

DISEÑO DE UN MODELO DE FRANQUICIAS EN LA INDUSTRIA
COLOMBIANA DE COMESTIBLES EL BAQUEANO (INCOBA).

NEIDY MARCELA MONROY TINEO

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECURIAS Y RECURSOS NATURALES
PROGRAMA INGENIERIA AGROINDUSTRIAL
VILLAVICENCIO, META
2019

DISEÑO DE UN MODELO DE FRANQUICIAS EN LA INDUSTRIA
COLOMBIANA DE COMESTIBLES EL BAQUEANO (INCOBA).

NEIDY MARCELA MONROY TINEO

Propuesta para la opción de grado “elaboración de manuales técnicos o de
procedimientos” para optar el título de ingeniero agroindustrial

Director, ing. Ayza Yamir Urbina Angarita
Magister. sistemas integrados de gestión

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES
PROGRAMA INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
VILLAVICENCIO, META

2019

Nota de aceptación

Firma jurado 1

Firma jurado 2

Firma Director

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por darme sabiduría, fortaleza y entendimiento a lo largo de mi formación.

A mi alma mater, la Universidad de los Llanos y la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales, por darme la oportunidad de formarme como persona y como profesional.

A todas las personas y organizaciones que permitieron la materialización de este trabajo, especialmente a mi directora, la docente Ayza Yamir Urbina Angarita quien me contacto con la Empresa El Baqueano para desarrollar este proyecto y me guio durante su realización.

Así mismo agradezco a Sara Gordillo por abrirme las puertas de su organización y brindarme la información y los recursos necesarios para llevar a cabo este proceso.

Finalmente, y no menos importante, agradezco a mis padres, Ladiss y Gilberto por todo su amor, comprensión y apoyo durante este largo camino, a mi hermana Yajaira por ser la persona que me indujo a iniciar mi formación universitaria, a mis hermanos Arelys, Edwin y Néstor por brindarme su confianza y palabras de aliento en todo momento.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. JUTIFICACIÓN	14
3. OBJETIVOS	16
4. MARCO TEÓRICO	17
4.1 MARCO CONTEXTUAL	17
4.1.1INDUSTRIA COLOMBIANA DE COMESTIBLES EL BAQUEANO.....	17
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	21
4.2.1 ¿Qué es una franquicia?	22
4.2.2 Tipos de franquicia	24
4.2.3 Ventajas y desventajas de una franquicia	25
4.2.4 ¿Cómo franquiciar una empresa	26
4.2.5 Expansión del sistema	31
4.2.6 La franquicia en Colombia	32
4.2.7 La franquicia en el Meta	33
5. RESULTADOS.....	34
6. CONCLUSIONES	36
7. RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXOS.....	39

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación geográfica Incoba.....	18
Figura 2. Planta productora Incoba, finca Villa Acacio.....	18
Figura 3. Rosquitas de arroz y queso El Baqueano.....	19
Figura 4.Sistema de franquicia.	27

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Clasificación de franquicias.....	24
--	----

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Manuales de franquicia.....	39

RESUMEN

La industria del pan de arroz ha consolidado un crecimiento importante en los últimos años, siendo un producto típico del departamento del Meta y en la búsqueda por su expansión hacia mercados nacionales se plantean estrategias de crecimiento en las pequeñas y medianas empresas que producen estos productos; para tal efecto en el presente proyecto se busca diseñar un modelo de franquicias para la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano, dedicada a la producción especializada de productos a base de arroz y cuajada, ubicada en el municipio de Restrepo, Meta, que le permita expandir sus unidades de negocio y lograr el fortalecimiento de su marca, mediante la creación de manuales operativos que logren estandarizar todos sus procesos.

Palabras clave: Pan de arroz, Franquicia, El Baqueano, manuales operativos.

INTRODUCCIÓN

El modelo de franquicias es un sistema celebrado entre dos partes (Franquiciado y franquiciador), en el cual el franquiciador cede a sus franquiciados los derechos de uso y comercialización de su marca, bajo un concepto de desarrollo de negocio que ha sido creado por él mismo¹, esto, a cambio de una contra prestación económica y con unos términos y condiciones pactados mediante un contrato. La principal característica de este sistema es el bajo riesgo de inversión al que se expone el franquiciado y la capacidad de rápido crecimiento y expansión del franquiciador.

En Colombia, la implementación y comercialización de franquicias ha aumentado en los últimos 12 años en cifras significativas², siendo considerado por la asociación internacional de franquicias como el tercer país con mayor potencial de crecimiento después de India e Indonesia.

En estos términos, el sector que muestra más unidades franquiciadas es el alimenticio, pues diferentes empresas incorporan este modelo de negocio dentro de sus planes de expansión; es así como la industria colombiana de Comestibles El Baqueano, una microempresa productora de pan de arroz, un bocado típico de la región de los Llanos Orientales, busca adaptarse a este tipo de sistema para diversificar su mercado a nivel nacional y no solamente regional.

El propósito de esta investigación es el diseño del modelo de franquicias para la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano, mediante una metodología

¹ Cámara Colombia de Franquicias (Colfranquicias). Código de ética. [En línea]. Citado marzo de 2019. Disponible en < <http://www.colfranquicias.com/index.php/orientacion/que-son-las-franquicias>

² El colombiano [En línea]. Franquicias esperan volver a llegar a dos dígitos en el 2018. Bogotá D.C, 05 de febrero 2019 [Citado 15 mayo, 2019]. Disponible en < <https://www.elcolombiano.com/negocios/franquicias-esperan-volver-a-llegar-a-dos-digitos-en-este-ano-LF10158276>

descriptiva, que abarca en un capítulo la recopilación de información y definición del tipo de franquicia, desarrollando los manuales operativos que le permiten transmitir el saber-hacer como compañía a sus futuros franquiciados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria Colombiana de Comestibles El Baqueano (Incoba), es una microempresa agroindustrial ubicada en la vereda Caney Alto en el municipio de Restrepo (Meta), dedicada a la fabricación y venta de snack de pan de arroz y otros productos como pan de yuca, galletas y Achiras.

Incoba, Actualmente no cuenta con punto de venta al público establecido en el casco urbano, únicamente con punto de fábrica en la localidad mencionada anteriormente, la cual es de difícil acceso a clientes nacionales y turistas que visitan el municipio, dificultando la adquisición de los productos y limitando las ventas, lo que conlleva a disminuir su competitividad en el sector.

Debido a que no cuenta con unidades propias, El Baqueano maneja una red de distribuidores que le permite llegar a sus clientes finales, mediante la entrega de los productos a establecimientos minoristas, sin embargo, una vez allí, la organización pierde el control y seguimiento de la disposición final que se les da a los productos en los puntos de venta de cara al cliente y que pueden afectar su calidad, además que no cuenta con ningún tipo de revisión sobre las quejas y reclamos presentadas por los consumidores, factores que afectan la imagen de la marca y su posicionamiento comercial, alejándola del consumidor final.

Por lo anterior, El Baqueano se encuentra en la búsqueda de estrategias que le permitan a la organización contar con más de una unidad de ventas, teniendo como meta, un importante incremento en su volumen de operación y controlar de principio a fin sus actividades, manteniendo así el mismo nivel de calidad y una imagen comercial homogénea de la marca, siendo el diseño de un modelo de franquicias una alternativa a las problemáticas mencionadas, ya que este le permitiría la creación de manuales operativos, creando así un estándar de procedimientos productivos, comerciales y el mantener un mayor control sobre sus actividades.

Por lo tanto, se formula la siguiente pregunta problema:

¿Diseñando un modelo de franquicias de producción, la Industria Colombiana de Comestibles el Baqueano lograría expandir sus unidades de negocio y fortalecer su marca?

2. JUSTIFICACIÓN

La industria del pan de arroz es una cadena productiva que mueve alrededor de \$7.526 millones de pesos cada año, impulsando el desarrollo económico y forjando la cultura y el empleo en el departamento del Meta³, siendo los principales productores los municipios de San Martín, Villavicencio y Restrepo, con una cantidad diaria de 14.500 paquetes.

El pan de arroz es un producto típico de tal importancia que en el año 2016 fue consolidado como patrimonio cultural e inmaterial del departamento.

Los principales mercados de este producto son a nivel regional, sin embargo ha dado inicio a una expansión hacia las principales ciudades del país mediante diferentes estrategias, es allí donde la franquicia juega un papel de gran importancia, pues como un modelo flexible de negocio, permite al franquiciante, en este caso INCOBA, establecer una amplia red comercial, proporcionando un posicionamiento más acelerado en el mercado y reforzando la identidad de su marca, además de la posibilidad de brindar un soporte permanente de la organización sobre su imagen, operatividad, marketing y publicidad, a la vez que asegura sus operaciones, ya que por ser un modelo de negocio que ha sido probado tiene un menor riesgo de fracaso, pues “el 90% de los de los establecimientos comerciales franquiciados tienen la capacidad de sobrevivir por más de 5 años”⁴.

En Colombia, el crecimiento del modelo de franquicias ha mostrado gran auge en los últimos tiempos, de acuerdo a la Cámara Colombiana de Franquicias

³ Gobernación del Meta (2016). El pan de arroz podría ser incluido en la lista de patrimonio inmaterial de la Nación”. Boletín de prensa No. 1000 [en línea] Disponible en < <http://www.meta.gov.co/web/blog/el-pan-de-arroz-podr%C3%ADa-ser-incluido-en-la-lista-de-patrimonio-inmaterial-de-la-naci%C3%B3n>

⁴ Revista Dinero [En línea]. El negocio de las franquicias en el congreso del comercio detallista. Bogotá D.C, octubre 2016 [Citado 26 junio, 2018]. Disponible en < <https://www.dinero.com/empresas/articulo/el-negocio-de-las-franquicias-en-el-congreso-del-comercio-detallista/234723>

(Colfranquicias)⁵ en los últimos años este tipo de negocios ha presentado un incremento sostenido, siendo del 7% para el año 2015 y del 29,7% al cerrar el 2017, esta alza se da debido a las condiciones de la economía y las ventajas competitivas del mercado nacional, pues se constituye como el tercer país con la mayor potencialidad de crecimiento en el mundo después de India e Indonesia y el cuarto en número de franquicias a nivel latinoamericano.

Para el año 2017 el número de unidades franquiciadas en el país alcanzó un total de 506 marcas nacionales e internacionales con alrededor de 12.900 empresas, de las cuales el 37% son pertenecientes al sector gastronómico siendo este el de mayor participación con alrededor de 188 empresas.

Ante la notable expansión de franquicias en el país se creó la Norma Técnica Colombiana 5813:2010, la cual tiene como objeto de establecer de manera general los requisitos básicos de una franquicia, debido a que se hace necesario que el franquiciante estructure el formato de franquicias, estandarice y documente sus procesos administrativos y operativos y defina los lineamientos legales entre las partes interesadas.

De allí surge la importancia del diseño del modelo de franquicia y la documentación de los manuales para la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano, orientado a garantizar que la franquicia opera con altos niveles de calidad, cumpliendo con los requisitos establecidos por la norma internacional ISO 9001: 2015 y otorgando así al franquiciante una herramienta que brinda un valor agregado a todas las operaciones de su negocio y que además le permite una rápida expansión, posicionamiento de marca en el mercado nacional, mayor cobertura de mercados y el aprovechamiento de economías de escala.

⁵ Cámara de Comercio de Bogotá [En línea]. Aspectos a tener en cuenta al comprar o vender una franquicia. Bogotá D.C, 2017 [Citado 26 junio, 2018]. Disponible en < <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2017/Aspectos-a-tener-en-cuenta-al-comprar-o-vender-una-franquicia>

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el modelo de franquicias de la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano (Incoba).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar la estructura del sistema de franquicia a constituir en la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano.

Documentar los procedimientos y formatos de selección y otorgamiento al franquiciado.

Elaborar los manuales de franquicia y la documentación contractual que reglamentan la funcionalidad del sistema.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 INDUSTRIA COLOMBIANA DE COMESTIBLES EL BAQUEANO- INCOBA

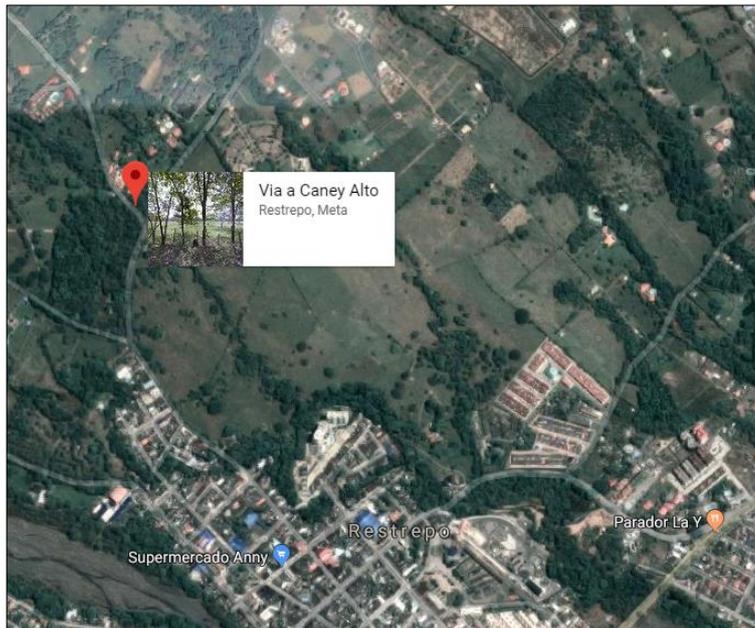
La historia de esta organización remonta sus inicios en el año 1986⁶ en la ciudad de Villavicencio, Meta, en donde sus propietarios Luz Estella Gordillo y Luis Antonio Jiménez fabricaban pan de arroz blandito en horno de leña, el cual era comercializado en presentaciones de 6 a 12 roscas por paquete.

En el año 1990 iniciaron estrategias de expansión de mercados con el lanzamiento de un nuevo producto, las roscas tostadas, lo que trajo consigo el crecimiento de la empresa familiar a una microempresa, constituyéndose legalmente y creando 3 empleos directos, adicionalmente su proceso productivo de horneado empezó a realizarse con horno de gas.

La filosofía de la empresa está basada en “crear un producto de calidad” por lo que en el año 2013, los hijos de los propietarios deciden combinar las tendencias industriales con la técnica artesanal y formar un ambiente natural para la fabricación de sus productos en el municipio de Restrepo, Meta, en la vereda Caney Alto, exactamente en la finca Villa Acacio (Ver figura 1 y 2.) , creando allí la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano, en honor sus padres, pues Baqueano significa concededor de caminos, hábil y experto en una tarea.

⁶ Incoba [en línea]. [citado 02 agosto 2018]. Disponible en < <http://www.elbaqueano.com.co/historia.html>

Figura 1. Ubicación geográfica Incoba



Fuente: Google maps.

Figura 2. Planta productora Incoba, finca Villa Acacio



Fuente: propia.

Actualmente, El Baqueano, se constituye como una micro empresa agroindustrial, registrada ante la Cámara de Comercio de Villavicencio con

registro mercantil N° 234433 ⁷, dedicada a la actividad comercial de fabricación de Rosquitas de arroz y queso (ver figura 3), Rosquitas de arroz y queso bajo en grasa (integrales), Yuquiqueso, galletas de arroz y Achiras.

Figura 3. Rosquitas de arroz y queso El Baqueano.



Fuente: Incoba. <http://www.elbaqueano.com.co/index.html>

El pan de arroz es un snack horneado que se elabora a partir de la mezcla de arroz, cuajada, levadura, margarina, azúcar y sal, también conocido como rosquitas o rosquillas de arroz y queso, su presentación clásica es en forma de aros crujientes, sin embargo, también se encuentra como pan de arroz blando.

Incoba cuenta con notificación sanitaria para sus productos No. NSA-000225-2015, expedida por el Invima, mediante la cual la empresa tiene la facultad para elaborar, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar, y vender sus productos, los cuales se encuentran categorizados como de bajo riesgo sanitario desde el punto de vista microbiológico según la resolución 719 de 2015⁸, cumpliendo su misión como empresa de contribuir al bienestar de las personas,

⁷ Registro único empresarial RUES [En línea]. [Citado 02 agosto 2018] Disponible en < <https://www.rues.org.co/Expediente>

⁸ Resolución 719 de 2015. [En línea]. [Citado 02 agosto 2018]. Disponible en < https://www.invima.gov.co/images/pdf/documentos_tramite/Alimentos/Resolucion_719_PDF.pdf

produciendo y comercializando productos de máxima calidad a través de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), rigiéndose mediante la resolución 2674 de 2013, mediante la cual se verifican y se garantizan las condiciones higiénico sanitarias del entorno y las etapas de producción, procesamiento, empaque, almacenamiento, transporte y comercialización de los productos, para que estas no constituyan un factor de riesgo de contaminación de los mismos.

De igual manera la organización cuenta con la documentación requerida por la ISO 9001:2015 del sistema de gestión de calidad, referente al manual de calidad, política y objetivos de calidad y los procedimientos y registros pertinentes para obtener una consistencia de las operaciones de la organización, proporcionar claridad sobre los procesos y por ende conseguir un sistema de gestión funcional, que además le permite ofrecer su modelo de negocio como un sistema de franquicias.

El Baqueano busca consolidarse para el año 2020 como una empresa reconocida por la producción de alimentos exquisitos y saludables, anticipándose a los cambios en el mercado, promoviendo la innovación y la creatividad, logrando así conquistar mercados en las principales ciudades de Colombia y consolidándose como líder en el segmento de fábricas productoras de pan de arroz a nivel nacional.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS. Buscando en la historia, el término *franquicia* surge en Francia en la edad media y significaba la concesión de derechos por parte de los gobernantes para autorizar a sus subordinados a realizar labores de pesca y caza en determinados lugares. Sin embargo, el sistema de franquicias como tal surge en Estados Unidos a mediados del siglo XIX después de la guerra civil, cuando Isaac Singer, dueño de la compañía fabricante de máquinas de coser Singer & Co. establece el sistema de franquicias para que sus máquinas se pudieran distribuir y comercializar en todo el mundo. En adelante surgen otras empresas que empiezan a adoptar la misma estrategia como el caso de General Motors, Ford, Coca Cola, Texaco y Standard Oil, pero el auge real de las franquicias comenzó después de la segunda guerra mundial cuando se reactivó la producción civil y las empresas se vieron en la necesidad de expandir sus mercados y fue así como surgieron grandes casos de éxito como McDonald's, Burger King o Kentucky Fried Chicken (KFC) de tal forma que para el año 1960 se crea la IFA (Internacional Franchise Association) con el fin de garantizar que todos sus asociados estén regidos por un código de ética. Para el año 1988 en EEUU existían aproximadamente medio millón de negocios franquiciados y para el año 2018 se estima una cantidad de 759.000 establecimientos franquiciados.⁹

Por su parte la franquicia en Colombia tuvo sus inicios hacia el año 1980¹⁰ con la llegada de la cadena de establecimientos estadounidense de comidas rápidas Burger King, seguido de compañías como Kokoriko, Frisby y Presto. Hacia los años 90 continúa el crecimiento de este tipo de negocios, principalmente del sector gastronómico, surgiendo franquicias de compañías como Mc Donald, Crepes and Waffles, Subway y Dunkin Donuts y Sándwich Cubano.

⁹ Franquicias Hoy. El crecimiento de las franquicias a nivel global. Disponible en < <https://www.franquiciashoy.es/destacado-detalle/el-crecimiento-de-las-franquicias-a-nivel-global>

¹⁰ SEPULVEDA SANCHEZ, Anderson. Las franquicias y su desarrollo en la economía actual. Trabajo de grado (gestión financiera). Tecnológico de Antioquia institución universitaria. Facultad de ciencias administrativas y económicas. Tecnología en gestión financiera.

4.2.2 ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA? En la literatura se pueden encontrar diversas definiciones de franquicia, según diferentes órganos nacionales e internacionales que se han creado alrededor del mundo con el fin de garantizar la protección a la industria de las franquicias; dentro de los más importantes se encuentran la Asociación Internacional de Franquicias (IFA) y La federación europea de la franquicia (FEF).

La Asociación Internacional de Franquicias (IFA)¹¹ es la organización más antigua y más grande que representa a las franquicias en todo el mundo y define la franquicia simplemente como un método para expandir un negocio y distribuir bienes y servicios a través de una relación de licencia, en la cual los franquiciadores no solo especifican los productos y servicios que ofrecerán los franquiciados, sino que también les proporcionan un sistema operativo, una marca y soporte.

Entre tanto, la Federación Europea de la Franquicia (FEF) define la franquicia como:

Un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología, basado en la colaboración estrecha y continuada entre empresa legal y financieramente distinta e independiente, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador. Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o la marca de productos y/o servicios, el know-how, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto.¹²

¹¹ Asociación internacional de franquicias (IFA). [en línea]. [citado 29 junio 2018]. Disponible en < <https://www.franchise.org/what-is-a-franchise>

¹² Confederación de Empresarios de Andalucía. La franquicia en la creación de empresas. [en línea]. Sevilla, España, jun. 2016 [citado 29 junio 2018]. Disponible en < <https://musashi.es/wp-content/docs/franquicia-empresas.pdf>

Por su parte La cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias)¹³ define una franquicia como un modelo de expansión de negocios a través del cual una empresa es capaz de conquistar, incursionar en nuevos mercados otorgando a otros empresarios el licenciamiento de uso de una marca, entregando el know how y el conocimiento de su negocio a cambio de un canon de entrada y unas regalías.

Finalmente, Jorge Andrés Orozco¹⁴ gerente de la consultoría internacional Tormo & asociados resalta que cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le dé soporte permanente para obtener ingresos, existe una franquicia.

En cualquiera de las definiciones mencionadas anteriormente, surgen puntos en común alrededor del significado de una franquicia, tales como:

- La relación entre ambas partes se materializa mediante una licencia o contrato.
- El franquiciador debe transmitir al franquiciado la operatividad de su negocio, conocido también como know-how o saber hacer.
- El franquiciador debe ofrecer al franquiciado constante asistencia técnica y comercial.
- El franquiciado debe pagar un canon a cambio de la explotación de la marca del franquiciante.

En términos generales, un sistema de franquicias se compone de dos partes interdependientes, un franquiciador, el cual cede el derecho a utilizar su marca a un franquiciante, a cambio de una compensación monetaria, la cual se define mediante un contrato en el que además se estipulan las obligaciones, derechos

¹³ Cámara Colombia de Franquicias (Colfranquicias). [en línea]. [citado 29 junio 2018]. Disponible en < <http://www.colfranquicias.com/index.php/orientacion/que-son-las-franquicias>

¹⁴ Orozco, Jorge Andrés y otros. 2006. La franquicia, sistema empresarial de expansión de negocios. Universidad EAFIT. 89 p

y límites de las partes involucradas. Cabe aclarar que una franquicia no es sinónimo de distribuidora, comercializadora, ni tampoco es una sociedad.

4.2.3 TIPOS DE FRANQUICIAS. De acuerdo a su actividad, ubicación y relación entre franquiciador y franquiciado, las franquicias se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 1. Clasificación de franquicias.

Actividad	Ubicación	Relación
Industrial	Córner	Individual
De distribución	Shop in shop	Múltiple
De producción	Online	Maestra
De servicios		Regional
Mixta		Accionarial

Fuente: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-franquicias.html>¹⁵

Para efectos de este caso de estudio se realizará enfoque en las franquicias de acuerdo con su actividad comercial, puesto que la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano busca expandirse bajo un modelo de franquicia de producción.

- Industrial: En este caso tanto el franquiciador como el franquiciado fabrican los productos, pues el franquiciador además de ceder el derecho de comercializar sus productos entrega su know-how en el que se encuentran los procesos productivos para la elaboración de los mismos, adicionalmente debe facilitar los procedimientos administrativos, de gestión y de ventas.

¹⁵ Empeñe pyme.net. Tipos de franquicias. Disponible en < Fuente: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-franquicias.html>

- De producción: En este tipo de contrato es el franquiciador quien fabrica todos los productos y los vende al franquiciado, asegurando así la venta de su producción.
- De Distribución: Este tipo de franquicias se da cuando el franquiciador actúa como una central de compras, adquiriendo todos los productos necesarios para entregar al franquiciado, los cuales son fabricados por empresas externas.
- De servicios: Son aquellas en las que se ofrece un conjunto de servicios mediante una metodología que ha sido otorgada por el franquiciador, en este caso se acrecenta la importancia de transmitir un buen know-how.
- Mixta: es aquel tipo de franquicia en el que se articula el modelo de negocio de productos y servicios.

4.2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA FRANQUICIA. El sistema de franquicias se ha posicionado a nivel mundial como modelo comercial de negocio por sus prometedoras ventajas de rentabilidad y éxito, sin embargo, este también es susceptible de fallar o presentar inconvenientes que dependen en gran parte de la forma cómo se efectúan las obligaciones estipuladas en de las partes involucradas

Por su parte, el franquiciador tendrá una rápida expansión con menores costos de inversión, obteniendo una mayor rentabilidad, a su vez que refuerza la identidad de su marca y diversifica sus ingresos al recibir un canon de entrada y pago de regalías mensuales, mientras que el franquiciado se beneficia de la experiencia, imagen, publicidad y marketing del franquiciante, reduciendo el riesgo al fracaso y aprovechando la asistencia técnica proporcionada.

En consecuencia de lo anterior puede ocurrir que no se presente buena comunicación o desacuerdos entre franquiciador y franquiciado a la hora de realizar la gestión de procesos administrativos, ya que mediante este sistema los franquiciados, aunque son independientes, tienen poco control y libertad sobre los métodos de operación en la empresa, lo que también puede verse representado como un riesgo por el mal uso de la marca, sin embargo estas consideraciones deben ser estipuladas mediante el contrato legal que firman las partes interesadas.

4.2.5 ¿COMO FRANQUICIAR UNA EMPRESA? Inicialmente el empresario que decide franquiciar su marca debe tener previo conocimiento de cómo funciona este sistema, las leyes que lo regulan y sus condiciones y características, por lo que debe respaldarse de un consultor especializado en el tema. Una vez informado, le corresponde determinar las posibilidades de convertirse en franquiciante, lo que incluye el cumplimiento de los siguientes aspectos fundamentales:

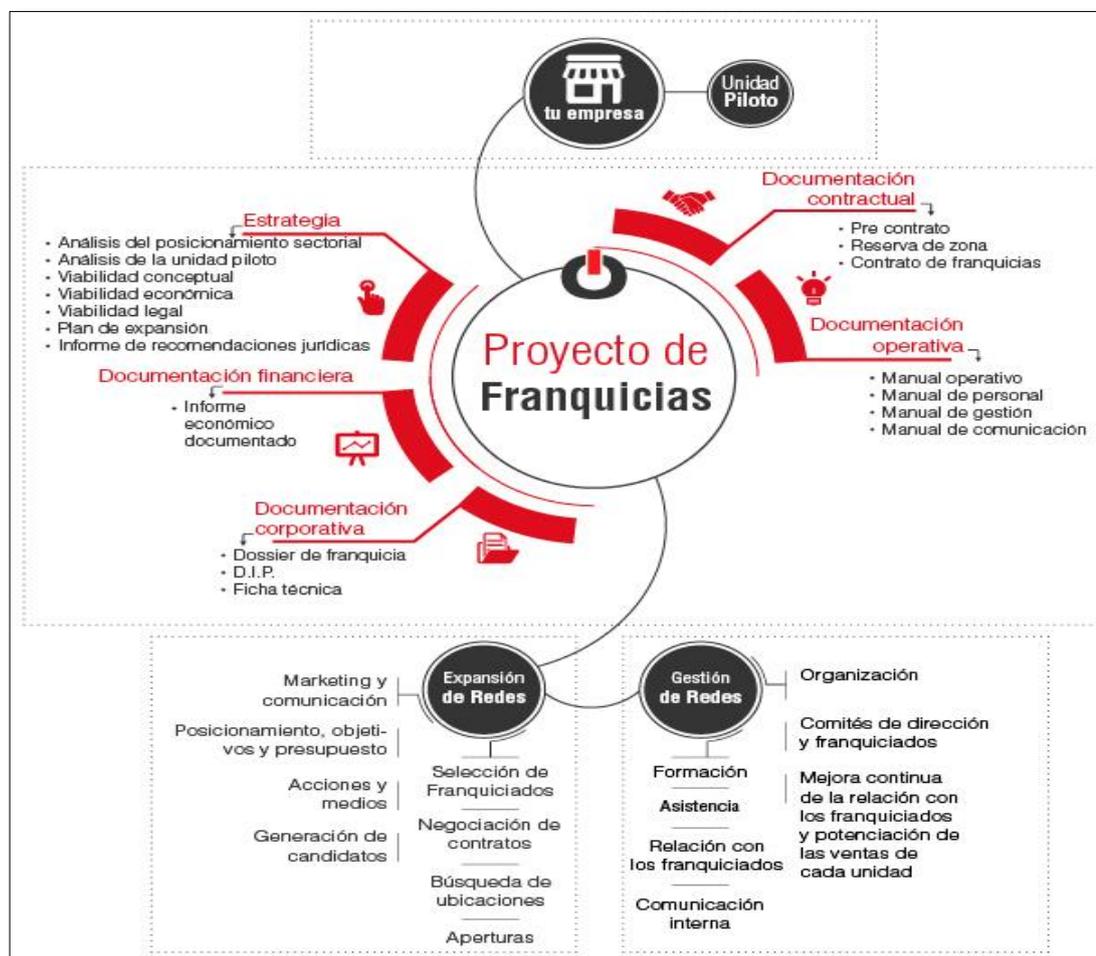
- Que sea una marca reconocida y que se encuentre debidamente registrada.
- Que el negocio sea atractivo, rentable y le dé seguridad de éxito a los franquiciados potenciales.
- Que sea un modelo de negocio fácil de transmitir y replicar mediante el Know-how.
- Tener un producto excelente, que sea atractivo para los clientes y que cuente con un mercado potencial y en expansión.

Luego de determinar la preparación como empresario para convertirse en franquiciador se deben realizar la definición del modelo de franquicia, esto es, el análisis profundo de todos los aspectos que lo rodean, desde estructura, valores, posicionamiento, clientes, hasta el análisis global de producción y servicios, análisis financiero, viabilidad económica y estudios de mercado; esto con la

finalidad de establecer la estructura central del franquiciador para definir su capacidad de soporte a todo el sistema de franquicias.

Una vez definido el modelo de negocio franquiciable se procede a completar el **sistema de franquicias** (Ver figura 4), el cual se complementa con las bases legales y jurídicas, la documentación correspondiente a manuales operativos y la estrategia para la expansión de la red.

Figura 4. Sistema de franquicia.



Fuente: <http://www.consultafranquicias.es/como-franquiciar-un-negocio/los-siete-pasos-para-franquiciar-una-empresa/> ¹⁶

¹⁶ Consulta expertos en franquicias. Franquiciar un negocio. Disponible en < <http://www.consultafranquicias.es/como-franquiciar-un-negocio/los-siete-pasos-para-franquiciar-una-empresa/>

En resumen, crear una red de franquicias abarca tres partes fundamentales: Organización del modelo de franquicia, desarrollo de las bases documentales (informativas, operativas, contractuales) y diseñar las estrategias de expansión.

4.2.5.1 DOCUMENTACIÓN JURÍDICA O CONTRACTUAL. Los aspectos legales de una empresa son determinantes para su correcto funcionamiento, es por ello que al crear una red de franquicias se debe estructurar un contrato que es el elemento base para regular los derechos y deberes de franquiciador y franquiciados, en ocasiones también se diseña un precontrato.

Este tipo de documento no tiene una estructura definida, pues esta depende del país en donde se vaya a implementar y la normatividad que regule este tipo de contratos. En Colombia el contrato de franquicia no se encuentra regulado ni definido por la normatividad interna, lo que lo convierte en un contrato atípico, sin embargo existe normatividad que puede ser aplicable, según Loaiza¹⁷ estos contratos se pueden regir por la ley mercantil ya que el objeto del contrato de franquicia está relacionado con las actividades señaladas en el artículo 20 del Código de Comercio como actividades de tipo mercantil , por lo cual le son aplicables las disposiciones generales señaladas en este código para los contratos mercantiles.

Además Loaiza¹⁸ lo caracteriza como un contrato bilateral por que las partes tienen obligaciones recíprocas y oneroso porque ambas pretenden una utilidad, gravándose una en beneficio de la otra.

Por otra parte algunos empresarios y organizaciones como la cámara de comercio de Bogotá han creado una serie de herramientas para fomentar el

¹⁷ LOAIZA, Lina María. Panorama del contrato de franquicia en Colombia: entre las estipulaciones contractuales, el código de ética y la norma técnica. Trabajo de grado abogado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de derecho y ciencias sociales, 2012. 7 p.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 9

modelo de franquicia en nuestro país, de este tipo de iniciativas surgió la Norma Técnica Colombiana 5813, desarrollada por el organismo nacional de normalización ICONTEC; teniendo como objeto el establecimiento de los requisitos básicos, así como las buenas prácticas comerciales, que las partes interesadas deben observar en la relación pre-contractual, contractual y post contractual de una franquicia.

La NTC 5813: 2010 está dirigida a franquiciante y franquiciados y consta de cuatro elementos fundamentales, objetivo, términos y definiciones, requisitos para franquiciar una marca y los elementos esenciales de un contrato, estos últimos son:

- El modelo de negocio franquiciado
- Las condiciones de uso de la licencia
- El régimen de asistencia técnica
- Vigencia y territorio sobre el cual se concede el derecho de uso de la franquicia.

Adicionalmente se pueden incluir otros aspectos como:

- Cláusulas de exclusividad de uso de marca y confidencialidad
- Obligaciones de franquiciador y franquiciado
- Causas de renovación y terminación de contrato
- Condiciones de compra y suministro de productos
- Condiciones económicas como canon de entrada y regalías mensuales

4.2.5.2 DOCUMENTACIÓN INFORMATIVA O CORPORATIVA. Al hablar de documentación informativa de una franquicia se hace referencia al *dossier*, que no es más que un documento escrito que contiene información básica de un tema, en este caso, el dossier informativo es una herramienta de marketing y ventas, dirigida a los posibles franquiciatarios, en la que se exponen aspectos

básicos del modelo de negocio de una forma precisa y atractiva para el futuro inversor.

Un *dossier de franquicia* no tiene una estructura definida, pues el diseño del mismo es propio de cada empresa; la clave de su elaboración es el enfoque de transmitir la información de interés para el público al que va dirigido. Sin embargo, es vital la inclusión de los siguientes datos:

- Historia de la organización, misión, visión, valores corporativos
- Descripción de la actividad empresarial, productos ofrecidos, características, imágenes, distintivos de marca
- Ventajas competitivas del negocio
- Cifras de crecimiento que revelen el posicionamiento de la marca en el mercado
- Información práctica sobre como adquirir la franquicia, beneficios, ventajas.
- Desglose de inversión
- Finalmente, datos de contacto para recibir mayor información.

El *dossier* es una carta de presentación de la empresa, por lo que es un documento corto, debe ser llamativo para captar la atención de los inversionistas, aumentar la credibilidad del negocio y mantenerse debidamente actualizado.

4.2.5.3 DOCUMENTACIÓN OPERATIVA. Antes de hablar sobre la documentación operativa se debe mencionar el concepto de Know-how o saber-hacer, de acuerdo con la NTC 5813¹⁹ es un conjunto o sistema de conocimientos, experiencia y/o prácticas que conforman el saber hacer del Franquiciante, en otras palabras es la base que le ha permitido alcanzar el éxito y que debe transmitirse al franquiciado en forma de manuales que contribuyen a la homogenización de toda la red de franquiciatarios.

¹⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. franquicias. Requisitos generales para la etapa precontractual, contractual y pos contractual de una franquicia. NTC 5613. Bogotá D.C. 2015.

- **Manual técnico.** Constituye la base fundamental de los manuales operativos, en él se consigna información respectiva a los productos, fichas técnicas, procesos, proveedores, equipos, procedimientos de limpieza y desinfección, buenas prácticas de manufactura, sistemas de gestión de calidad e instalaciones de los locales.
- **Manual de estructura organizativa y personal.** Incluye el organigrama de la central de franquicias, sus funciones y así mismo define la de sus franquiciados, obligaciones, responsabilidades, número de empleados, perfil de los colaboradores, desempeño y normas en el puesto de trabajo.
- **Manual de imagen corporativa y gestión comercial.** Mediante este manual se realizará la identidad visual de la marca, con aspectos claves como logotipo, colores, mobiliario, tipografía y elementos decorativos en general. Además, establece los lineamientos para atender quejas y reclamos y brinda herramientas de publicidad y promociones, política de precios, técnicas de venta, de motivación y fidelización para el cliente.

4.2.6 EXPANSIÓN DEL SISTEMA. Una vez se ha definido el concepto de negocio se deben poner en marcha las estrategias para la comercialización de la franquicia, pues el éxito de las mismas se fundamenta en su capacidad de desarrollo, para ello se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Conocer las limitaciones y capacidad de respuesta de la central franquiciadora, por ejemplo, si es una franquicia de producción de saber cuál es su capacidad instalada en planta para determinar cuántas unidades franquiciables puede solventar, pensando siempre en la rentabilidad del negocio, puesto que el éxito de toda franquicia se fundamenta en su capacidad de desarrollo.
- Posteriormente se debe definir a que lugares se quiere llegar con la franquicia, es decir cuáles son las zonas de mayor importancia o prioritarias, las estratégicas y las secundarias, elementos que están

íntimamente relacionados con los estudios de mercado que definen la población, datos socioeconómicos, el perfil del cliente final y demás. También es de suma importancia aclarar el tema de exclusividad de zona que debe garantizarse y quedar en escrito en los documentos contractuales.

Luego de establecer los anteriores criterios se procede con el plan de expansión, mediante el uso de diferentes herramientas como medios de comunicación, asistencia a ferias y congresos de franquicias, medios de comunicación y campañas de marketing en las zonas de expansión definidas con anterioridad con las cuales se refuerza la imagen corporativa de la marca y se pretende la captación de los potenciales franquiciados. Seguidamente se gestionan los procesos de selección de perfiles, entrevistas, análisis de los candidatos, envío de Dossiers informativos y cierre del negocio, para luego iniciar los trámites de preapertura, capacitación, revisión de contratos y apertura de la nueva franquicia.

4.2.7 LA FRANQUICIA EN COLOMBIA. Las franquicias se han consolidado en Colombia en los últimos años como una gran estructura empresarial, ya que son una muy buena opción para la expansión de una marca, tienen alta permanencia en el tiempo y son una fuente de generación de empleo.

Para el año 2015 el número de franquicias en el país alcanzaba 384 marcas, en el 2016 aumento a 443 y en lo corrido del año 2018 se han registrado 506 empresas consolidadas mediante este modelo, según Paillie²⁰, presidente de la junta directiva de Colfranquicias 294 son nacionales y 212 extranjeras, siendo el sector gastronómico el que encabeza la lista con un total de 188, seguido por los sectores de servicio (86) y moda (82); cifras que llevan al país a ocupar el cuarto lugar de Latinoamérica en cantidad de franquicias después Brasil, México

²⁰ Revista Dinero [En línea]. Franquicias más importantes de Colombia 2018. Bogotá D.C, octubre 2016 [Citado 18 agosto, 2018]. Disponible en < <https://www.dinero.com/empresas/articulo/el-negocio-de-las-franquicias-en-el-ongreso-del-comercio-detallista/234723>

y Argentina. Además, por las condiciones del mercado, Colombia presenta un crecimiento económico favorable, constituyéndose como el tercer país con la mayor potencialidad de crecimiento de las franquicias a nivel mundial según un estudio realizado por la International Franchise Association (IFA), el cual fue presentado en el marco del World Franchise Council (WFC) que se reunió en Moscú a finales de mayo del 2017²¹, por lo que se espera seguir creciendo de forma exponencial con la llegada de marcas extranjeras y nuevos emprendedores nacionales.

Diferentes organizaciones en el país se han asociado con el fin de dar a conocer la importancia de las franquicias y su desarrollo empresarial, entre ellas se destacan Propaís, el Banco Interamericano de desarrollo, Colfranquicias y la empresa multifranquiadora colombiana Leaders for Magement (LFM). Esta última es la encargada de la organización de la Feria Internacional de Negocios y Franquicias FANYF, que es un espacio para promover y contribuir al desarrollo de la industria en el país; en su última edición en julio de 2018, en el marco de la décimo segunda feria participaron un estimado de 100 marcas expositoras de diferentes países que dieron a conocer su modelo de negocio a más de 6000 visitantes.²²

4.2.8 LA FRANQUICIA EN EL META. Este modelo de negocio ha mostrado su expansión en las grandes urbes del país como Bogotá, Medellín y Valle del Cauca, sin embargo el departamento del Meta y su capital Villavicencio tienen grandes ventajas como su cercanía a la capital, el dinamismo de su economía y crecimiento de sus mercados, que se ven reflejados en gran parte en la apertura de diferentes centros comerciales que permiten la llegada de múltiples marcas

²¹ Portafolio [En línea]. Colombia, tercer mercado mundial para franquicias. Bogotá D.C, julio 2018 [Citado 21 agosto, 2018]. Disponible en < <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-tercer-mercado-mundial-para-franquicias-518854>

²² Feria internacional de negocios y franquicias FANYF [En línea]. [Citado 21 agosto, 2018]. Disponible en < <https://www.fanyf.com/>

nacionales y extranjeras, en los últimos 5 años han llegado 3 nuevos complejos comerciales, Único Outlet en el año 2013, Viva Villavicencio en 2014 y Primavera urbana en el año 2016, con alrededor de 300 marcas diferentes que promueven la expansión del sistema de franquicias en la región

5. RESULTADOS

El proyecto se desarrolló mediante un estudio de tipo descriptivo, en el cual se recopiló información documental de la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano, a través de fuentes primarias, como su personal administrativo y operativo, con la finalidad de diagnosticar los aspectos inherentes a su operatividad, determinando las características actuales de su modelo de negocio, de esta manera, se procedió con el diseño del sistema de franquicia apropiado para la organización.

De acuerdo con su objeto las franquicias El Baqueano son franquicias de producción, en las que, en calidad de franquiciador fabrica la mayor parte de los productos y el franquiciado se encarga de la distribución, comercialización, y elaboración de algunos productos en específico, teniendo como garantía la calidad e imagen de la marca ante el mercado. De esta forma, se definió: ¿qué ofrece El Baqueano como franquiciador?, ¿cómo lo ofrece? y ¿qué se requiere por parte del futuro franquiciado?, es decir, misión y visión como franquicia, objetivos estratégicos del sistema, productos de la empresa, propuesta de valor y documentación de los requisitos y formatos necesarios para los procesos de solicitud, evaluación y selección de franquiciados, reuniendo los anteriores parámetros en un manual denominado manual de franquicias (Ver anexo A), que además recopila los siguientes manuales:

Manual de operaciones: Es uno de los manuales que constituyen la base fundamental del sistema de franquicias, pues en él se plasmó la información correspondiente a instalaciones, equipos, productos, procesos de elaboración y procedimientos operativos estándares de calidad, que incluye el plan de saneamiento básico y sus programas prerrequisitos.

Manual de administración y recursos humanos: El manual de recursos humanos presenta la estructura organizativa de las franquicias El Baqueano y ofrece al franquiciado los lineamientos para selección y contratación de personal idóneo, perfiles de puesto y el reglamento interno de trabajo.

Por su parte, el manual administrativo, incluye información para una gestión adecuada respecto a los procesos de aprovisionamiento de insumos y materias primas, control de inventarios, administración de caja, manejo de quejas y reclamos, procesos de venta y política de precios.

Manual de imagen corporativa: En él se definen y describen los lineamientos para el buen uso de los componentes visuales de la marca El Baqueano como logotipo, tipografía y uniformes, estableciendo la homogeneidad grafica de la misma.

Manual jurídico: Define la relación del acuerdo pactado entre El Baqueano en calidad de franquiciador y su franquiciado, estableciendo pautas anteriores a la firma de la documentación, derechos y obligaciones de las partes, condiciones de pago, reserva, confidencialidad, duración y finalización del contrato.

Este manual se desarrolló bajo la asesoría de un profesional de derecho de la Industria Colombiana de comestibles El Baqueano.

<p>Toda la información recopilada para la documentación de los manuales de franquicia fue suministrada por la gerencia de la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano.</p>

6. CONCLUSIONES

- Los manuales de franquicia son una herramienta que permiten organizar y controlar la información de una o más unidades administrativas de cualquier industria, independientemente de su actividad comercial, contribuyendo a la estandarización de los métodos de trabajo, mediante documentos que manejan información formal y sirven de apoyo para la mejora continua de los procesos, estableciendo controles administrativos, derechos y deberes de las partes y evitando la implementación de procedimientos incorrectos de parte del franquiciante y del franquicado, de tal forma que deben ser redactados de forma clara y precisa para que puedan ser comprendidos y adaptados por los franquiciados.
- Los manuales de franquicia son únicos y exclusivos para cada industria, y no existe una normatividad que regule su elaboración, su contenido es el resultado del análisis que establece cada organización para definir cómo va a franquiciar su negocio.
- Se determinó que la estructura del sistema de franquicias más adecuada para la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano es la franquicia de producción, en la que el franquiciador provee de todos sus productos al franquiciado, gracias a que, en su amplio portafolio, la mayor parte de productos son empaquetados y su producto bandera, el pan de arroz, puede ser distribuido ultra congelado y empacado al vacío, listo para hornear y consumir; de esta manera, se controla la calidad de los procesos de elaboración, no se afecta la imagen de la marca por la pérdida de las características propias de los productos y se lleva un registro de las quejas o reclamos presentadas por el consumidor final. No obstante, es necesario propiciar toda la información correspondiente a los procesos operativos a través de los manuales de franquicias.

- El diseño y documentación de los manuales de franquicia, permite a la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano disponer de una herramienta que estandariza y controla los procesos operativos, administrativos y marketing de su red comercial.
- La documentación contractual es única para cada unidad franquiciada y debe modificarse en función de criterios como tiempo de duración del contrato, exclusividad territorial a otorgar, número de franquicias que posea el franquiciado y ubicación de la misma.
- La elaboración de este manual permitió reunir y aportar información general de interés para las Mipymes agroindustriales que busquen la formulación de proyectos orientados a consolidar su negocio mediante el sistema de franquicias; destacando sus principales características, impulsando la actualización y aplicación de nuevos procedimientos, la introducción de nuevos productos, la vigilancia de los procesos en el marco de las Buenas Prácticas de Manufactura; permitiendo una mejor inserción de las empresas en los mercados locales y nacionales, gracias a que la integración de estos aspectos a lo largo de toda la cadena de producción y abastecimiento, el manejo adecuado de la información (comunicación entre áreas o eslabones de cadenas), la observación de los mercados y la adecuada planificación de agroindustrias permite no sólo el avance del sector sino la consolidación de las empresas, el crecimiento y posición de su marca, garantizado la inocuidad de sus productos y la calidad de sus servicios.
- El diseño de este modelo de franquicias en la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano permitió la aplicación de diferentes áreas de conocimiento del plan de estudios adquiridos durante la formación como Ingeniero Agroindustrial, entre las cuales se destacan aseguramiento de la calidad, administración de la producción, formulación y evaluación de proyectos, administración y mercadeo agroindustrial.

7. RECOMENDACIONES

- Lo manuales de franquicia son documentos que están sujetos a cambios constantes por modificaciones y/ o actualizaciones en la marca o procesos, por lo cual se recomienda revisar periódicamente.
- Los manuales operativos son una herramienta para asegurar la calidad de los productos fabricados y comercializados por la marca El Baqueano, sin embargo, se recomienda implementar una metodología de entrenamiento y capacitación para reafirmar la información allí consignada.
- La Industria Colombiana de Comestibles el Baqueano, deberá realizar seguimiento y verificación de la documentación entregada al franquiciado para mantener el control de su marca y productos.
- Posterior a la aplicación del sistema de franquicias la Industria Colombiana de Comestibles El Baqueano debe analizar si en efecto la franquicia de producción es la más acorde a su organización o puede replantear el sistema para otorgar nuevas franquicias de tipo industrial, en las cuales los franquiciados elaboren todos los productos de la compañía, lo que indicaría la modificación del manual operativo y la documentación contractual.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación internacional de franquicias (IFA). [En línea]. [Citado 29 junio 2018]. Disponible en < <https://www.franchise.org/what-is-a-franchise>

Cámara Colombia de Franquicias (Colfranquicias). [En línea]. [Citado 29 junio 2018]. Disponible en < <http://www.colfranquicias.com/index.php/orientacion/que-son-las-franquicias>

Cámara Colombia de Franquicias (Colfranquicias). Código de ética. [En línea]. Citado 13 marzo de 2019]. Disponible en < <http://www.colfranquicias.com/index.php/orientacion/que-son-las-franquicias>

Cámara de Comercio de Bogotá [En línea]. Aspectos a tener en cuenta al comprar o vender una franquicia. Bogotá D.C, 2017 [Citado 26 junio, 2018]. Disponible en < <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2017/Aspectos-a-tener-en-cuenta-al-comprar-o-vender-una-franquicia>

Confederación de Empresarios de Andalucía. La franquicia en la creación de empresas. [En línea]. Sevilla, España, jun. 2016 [citado 29 junio 2018]. Disponible en < <https://musashi.es/wp-content/docs/franquicia-empresas.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2674 de 2013. Bogotá D.C. Disponible en < <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/604808/1962.pdf/abe38fb4-e74d-4dcc-b812-52776a9787f6>

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto reglamentario 1843 de 1991.

COLOMBIA. MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO. Decreto 1077 de 2015. p 575. Disponible en < <http://www.minvivienda.gov.co/NormativaInstitucional/1077%20-%202015.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2115 de 2007. Características, instrumentos básicos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad del agua para consumo humano. Disponible en < http://www.minambiente.gov.co/images/GestionIntegraldelRecursoHidrico/pdf/normativa/Res_2115_de_2007.pdf

Consulta franquicias. Como franquiciar un negocio. [En línea]. Madrid, España. [Consultado 03 agosto 2018]. Disponible en < <http://www.consultafranquicias.es/como-franquiciar-un-negocio/>

El colombiano [En línea]. Franquicias esperan volver a llegar a dos dígitos en el 2018. Bogotá D.C, 05 de febrero 2019 [Citado 15 mayo, 2019]. Disponible en < <https://www.elcolombiano.com/negocios/franquicias-esperan-volver-a-llegar-a-dos-digitos-en-este-ano-LF10158276>

Feria internacional de negocios y franquicias FANYF [En línea]. [Citado 21 agosto, 2018]. Disponible en < <https://www.fanyf.com/>

Franquicias. Es. Manual de franquicia [En línea]. [Consultado 03 agosto 2018]. Disponible en < <https://www.franquicias.es/>

Forero, Jacqueline. Desarrollo de la franquicia en el departamento del Meta. En: Estrategias. Julio-diciembre, 2012. Vol. 10, Nº. 20, p 10-15.

Gobernación del Meta (2016). El pan de arroz podría ser incluido en la lista de patrimonio inmaterial de la Nación”. Boletín de prensa No. 1000 [en línea] Disponible en < <http://www.meta.gov.co/web/blog/el-pan-de-arroz-podr%C3%ADa-ser-incluido-en-la-lista-de-patrimonio-inmaterial-de-la-naci%C3%B3n>

ICONTEC.NTC- ISO 9001: 2015. Sistemas de gestión de la calidad- requisitos.

Incoba [en línea]. [Citado 02 agosto 2018]. Disponible en < <http://www.elbaqueano.com.co/historia.html>

INSIGNARES CERA, Silvana, *et al.* El contrato de franquicia internacional. En: El contrato de franquicia internacional en el marco del TLC Colombia-USA- perspectivas jurídicas y económicas. 1 ed. Barranquilla, Colombia.: ECOE ediciones, 2015. p 7-20.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Franquicias. Requisitos generales para la etapa precontractual, contractual y pos contractual de una franquicia. NTC 5613. Bogotá D.C. 2015.

LOAIZA, Lina María. Panorama del contrato de franquicia en Colombia: entre las estipulaciones contractuales, el código de ética y la norma técnica. Trabajo de grado abogado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de derecho y ciencias sociales, 2012. 7 p.

Micro franquicias. Pasos a tener en cuenta antes de franquiciar [En línea]. Bogotá, Colombia. [Consultado 15 agosto, 2018]. Disponible en < <http://www.microfranquicias.com.co/>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Reglamento sanitario internacional. 2 ed, 2008.

Orozco, Jorge Andrés y otros. 2006. La franquicia, sistema empresarial de expansión de negocios. Universidad EAFIT. 89 p

OTERO GÓMEZ, María; GIRALDO PÉREZ, Wilson y BARBOSA VEGA, Jennifer. Estudio cualitativo para el desarrollo de la marca del pan de arroz. En: Revista Luciérnaga / Comunicación, 2017. Vol. 18, p 77-80.

PIERRE SIGUÉ, Simón y REBOLLEDO, Claudia. La franquicia en Colombia, teorías, realidades y perspectivas. Bogotá D.C. Grupo editorial Norma, 2003. p 19-31.

Portafolio [En línea]. Colombia, tercer mercado mundial para franquicias. Bogotá D.C, julio 2018 [Citado 21 agosto, 2018]. Disponible en < <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-tercer-mercado-mundial-para-franquicias-518854>

Resolución 719 de 2015. [En línea]. [Citado 02 agosto 2018]. Disponible en < https://www.invima.gov.co/images/pdf/documentos_tramite/Alimentos/Resolucion_719_PDF.pdf

Revista Dinero [En línea]. El negocio de las franquicias en el congreso del comercio detallista. Bogotá D.C, octubre 2016 [Citado 26 junio, 2018]. Disponible

en < <https://www.dinero.com/empresas/articulo/el-negocio-de-las-franquicias-en-el-ongreso-del-comercio-detallista/234723>

Revista Dinero [En línea]. Franquicias más importantes de Colombia 2018. Bogotá D.C, octubre 2016 [Citado 18 agosto, 2018]. Disponible en < <https://www.dinero.com/empresas/articulo/el-negocio-de-las-franquicias-en-el-ongreso-del-comercio-detallista/234723>

Registro único empresarial RUES [En línea]. [Citado 02 agosto 2018] Disponible en < <https://www.rues.org.co/Expediente>

SEPULVEDA SANCHEZ, Anderson. Las franquicias y su desarrollo en la economía actual. Trabajo de grado (gestión financiera). Tecnológico de Antioquia institución universitaria. Facultad de ciencias administrativas y económicas. Tecnología en gestión financiera.