

# Franquicias pequeñas y los nuevos modelos de negocio asociados a la Cuarta Revolución Industrial (4RI): (2020-2023)



## Small Franchising and the new business models associated with the Fourth Industrial Revolution (4IR): (2020-2023)

DOI: 10.22458/rna.v15i1.5247

 Harold Coronado-Coronado<sup>1</sup>

 Geiner Mora-Miranda<sup>2</sup>

1. Universidad Fidélitas, profesor de Política Económica y Empresas en Programa Doctoral, San José, Costa Rica  
hcoronado90156@ufide.ac.cr

2. Universidad Fidélitas, profesor de la Escuela de Contaduría Pública y del Programa Doctoral en Ciencias Empresariales, San José, Costa Rica  
gmora70121@ufide.ac.cr

Recepción: 1 de marzo de 2024

Corrección: 27 de junio de 2024

Aceptación: 28 de junio de 2024

### RESUMEN

Este proyecto buscó identificar los impactos de los actuales modelos de negocio (agilidad empresarial) y los controles clave de productividad (KPIs) más relevantes en un subsector de restaurantes pequeños franquiciados en Costa Rica (2020-2023), por lo que se realizó una investigación cualitativa con entrevistas a 31 gerentes de restaurantes pequeños, usuarios de franquicia nacional y extranjera, para determinar así diversas subcategorías de análisis y establecer con esto denominadores comunes que permitieron sobrepasar la pandemia y la estructuración de un análisis de inclusión y exclusión, asimismo, para jerarquizar los aspectos críticos de éxito, el análisis de las causas, consecuencias y efectos mediante el método de Causa-Raíz para proponer mejoras de larga duración. Este es el principal hallazgo: la rigidez del modelo de franquicia, la limitada agilidad empresarial y el uso limitado de mayor tecnología, principalmente por costo y conocimiento, que hicieron más difícil afrontar el “Cisne negro” de la Pandemia por COVID-19).

### ABSTRACT

This project aimed to identify the impacts of current business models (business agility) and key productivity controls (KPIs), most relevant in a subsector of small franchised restaurants in Costa Rica (2020-2023). For which a qualitative investigation is developed, with interviews with 31 small restaurant managers who use national and foreign franchises, to determine various subcategories of analysis and establish common denominators that allowed us to overcome the pandemic and the structuring of an analysis of inclusion and exclusion, to prioritize the critical aspects of success, the analysis of the causes, consequences and effects using the Root Cause method to propose long-lasting improvements, the main finding being: the rigidity of the franchise model, the limited business agility, and the use Limited access to greater technology, mainly due to cost and knowledge, made it more difficult to face the Black Swan of the Pandemic por COVID-19).

### PALABRAS CLAVE:

FRANQUICIA, CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI'S), AGILIDAD EMPRESARIAL. (4)

### KEYWORDS:

FRANCHISE, FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION, KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI'S), BUSINESS AGILITY. (4)





## RÉSUMÉ

Ce projet visait à identifier les impacts des modèles commerciaux actuels (agilité commerciale) et des contrôles clés de productivité (KPI), les plus pertinents dans un sous-secteur des petits restaurants franchisés au Costa Rica (2020-2023). Pour lequel une enquête qualitative est développée, avec des entretiens avec 31 gérants de petits restaurants qui utilisent des franchises nationales et étrangères, pour déterminer diverses sous-catégories d'analyse et établir des dénominateurs communs qui nous ont permis de surmonter la pandémie et la structuration d'une analyse d'inclusion et d'exclusion, pour prioriser les aspects critiques du succès, l'analyse des causes, conséquences et effets selon la méthode Root Cause pour proposer des améliorations durables, le principal constat étant : la rigidité du modèle de franchise, l'agilité commerciale limitée et l'utilisation d'un accès limité L'essor de la technologie, principalement en raison du coût et des connaissances, a rendu plus difficile la lutte contre le cygne noir de la pandémie par COVID-19).

## RESUMO

Este projeto teve como objetivo identificar os impactos dos modelos de negócios atuais (agilidade de negócios) e dos principais controles de produtividade (KPIs), mais relevantes em um subsetor de pequenos restaurantes franqueados na Costa Rica (2020-2023). Para o qual se desenvolve uma investigação qualitativa, com entrevistas a 31 gestores de pequenos restaurantes que utilizam franquias nacionais e estrangeiras, para determinar diversas subcategorias de análise e estabelecer denominadores comuns que permitiram a superação da pandemia e a estruturação de uma análise de inclusão e exclusão, para priorizar os aspectos críticos de sucesso, a análise das causas, consequências e efeitos utilizando o método Root Cause para propor melhorias duradouras, sendo a principal constatação: a rigidez do modelo de franquia, a limitada agilidade do negócio e o uso de acesso limitado a maior tecnologia, principalmente devido ao custo e ao conhecimento, dificultou o enfrentamento do Cisne Negro da Pandemia por COVID-19).

### MOTS-CLÉS:

FRANCHISE, QUATRIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE, INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (KPI), AGILITÉ DE L'ENTREPRISE. (4)

### PALAVRAS-CHAVE:

FRANQUIA, QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs), AGILIDADE NOS NEGOCIOS. (4)

## INTRODUCCIÓN

Costa Rica construyó en el último quinquenio una estrategia de crecimiento orientada intensivamente al exterior y con apertura a la Inversión Extranjera Directa (IED), de tal forma que le permitió ascender en la cadena de valor con mayor dinamismo, utilizando así modelos de negocio como la franquicia.

La atracción de capital foráneo en la constitución y establecimiento de franquicias a nivel local en Costa Rica se explica fundamentalmente al ingenio de productores nacionales, a la marca verde del país a nivel mundial más el ingreso de este a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

En este sentido, el problema de investigación consiste en responder: *¿Cuáles son los principales impactos de los nuevos modelos de negocio y los indicadores claves de desempeño (KPIs) que contribuyen a mejorar el plan de negocio de las organizaciones en medio de la Cuarta Revolución Industrial (4RI) a los franquiciados pequeños de restaurantes en Costa Rica?*

Asimismo, los objetivos específicos de esta investigación se plantearon como:

- Analizar la forma en la que opera la franquicia y los desafíos que enfrentan ante un entorno altamente competitivo, en el contexto de los nuevos modelos de negocios y (4RI).
- Elucidar la importancia de la innovación tecnológica y organizacional, que introduce la era de la 4RI, como un elemento diferenciador para el logro de ventajas competitivas sostenibles, en el modelo de negocio utilizado por las franquicias.
- Establecer los (KPIs) financieros y no financieros que orienten a la franquicia en la revisión del plan de negocios, el proceso de cambios y el diseño de nuevas estrategias con respecto a los nuevos métodos de Agilidad Empresarial (AE).

Por lo tanto, la investigación estuvo delimitada a examinar un subgrupo de 31 franquicias pequeñas costarricenses y extranjeras del sector alimentario (restaurantes, cafeterías, heladerías y comida rápida) ubicadas en el Área Metropolitana de Costa Rica, durante el período 2020-2023.

Este estudio es novedoso, pues identifica la relación entre el modelo de franquicia y las nuevas tendencias de modelos de negocio de Agilidad Empresarial (AE) y su vinculación con la (4RI), enfatizando en los (KPIs), necesarios para la toma de decisiones gerenciales y la optimización del negocio, considerando la experiencia del por COVID-19) y el registro de acciones exitosas al mantener una mezcla de activos tangibles e intangibles que permitió la continuidad del negocio en marcha.

**Tabla No 1: Distribución de Franquicias en CR, Nacionales y Extranjeras.**

Situación	Año	Franquicias Nacionales	Franquicias Extranjeras	Total	FN (%)	FE (%)
Pre Pandemia	2013	44	189	233	18,88%	81,12%
	2014	56	211	267	20,97%	79,03%
	2015	61	217	278	21,94%	78,06%
	2016	76	245	321	23,68%	76,32%
	2017	83	266	349	23,78%	76,22%
	2018	90	269	359	25,07%	74,93%
Pandemia	2019	81	280	361	22,44%	77,56%
	2020*	nd	nd	nd	nd	nd
	2021	66	289	355	18,59%	81,41%
	2022	55	306	361	15,24%	84,76%
Post Pandemia	2023*	nd	nd	nd	nd	nd

Fuente: Elaboración propia con datos de consulta a la CCE-2024

\* Dato **no disponible** (actualmente en consulta en el Centro Nacional de Franquicias)

## MARCO CONCEPTUAL

El modelo de negocio denominado franquicia consiste en crear un clon o gemelo del negocio y constituir un sistema de comercio asociado entre empresas financieramente y jurídicamente independientes, pero vinculadas por medio de un contrato, en la que la franquiciadora o el franquiciante o dueño de la marca, concede a otras empresas que la adquieren (franquiciadas) contraprestación económica del derecho o explicación de una marca o fórmula comercial, mediante signos distintivos, apoyo técnico y servicios regulares necesarios para la explotación<sup>1</sup>.

Así, la franquicia concede: exclusividad territorial, transferencia del procedimiento productivo (*Know how*), licencia de uso o explicación de marcas y patentes, pago de canon, pago de royalties, alta dosis de confidencialidad, relación de largo plazo, contrato de adhesión, e implícitamente una relación exitosa de ganar-ganar. Asimismo, a nivel internacional el negocio de franquicia ha evolucionado hacia el uso de instrumental y herramientas de robótica, inteligencia artificial, algoritmos, que utilizan aceleradores de la producción.

De igual forma, en el XI estudio de mercado de franquicias en Costa Rica, abril 2021, se revela que hubo una contracción del 18.5 % de las franquicias nacionales y un crecimiento de apenas del 3.2 % de las internacionales. Esto como consecuencia de la pandemia por Covid-19<sup>2</sup>. Además, el sector experimentó una pérdida de más de 4.000 empleos en dicho momento, es decir, para ese momento hubo 355 marcas de franquicias, de las cuales 19 % eran nacionales y 81 % extranjeras.

Por su parte, uno de los más recientes reportes de franquicias<sup>3</sup> indica que en el país operan 361 empresas con este modelo de negocio. También, como dato relevante la inversión en su gran mayoría es de al menos US\$50.000 y el 64 % de los franquiciadores posee un período de recuperación de inversión (PRI)= 2 años, con un contrato promedio de al menos (CTR)=5 años, desde donde arranca una cuota inicial y el pago de regalías periódico por uso.

Actualmente, en Costa Rica hay más de 3.000 establecimientos de franquicias, lo que genera más de 30.000 empleos directos, con 57 % que son pequeñas y medianas franquicias, siendo el sector comidas con el mayor crecimiento, además hay más de 360 marcas, exhibiendo un crecimiento del 140% en los últimos 8 años.<sup>4</sup>

Ahora bien, las franquicias internacionales se apoyan en la mezcla vanguardista de técnicas de sistemas inteligentes que se integran con las empresas y las personas denominado Cuarta Revolución Industrial (4RI)<sup>5</sup>, siendo que los diseñadores, formuladores y estructuradores de franquicias de la nueva generación, se enfocan en aumentar la competitividad de sus productos, insertando factores de atención oportuna, acoplamiento de los beneficios del producto o servicio más personalizados que satisfagan de forma más precisa las necesidades del consumidor, lo que fortalece la ciberseguridad de los datos y creando personal mejor calificado para impulsar el proceso de análisis de datos desagregados de la empresa y usuarios, y así mantener el cliente y el negocio.

La presencia del manejo del *Big data* y el Internet de las cosas son tecnologías que se combinan con inteligencia artificial con “*prompts*” más precisos, algoritmos y procesos de altísima velocidad y capacidad<sup>6</sup>, que usualmente son altamente costosos y no siempre posibles de sufragar por los franquiciados. Con esto, se evidencia que se requiere cambiar el formato de capacitación de manejo de franquicia para hacerlo más accesible y efectivo en los hallazgos detectados en los trabajos de campo, insertando así factores intensivos en: curiosidades, pensamiento crítico y masiva creatividad, que a su vez demandan reducir la rigidez del Manual de Franquicia.

1 BBVA ¿Qué es una franquicia?, <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/que-es-una-franquicia.html>

2 /Mercado de franquicias reporta bajo crecimiento por culpa de la pandemia, <https://www.larepublica.net/noticia/mercado-de-franquicias-reporta-bajo-crecimiento-por-culpa-de-la-pandemia>

3 / Franquicias operan en Costa Rica, <https://pymes.cr/fr-anquicias-en-costa-rica/>

4 /Las franquicias crecen como forma de hacer negocios, <https://www.larepublica.net/noticia/franquicias-crecen-como-forma-de-hacer-negocios>

5 /Industrial 4.0 ¿Qué tecnologías marcarán la cuarta revolución industrial?, <https://www.iberdrola.com/innovacion/cuarta-revolucion-industrial>

6 / Las tendencias del 2024 que marcarán el futuro de la franquicia según Befranquicia: <https://emprendedores.es/notas-de-prensa/las-tendencias-de-2024-que-marcaran-el-futuro-de-la-franquicia-segun-befranquicia/>

Asimismo, engranar el uso de las nuevas franquicias con la nueva tendencia de modelos denominados agilidad empresarial (AE), que buscan que el empresario se adapte de manera rápida a los cambios de la economía y del mercado en general tanto interna como externamente, lo que provoca que haya una capacidad de respuesta de poco tiempo con flexibilidad a las peticiones de los clientes, mediante una adaptación frecuente y continua<sup>7</sup> para liderar el cambio de manera productiva y rentable sin comprometer o reducir la calidad. Esto hace que el negocio de franquicia del futuro deba ser abierto y flexible para acoplarse a dichas tendencias.

De esta forma, es indispensable trabajar con Indicadores Claves de Desempeño (ICD), también conocidos en inglés como “*Key Performance Indicator*” (KPI)<sup>8</sup>, mismos que contribuyen a sintetizar la información y datos sobre productividad y eficiencia de los resultados del negocio, derivados de la toma de decisiones efectivas al momento de cumplir objetivos concretos de la organización.

Específicamente, en el caso de las franquicias, estas requieren alertas para determinar los: costos *lead*, incremento en ventas, “*engagement*” de “*email marketing*”, retorno sobre la inversión (ROI) y retorno sobre el capital (ROE), margen de utilidad (UT/Ventas) y crecimiento de la comunidad de consumidores, así como el apetito al riesgo, que evidencien el máximo riesgo permitido en el cual desean operar.

Esto se explica por la inserción a la cuarta revolución industrial (4RI) o industria 4.0, al aplicar un capital humano de conocimiento, relacional, estructural y más globalizado, alineado al nuevo desarrollo económico y comercial, han dado disparadores positivos en el crecimiento de las tecnologías de información y la automatización de procesos que inciden favorablemente la estructura de la empresa, mejorando motivación, experiencia, mejora de relación con clientes, proveedores, sociedad y administradores, con la sociedad (MANPOWERGROUPINC2018).

Así, la revolución industrial provee de modelos organizativos eficientes, mejora la relación con los clientes, vincula *productor-producción-datos*, genera innovación colaborativa y constantes, además presenta un área de oportunidad como es la interacción *digital-física-humana* para optimizar, apoyándose en reducir barreras y no compitiendo con la inteligencia artificial (IA), pero se requiere una programación económico financiera para poder generar este paso de inmersión digital, de lo contrario, sería como incrementar el número de franquicias sin preparación adecuada para las exigencias del mercado del futuro.

## METODOLOGÍA

Esta investigación es del tipo cualitativa, donde se hace énfasis en categorías de análisis para comprender fenómenos humanos y complejos como son la toma de decisiones de inversión considerando factores no financieros y financieros durante el proceso de elección.

El estudio en cuestión hace uso de una con orientación explotarí-descriptiva, cuyo propósito es comprender e interpretar los fenómenos permeados por la realidad, asimismo el investigador hace uso del modelo de investigación constructivista tiene una orientación social, que puede ser comprendido mediante los componentes y actores examinados (Creswell, 2003)<sup>9</sup>.

Para la selección y caracterización de la muestra se aplicó el instrumento de la entrevista semiestructurada a 31 informantes del sector alimentario pequeño franquiciado (restaurantes, cafeterías, heladerías y comida rápida), que se ubican en la Gran Área Metropolitana, entre franquicias nacionales y extranjeras consistentes con los parámetros de la ficha técnica de selección que, para efectos de este estudio, se hizo uso del criterio de experto o discrecional eligiendo casos típicos<sup>10</sup>, que contribuyen a examinar la representación de la realidad de manera profunda, incluso cuando no se puede generalizar, lo que permite comprender el fenómeno y la naturaleza del mismo. Ahora bien, la aplicación del instrumento en campo se combinó con un proceso de observación y análisis de contenido, como también de entrevistas y encuestas, en las que se procedió con la reducción de los datos para identificar así patrones comunes y, posteriormente,

7 /Claves para manejar la agilidad empresarial, <https://educacion-ejecutiva.utec.edu.pe/blog/claves-mejorar-agilidad-empresarial>

8 / ¿Qué son los KPI? y cómo usarlos, <https://metricool.com/es/que-es-un-kpi/>

9 /La perspectiva constructivista de la investigación social, <https://ts.ucr.ac.cr/binarios/revistas/co/rev-co-tendencias-0010-03.pdf>

10 /La muestra de la investigación cualitativa, <https://investigaliacr.com/investigacion/la-muestra-en-la-investigacion-cualitativa/>

se efectuó un análisis descriptivo que permitió identificar características específicas del objeto de estudio, determinar evidencias y hallazgos, para finalmente llegar a la interpretación, el cual consistió en hacer uso de las teorías seleccionadas como sustento teórico, utilizando el método de (KPIs), mediante un (*balance score card*), así como las teoría de Indicadores Clave de Rendimiento (ICR), los Indicadores de Performance (IP)<sup>11</sup> y los Indicadores de Resultados (IR). Todos estos parte de los Sistemas de Información Gerencial (SIG) vitales para la toma de decisiones de inversión.

La recolección de la información se efectuó mediante el sistema de Excel y SPSS, del mismo modo, se guardaron los datos confidenciales en las bases de datos de seguridad, que se mantiene en subgrupos de acuerdo con las categorías de análisis, a efectos de poder examinar los resultados asociados a los casos de estudio y extraer de forma ordenada aspectos de profundidad de estos.

## DESARROLLO

Se muestran la reacción a las entrevistas y las posiciones de los examinados que, de acuerdo con su experiencia en el negocio del sector de alimentos y bebidas, pero concretamente en restaurantes franquiciados pequeños que han experimentado en pandemia y postpandemia.

**Reactivo 1:** Se identificó que 22 de 31 de los entrevistados (71 %) coinciden en que las franquicias se enfrentan a situaciones relacionadas, es decir, un limitado poder adquisitivo de los consumidores, mientras que las erogaciones de compra de franquicia, en suma con acondicionamiento de local, mobiliario y equipo, persona, gastos de operación, servicios públicos y costos de seguros, seguridad social y el *royalty* mensual, son muy elevados, lo que extiende el plazo de recuperación estimado en más del 20 % del tiempo estimado, creando desequilibrios económicos en los compromisos de gasto y la esperada generación de ingresos.

Así, del 71 % mencionado, el 95 % indicó enfrentar severa rigidez en la franquicia para publicitar el negocio y llegar a mercados activos, por diversas fuentes o con otros medios que no estén indicados en el Manual de Franquicia (MF), por lo que las regulaciones son muy estrictas y para no perder el derecho, debe aceptar la limitación.

**Reactivo 2:** Se determinó que 81 % de los entrevistados, correspondientes a 25 de 31, coinciden en que sus acciones para superar la pandemia por Covid-19<sup>12</sup> y mantener su franquicia activa y en marcha, en aquel momento, acudieron a asesorarse con amnistías generadas por ley, gracias al Poder Legislativo, tendientes a flexibilizar el pago de la patente o si aprobaron mecanismos como arreglos de pagos, condonaciones o extensión de plazo para renegociar adeudos pendientes.

Complementariamente, los franquiciados se apoyaron mediante convenios de abastecimiento con empresas del sector pymes, incluso han solicitado financiamiento blando para la operación del negocio, readequación de créditos ante los bancos para oxigenar el flujo de caja, pero de los casos mencionados solo el 50 % lo logró exitosamente, debido a que tenían un historial relativamente saludable en el manejo histórico de la deuda, tenían conocimiento del negocio y podían dar garantías complementarias, las otras no calificaron, debiendo acudir a otras fuentes no bancarias.

**Reactivo 3:** Se evidenció que el 28 de los 31 entrevistados (90 %) señalaron como elemento sustantivo de salvamento en pandemia la incorporación de sistema de entregas a domicilio, ampliación de la zonas geográfica para entregar productos en casa u oficina, o para llevar, como también invertir en publicidad digital en redes sociales, incluso a riesgo de perder la franquicia, cuidar el flujo de caja para apenas pagar deuda, entablar negociaciones con proveedores o cambiarlos por otros para obtener así descuentos adicionales o rebajas en las compras de materias primas, además de aplicar las medidas sanitarias interpuestas por las autoridades de salud (distanciamiento de mesas, control del ingreso de clientes, código QR para ver el menú en restaurantes, desarrollo de páginas web para procesar compras y el envío del producto o servicio, lanzamientos de ofertas).

11 /Teoría de los KPI, Key Performance Indicators, <https://gestiopolis.com/teoria-ejemplos-kpi-key-performance-indicators/>

12 /Cisne negro: acontecimiento impredecible, e inesperado para la sociedad, de gran relevancia e impacto para los agentes socioeconómicos, el cual una vez que pasa se trata de explicar los hechos que los generaron, <https://economipedia.com/definiciones/cisne-negro.html>

Así, aplicando estas medidas, se encontró evidencia de que 3 de los entrevistados que tenían más de 2 locales franquiciados tuvieron que cerrar por deuda creciente. Otros 6 que tenían solo un local franquiciado tuvieron que incluir socios de capital para resistir y 11 más tuvieron que despedir al menos dos funcionarios para poder salir adelante con una estructura de costos más ligera.

**Reactivo 4:** 20 de 31 entrevistados (65 %) indicaron de forma directa y explícita haber estado preparados para incorporar el potencial relativo a la cuarta revolución industrial, principalmente por los beneficios de trabajos más seguros, incluso más productivos y por lograr estar remunerados por ser más efectivos, mejorando la probabilidad de sobrevivencia a largo plazo de su negocio.

Sin embargo, existen limitantes como el trabajador no calificado que debió capacitarse para poder integrarse fluidamente en un ambiente más tecnificado, con más máquinas y equipo que incluía (IA) y algoritmos para examinar información de clientes o robótica y automatización en procesos que requerían programación de equipos, control, parametrización e indicaciones (IA), por medio de *prompts*. De igual forma, es fundamental el tener recursos necesarios para la inclusión o incorporación de esta nueva tecnología que es una prioridad para el negocio de franquicia del futuro.

**Reactivo 5:** Se registró que de 22 a 31 entrevistados, es decir, el 71% indicó que más allá del nuevo sistema de las compras en línea y de las entregas a domicilio, el transporte mediante el móvil, la integración de comunidades virtuales, como la academia con presencialidad remota, aparecieron muchas personas adultas y adultos mayores con capacidad de compra, pero sin dominio de las plataformas para pedir un Uber o manejar el requerimiento de una comida a domicilio por la falta de un alineamiento con (TI), haciendo que algunas ventas no se pudieran concretar en un submercado con capacidad de compra por la ausencia de dominio en pedidos a domicilio por medio de la red.

**Reactivo 6:** El 90 % de los casos del reactivo anterior indican lo siguiente:

- a.) Una franquicia, pese a que mantiene su propio *Know how* o el de su casa matriz, no significa que hace uso de las mejores prácticas, pues muchas no cuentan con inserción de (TI) o son muy rígidas y no permiten que el usuario de franquicia lo use sino está en el Manual de Franquicia (MF).
- b.) La falta de métricas impide que los negocios puedan hacer mejoras continuas en áreas de (TI), o bien en áreas de servicio, financiera u operativas, lo cual hace que no se den ajustes en tiempo de manera oportuna y en tiempo real, por lo que no se logra la agilidad empresarial requerida.
- c.) Poca o nula integración de sistemas, entre diversos locales mediante *software de ventas*, contable u otros, para no perder el control de diversos sitios en los que se tienen locales, esto porque al no estar enlazados apropiadamente, la forma de totalizar el resultado puede no ser óptima, por limitaciones de unificación, debiendo en muchos casos, hacerlo rudimentariamente y no mediante un programa de cómputo integrado.

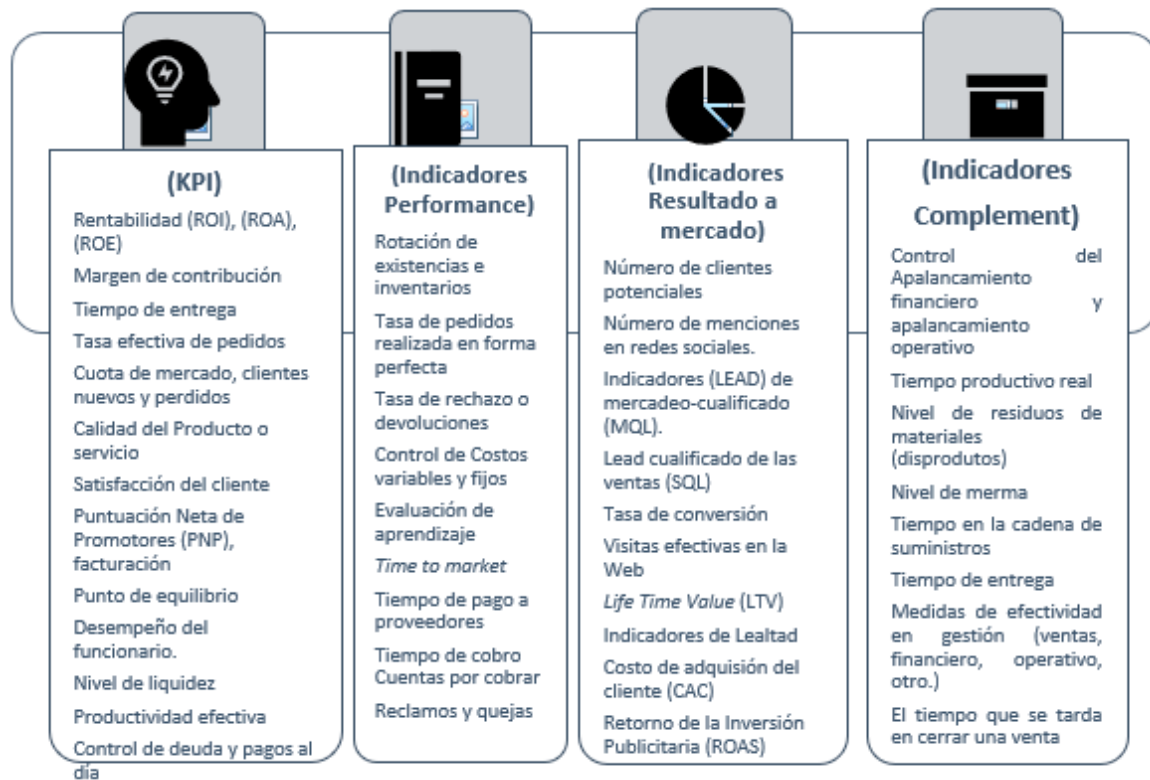
**Reactivo 7:** Es de consideración de los entrevistados que los (KPIs) que deben estar en el tablero de control gerencial de franquicia fueron:

- Satisfacción del cliente y *Life time value* (LTV): 22 %.
- Innovación de servicios y productos: 19 %.
- Ofrecer servicios y productos por medio de aplicaciones tecnológicas, medir (*Lead*): 18 %.
- Fuente de recolección de datos (registro de gustos y preferencias): 16 %.
- Calidad del producto versus precio y otros indicadores financieros: 20 %.
- Otros: 3 % (rentabilidad, liquidez, deuda, gestión operativa).

De esto se identificó que 23 de 31 entrevistados (74 %) manejan un capital de conocimiento parcial de indicadores principales para la medición, control y supervisión de los indicadores claves del rendimiento del negocio, mientras 8 (26 %) poseen una preparación alta al respecto.

No obstante, cada participante generó su opinión respecto a los indicadores (KPIs) recomendados por dimensión requerida de control, lo cual se muestra a continuación.

Figura 1: Dimensiones de comportamiento del empresario de restaurante con franquicia



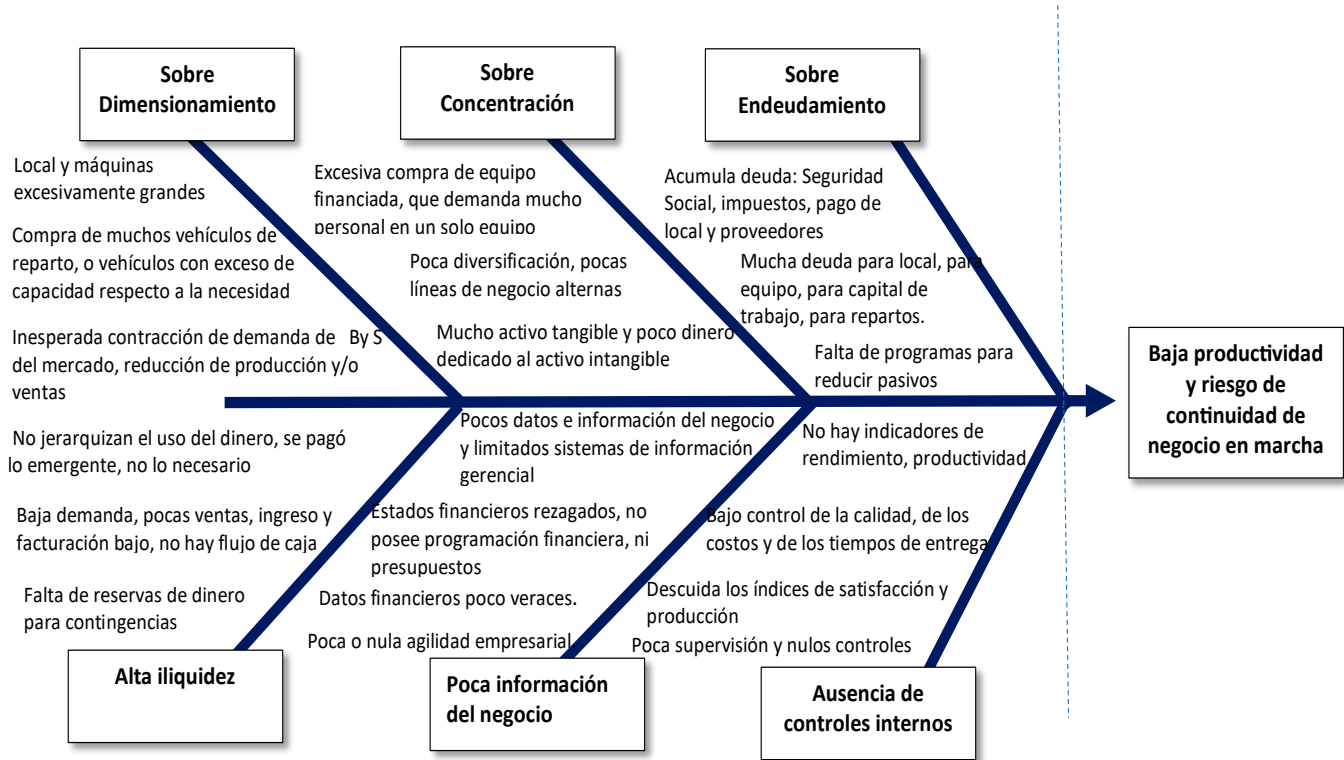
Fuente: Elaboración propia con base en datos de los entrevistados (Coronado y Mora, 2024)

Es importante recordar que los indicadores de control (KPI) en la figura 1 junto con los indicadores de *Performance*, los indicadores de resultado a mercado y los indicadores complementarios, es que se constituyen los parámetros que debe tener una franquicia pequeña para su apropiada administración, gestión y progreso. A su vez, no deben ser excesivos los parámetros para propiciar que el control gerencial, además, que se puedan generar de manera constante, optimizando con ello la analítica de los datos, balanceando la precisión del cálculo y la razonabilidad de este, así como fortalecer la trazabilidad de su origen, para determinar hallazgos que permiten al franquiciatario un mayor y mejor uso de la marca.

Seguidamente, se muestra en la figura 2, y en ella las causas que han llevado a una inapropiada administración de franquicia pequeñas, mismas que emergieron de las entrevistas y análisis de los restauranteros consultados y que ello implicó baja productividad, débil desempeño, resultados financieros poco atractivos y hasta riesgo de continuidad de negocio en marcha.



Figura 2: Análisis de Causa - Raíz de no tener KPIs en la toma de decisiones de Franquicia



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación (Coronado y Mora, 2024)

De acuerdo con la figura 2, se muestra un conjunto de factores que generan exposición y alto riesgo de la continuidad de negocio en marcha. Así, estas consideraciones fueron común denominador entre al menos el 90 % de los entrevistados, de cómo sus franquicias experimentaron estar por cerrar en pandemia por COVID-19, debido a que padecieron de al menos el 80 % de las categorías mencionadas.

Asimismo, las debilidades experimentadas y registradas son consistentes junto con los hallazgos y consultas posteriores de actualización en las que los entrevistados reiteran excesos de confianza en el esperado éxito automático de la marca de franquicia, pero que, en pandemia por COVID 19, esto no sucedió y no se tuvo la capacitación suficiente para reconocerlo, medirlo y mitigarlo o gestionarlo, por lo que la tolerancia al riesgo se centró en la tolerancia financiera a la capacidad que se tenía de hacer todo tipo de pagos prioritarios, dado que todos fue casi imposible.

## DISCUSIÓN

Las franquicias de los pequeños restaurantes examinados muestran componentes de trabajo colaborativo, fluidez en la comunicación y conocimiento del trabajo a desempeñar “entrenamiento continuo” en los que se evidencia el trabajo en equipo, donde unos se reunían con otros para consultar qué estaban haciendo a efectos de buscar en conjunto algunas estrategias comunes, de buen resultado y en algunos casos de “*salvavidas temporal*”.

Asimismo, entre los elementos de mayor preocupación fue que al menos 60 % de los entrevistados señalaron que el Manual de Franquicia (MB) no cambió, no se ajustó, incluso, actualmente, en postpandemia no se les envió uno actualizado con mejoras operativas ni la inserción de capítulos de indicadores financieros y de gestión para mitigación de riesgos, como también adolece de indicadores (KPIs) para visibilizar de mejor manera la ruta de expansión del negocio (isoclina) y la trazabilidad histórica de indicadores clave de realineamiento.

Igualmente, el tema del manejo de indicadores clave de gerencia (KPIs) deben estar disponibles antes de los sucesos para así familiarizarse con los mismos, es decir, un “*parabrisas nublado, es señal de un accidente inminente*”. Asimismo, se debe de entrenar a las personas para que interpreten, pronostiquen, razonen, combinen y diagnostiquen las situaciones que involucran la toma de decisiones en el mercado bajo condiciones de riesgo severo o extremo.

Ahora bien, los indicadores expuestos al ser aplicados de manera correcta permiten mejorar la gestión y se alinean con los objetivos del concepto de agilidad empresarial engranado con los retos de la cuarta revolución industrial, por esto, en la búsqueda de una mejor colaboración y comunicación, optimizar las formas de trabajar, aumentar la velocidad de comercialización y vigilando la satisfacción del clientes, aprovechar el liderazgo adaptativo y la sofisticación del empleado con un mentalidad ágil y asertiva, donde se integre el mundo digital a todo, aprendiendo con esto de los datos en tiempo real, apoyándose en la robótica, la inteligencia artificial y el internet de las cosas, integración total que permita a las empresas ser receptivas, proactivas y predictivas, reduciendo riesgo de productividad y generando mejoras sensibles en la cadena de valor que justifiquen la relación beneficio - costo de incursionar en estas nuevas inversiones, que suman simultáneamente al tangible y al intangible empresarial.

Ejemplos específicos se encuentran en el mercado, tales como:

- En el caso concreto de la agilidad empresarial, la mayor automatización robótica de procesos y el uso de la inteligencia artificial (IA), está haciendo que las entidades financieras bancarias y no bancarias estén desarrollando robots colaborativos, que responden preguntas de clientes, emulando a una persona en una conversión como un asistente virtual en WhatsApp. También, el sector de comidas rápidas en San Pedro de Montes de Oca (Burger King) y supermercados de amplia cobertura (Walmart) han impulsado la aparición de robots en pasillos mostrando y llevando productos.
- Los ciclos rápidos de aprendizaje y decisión, como también la experiencia de tecnología con servicios exponenciales en mejoras de precisión y actividades específicas, empiezan a brindar agilidad en el trayecto y agilidad en los resultados, tales como vehículos autónomos, y servicios de asistencia en los autos, intercomunicadores y otros. Respecto a la vigilancia y la seguridad, los espacios se están abriendo de forma notable y muy rápida con éxito para mejorar la tranquilidad en especial en economía con alta exposición a la delincuencia.
- La cuarta revolución industrial no implica solo un modelo de negocio, sino, también, el ingrediente para mantener la continuidad de la empresa en marcha, precisamente porque la comunicación con proveedores y clientes será llegar a ser únicamente por medio de sistemas de información digital, no tenerlo, implicará el aislamiento, el antiacceso y la reducción de la productividad, generando así un pronóstico de sobrevivencia reservado a las organizaciones. Asimismo, la transformación no será una opción, pues será parte de la naturaleza de pertenecer a ese nuevo tecno sistema productivo.

## PLAN DE MEJORA

Los KPI deben ser concretos (delimitado según cada sector de negocio en específico), medible (valor numérico), realistas (alcanzable con los recursos que dispone la organización) y contar con un horizonte económico determinado para su cumplimiento (plazo).

Así, pues, al invertir en una franquicia e incluirla en el portafolio se debe combatir los efectos del inversionista emocional, es decir, ser objetivos para tomar decisiones acertadas. En este sentido, se recomienda investigar previamente acerca de las opciones de franquicia que empatan con la orientación de negocio que le reditué al inversionista y que le sea a fin a sus conocimientos. Por lo que se vuelve necesario evaluar la rentabilidad del modelo de negocio, a través de sus estados financieros auditados e indicadores financieros y de desempeño como herramientas útiles en este proceso de decisión.

A continuación, se detallan Indicadores Claves de Rendimiento (KPI's) indispensables para el desempeño de las franquicias del sector alimentario:

**Tabla 1: Indicadores (KPIs) para franquicia de restaurantes**

Indicador	En que consiste	¿Cómo se calcula?
1. Flujo Neto de fondos por mes/año y Ciclo de liquidez	Mantener flujos constantes de entradas y salidas de dinero como fuente base en la determinación de la rentabilidad del restaurante. Incluye pago inicial de franquicia, pagos periódicos por uso del modelo, pagos de compras de insumos directamente a la franquicia madre como parte contractual.	Indicador: Ingresos "ventas" – devoluciones y descuentos sobre ventas – Costo de la mercadería disponible para la venta – Gastos Operativos – Gastos financieros – impuestos (IVA, servicios) = Flujo de fondos (flujo de caja o cash flow).
	Un ciclo del efectivo que opera de manera eficiente con un rango de max/mix de acuerdo con la industria específica, o subgrupo de restaurantes, clasificados por (tamaño, ingresos, capital, personal).	Indicador: Ciclo de efectivo= (PMC)+(PMI)-(PMP)=periodo medio de cobro "días" + periodo medio de inventarios "días" – periodo medio de pago "días") Donde: Periodo medio de cobro "días" (PMC) = (Clientes*360) /Ventas Periodo medio de inventarios "días" (PMI)= (Inventarios*360) /Costo de Ventas Periodo medio de pago "días" (PMP)= (Proveedores*360) /Costo de Ventas o (Cuentas por pagar*360) / compras.
2. Rendimiento del negocio	Mide la capacidad del negocio de un restaurante para generar utilidades a los los empresarios que están utilizando franquicias, además, mediante EBITDA logra se conoce el beneficio bruto de la explotación antes de deducir los gastos financieros o intereses por deudas del restaurante.	Indicador: ROA = RAT= Utilidad neta / activo total ROE= RCC=Utilidad Neta / patrimonio=UT neta disponible para acciones comunes/capital contable común. ROI = ((Rendimiento obtenido – inversión)) ÷ inversión x 100. EBITDA=Beneficio Neto (UTn) + intereses + impuestos + depreciación + amortizaciones del activo intangible. Porcentaje de utilidad bruta = (Facturación "ingresos" total – costo de los productos o servicios) / Ingresos totales. Margen neto (MN): Utilidad neta/ventas Porcentaje de ganancia por plato (costeo) (PGP)= (ingredientes + tiempo de elaboración + costo por servicio +personal + impuestos + costo mesero). Ingreso por mesa.
3. Costo de las materias primas	Salidas de dinero que atiende el restaurante en el proceso de elaboración de la comida y la bebida disponible para la venta a sus clientes.	Indicador: Costo de los alimentos (CA) = Inventario inicial (materia prima consumible) + Inventarios comprado (materia prima consumible) – Inventario final (materia prima consumible) = Costo total de los alimentos (CTA) = Costo de los alimentos + costo operacional de mantenimiento de alimentos (refrigeración, almacenaje) + asignación de costos indirectos control Administración, operativo, tecnológico) + impuestos (IVA, servicio).
4. Costo de producción	Costos que transforma las materias primas en productos terminados. Elementos de costo como gastos fijos inevitables como: mano de obra – cocinero, saloner, mantenimiento, alquiler, energía eléctrica, gas, carbón, aire acondicionado, luz, agua, mobiliario –sillas, mesas, vajilla, electrodomésticos –cocina, lava vajillas inciden en el precio del producto.	Costo de las materias primas + Trabajo = Costo de Producción (CP) Costo total (CT) = Costo variable total + Costo fijo total Punto de equilibrio (PE) = Gastos fijos total/Margen de Contribución.
5. Satisfacción del cliente	Lealtad del cliente medido por la fortaleza de marca. Gestión constante que debe realizar el encargado o gerente del restaurante para garantizar una atención excelente por parte de sus colaboradores de cocina y de salón. Buscar que la atención sea en el momento exacto en el que el cliente la necesita. Monitorear en las páginas web del restaurante, redes sociales, la experiencia de los clientes en el restaurante, su opinión sobre la comida, sobre el servicio, si volvieran o no, o si recomendarían el local o la atención virtual que ofrece (servicio express). Medir los tiempos de espera o la falta de atención por parte del personal. Obtener una tasa de retención aceptable, ofreciendo un servicio extraordinario (innovación en el menú, organización de eventos, lanzamiento de promociones). Debe usar indicadores no financieros, como nivel de fidelidad de los clientes, medido por el flujo de efectivo que generan los clientes con permanencia extensa en el horizonte comercial.	Indicador: SLA= Normas de cumplimiento con el cliente respecto al servicio. Tiempo promedio de manejo de "tickets" (TPMT)= variable tiempo. Número de Leads generados (NLG)= número de personas atraídas. Indicadores de calidad: Calidad de uso (CU) = volumen reclamado por calidad (procedente)/ volumen de ventas total. Rendimiento de la calidad (RDC)=volumen de producción conforme/ volumen total producido. Efectividad en el uso de la capacidad instalada (EUCI) = Volumen producido/volumen programado * 100 Ingreso por asiento disponible por hora Oportunidad=Tiempo realizado de la actividad/tiempo máximo permitido de realización. Compromiso= Número de actividades producidas no programadas/ Actividades programadas. Calidad= trabajos concluidos en forma óptima/total trabajos por realizar. Mejoramiento= resultados de la actividad actual/resultados de la actividad hace 12 meses.

<p>6. Número de clientes-ventas</p>	<p>Consiste en conocer cuántas personas “clientes” entran al restaurante en un Determinado tiempo y conocer cuál es el ticket medio de consumo. Todo esto con la finalidad de conocer el número de ventas mínimas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio (punto en el que se satisfaga la rentabilidad deseada y los costos).</p>	<p>A partir de un periodo de tiempo definido, conocer el ticket medio de consumo. Todo esto con la finalidad de conocer la facturación mínima requerida para alcanzar el punto de equilibrio (punto en el que se satisfaga la rentabilidad deseada y los costos). Indicador: Medición del <i>Life Time Value</i> (LTV). Certidumbre en las ventas (CV)= Volumen vendido/volumen planificado por vender *100. Cuota de mercado (CM)= facturación de la empresa/facturación del sector.</p>
<p>7. Ventas de comidas conseguidas durante un periodo de tiempo determinado entre los asientos disponibles</p>	<p>Este indicador muestra qué tramos de horarios han tenido mayor o menor afluencia de clientes, aunque no asegura que se vaya a repetir este comportamiento de cara a un futuro. Ayuda a predecir con precisión la actividad futura del restaurante, facilita el dimensionamiento óptimo del personal del restaurante y ayuda a reducir los costes laborales.</p>	<p>Indicador: Facturación conseguida durante un determinado período de tiempo / número de asientos disponibles del restaurante. RevPASH (<i>Revenue Per Available Seat Hour</i>) = ingresos generados por un punto de ventas de alimentos y bebidas por hora/asientos disponibles diariamente = ingresos/tiempo x asientos. Consumo promedio por cliente (CPC) = facturación por mes/número de personas comiendo. Costo del servicio a domicilio (CSD)= costo del producto -costo de la plataforma + empaque y dispositivos para llevar + calcomanías de cierre especial.</p>
<p>8. Productividad del personal</p>	<p>Consiste en determinar el talento “desempeño” que tiene cada colaborador y orientar así los recursos en ellos para consecución de los objetivos (máxima productividad posible) del restaurante.</p>	<p>Indicador: Producción generada por hora hombre/Total de producción. Productividad: productos generados/recursos utilizados Efectividad de la mano de obra (EMO)= volumen de producción conforme/horas hombre trabajadas. Costo unitario de producción (CUP)= costo total de producción/volumen de producción conforme. Efectividad de la calidad (EC)= Volumen de la producción conforme/ activo total promedio de bienes y servicios.</p>
<p>9. Normas del ambiente y la sostenibilidad</p>	<p>Informar de variables no financieras como complemento de factores intangibles que pueden afectar la selección de consumidores futuros.</p>	<p>Indicador: Volumen de Mermas/volumen de producción total.</p>

Adicional a esto, se recomienda que el usuario de la franquicia considere si la franquicia que espera adquirir posee las siguientes características:

- Cuenta con características de decoración del negocio o signos distintivos de la marca que crean una atmósfera singular, como elementos tangibles que puede mejorar la experiencia del cliente.
- Posee una potente propuesta de valor diferenciada, sustentada en variables como la calidad y precio.
- El servicio al cliente cuenta con un soporte de control operativo y adecuada estructura de costos que permita atender las necesidades con estándares optimizados al mejor costo.
- Confirma destacar por excelentes niveles de desempeño, protocolos de trabajo claros, equipamiento técnico requerido para los procesos, tiempos de respuesta rápidos en la elaboración de productos sin afectar los estándares de calidad.
- Posee un componente de capacitación y formación del capital humano, relacional y estructural, todos intangibles e indispensables para un adecuado y óptimo entrenamiento del personal.
- No pierde de vista que se está al frente de un negocio exitoso, probado, de manera que le permita un retorno de la inversión en un periodo menor al contrato de franquicia y que cuenta con apoyo de la casa matriz de franquicia para apoyar el desarrollo y crecimiento de esta.

## CONCLUSIONES

- 1) La capacitación que se ofrece por parte del franquiciador al franquiciado no siempre es la óptima, lo que induce a que se generen errores y riesgos operativos importantes, de alto impacto y frecuente. Además, 1 de cada 10 restauranteros entrevistados no ejecutó inversiones adicionales o realizó programas complementarios por aparte para mejorar conocimiento de su propio negocio.
- 2) Se determinó que 2 de cada 5 usuarios de franquicias entrevistados se ven obligados a realizar inversiones en nuevo *software* actualizado o nuevos equipos, muchos de los cuales a quienes se les dificulta hacerlo,

- porque el negocio no da el rendimiento inicialmente estimado en las proyecciones del franquiciador, de manera principal en épocas de contracción de demanda por cisne negro de pandemia o inesperadas reducciones de tipos de cambio o ajustes inesperados de las tasas de interés.
- 3) Al comprar la franquicia se debe combatir la inversión emocional y ser más objetivo, el realizar una incorrecta estimación de la inversión inicial y de flujos de efectivo no sensibilizados a nivel conservador, pues puede sorprender con una realidad menos optimista y la recuperación no se da en el tiempo programado, descuidando la imagen de la marca y creando riesgos de reputación a la marca y a la imagen corporativa, o no incrementado el LTV (*Life Time Value*).
  - 4) La estimación de generación de ingresos esperada de la franquicia en algunas de las ubicaciones no llegó al punto de equilibrio esperado, por lo cual, dificultó la atención de recuperación de la suma pagada de introducción, el pago de cuotas periódicas “comisiones”, principalmente los franquiciados sobreendeudados, experimentaron iliquidez, al no poder atender sus pagos.
  - 5) Al menos el 15 % de las franquicias de volumen medio y medio bajo no conocían el sector a la perfección, además, no tenían suficiente información, provocando con esto un cierre de al menos 5 % de este porcentaje.
  - 6) Se da un descuido de factores intangibles como la relación de administrador de negocio y propietario de marca que generan un pasivo intangible al negocio, tales como reducción de la calidad del producto, mala comunicación con clientes, reducción de la reputación corporativa, gran parte resultante de la falta de equipos de dirección con suficiente experiencia.
  - 7) De cada 10 franquicias examinadas que se abrieron en los últimos 4 años, 3 tendieron a debilitarse de forma considerable en los primeros 24 meses de operación que incluye los factores clásicos de ingreso a mercado y, también, en medio de un período que se esperaba fuese de las primeras fases del crecimiento productivo del negocio, además del factor Pandemia.
  - 8) Existe un exceso de rigidez en los contratos de franquicia, donde 1 de cada 5 señaló que, si bien es cierto, coadyuvaron a lograr una estandarización en el producto o servicio, los mismos muchas veces fracasan porque no hay posibilidad de insertar creatividad, mejoras para atender riesgos inesperados de la actividad como contracción de demanda o como cambio de gustos y preferencias del mercado en la zona de influencia en donde se localizan.
  - 9) Algunos de estos franquiciados utilizaron el manejo de una reducción del apalancamiento operativo (transforma costos fijos en variables), la reducción del apalancamiento financiero (contracción de la deuda y reconversión o reestructurando los pasivos), un manejo estricto del punto de equilibrio con un mínimo establecido de ganancia requerida y con un control intensivo presupuestario usando subejecuciones para poder generar algunas reservas de dinero “*just in case*”
  - 10) Emerge la importancia exitosa de la mujer y su presencia clave en la participación de la franquicias, así como locales más pequeños y de menor costo, crecimiento internacional mejora en la captación de leads con plataformas informáticas más robustas para el control gerencial de los mismos, y la sostenibilidad en conjunto con clima, serán aspectos de interés en el diseño de los nuevos “*Dashboards para franquicias*”.
  - 11) Los franquiciados más jóvenes indicaron que los KPIs deben ser considerados por las empresas franquiciadoras, a efectos de ofrecer un producto altamente atractivo, con valor agregado y abundantes intangibles positivos a futuras franquiciarias que deseen tener alta capacidad de absorción.
  - 12) Dotar a los franquiciados de tecnología de costo accesible que permita el uso de tecnología de última generación, provenientes de experiencias exitosas relacionadas con la cuarta revolución industrial, Internet de las cosas, tecnología 5G, hologramas, dispositivos, realidad aumentada, algoritmos, como también el apoyo de la Inteligencia Artificial (IA).
  - 13) En todo el proceso de mejora continua se requiere reducir, obstáculos, interrupciones, barreras, e insertar conceptos de acceso a solo un “*click*” del cliente final, con mecanismos de agilidad empresarial y controles gerenciales futuristas.
  - 14) Se requiere incorporar en los Manuales de Franquicia rangos de flexibilidad para temas como mercadeo y ventas en franquicia de restaurantes, aumentando con ello la compatibilidad con los principios del Modelo de Agilidad Empresarial (AE) y de la (4RI).

## REFERENCIAS

- Asociación Española de Franquiciadores. (2012-2020). *La organización en las redes de franquicia*. <https://www.t4franquicias.com/la-organizacion-en-las-redes-de-franquicia/>
- Avendaño, A. (2020). *Ventaja competitiva transitoria. Aprender a reinventarse*. <https://www.bmasi.net/es/opinion/articulos/item/1800-ventaja-competitiva-transitoria-aprender-a-reinventarse>
- Batalla Abogados, S.F (2010). *Proyecto de Fortalecimiento y Crecimiento de las PYMES por medio de la Franquicia, (ATN/ME-11300-CR)*. Documento elaborado para: Asociación Cámara de Comercio de Costa Rica. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35453813>
- Cámara de Comercio (CENAF, 2019). *Franquicias*. [Página web. ]<https://camara-comercio.com/sobre-el-cenaf/>
- Cardona, M. (2017). *La cuarta revolución industrial y las tecnologías disruptivas*. <https://www.unab.edu.sv/la-cuarta-revolucion-industrial-y-las-tecnologias-disruptivas/>
- Cegarra, J. G. y Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva*. Libros profesionales de empresa. Business Marketing School. Madrid, España.
- Central Law. (2018). *Central Law en Costa Rica*. [Página web]. <https://central-law.com/es/necesidad-regulacion-legal-franquicia-costa-rica/>
- Charles, V. y Sei, T. (2019). *A two-stage OGI approach to compute the regional*. [https://www.researchgate.net/publication/341931587\\_A\\_Novel\\_Two-Phase\\_Approach\\_to\\_Computing\\_a\\_Regional\\_Social\\_Progress\\_Index](https://www.researchgate.net/publication/341931587_A_Novel_Two-Phase_Approach_to_Computing_a_Regional_Social_Progress_Index)
- Coquillat, D. (2022). Los comensales aprecian y valoran cada vez más la digitalización de los restaurantes. *El periódico digital de los restaurantes*. <https://www.diegocoquillat.com/>
- Cordero Mora, G., Rosales Vargas, D. y Villalobos González, M. (2017). *Estado de las franquicias del sector alimenticio y los sistemas de gestión de calidad en Costa Rica. El caso de la empresa "La Chocolatería" 2013-2017*. Repositorio Universidad Nacional. Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/14279>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de La Educación*, 19(33), 228-247 <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Costa Rica. (2015). Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262. N.º 39295-MEIC. *Diario Oficial La Gaceta*. <http://www.pgrweb.go.cr/scij>
- Doña Dona. (2022). *Logotipo de Doña Dona*. [Red Social Facebook]. <https://es-la.facebook.com/Donascr/>
- El Barbero. (2022). *Logotipo del Barbero*. [Página web]. <https://elbarberocr.com/>
- Empresa e iniciativa emprendedora (2020). *Escrito por María Eugenia Caldas, Reyes Carrión, M<sup>a</sup> Luisa Hidalgo*. Editorial Editex, S.A. España. [https://books.google.co.cr/books?id=h4gBEAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs\\_pub\\_info\\_r#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=h4gBEAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false)
- Fadairo, M. y Lanchimba, C. (2017). Franchising in Latin America. *Handbook of Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(2), 78-95. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2017-0050>
- Ferro Veiga, J. (29 enero, 2020). *Iniciación a la franquicia*. <https://www.popularlibros.com/>
- García, G. (2015). *El Arte de la Guerra*. Traducción directa del chino antiguo y estudio introductorio. Madrid: Alianza Editorial.
- Gunther, R. (2020). *The end of "competitive advantage"* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/08/the-end-of-competitive-advanta>

- Lanchimba, C., Porras, H. y Salazar, Y. (2017), *Influence of Franchising on Development*, 31th ISOF Conference 2017, Atlanta, Estados Unidos.
- Manpower Group, (2018) Annual Report Pursuant Section 13or15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended December 31, 2018 <https://investor.manpowergroup.com/static-files/625ff192-91be-4c35-b79e-db6ab65b048d> (manpowergroup.com)
- Parra Segarra, M. (1998-2022). *Franquicias vs. Oportunidades de Negocio: Diferencias que debes saber*. [Página web]. <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/franquicias-vs-opportunidades-de-negocio-diferencias-que-debes-saber>
- Parra Segarra, M. (2018). *Las Franquicias McDonald's en España y Latinoamérica*. [Página web]. <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/informacionycuantocuestanlasfranquiciasmcdonalds/>
- Parra Segarra, M. (25/09/2019). *Términos sobre Franquicias de la S a la Z*. [Página web]. <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/terminos-sobre-franquicias-de-la-s-a-la-z/>
- Santos Cori, R. (2017). *La Franquicia: una opción de crecimiento para la empresa*. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R3/298%20-%20304%20-%20La%20Franquicia%20una%20opcion%20de%20crecimiento%20para%20la%20empresa.pdf>
- Singh, (2010). *Social Media Marketing: A Literature review on Consumer Products* [https://www.researchgate.net/publication/349677619\\_Social\\_Media\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/349677619_Social_Media_Marketing) (PDF) Marketing en Redes Sociales: Una Revisión de la Literatura sobre Productos de Consumo Marketing en Redes Sociales: