

FRANQUICIAS EN EL MARCO DE LA NUEVA ECONOMÍA

Marchiori M. Rossella*
Morillo Berlié**
Torrealba Carmen***

*Doctorado en gerencia.

Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Departamento de Contabilidad.
E-Mail: rossellamar@cantv.net

**Doctorado en gerencia.

Docente de la Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello Departamento de Contabilidad.
E-Mail: berliemorillo@hotmail.com

***Doctorado en gerencia.

Docente de la Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello Departamento de Contabilidad.
E-Mail: berliemorillo@hotmail.com

El pensamiento gerencial actual da cuenta que las organizaciones enfrentan constantemente una realidad cambiante y compleja. Ello motiva que sus estructuras sean flexibles, que desarrollen la posibilidad de enfrentar los cambios que se generan tanto dentro como fuera de ella, que sea capaz de adaptar permanentemente sus procesos a las demandas que exige el público no sólo en cuanto a la producción de bienes y a la prestación de servicios sino a las exigencias que genera la comunidad donde ejecuta sus actividades, entre otras. Las organizaciones deben ser altamente adaptativas, y esta investigación muestra que tanto lo son cuando se trata de enfrentar los cambios tecnológicos que acarrea la nueva economía, e-business, telecomunicaciones, infraestructuras, en fin la sociedad de la información y la comunicación. Al efecto se seleccionó el sector de franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto como sujeto de estudio, y se procedió a aplicar el protocolo estandarizado de Cisco Systems, empresa especializada en la tecnología de la información y comunicación; determinando la preparación del sector para incorporar las soluciones tecnológicas en el desarrollo de la comercialización de sus productos y servicios en la economía digital. Las conclusiones se presentan en función de las contradicciones, paradojas, utopías, retos y desafíos del sector en cuanto a la preparación que pusiera de manifiesto los resultados de Cisco Systems.

Palabras clave: Innovaciones Tecnológicas, Economía Digital, Protocolo Estandarizado Cisco Systems.

Recibido: 28 - 01 - 2009

Aceptado: 22 - 04 - 2009

Summary

The managerial current thought realizes that the organizations constantly face a changeable and complex reality. It motivates flexibility of its structures, that develop the possibility of facing the changes that are generated so much inside and out of it, this also have to be capable of adapting permanently its processes the demands that the public demands, not only for the production of goods and the rendering of services but the requirements that the community generates where the activities are carried out, among others. The organizations must be highly adaptative, and this investigation shows how high they are when the technological changes face the new economy, business, telecommunications, infrastructures, and the society of the information and the communication. That is the reason why the sector of exemptions franchises of snack food of international nature in the item of hamburgers in Barquisimeto was selected as object of study. Then it was applied the protocol sandardized of Cisco Systems, company specializing in the technology of the information and communication; determining the preparation of the sector to incorporate the technological solutions in the development of the marketing of their products and services in the digital economy. The conclusions appear depending on the contradictions, paradoxes, utopias, challenges and challenges of the sector as for the preparation that was revealing the results of Cisco Systems.

Keywords: Technological Innovations, Digital Economy, Standardized Protocol Cisco Systems.

FRANCHISES IN THE FRAME OF THE NEW ECONOMY

Marchiori M.Rossella
Morillo Berlié
Torrealba Carmen

1. INTRODUCCIÓN

Los momentos actuales dan cuenta de que la realidad es compleja y cambiante, que las organizaciones para sobrevivir deben estar alertas y desarrollar la intuición que les permita detectar las amenazas y oportunidades no sólo en el entorno en el cual se desenvuelven sino también en su seno interno.

Esta capacidad es propia del ser humano, quien es el responsable con sus aciertos y errores, de hacer que toda organización social en la cual participa cumpla eficaz y eficientemente con los objetivos que tradicionalmente se ha trazado, pero que además vea hacia el horizonte las expectativas que la sociedad esta continuamente manifestando.

Se trata en consecuencia de lograr una sinergia entre organización y sociedad, en el entendido que el fin último será lograr una mayor calidad de vida para las personas y por supuesto respetar el medio ambiente a fin de preservarlo para las generaciones futuras.

Estas son las contradicciones, paradojas, utopías, retos y desafíos que enfrenta el Pensamiento Gerencial Emergente. Da cuenta de que a pesar de que se está viviendo el tiempo de la economía digital, las organizaciones realmente pareciera que aún no han dado respuestas a las expectativas de la sociedad, a pesar de las innovaciones tecnológicas que se han desarrollado.

La evolución del pensamiento gerencial ha estado marcada por hitos o quiebres históricos que evidencian cambios en la manera de concebir y actuar en relación a las organizaciones, tanto dentro como fuera de ellas.

El ser humano mismo y la compleja realidad motivan cambios constantes, permanentes, diversos, es decir, cambios en todo orden de ideas, en los procesos políticos, económicos y sociales en los cuales resalta fundamentalmente los avances tecnológicos: el auge de

las telecomunicaciones, la informática y la automatización de procesos.

Inclusive la relación espacio-tiempo cambia, y la gerencia debe considerar este cambio, observando las tendencias que ello genera en cuanto las estructuras del trabajo y del empleo, las formas de comercialización, los procesos de aprendizaje; y debe en consecuencia atender a las demandas y expectativas del cliente en cuanto a productos y servicios, reconocer que existe la competencia y que es muy importante.

En este sentido las organizaciones, independientemente del sector de acción, modifican sus estructuras incorporando el conocimiento (tácito o explícito) como base importante de estas, adaptando el modelo de negocio a las demandas del entorno, emergen líderes con visión de cambio y se desarrolla la tecnología de la información y comunicación como un recurso estratégico de la organización.

Con base en estas ideas, cabe considerar que gran parte del discurso asociado a la emergencia del paradigma tecnológico pareciera estar descontextualizado en cuanto a los cambios que acarrea la nueva economía digital, en especial si se hace referencia a las organizaciones venezolanas, se requiere enfrentar las organizaciones con la realidad que les rodea y comprender y reflexionar en este sentido, reconociendo las contradicciones, paradojas, utopías, retos y desafíos que acarrear los avances tecnológicos y su impacto en el campo gerencial.

El Pensamiento Gerencial Emergente da cuenta que para que las organizaciones sobrevivan tienen que fortalecer cuatro pilares fundamentales:

1. Liderazgo
2. Modelo de negocios
3. Competencias
4. Tecnología

La investigación de campo permitió indagar en el sector de franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto, qué tan preparadas están estas organizaciones para enfrentar las innovaciones tecnológicas que acarrea la nueva economía, a través de la aplicación de un protocolo estandarizado que facilita la empresa Cisco Systems, para medir cuantitativamente el liderazgo, el modelo de negocios, las competencias y la tecnología ante la economía digital.

El objetivo de la investigación es determinar, mediante el protocolo de Cisco Systems, el grado de preparación de las franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto, para enfrentar las innovaciones tecnológicas que acarrea la nueva economía.

A pesar del boom y explosivo crecimiento que han tenido las franquicias en esta última década de fin de siglo, es importante señalar que no se trata de una moda sino de una forma de hacer negocios dirigida a la comercialización de bienes y servicios, por medio de la cual una persona natural o jurídica, que ha desarrollado un sistema de negocios exitoso, el franquiciante, le otorga a otra persona, el franquiciador, el derecho de uso de su marca y le transmite los conocimientos técnicos y comerciales necesarios, que le permitan reproducir para sí el sistema de negocios del franquiciante.

La evolución y la importancia que tiene la franquicia en la economía mundial no es ajena a la realidad venezolana. Este sistema de comercialización de productos y servicios está presente en el país a través de exitosas empresas internacionales que han introducido sus conceptos en todo el territorio nacional. Pero el éxito de las empresas venezolanas también se está multiplicando a través de esta interesante fórmula de expansión.

En este sentido es importante señalar que para efectos de la investigación desarrollada las franquicias cobran importancia porque son expresión del proceso de globalización, y además son organizaciones definidas por procesos.

Las franquicias han marcado la pauta en la nueva tendencia mundial del comercio entre las naciones. La nueva tendencia de la globalización es un proceso que surgió de una necesidad mundial de intercambio. Las franquicias han tomado auge en los últimos años gracias a la gran capacidad de comunicación que existe en la actualidad y esto radica en la disminución relativa de las distancias y en consecuencia los negocios han roto las barreras fronterizas y se han distribuido a lo largo y ancho de los continentes.

La globalización ha ayudado a que las distintas empresas puedan regionalizar su producción de bienes, insumos y servicios; la franquicia McDonald's produce todos los componentes para su cocina en México y los parques infantiles especiales para sus franquicias, alrededor del mundo, los producen empresas especializadas en EEUU o en Europa.

Las franquicias crean una imagen global similar. En todo el mundo existen diferentes rasgos culturales que identifican a los pueblos, si embargo las franquicias logran introducirse en los pueblos utilizando una imagen global muy parecida. Las franquicias homogeneizan y uniforman productos y servicios, considerando las individualidades, la cultura y el mercado de cada región.

Una vez identificado que el esquema de franquicias es un negocio nuevo basado en un modelo con características propias, se debe preparar un documento esencial para los franquiciados denominado manual del negocio, manual de explotación o manual de franquicia. Este tiene carácter enciclopédico o global, y servirá como guía, brevario o compendio de la organización donde se habla de todo y se acude en caso de dudas o consultas de tipo operativo. También es una

herramienta de gran utilidad para la capacitación y entrenamiento del personal a todos los niveles.

Hay que tomar en cuenta que el franquiciado parte de cero. Por ello, se debe explicar al mayor detalle todos los pasos a seguir contemplando todos los puntos de interés para el buen funcionamiento de las franquicias. Los manuales se deben dividir en capítulos o secciones que cubren desde los procedimientos y normativas de instalación del local hasta la atención y facturación al cliente. Ningún punto se debe dar por entendido, y se debe explicar todo en forma sencilla pero completa, con un alto nivel técnico de la operación del negocio. Se puede realizar un gran manual o dividir en submanuales y/o tomos que cubran tanto la parte de imagen como la parte operativa y administrativa, en ambos casos con las normativas respectivas pertenecientes a la parte desarrollada.

La definición de la organización en términos de sus procesos tiene gran importancia, ya que ajustando y redefiniendo los procesos se puede lograr que cualquier negocio sea más eficiente. No se puede medir ni definir una organización por el tamaño de su estructura, más bien, por la clara definición de sus procesos.

Mediante el sistema de franquicias se “clonan” o replican empresas, reproduciendo patrones operacionales de un módulo comercial o industrial, se transmite el “Know how” o saber hacer, la asistencia técnica, la asesoría y la formación son permanentes en este modelo de negocios, que funciona con un compendio de procedimientos y que van desde la instalación del local hasta la atención y facturación al cliente (imagen, procesos operativos y administrativos).

Este sistema ofrece múltiples ventajas, como son la utilización de una marca reconocida y adherirse a una red de locales-tiendas-unidades que ofrecen un concepto atractivo y de amplio reconocimiento entre el público al cual se destina el servicio o el producto; la sinergia en acciones de mercado y promociones; la exclusividad de explotar un territorio por un tiempo

determinado; la publicidad corporativa; el no incurrir en el “ensayo y error”; la asistencia técnica y el apoyo de una empresa que conoce la operación general llamado “know how” o saber hacer del negocio; hacen de las franquicias organizaciones altamente adaptativas, donde los procesos son optimizados o definidos a partir del uso de la tecnología.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada es no experimental (el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre la variable objeto de estudio) y es transeccional (la observación de la variable objeto de estudio se realizó en un solo momento del tiempo).

La investigación de campo se desarrolló en el sector de franquicias de servicios específicamente franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto, durante los meses de Octubre y Noviembre de 2006.

La selección del sector objeto de estudio se hizo considerando:

1. McDonald's no fue el primer local de comida rápida que llegó a Barquisimeto, pero sí la primera franquicia internacional relevante en entrar en el país y que lo hizo con el concepto: “Yo soy para todos, un lugar limpio con alta calidad”. Estas organizaciones son pioneras en el modelo de negocios de franquicia.
2. El sector de comida rápida es el que ha experimentado un potencial crecimiento, el mercado de franquicias en Venezuela está viviendo lo que se ha denominado la cuarta ola evolutiva, que tiene que ver con la exportación de conceptos locales. Al respecto señala Tormo & Asociados (2005), La primera ola surgió en los 80, cuando las franquicias transnacionales comenzaron a llegar al país; la segunda fase viene con el surgimiento de marcas venezolanas

como Tropiburger, Chip a Cookie y Graffiti; y la tercera se produjo a mediados de los años 90 con el crecimiento explosivo de las franquicias

3. Son negocios reconocidos por el público en general. Las personas reconocen un servicio homogéneo que garantiza seguridad en la prestación del servicio y que ha acostumbrado al público a que todos son iguales frente a ellos.
4. El sector de los alimentos es muy importante, porque aún cuando no todas las personas asisten a los locales de comida rápida con frecuencia se observa entre el público una conducta aspiracional, hedonismo y como lo señalara Luis Vicente León, **“... el 81% de los venezolanos quiere gratificarse lo más rápido posible, dejarse ver, ser parte de un grupo, y para ello, estos lugares son claves”**.

La población en esta investigación esta representada por las franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto, en este sentido existen en esta ciudad seis (6) establecimientos que cumplen con estas características:

1. McDonald's (4), ubicados en la Av. Lara cruce Av. Los Leones, C.C.C. Las Trinitarias, Av. 20 con calle 23 (Unidad de Central de Administración y Control) y en el Obelisco (Instalaciones de Makro).
2. Burger King (1), ubicado en la Av. Lara cruce Av. Los Leones.
3. Wendys (1), ubicada en la Av. Lara.

Sin embargo, la muestra de la investigación esta representada por tres Establecimientos: McDonald's (1), Burger King (1) y Wendys (1); esto debido a que las franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto están representadas por tres

corporaciones: Alimentos Andrea C.A., Bikey Los Leones C.A. y Cuadra Contigo C.A., respectivamente.

En relación a la selección de las personas a quienes se les requirió la información o a los informantes claves, es importante señalar que estos fueron los Gerentes Operativos de los tres establecimientos anteriormente mencionados, en este sentido, fueron las personas idóneas por cuanto conocen y manejan toda la información acerca del negocio de estas franquicias, en consecuencia eran las personas en capacidad de suministrar la información requerida por el protocolo estandarizado de Cisco Systems.

La empresa Cisco Systems es un gigante de la tecnología de información y comunicaciones, presenta un portafolio ampliado de productos y servicios para el montaje de soluciones de comunicación basadas en Protocolo de Internet; adicionalmente, está desarrollando soluciones de e-business de última generación en el área de las comunicaciones con el propósito de mejorar las comunicaciones empresariales por medio de la convergencia.

Aplicado el protocolo de Cisco Systems a los informantes correspondientes (Gerentes Operativos), se obtuvo un total de tres (3) instrumentos que facilitaban información en cuanto a modelo de negocio, liderazgo, competencias y tecnología, respecto a McDonald's, Burger King y Wendys.

Se procedió entonces a transcribir la información suministrada por cada establecimiento en la página web de Cisco Systems, y el sistema mostró la ubicación de cada franquicia respecto a la puntuación del mejor del sector en cuanto a enfrentar las innovaciones tecnológicas que acarrea la economía digital.

El Protocolo que facilita Cisco Systems, utilizado en el desarrollo de esta investigación, permite determinar qué tan preparadas están las franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto para el

aprovechamiento de la tecnología. En este sentido el procesamiento de los datos muestra al investigador:

1. La buena disposición que tienen los establecimientos objeto de estudio para participar en la red.
2. Los factores críticos de éxito para cada establecimiento objeto de estudio.

Es oportuno señalar que una vez obtenidos los resultados de cada una de las franquicias de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto, se determinó el promedio simple en cada uno de los pilares que mide el cuestionario para luego compararlo con el mejor del promedio. Es importante señalar que el promedio simple fue aplicado en vista de

que la muestra era representativa, y se estimó que los resultados obtenidos por este procedimiento eran suficientes para medir las tendencias en el sector.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El Cuadro Nro. 1 muestra la disposición que tienen las franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto, para participar en la red. En este sentido, el protocolo facilita información acerca de la preparación que tiene cada establecimiento para enfrentar las innovaciones tecnológicas que acarrea la economía digital.

**CUADRO NRO. 1.
DISPOSICIÓN DE LAS FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA DE NATURALEZA INTERNACIONAL EN EL
RUBRO DE HAMBURGUESAS EN BARQUISIMETO PARA PARTICIPAR EN LA RED.**

Establecimiento	Puntuación Cisco Systems
McDonald's	157
Burger King	160
Wendys	137

Fuente: Datos de Investigación de Campo. Diciembre 2006

**CUADRO NRO. 2.
IQ NET READINESS SCORECARD.**

0-89	Escéptico
90-119	Enterado
120-149	Conocedor
150-179	Experto
180-200	Visionario

Fuente: Cisco Systems. Diciembre 2006.

Según los datos obtenidos, Burger King obtuvo el más alto puntaje (160) que de acuerdo a la leyenda lo hace un experto en la red, es decir que la organización está preparada para asumir los cambios tecnológicos de esta década, sin embargo a pesar de que McDonald's obtuvo un puntaje menor (157) muestra las mismas características que la empresa anteriormente mencionada. Por otra parte, Wendys se identifica como un conocedor de la red, puesto que su puntuación (137) fue menor.

Por los resultados se infiere que las franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto están preparadas para enfrentar las innovaciones tecnológicas que acarrea la economía digital.

Ahora bien, esta información por si sola no es suficiente para determinar qué tan preparadas están las

franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesa en Barquisimeto para enfrentar las innovaciones tecnológicas que acarrea la economía digital, es necesario determinar cuáles son los factores críticos de éxito para cada una de ellas.

Estos factores críticos de éxito son los elementos que permiten identificar los pilares fundamentales que hacen que una organización sobreviva en el tiempo y sea exitosa en el desarrollo de sus actividades en el entorno donde se desenvuelve. De acuerdo al protocolo Cisco Systems estos factores críticos de éxito son el liderazgo, el modelo de negocios, las competencias y la tecnología.

El Cuadro Nro. 3 muestra los factores críticos de éxito para cada establecimiento y el sistema Cisco Systems facilita el puntaje correspondiente al mejor del sector.

**CUADRO NRO. 3.
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LAS FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA DE NATURALEZA INTERNACIONAL EN EL RUBRO DE HAMBURGUESA EN BARQUISIMETO.**

Factor Crítico de Éxito				
Establecimiento	Modelo De Negocio	Liderazgo	Competencias	Tecnología
McDonald's	3,9	4,0	3,8	3,8
Burger King	3,9	4,0	4,2	3,7
Wendys	3,5	3,1	3,4	3,5
El Mejor Del Sector(1)	3,9	4,4	4,1	4,2
<i>Sector (2)</i>	3,8	3,7	3,8	3,7
Diferencia (1-2)	0,1	0,7	0,3	0,5

Fuente: Datos de la Investigación de Campo. Diciembre 2006.

La franquicia de McDonald's al igual que Burger King, muestran fortaleza en cuanto a modelo de negocio puesto que su puntaje coincide con el mejor del

sector (3,9). Sin embargo, en la franquicia de Wendys se observa un puntaje menor (3,5) que los anteriores, lo cual hace presumir que para el establecimiento es

importante el modelo de negocios por cuanto la desviación en relación al mejor del sector (3,9) no es significativa (0,4).

Se presume que este factor representado por el modelo de negocios viene a ser una fortaleza para estas organizaciones por cuanto la franquicia es un modelo de comercialización de productos y/o servicios donde resaltan los siguientes elementos: marca, pagos, saber hacer y asistencia técnica; es decir, que reproduce un modelo de negocio exitoso en cualquier región. En este sentido McDonald's, Burger King y Wendys trabajan con procesos previamente elaborados y garantizados, que aseguran que el negocio será exitoso, no hay nada que pensar todo esta formalmente establecido; de hecho el Cuadro Nro. 3 refleja que al comparar el promedio de estas organizaciones con el mejor del sector, la diferencia es poco representativa (0,1).

En relación al liderazgo, todas las franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas muestran diferencias en relación al mejor del sector, pero se hace significativa (1,3) en el caso de Wendys. Se presume en cuanto al liderazgo las franquicias sufren amenazas, la diferencia del promedio y el mejor del sector es representativa (0,7), más aún si se toma en consideración que el líder es aquella persona que hace posible los cambios y tiene visión de futuro, se presume que en vista de que las franquicias funcionan con un esquema preestablecido, realmente son limitadas las oportunidades que las personas que allí laboran tienen para desarrollar innovaciones o ser creativos en el desarrollo de procesos.

En cuanto a las competencias, la franquicia de Burger King muestra un puntaje (4,2) que está por encima del mejor del sector, lo cual hace suponer que posee fortalezas en este factor. No obstante, McDonald's (3,8) y Wendys (3,4) están por debajo del mejor del sector, lo cual lleva a pensar que el factor competencias representa una debilidad para estas organizaciones. Las competencias están relacionadas

a las capacidades de la organización para ser eficiente y eficaz, sin embargo, se observa que en el sector los recursos se coordinan con los objetivos de la organización, atención al cliente. En este sentido se observa una diferencia (0,3) entre el promedio y el mejor del sector (0,3) que no es realmente significativa.

En cuanto a la tecnología, las franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el rubro de hamburguesas en Barquisimeto muestran diferencias en relación al mejor del sector: McDonald's (0,4), Burger King (0,5) y Wendys (0,7); aún cuando no son representativas es importante considerar que este factor le brinda la oportunidad a las organizaciones para incorporarse a la economía digital, la diferencia (0,5) entre el promedio y el mejor del sector pone de manifiesto que las empresas podrían, tienen las competencias y el modelo de negocio lo permite. En relación a este factor, las franquicias prevén asesoramiento continuo y permanente a las organizaciones del sector, sin embargo las actividades del sector están dirigidas a la atención del cliente más que al aprovechamiento de la tecnología.

4. REFLEXIONES FINALES

Con base a la información analizada, cabe considerar que las franquicias de comida rápida de naturaleza internacional en el sector de hamburguesas en Barquisimeto realmente no están preparadas para enfrentar las innovaciones tecnológicas que acarrea la economía digital.

El modelo de negocios que define este tipo de franquicias está orientado hacia la atención del cliente, más que a la incorporación de soluciones de Internet para enfrentar los cambios, tanto internos como externos a la organización. En este sentido, a pesar de que han comprobado ser negocios exitosos, son poco flexibles, en consecuencia esto refleja una contradicción ante la posibilidad de incorporar la tecnología como una estrategia para sobrevivir o ser una organización exitosa.

Si bien es cierto la incorporación de la tecnología se considera elemento indispensable en el desarrollo futuro de las franquicias, estas lo hacen en relación a los procesos operativos y administrativos, más no se aplica a los procesos de comercialización de productos, y ello constituye una paradoja, por cuanto reconocen que la tecnología es importante y la aplican en gran parte de sus procesos más no en la totalidad de ellos. Probablemente esto tenga que ver con las peculiaridades de estas franquicias a las cuales el público en general acude a disfrutar de una comida limpia y rápida, de seguridad en los establecimientos, de recreación infantil, entre otros.

Al parecer resulta difícil pensar en la incorporación de la tecnología en la comercialización de estos productos de comida rápida, o ¿será posible pensar algún día en adquirir una hamburguesa vía internet?. Resulta una utopía pensar en estos momentos al respecto, no existe una red de comunicación que permita la comercialización de estos productos y servicios.

Los desafíos y retos están planteados en estos términos, es decir, posibilitar que las franquicias objeto de estudio estén en capacidad de incorporar las innovaciones tecnológicas que supone la economía digital, que estén en capacidad de enfrentar las demandas que el entorno reclama, dando respuestas oportunas y precisas, fundamentalmente en función de las formas de mercadear para expandir su ámbito de acción por toda la web.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arredondo, J. (2003) **Los sistemas de franquicias y el fenómeno emprendedor.** Revista Debates IESA. Nro. 1. Volumen 9. Año 2003
- Calvo, A. (2001) **Hamburguesas para escoger.** Revista Dinero. Año 13. Nro. 163. 2001
- Calvo, A. (2002). **¿Cuánto le toca a cada quien?.** Revista Dinero. Año 14. Nro. 173. Noviembre 2002
- Calvo, A. (2002). **Las franquicias no se dejan comer por la crisis.** Revista Dinero. Agosto 2002.
- Calvo, A. (2002). **Las franquicias no caerán.** Revista Dinero. Año 13. Nro. 170. Septiembre 2002
- Elortegui, C. y Zavarce, C. (2004). **Las Pymes venezolanas ante la economía digital. Caso: Sector del plástico del Estado Aragua.** Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Programa de Investigación Postdoctoral.
- León, L. (2005). **100% Franquicias.** Disponible: <http://www.profranquicias.com> [Consultada: 2004, Diciembre 18]
- Olmos, A. (2004). **La franquicia en Venezuela como formato comercial de crecimiento empresarial 1990-2002.** Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Volumen X, Nro. 1. Enero-Junio 2004.
- Tormo & Asociados (2005). **El mercado de la franquicia en Venezuela.** Disponible: <http://www.tormo.com.ve> [Consultada: 2004, Diciembre 30]
- Vainrub, R. (2002). **¡Cuidado con las franquicias!.** Revista Debates IESA. Nro. 1. Volumen VIII. Año 2002.