

La franquicia en Iberoamérica · Estado y tendencias



COORDINADORAS
JANNETT AYUP GONZÁLEZ
Y JUDITH CAVAZOS ARROYO



La GENERACIÓN del
CONOCIMIENTO
con VALORES

La franquicia en Iberoamérica. Estado y tendencias



Consejo de
publicaciones
UAT





**Consejo de
publicaciones
UAT**

C.P. Enrique C. Etienne Pérez del Río
PRESIDENTE

Dr. José Luis Pariente Fragoso
VICEPRESIDENTE

Dr. Héctor Capello García
SECRETARIO TÉCNICO

C.P. Guillermo Mendoza Cavazos
VOCAL

Dr. Marco Aurelio Navarro Leal
VOCAL

Mtro. Luis Alonso Sánchez Fernández
VOCAL

Mtro. José David Vallejo Manzur
VOCAL

La franquicia en Iberoamérica. Estado y tendencias

Jannett Ayup González y Judith Cavazos Arroyo

Coordinadoras



Consejo de
publicaciones
UAT



Primera edición, 2015

La franquicia en Iberoamérica. Estado y tendencias / Jannett Ayup González y Judith Cavazos Arroyo (coordinadoras) - México: Universidad Autónoma de Tamaulipas ; Plaza y Valdés, 2015

168 p. : il. ; 17 x 23 cm

I. Franquicias (Comercio minoritario) I. Ayup González, Jannett, coord.

II. Cavazos Arroyo, Judith, coord.

LC HF5429.23 F72

Dewey 381.13

La franquicia en Iberoamérica. Estado y tendencias

ISBN 978-607-7654-74-2

Serie

La Generación del Conocimiento con Valores

Diseño de serie

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Diseño de portada

César Susano

D. R. © 2015, Universidad Autónoma de Tamaulipas

Matamoros, s. n., Zona Centro, Ciudad Victoria, C. P. 87000, México, Tamaulipas

Ediciones UAT

Tel. (52) 834 3181-800, ext. 1140

www.libros.uat.edu.mx

Plaza y Valdés, S. A. de C. V.

Manuel María Contreras 73, Colonia San Rafael

México, D. F., 06470 Tel. (55) 5097-2070

editorial@plazayvaldes.com • www.plazayvaldes.com

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra —incluido el diseño tipográfico y de portada—, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito del Consejo de Publicaciones UAT

Una Edición del Departamento de Fomento Editorial
de la Universidad Autónoma de Tamaulipas



**Fomento
Editorial**

ÍNDICE

Prólogo, Sofía A. Suárez García	13
Introducción, Nadia Kassouf Pizzinatto	15

PARTE I. LA FRANQUICIA

I. LA FRANQUICIA. CONCEPTO, HISTORIA Y OPERACIÓN Jannett Ayup González Judith Cavazos Arroyo

Introducción	17
El sistema de franquicia	18
<i>La franquicia como formato de negocio</i>	18
<i>Beneficios del esquema de franquicia para emprendedores</i>	21
Historia y antecedentes en Iberoamérica	23
El marco jurídico de la franquicia	24
<i>Formalidades financieras: contraprestaciones del franquiciador</i>	25
<i>La propiedad industrial: derechos de uso de marca</i>	28
Condicionantes para franquiciar un negocio	29
<i>Perfil del franquiciador y franquiciado</i>	32
<i>Comunicación en la relación de franquicia</i>	33
Los planes de asistencia: apertura y explotación	34
<i>Plan de asistencia para la puesta en marcha del negocio</i>	34
<i>Áreas de transferencia del saber-hacer</i>	36
<i>La búsqueda del emplazamiento y la exclusividad territorial</i>	37
<i>Aprovisionamiento del franquiciado para el punto de venta</i>	38
<i>El control de la gestión</i>	39
Consideraciones finales	40
Referencias	41

PARTE II. ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN DE LA FRANQUICIA

2. NUEVAS PERSPECTIVAS DE LAS FRANQUICIAS PARA EL COMERCIO MINORISTA BRASILEÑO Antonio Carlos Giuliani

Introducción	45
La evolución del sistema de franquicia en Brasil	45
<i>El sector de la franquicia en Brasil</i>	47
<i>Análisis del escenario de la franquicia en Brasil y el exterior</i>	49
Perspectivas y tendencias de las franquicias en Brasil	51
Perfil de los emprendedores en las franquicias	52
Franquicia y la Generación Y	53
Estudio de caso Habib's	54
<i>Historia</i>	55
<i>Evolución de Habib's</i>	55
<i>Perfil del creador de la franquicia Habib's</i>	58
<i>Habib's Franquicia Piracicaba</i>	58
<i>Análisis</i>	59
Consideraciones finales	60
Referencias	61

3. ADAPTACIONES DEL MODELO DE FRANQUICIA PARA EL DESARROLLO DE MICROFRANQUICIAS. UNA PROPUESTA PARA ATENDER EL MERCADO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN LATINOAMÉRICA

Judith Cavazos Arroyo
Ruth Cavazos Arroyo

Introducción	63
De la franquicia a la microfranquicia	64
<i>Operación de la microfranquicia</i>	66
La microfranquicia en la base de la pirámide	68
<i>Entendiendo la base de la pirámide</i>	68
Las magnitudes y características de la base de la pirámide	68
Tres experiencias en el modelo de microfranquicia en la región	69
<i>Impulsores y barreras para el desarrollo de microfranquicias en América Latina</i>	73
<i>Necesidad de estudiar y probar el modelo de negocio</i>	73
<i>Documentación y simplificación del modelo de negocio</i>	74

<i>Desarrollo de la cadena de suministro y la cadena de valor</i>	74
<i>Formalización y reducción de la incertidumbre</i>	75
<i>Necesidad de formación y capacitación continua de los aliados de negocio</i>	76
<i>Acceso y pago de micropréstamos</i>	76
<i>Incorporación de escalamiento en el modelo de negocio</i>	76
<i>Capitalización de la marca</i>	77
Tendencias de las microfranquicias	77
Referencias.....	79

PARTE III. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA

4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA ESPAÑOLA

Carlos Javier Rodríguez Rad
Antonio Navarro García
Francisco Javier Rondán Cataluña

Introducción	83
La franquicia en España.....	83
Una visión general del proceso de internacionalización de las organizaciones: los enfoques Uppsala y Born Global	85
Determinantes de la internacionalización de la franquicia.....	87
Ventajas de la franquicia en los procesos de internacionalización	90
Formas de internacionalización de la franquicia.....	91
La internacionalización de la franquicia española	93
<i>Factores que favorecen la internacionalización de la franquicia española</i>	94
<i>El proceso de internacionalización de la franquicia española</i>	95
<i>Análisis de la internacionalización de las franquicias españolas</i>	96
<i>Análisis por grupos de franquiciadores</i>	104
Referencias.....	107

5. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA MEXICANA.

ESTUDIO DE CASO

Humberto Hermosillo Richartt
Silvia Teresa Banda Hernández
Jannett Ayup González

Introducción	107
Enfoque teórico	109
<i>La franquicia moderna</i>	110
<i>La franquicia como vía de internacionalización para la empresa familiar</i>	111
Marco metodológico	112
Resultados	114
Análisis comparativo de los casos	116
Conclusiones	118
Referencias	119

IV. EFECTOS DE LA GESTIÓN EN LA FRANQUICIA

6. EL CONTRATO DE FRANQUICIA EN LA RELACIÓN

FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO

Esther Calderón Monge

Introducción	121
Consideraciones generales sobre el contrato de franquicia	122
Una explicación económica de la franquicia	124
<i>La franquicia como solución a los problemas derivados de la incertidumbre</i>	125
<i>La franquicia como solución a los problemas derivados de la información</i>	126
El contrato de franquicia en la relación franquiciador-franquiciado	127
Conclusiones	130
Referencias	132

7. LA FRANQUICIA EN BOLIVIA

Andrés Milton Coca Carasila

Introducción	135
Consideraciones metodológicas	135
El contexto de la franquicia en Bolivia	136
La franquicia en Bolivia	138
Conclusiones	146
Referencias	147

8. LA EXPERIENCIA DEL FRANQUICIADOR: UNA SEÑAL DEL CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Jannett Ayup González

Introducción	149
Revisión de la literatura	150
<i>El país de origen de las firmas de franquicia</i>	151
<i>La antigüedad del franquiciador en el sector, en la franquicia y en el mercado local</i>	151
<i>La política de precios de la franquicia</i>	152
<i>La estrategia de propiedad de la franquicia</i>	153
<i>El tamaño de las enseñas de franquicia</i>	153
Metodología	153
<i>Variables</i>	153
<i>Muestra</i>	155
<i>Modelo propuesto</i>	155
Resultados y discusión	156
<i>Análisis descriptivo</i>	156
<i>Estimación del modelo y discusión de los resultados</i>	157
Conclusiones, limitaciones y recomendaciones empresariales	160
Referencias	162
Sobre los autores	166

Prólogo

La colaboración entre entidades independientes ha venido tomando fuerza para conformar un nuevo orden comercial. En este sentido, el comercio asociado en el que participan las franquicias se ha configurado como una estrategia de negocio flexible ante las exigencias de los mercados en diferentes sectores y actividades fortaleciendo las economías de los países.

La Universidad Autónoma de Tamaulipas, según lo expresado en el plan de desarrollo institucional 2014-2018, tiene como una de sus funciones sustantivas la investigación, procurando proyectarla sobre los problemas de la sociedad y su entorno, de ahí que propicia la aplicación de conocimientos científicos y como resultado de ello presenta esta obra académica de alcance internacional: *La franquicia en Iberoamérica*.

En la economía mundial se requiere potenciar estrategias y modelos adecuados que ayuden a encontrar mejores perspectivas de crecimiento que impulsen a las firmas a alcanzar mejores indicadores. Para ello, a lo largo de la obra, los autores efectúan un análisis de la franquicia en diferentes contextos, destacando diversas problemáticas y prácticas de estudios empíricos que permiten observar estrategias dirigidas a la creación de valor entre las partes de una relación contractual —franquiciador y franquiciado— matizando la potencialidad del crecimiento advertida por estudios internacionales.

En el contexto iberoamericano, aunque con cierto desequilibrio geográfico en su incorporación, la franquicia forma parte activa del tejido empresarial. El libro muestra el significado de la franquicia en el marco de las nuevas tendencias para el comercio minorista, poniendo en relieve su protagonismo en las cifras macroeconómicas en lo referente a niveles de inversión, facturación y creación de empleo. Igualmente, los establecimientos y la incursión en mercados extranjeros. El análisis se extiende a observar la reciprocidad del desarrollo económico de la franquicia y la complejidad del marco de actuación definida por el contrato y la estructura por cada marca de franquicia como fórmula empresarial.

Así, el libro conjunta, desde un lenguaje cercano y preciso, el rigor metodológico de la investigación y con pragmatismo el profundo conocimiento del sector, logrando ampliar la noción del tema para académicos, empresarios y lectores universitarios.

C.P. Sofía A. Suárez García MDES
Catedrática de la UAT-FCAT

Introducción

Las franquicias son excelentes opciones para los emprendedores, dado que, por contar con la orientación y la experiencia del franquiciador, los franquiciados tienen más probabilidad de evitar errores y conseguir el éxito para la nueva organización.

Para auxiliar a los nuevos emprendedores de Iberoamérica que pretenden iniciar nuevos negocios bajo este modelo, un grupo de investigadores de diversos países conjuntó esfuerzos para la publicación de esta obra, que también será una gran fuente de información tanto para estudiosos como para profesionales de la administración.

La obra introduce al lector en la temática en el primer capítulo, en el que Ayup González y Cavazos Arroyo presentan los conceptos del sistema de franquicia y su operación. Más adelante, Esther Calderón Monge presenta aspectos operacionales vinculados a los contratos de franquicia.

El libro menciona los intereses, las oportunidades y los desafíos del microemprendedor en el capítulo de Judith Cavazos Arroyo y Ruth Cavazos Arroyo, quienes relatan experiencias del sistema de microfranquicias en diversos países de América Latina. Asimismo, se abordan de forma más particular las experiencias de los sistemas de franquicias en diferentes contextos de la región iberoamericana. Antonio Carlos Giuliani retrata la experiencia brasileña en el sistema de franquicia, incluyendo características, cifras y ejemplos; asimismo, Carlos Javier Rodríguez Rad, Antonio Navarro García y Francisco Javier Rondán Cataluña muestran la experiencia española en el terreno de la franquicia.

Humberto Hermosillo Richartt, Silvia Teresa Banda Hernández y Jannett Ayup González exponen la adaptación del sistema de franquicia a la realidad mexicana, y esta última autora refuerza en su capítulo el papel del franquiciador en México. Además, se dedica un capítulo a la presentación de la experiencia de la implementación del sistema de franquicia en Bolivia a través de la investigación y reflexiones de Andrés Milton Coca Carasila.

La obra posee un contenido innovador y accesible para la comprensión de la franquicia como opción para los emprendedores, a través de las características y las experiencias de la operación de este importante sistema de distribución, internacionalmente reconocido como una buena opción de negocios y en este caso su aplicación, oportunidades y áreas de oportunidad en diversos países iberoamericanos.

Nadia Kassouf Pizzinatto
www.nadiamarketing.com.br
Piracicaba, São Paulo, Brasil
Enero 2015

PARTE I. LA FRANQUICIA

1. LA FRANQUICIA. CONCEPTO, HISTORIA Y OPERACIÓN

Jannett Ayup González
Judith Cavazos Arroyo

Introducción

La industria de la franquicia tiene alcances económicos, empresariales, académicos e incluso geográficos. Sin embargo, aunque su formación y evolución han sido similares en los países en que se instala, su práctica operativa suele ser distinta por las diferencias culturales y comerciales de los mercados, y su investigación tiene atención limitada en América Latina (Polo-Redondo y otros, 2011).

Durante décadas se ha realizado investigación sobre franquicias para conocer las condiciones y el comportamiento de este sistema de comercialización. Sin embargo, aún prevalecen cuestiones de interés para ser investigadas y conocimiento para ser divulgado sobre la franquicia, como las nuevas perspectivas teóricas y su aplicación en diferentes contextos. El lector encontrará en este libro, un preámbulo a los trabajos de distintos investigadores. El propósito de este primer capítulo es precisar el concepto, la evolución histórica de la franquicia iberoamericana y mostrar una breve semblanza de la operación de un negocio en el marco de un sistema franquiciador.

El sistema de franquicia

La franquicia como formato de negocio

Las economías de los países están empleando la franquicia como una forma organizativa flexible, de dinámico y probado crecimiento, con el fin de incentivar y reactivar el comercio, impulsar las economías en transición, apoyar a las organizaciones que buscan la internacionalización o que necesitan una estructura y soporte organizativo, así como una marca que le transfiera reconocimiento e imagen para alcanzar un rápido posicionamiento en el mercado. Un sistema franquiciador incrementa su participación en momentos de estabilidad económica, política y social, cuando existe una alta demanda de bienes y servicios para la comercialización (Michael, 2014), y en un ambiente globalizado donde la franquicia contribuye a explicar el desarrollo del comercio minorista (Gauzente y Dumoulin, 2012). Incluso durante un periodo de declive en la economía, el interés por negocios de franquicia aumenta en trabajadores de nivel medio sin empleo, quienes ven en ella una alternativa deseable para emplearse (Pavlin, 2013).

La franquicia ha contribuido de manera importante a la economía de los países, mientras crea marca a través de su crecimiento y expansión internacional, generando redes de franquicias hasta crear un sistema (Ailouche y Schlenrich, 2009; Alon, 2009; Baena, 2012). El término, de origen francés —que data del siglo XVI—, puede entenderse no sólo como un sistema de distribución, sino también como un formato de negocio. En esta dimensión, la franquicia es la concesión de una licencia a los franquiciados para un predeterminado retorno financiero por parte de una empresa franquiciadora, cediéndoles el uso completo del negocio e incluyendo entrenamiento, soporte y nombre corporativo; de este modo habilita a los franquiciados para operar su propio negocio con los estándares y el formato de otras unidades de la cadena franquiciadora (Doherty y Quinn, 1999).

Como sistema de distribución la franquicia puede ser definida, de acuerdo al Código Deontológico de la Federación Europea de la Franquicia o European Franchise Federation (EFF), como un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías, basado en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes —el franquiciador y sus franquiciados individuales—, y en el que el franquiciador concede el derecho e impone a sus franquiciados la obligación de explotar una empresa de acuerdo con sus conceptos. El derecho, así concedido, autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una aportación económica, directa o indirecta, a utilizar la marca de los productos o servicios, el *know-how* o saber-hacer, y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por la continua asistencia comercial o

técnica, en el marco de un contrato de franquicia escrito y suscrito por las partes a este efecto.

El marco regulatorio de las franquicias en los países en donde existen otorga incentivos para que el sector se desarrolle, basado en un sistema de comercialización de servicios donde el franquiciador ofrece, a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciado por un periodo determinado.

Partiendo de las características que definen una franquicia y que la diferencian de otros formatos de negocio, conviene partir de la clasificación de Fried y otros, (1997, p. 69), quienes distinguen dos grandes tipos de franquicias: 1) franquicias de producto-marca, que es la relación entre proveedores y distribuidores de acuerdo a ciertos estándares, y 2) el formato de negocio donde el franquiciador y el franquiciado mantienen una relación en la que incluyen productos, servicios y marca, además del concepto completo del negocio con su *know-how*, constituyendo un sistema el franquiciador y todas sus unidades, franquiciadas y propias. Se conoce como *know-how* al conjunto de conocimientos técnicos y prácticos adquiridos por un franquiciado, basados en la experiencia y comprobados por el franquiciador.

La Asociación Internacional de Franquicias (IFA por sus siglas en inglés) (2010) realiza una clasificación de franquicias, en la cual precisa la naturaleza de su comercialización. De acuerdo con esta asociación, se establecen seis tipos de franquicias:

- 1) *Franquicia comercial*. El franquiciador cede a sus franquiciados los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o la prestación de servicios al consumidor final. Las franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurantes, cafés o agencias de viajes son algunos ejemplos.
- 2) *Franquicia industrial*. El franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión, y las técnicas de venta. Un ejemplo son las franquicias de alimentos.
- 3) *Franquicia de distribución o de producto*. Su objeto es la distribución de un producto o productos, tanto fabricados por el franquiciador o cuando actúa como una central de compras. Es el caso de las franquicias de ropa o muebles.
- 4) *Franquicia de servicio*. Su finalidad es prestar un servicio a un cliente final, como es el caso de las franquicias dedicadas al mantenimiento de automóviles o que ofrecen el servicio de traducciones.
- 5) *Franquicia corner*. Tipo de franquicia mediante la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y diferenciado dentro de una superficie mayor. Un ejemplo sería la venta de bisutería dentro de grandes almacenes.
- 6) *Shop-in-shop*. Es una franquicia corner en la que se recrea la decoración y el

ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena. Por ejemplo, algún restaurante cuya decoración consiste en una recreación de su primer establecimiento.

Algunos otros autores (Grünig y Morschett, 2012) tipifican la franquicia, delimitando su inversión, en: 1) Máster-Área; 2) *Joint venture* o Coinversión; 3) Inversión directa, y 4) Franquicia directa. Éstas son las formas más empleadas de acuerdo con el orden anotado como franquicias en el caso de comercio detallista.

1) *Franquicia Máster-Área*. Es el sistema más adoptado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata de la relación contractual que un franquiciador extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, el cual asume ser el franquiciado y al mismo tiempo actuar como franquiciador de determinados puntos de venta, siendo directamente responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país o en una región de países.

2) *Joint venture o Coinversión*. Consiste en el acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos —tecnología, maquinaria u otro— para crear una nueva empresa, compartiendo la propiedad y el control de la misma.

3) *Inversión directa*. En este caso la empresa inversora asume, mediante la utilización de filiales propias, la totalidad del control de la operación exterior, del riesgo y de los beneficios potenciales. Esta opción implica internalizar los activos de la operación externa dentro de una propiedad y control comunes; adquiriendo una empresa en el mercado local o creando una nueva en el mismo mercado.

4) *Franquicia directa*. El franquiciador otorga una franquicia para un establecimiento individual directamente desde su país, de la misma forma como la otorgaría en su propio país, aunque el franquiciado y el establecimiento estén situados en un país distinto.

A lo anterior, Alonso (2003) agrega como formas específicas de franquicia:

1) *Franquicia dual*. Es una variante de plurifranquicia (un mismo franquiciado lo es de dos o más cadenas diferentes). El franquiciado explota dos o más unidades de negocio de cadenas diferentes pero complementarias entre sí, en un mismo local comercial, afrontando las actividades franquiciadas de forma paralela.

2) *Franquicia móvil*. Aquellas en las que el concepto de negocio basa su actividad en una o varias unidades móviles (vehículos, carritos, etc.) que circulan dentro de una zona concreta.

3) *Franquicia multiconcepto*. El franquiciado, dentro de una demarcación, explota puntos de venta de diversas modalidades en los que se comercialicen productos o servicios complementarios en establecimientos homologados.

Beneficios del esquema de franquicia para emprendedores

Algunos estudios en franquicia relacionan el surgimiento de un negocio de este tipo con el emprendimiento (Gastañaduy, 2009; Grzelak y Matejun, 2013) debido a que usualmente un establecimiento de franquicia, que adquiere la explotación de los derechos de una marca de franquicia, nace de una iniciativa emprendedora. A este respecto, consultores e instituciones especializados en franquicia señalan que 90% de las firmas de franquicia son empresas familiares, aludiendo a un creciente desarrollo de franquicias por ideas emprendedoras. En el mismo sentido, se ha encontrado un impacto positivo del emprendimiento en el crecimiento económico de países industrializados (Audretsch y Thurik, 2001; Nissan y otros, 2011).

Por su parte, Urbano y Toledano (2008) afirman que la franquicia es una de las opciones para desarrollar la actividad emprendedora. Ésta puede ser entendida como una iniciativa empresarial a dos niveles: 1) a nivel del franquiciador, quien a través de la franquicia consolida y hace crecer su propio negocio dotándole de las ventajas competitivas características de esta fórmula, y 2) a nivel del franquiciado, quien tomando como referencia la idea y el método de gestión del franquiciador pone en marcha la actividad empresarial.

De acuerdo con Sen (1998), las dos razones por las que se emplea la franquicia como estrategia de crecimiento desde la perspectiva del consumidor son el impacto que tiene sobre las necesidades y la preferencia hacia una marca reconocida y familiar para él. No obstante, cabe destacar los siguientes factores que influyen en el crecimiento de las franquicias (Ehrmann y Spranger, 2005):

- 1) La capacidad de multiplicar sus puntos de venta a corto plazo, combinando establecimientos propios y franquiciados, así como crear una amplia, visible y valorada marca.
- 2) El reconocimiento por parte del consumidor de una marca que está presente en diversas localizaciones y su reputación en mercados nacionales e internacionales.

En la comercialización de franquicias para emprendedores, tanto franquiciadores como franquiciados, las asociaciones de franquicias reconocen como ventajas y desventajas del sistema de franquicia las que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. Ventajas y desventajas del sistema de franquicias

Ventajas del sistema de franquicias
desde el punto de vista del franquiciador

- a) Fortalecimiento y preservación de la marca.
 - b) Baja inversión en la expansión del negocio.
 - c) Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas.
 - d) Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
 - e) Con el cobro de la cuota inicial se recupera a mediano plazo la inversión realizada en el desarrollo del sistema de franquicia.
 - f) Cobro de regalías mensuales.
-

Desventajas del sistema de franquicias
desde el punto de vista del franquiciador

- a) Riesgo de mal uso de la marca.
 - b) Fuerte inversión inicial en el desarrollo del sistema de franquicia.
 - c) Riesgo de bajos índices de rentabilidad.
 - d) Riesgo de resistencia de los franquiciados a cumplir puntualmente con sus regalías mensuales.
 - e) Posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.
 - f) Riesgo de presión por parte de los franquiciados para alterar los métodos de operación.
 - g) Posibilidad de franquiciados incompetentes y no éticos.
-

Ventajas para el franquiciado en un sistema de franquicias

- a) Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado.
 - b) Innovación permanente en los aspectos de metodología y tecnología.
 - c) Asistencia técnica permanente en la operación del negocio franquiciado.
 - d) Capacitación documentada con los manuales de operación.
 - e) Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación.
 - f) Adiestramiento en procesos productivos de bienes o servicios.
 - g) Sentido de permanencia en una red consolidada de franquicia.
 - h) Acceso a programas de promoción y publicidad.
 - i) Incremento en su prestigio personal al involucrarse en un concepto de negocio.
-

Cuadro 1. *Ventajas y desventajas del sistema de franquicias* (continuación)

Desventajas para el franquiciado en un sistema de franquicias

- a) Riesgo de mal uso de la marca.
- a) Reducción de la posibilidad de innovar y actuar autónomamente.
- b) Total apego a los manuales en la operación del negocio franquiciado.
- c) Desarrollo de un mecanismo de rechazo a los sistemas de supervisión.
- d) Riesgo de no haber seleccionado la franquicia más afín a sus aspiraciones personales.
- e) Posibilidad de un franquiciador incompetente o no ético.
- f) Lo primero que debe hacerse cuando se va a adquirir una franquicia es sopesar las ventajas y desventajas que antes hemos señalado a efecto de determinar con toda claridad si la franquicia es el tipo de negocio que se apega a las condiciones y características que buscamos, recordando que no es el único formato de negocios, hay otros igualmente válidos.

Fuente: Tormo Asociados, *Consultores en franquicia, Resumen de actualidad*, 2011. Disponible en <http://www.tormo.com.mx>.

Historia y antecedentes en Iberoamérica

Los momentos históricos y lugares geográficos de la franquicia los ha plasmado Bermúdez (2002); de su obra se extraen los antecedentes más notables:

a) El primer antecedente se encuentra en la Edad Media, cuando las personas autorizadas para recolectar impuestos contaban con el privilegio real de apropiarse de un porcentaje de lo cobrado, lo cual se consideraba un privilegio y una forma de pago por sus servicios. Todavía se emplea el término franquicia a actividades aduanales, postales, bancarias y de transporte aéreo, entre otras.

b) La primera empresa que operó una franquicia fue la fábrica de máquinas de coser Singer, en Estados Unidos, en 1912. Para evitar la inminente quiebra, los vendedores de las máquinas propusieron a la empresa pagar a Singer por el privilegio de ser vendedores de las máquinas de coser y determinar el precio para los vendedores, quienes eran intermediarios, y con ello obtener ciertas ganancias. Otras empresas que incorporaron la figura de franquicia industrial fueron Coca Cola y Standard Oil Company desde 1899 y General Motors en 1929.

c) En Europa, Francia aplica la franquicia moderna en Lainve-Pingouin de Roubaix y en Alemania, a mediados del siglo XIX, los fabricantes de cerveza.

En tanto que en Iberoamérica las primeras franquicias fueron establecidas en España durante los años cincuenta, iniciando en el sector automovilístico. En la década de los setenta se afianza esta industria con la incursión de marcas de origen estadounidense y francés. Las publicaciones de difusión obtenidas refieren

que en México las primeras franquicias inician en los años sesenta con Pizza Hut, KFC y Hertz. A partir del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN) el mercado mexicano resultó ser más interesante y atractivo para las franquicias. La entrada de la franquicia a México se vio influenciada por la cercanía con la economía estadounidense, país pionero en la utilización de este sistema de distribución comercial. El primer caso que se conoce es el de McDonalds. Las primeras franquicias mexicanas fueron Hawaiian Paradise, proveniente de Durango en 1993, Michel Domit en 1980 y MakFreeze en 1991. Hoy en día aproximadamente 58% de las franquicias son cien por ciento mexicanas y algunas como Taco Inn están incursionando en el mercado chino introduciendo comida rápida típica mexicana (Asociación Mexicana de Franquicias, 2005).

Pese a que Brasil adoptó la franquicia para dinamizar su economía hasta los años ochenta, México mantuvo el liderazgo como un sistema franquiciador consolidado. Cuenta con más de 50% de establecimientos y una media de establecimientos por marca mucho mayor que el resto de los países iberoamericanos.

El marco jurídico de la franquicia

El Código Deontológico de la Federación Europea de la Franquicia, vigente desde enero de 1991, aunque no tiene carácter legal, permite puntualizar las características esenciales de la franquicia, las cuales se sintetizan en 1) establecer un contrato de franquicia que asigne responsabilidades para las partes; 2) el franquiciador y sus franquiciados son las partes del acuerdo, y 3) los franquiciados tienen derecho a utilizar los activos intangibles de la franquicia. Se trata de un modelo contractual que apoya a las organizaciones que intentan internacionalizarse (Doherty y Quinn, 1999; Ailouche y Schlenrich, 2011).

El marco regulatorio de los países y las acciones gubernamentales también juegan un papel importante para el desarrollo de un sistema de franquicias. Al inicio de la actual centuria aún se mantenían barreras a la internacionalización de los servicios (Schwartz, 2000), pero en Malasia y Singapur se llevaron a cabo acciones para abrir oportunidades a la franquicia (Amos, 2001). Como resultado, los gobiernos establecieron leyes, organizaciones y programas de ayuda con diversos alcances, dando lugar a la aparición de conceptos innovadores y a una intensa expansión para dinamizar la economía (Grewal y otros, 2011).

Los elementos fundamentales de un acuerdo de franquicia son: *a)* derechos de propiedad industrial, *b)* transmisión de saber-hacer, *c)* cuadro de exclusividades, *d)* políticas de aprovisionamientos, *e)* contraprestaciones económicas, *f)* control sobre la gestión del franquiciado, y *g)* resolución del acuerdo. Por otro lado, las directrices fundamentales para un acuerdo de franquicia son (Alonso, 2003):

- a) Contrato multilateral.
- b) Exención por cuota de mercado.
- c) Imposición de precios de venta.
- d) Ventas pasivas.
- e) Suministros cruzados.
- f) Proveedores exclusivos.
- g) Mercado exclusivo.
- h) No competencia contractual.
- i) No competencia poscontractual.
- j) Aprovisionamiento exclusivo.
- k) No vinculación con competidores.
- l) Confidencialidad.
- m) *Intuitus personae*.

Las ventas pasivas también son conocidas como ventas a consignación; bajo este concepto se entrega el producto o servicio y se cobra hasta que el comprador-revendedor lo vende al comprador final. En tanto, *intuitus personae* es el término con el que se prohíbe que el franquiciado ceda el contrato, y por ende la condición de franquiciado, sin contar con el consentimiento del franquiciador.

Formalidades financieras: contraprestaciones del franquiciador

Es importante destacar que se considera que existe un negocio de franquicia cuando se establece un contrato, en cuyo clausulado se plasman las políticas, las condiciones operativas y administrativas, así como las responsabilidades del franquiciador y el franquiciado. Con esta característica se distingue a una empresa de franquicia de otra que no lo es. De este acuerdo formal, donde se fijan cláusulas de responsabilidades entre las partes, se deriva otra característica, como la existencia de los participantes del acuerdo —franquiciador y franquiciado— como contratantes.

El contrato, que controla las actividades y los resultados en beneficio del franquiciador y franquiciado, también contiene un término espacio-temporal. La duración del contrato puede ir desde cinco años hasta un tiempo indefinido, siendo la práctica habitual alrededor de 20 años en determinados sectores. Al finalizar este periodo las partes tienen el derecho de recompra o reventa del establecimiento de la enseña de franquicia. La consolidación de la gestión y el comercio internacional ha dado lugar al desarrollo de regulaciones que protegen legalmente a quien tiene la posición más débil en el contrato a través de los precontratos de franquicia, incluyéndose acciones compensatorias a favor del franquiciado por incumplimiento de la franquicia (Lapiedra y otros, 2012).

Hay que identificar dos actores en este negocio: el franquiciador y el franquiciado. La Asociación Mexicana de Franquicias denomina franquiciador a quien

posee una determinada marca, tecnología y know-how de comercialización de un bien o servicio y cede contractualmente los derechos del uso de éstas, proporcionando asistencia técnica organizativa, gerencial, administrativa y de mercadotecnia al negocio de los franquiciadores, y franquiciado es quien adquiere contractualmente el derecho de comercializar un bien o un servicio dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación y dirección del negocio (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006).

De los conceptos anteriores, los consultores en franquicia destacan la importancia de la existencia de un contrato, en el cual el franquiciador se compromete a:

- a) ceder la licencia de la explotación de un producto, servicio o marca comercial;
- b) brindar conocimiento productivo y comercial propio del negocio, y
- c) brindar capacitación y asistencia técnica.

De igual forma, el franquiciado se responsabiliza de: *a)* pagar un monto inicial; *b)* pagar periódicamente un porcentaje de ventas; *c)* respetar los manuales (procedimientos y sistemas) establecidos por la empresa que otorga la franquicia; *d)* respetar los diseños y logotipos; *e)* comprar los equipos, maquinarias y suministros a la empresa concesionaria o a quien ésta señale; *f)* preservar la buena reputación o imagen de la marca; *g)* someterse al control permanente de la empresa concesionaria; *h)* ejercer la franquicia sólo en una determinada región, e *i)* no ceder o vender la franquicia a un tercero.

Como característica particular de la franquicia, en las políticas financieras se resumen los pagos correspondientes a los derechos de entrada, los *royalties*, los pagos por publicidad y la inversión inicial. Un derecho de entrada es un pago anticipado que el franquiciado realiza una sola vez al franquiciador, normalmente en el momento de su incorporación, por todo aquello que el franquiciador le ha adelantado como una marca con valor ya creado, un fondo de clientes, un manual de operaciones —*know-how*— y otros (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2012). Con este pago el franquiciador le concede al franquiciado el derecho a formar parte de la cadena de franquicia. Para el caso de México, la media de la cuantía de derechos de entrada pagados asciende a 26 millones de dólares estadounidenses.

El pago por *royalties* retribuye al franquiciador de los costes de los servicios de asistencia técnica, comercial, costes de publicidad —si no se exigiera un *royalty* de publicidad—, costos de formación y entrenamiento de los nuevos franquiciados. Un *royalty* es un pago anual efectuado por el franquiciado al franquiciador de entre 1 y 20% de las ventas para el caso de México. Adicionalmente, pudiera establecerse un derecho de publicidad, que corresponde a un pago, usualmente anual y menor a 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa a través de

la cual se controla en gran medida la imagen y marca de la franquicia (Asociación Mexicana de Franquicias, 2010).

Otra de característica esencial es la definición de cláusulas relacionadas con las normas de operación y de confidencialidad que deben guardarse con la finalidad de mantener la imagen de la marca y la reputación de manera invariable en todos los puntos geográficos.

La importancia de la norma jurídica y su aplicación se deriva de las bases de actuación de las partes fijadas en el contrato de franquicia. En el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología de México (2011), el contrato se reconoce como el instrumento que licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la explotación de un establecimiento con el uso de métodos uniformes (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2012).

Un acuerdo adecuado y conveniente disminuye los conflictos entre las partes y determina la efectividad y eficacia de la función del negocio y la relación entre las partes. Entonces, si el contrato de franquicia es el documento en donde se estipulan las condiciones referentes a derechos y obligaciones de las partes (franquiciador y franquiciado), sus implicaciones requieren de una cuidadosa atención (Lafontaine y Oxley, 2004).

En el contrato de franquicia, por una parte, se conoce al franquiciador como la empresa que posee una determinada marca, tecnología y *know-how* para la comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, las transferencias del uso de éstos y proporcionando asistencia técnica, organizativa, gerencial, administrativa y de comercialización al negocio de los franquiciados. Por otra parte, el franquiciado es quien adquiere contractualmente el derecho de comercializar un bien o un servicio dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que proporciona una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación y dirección del negocio.

Todo contrato debe cumplir los siguientes preceptos que marca el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2012): *a)* debe estar por escrito y traducido por un jurado a la lengua oficial del país donde se establece el franquiciado, y deberá establecer obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes y todas las demás condiciones importantes de la relación de franquicia.

El mencionado instituto fija las estipulaciones mínimas que deberán ofrecer los contratos de franquicia: *a)* derechos concedidos al franquiciador; *b)* derechos concedidos al franquiciado; *c)* productos y servicios que serán suministrados al franquiciado; *d)* obligaciones del franquiciador; *e)* obligaciones del franquiciado; *f)* condiciones de pago del franquiciado; *g)* duración del contrato, la cual deberá ser lo suficientemente amplia para permitir a los franquiciados amortizar sus primeras inversiones, y las bases para cualquier renovación del contrato; *h)* disposiciones relativas a los signos distintivos, el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo u otros elementos de identificación usados por el fran-

quiciado; *i*) disposiciones para la terminación del contrato, y *j*) disposiciones para la entrega inmediata al franquiciador de todo bien tangible o intangible que le pertenezca al término del contrato.

La propiedad industrial: derechos de uso de marca

Una característica del concepto de franquicia es la posesión de activos intangibles. La marca, las patentes, los copyrights —el término copyright alude a los derechos patrimoniales del autor por la creación de una obra literaria, artística, científica o didáctica— son algunos de los activos específicos que aumentan el valor comercial, además de otros activos no específicos como los clientes, los proveedores o el comité directivo. Entonces, los activos intangibles de una franquicia, que proveen de las principales rentas al franquiciador, son la característica de la cual se desprende este último, surgiendo, en consecuencia, la inminente necesidad de controlar estos activos y conseguir su eficiencia. Sin embargo, aunque existen empresas cuyos activos intangibles representan hasta 70% del valor de su empresa, su gestión no aparece regularmente en el clausulado de los acuerdos de franquicia (Arranz, 2006). Tanto en América Latina como en la península ibérica, la literatura distingue la irrupción de la franquicia en los años sesenta tardíos y su impulso en los ochenta, aunque su figura jurídica retardó su implementación productiva.

Dada la importancia de la marca en el valor de una franquicia, se comentarán brevemente algunos aspectos de las disposiciones de orden legal relativas a los signos distintivos de las franquicias:

1. La marca debe estar debidamente registrada ante el instituto que regule la propiedad industrial en el país de referencia.

2. Si el negocio contara con algún eslogan que lo identifique, deberá también ser registrado ante la misma autoridad.

3. Si la franquicia tuviera un personaje que sirviera para identificar la red con fines promocionales, deberá también registrarse ante la autoridad que regule los derechos de autor.

4. El contrato de franquicia también requiere de registro, pudiendo omitirse las cláusulas que contengan información confidencial como listas de proveedores, clientes, recetas o fórmulas de preparación.

5. Se deberá elaborar una circular de oferta de la franquicia de conformidad con el reglamento de la propiedad industrial correspondiente. Este documento no se registra ante ninguna autoridad, sólo sirve para transparentar el clausulado y presentar mayor equilibrio entre las partes en el momento de la negociación.

6. Los manuales de operación, como secreto industrial, deberán protegerse indicando en la primera hoja una leyenda que indique que son propiedad valiosa del franquiciador y que tienen carácter secreto, por lo que deberán mantenerse en forma confidencial.

7. En caso de que la franquicia incluya un *software* propiedad del franquiciador, éste deberá ostentar el registro respectivo, y además en el contrato deberá contenerse la licencia de uso sobre el *software*.

Entonces, la franquicia ostenta un conjunto de signos distintivos que deberá obtener un registro oficial para poder ejercer la propiedad, uso, usufructo, cesión o transmisión de derechos a un tercero. Estos signos distintivos usualmente son:

a) La marca, es decir, todo signo visible que distinga productos o servicios de otros, de su misma especie o clase en el mercado. Las marcas son tipificadas como: nominativas, innominadas, mixtas y tridimensionales.

b) El nombre comercial o cualquier denominación que sirva para distinguir una empresa o establecimiento industrial, comercial o de servicios, dentro de la zona geográfica donde está establecida su clientela efectiva.

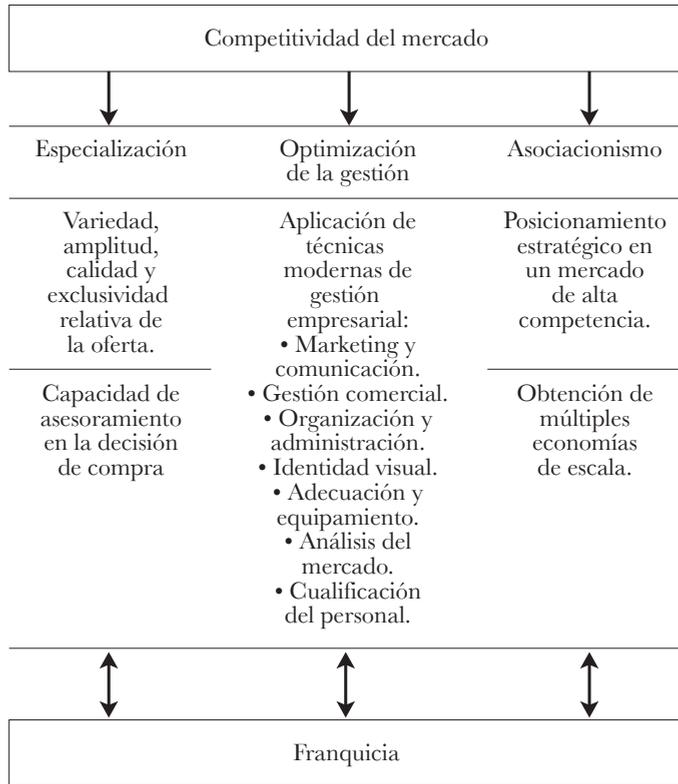
c) Aviso comercial —eslogan—, es decir, hace referencia a las frases u oraciones que contengan por objeto anunciar al público los establecimientos o los negocios industriales o de servicios, los productos o los servicios para distinguirse de los de su especie.

d) Secreto industrial o concepto que refiere a toda información confidencial que guarde una persona física o moral, que le signifique mantener u obtener una ventaja competitiva, siempre y cuando tome las medidas pertinentes para conservar un secreto. Éstos pudieran ser listas de clientes, listas de proveedores, contratos de una empresa, bases de datos, fórmulas, recetas, estrategias de negocios.

A modo de resumen y por lo que se refiere al contrato y su normativa, se puede decir que el acuerdo formal ha de ser claro, puntual, detallado y flexible, lo cual permitirá el control eficiente y efectivo de los términos de marca, derivados de la operación de signos distintivos, políticas y procedimientos que garantizan la equidad y el desempeño de la marca.

Condicionantes para franquiciar un negocio

El emprendedor tiene en cuenta los riesgos empresariales y morales que implica una inversión. Asumiendo que en un sistema de franquicia el riesgo se minimiza, puede optar por franquiciar un negocio nuevo o convertir uno existente. En la figura 1 se plantea que los negocios condicionados a la especialización y la necesidad de optimizar y modernizar la gestión de las empresas manifiestan tendencias de comercialización de especialización y asociacionismo para enfrentar la intensa competitividad.

Figura 1. *Condicionantes de nuevas tendencias comerciales*

Fuente: M. Alonso, “¿Por qué las empresas deciden franquiciar?”, 2010. Disponible en <http://comofranquiciar-tunegocio.com/tag/crecimiento/>.

La comercialización de franquicia basa sus criterios de especialización comercial en preceptos de gestión total del negocio, en una relación de asociacionismo empresarial en la que interactúan la autonomía e independencia del franquiciador y franquiciado, generando sinergias y economías de escala (Alonso, 2010).

Una decisión elemental en el éxito de un negocio futuro es la decisión de franquiciar u optar por iniciar un negocio independiente, en el que no se comparten decisiones y beneficios. Sin embargo, en este análisis debe tenerse en cuenta si se encuentra en situación conveniente para franquiciar un negocio. El cuadro 2 muestra los cuatro aspectos básicos que se relacionan con aspectos elementales que se deben tener en cuenta en un análisis comercial: 1) producto/servicio, 2) cliente/mercado, 3) competidores y 4) organización. Es importante no olvidar ninguno, para obtener una perspectiva integral de la situación.

Cuadro 2. *Condiciones para franquiciar un negocio*

Concepto de negocio	Mercado
<p><i>Explotación/Experiencia</i> Para poder franquiciar un concepto de negocio, debe haber sido probado previamente y contrastado mediante la explotación de centros pilotos. Éste es un requisito imprescindible que debe afrontar el franquiciador antes de dar paso a la creación de una red de franquicia.</p>	<p><i>Permanencia/Estabilidad</i> El interés del público por el producto o servicio debe ser duradero y no estar basado en una novedad de consumo.</p> <p><i>Exclusividad/Amplitud</i> La zona de exclusividad que se asigne debe incluir un número suficiente de clientes potenciales con el fin de armonizar las inversiones y rentabilizar el negocio.</p>
Producto/Servicio	Saber-hacer
<p><i>Diferencia/Innovación</i> El producto o servicio debe identificarse con facilidad de los que ofrece la competencia. Los elementos diferenciadores pueden darse en el producto o servicio o en sus formas de comercialización.</p> <p><i>Calidad/Competitividad</i> La relación calidad-precio de los productos/servicios tiene que facilitar un posicionamiento privilegiado respecto de la competencia.</p> <p><i>Oferta/Complementariedad</i> La oferta debe ser suficientemente amplia y variada con el fin de otorgar una clara especialización.</p> <p><i>Homogeneidad/Identificación</i> El producto o servicio ofrecido al consumidor o usuario debe ser el mismo, cualquiera que sea el punto de la red en que se realice la venta. Esto sólo se logra aplicando técnicas operativas y comerciales homogéneas.</p>	<p><i>Secreto/Inaccesibilidad</i> El saber-hacer del franquiciador no debe ser conocido o fácilmente accesible en su conjunto.</p> <p><i>Originalidad/Especificidad</i> En sus diferentes elementos o conjunto de componentes.</p> <p><i>Sustancialidad/Necesidad</i> Aportar información útil y necesaria para mejorar la posición competitiva, los resultados del negocio o ayudar a penetrar en un nuevo mercado.</p> <p><i>Transmisión/Formación</i> El saber-hacer del franquiciador debe transmitirse con facilidad a personas con el perfil requerido por éste.</p> <p><i>Reproductividad/Similitud</i> El conjunto de experiencias relativas a la gestión y explotación del negocio debe poder reproducirse en un entorno similar a los centros piloto del franquiciador.</p>

Cuadro 2. *Condiciones para franquiciar un negocio* (continuación)

Producto/Servicio	Saber-hacer
<i>Margen/Rentabilidad</i> La venta del producto o servicio debe permitir obtener un margen suficiente para la rentabilización de la actividad.	<i>Actualización/Adaptabilidad</i> El saber-hacer del franquiciador no puede ser estático sino demostrar un carácter flexible y adaptarse a las existencias del mercado.
	<i>Documentación/Identificación</i> Debe ser descrita en manuales o en elementos adecuados que faciliten su transmisión.

Fuente: M. Alonso, *La franquicia de la "A" a la "Z": Manual para el franquiciador y el franquiciado*. Madrid: Ediciones LID Editorial Empresarial, 2003.

Perfil del franquiciador y franquiciado

La relación de agencia es la que mejor explica el acuerdo de franquicia, en la que suelen presentarse conflictos de asimetría de información y oportunismo. La teoría de la agencia explica la relación entre el agente y principal en el que existe un contrato y se presentan condiciones de incertidumbre y oportunismo (Jensen y Meckling, 1976), en donde el riesgo moral compartido y el oportunismo del agente son típicos problemas de agencia en busca de maximizar el valor de la franquicia con la disminución de los costos de supervisión y control (Díez de Castro y otros, 2008).

Esta teoría predice que los contratos que regulan las relaciones deben equilibrar los incentivos a los esfuerzos de cada parte del acuerdo (Perales y Vázquez, 2003). Para resolver esto y evitar el riesgo empresarial, es vital comunicar la información exacta y útil para la toma de decisiones importantes y cotidianas en la elección y operación de franquicia. En este sentido, la información requerida en el precontrato de franquicia se presenta en el cuadro 3.

Cuadro 3. *Información requerida por las partes en el momento precontractual*

Del franquiciador	Del potencial franquiciado
a. Años de constitución de la empresa	a. Datos generales de la empresa o negocio
b. Años de experiencia como franquicia	b. Información personal
c. País de origen de la marca de franquicia	c. Trayectoria laboral y profesional
d. Número total de establecimientos	d. Experiencia empresarial

Cuadro 3. *Información requerida por las partes en el momento precontractual* (continuación)

Del franquiciador	Del potencial franquiciado
e. Número de establecimientos propio de la cadena	e. Información familiar
f. Número de establecimientos franquiciados	f. Datos económicos y financieros
g. Pertenencia a una asociación de franquicias	g. Planteamiento del negocio
h. Requisitos financieros.	
i. Obligaciones físicas	
j. Duración del contrato	

Fuente: M. Alonso, *La franquicia de la "A" a la "Z"*. Manual para el franquiciador y el franquiciado, Madrid, LID Editorial Empresarial, 2003 • J. M. Ramírez y otros "Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora", *Revista de Economía y Empresa*, 23 (54-55), pp. 51-68, 2005.

Dados los datos proporcionados en cantidad y veracidad por las partes contratantes, se espera que haya armonía entre la marca franquiciadora y el futuro franquiciado para que se finquen relaciones exitosas y duraderas.

Comunicación en la relación de franquicia

El funcionamiento correcto de una franquicia radica en la comunicación franquiciador/franquiciado. El franquiciador debe informar, durante el precontrato, ampliamente sobre aspectos conceptuales, organizativos, jurídicos, económicos y de mercado del negocio, y luego, tras el acuerdo, la entrega de manuales corporativos, el envío de circulares, las publicaciones internas y las convenciones del franquiciador, el cual puede transmitir y aportar los conocimientos y medios necesarios para la reproducción de experiencias. Por otro lado, el franquiciado debe informar objetivamente, en el precontrato, sus características personales, profesionales y patrimoniales para permitir que el futuro franquiciador analice la adaptación de su perfil y la potencialidad de proveer información privilegiada sobre el consumidor final, las técnicas de venta exitosas, así como de métodos operativos (Alonso, 2003).

Sólo bajo la consideración de una comunicación efectiva entre las partes se hace posible la potenciación de las actividades estratégicas y tácticas de un negocio de franquicia en la que se logren las ventajas competitivas de este formato de negocio: la marca y sus economías de escala.

Los planes de asistencia: apertura y explotación

Un aspecto inquietante para todo potencial franquiciado es poder explotar un concepto de negocio por el tiempo suficiente para recuperar su inversión con el apoyo y soporte del franquiciador. Éste es el enfoque de la relación; lo que no significa pérdida de autonomía empresarial (Alonso, 2003). La dimensión de la asistencia constituye la disposición del concesionario a facilitar al franquiciado la ayuda necesaria en aspectos financieros, de suministro y de marketing, de manera continua (Matthes, 2014).

Plan de asistencia para la puesta en marcha del negocio

La asistencia es una de las características más apreciadas por los franquiciados tanto al inicio de una nueva unidad de negocio como para dar apoyo continuo a la gestión del franquiciado, sea con una frecuencia fija o variable (Argerich, 2010). En el primer año de apertura suelen suscitarse problemas o dudas, por lo que se requiere de un contacto más frecuente que en los años posteriores (Díez de Castro y Galán González, 2000). De esta manera, la asistencia técnica contribuye de forma directa a la producción o venta de bienes o servicios uniformemente bajo los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca a fin de mantener la calidad, el prestigio y la imagen que la distinguen (Ley de Propiedad Industrial, 2008). Los tipos más comunes de asistencia requeridos de un franquiciador al inicio de la actividad de una franquicia pueden incluir desde la planificación del proceso de apertura y el análisis de mercado hasta la capacitación inicial y apoyo en actividades propias del marketing (cuadro 4).

Cuadro 4. *Asistencia del franquiciador al inicio de la actividad*

Investigador	Principales variables de asistencia
Hing (1999)	Capacitación inicial, ayuda con la selección del lugar, ayuda con la compra de equipo, apoyo con la obtención de financiamiento empresarial, marketing local, compras demateriales necesarios, formación de empleados, contabilidad, asesoramiento y consultas generales.
Lee (1999)	Capacitación inicial, información sobre regalías y tasas de franquicia, asistencia en promoción y publicidad, cuotas de marketing y publicidad.

Cuadro 4. *Asistencia del franquiciador al inicio de la actividad* (continuación)

Investigador	Principales variables de asistencia
Alonso (2003)	Planificación conjunta del proceso de apertura, análisis del mercado de implantación, búsqueda de la ubicación adecuada para el establecimiento, establecimiento del área comercial de exclusividad, elaboración del proyecto de adecuación, equipamiento y decoración, supervisión del acondicionamiento del punto de venta, estimación de las inversiones iniciales necesarias y búsqueda de financiación, colaboración en la selección de personal, determinación del almacenamiento inicial de apertura, formación inicial del franquiciado y su personal, entrega de manuales operativos y de imagen, planificación de la campaña de lanzamiento en el mercado de exclusividad territorial, aportación de cartera inicial de clientes, elaboración de informes previstos de explotación y asistencia técnica y comercial en el inicio de la actividad.

Fuentes: N. Hing, "Maximizing franchisee satisfaction in the restaurant sector", *Journal of Consumer Marketing*, 16(5), pp. 502-513, 1999. • Lee, S. B. *An Investigation of Factors Affecting the Quality of the Relationship between Franchisee and Franchisor and its Impact on Franchisee's Performance, Satisfaction, and Commitment: A Study of the Restaurant Franchise System*, UMI Dissertation Services, Ann Harbor, 1999. • G. Bermúdez, *Elementos, relaciones y estrategias.*, ESIC Editorial, España, 2002. • M. Alonso, *La franquicia de la "A" a la "Z". Manual para el franquiciador y el franquiciado*, LID Editorial Empresarial, Madrid, 2003.

El proceso de asistencia se desarrolla dentro de aspectos como el abastecimiento de materiales al franquiciado, las facilidades financieras directas e indirectas, la gestión empresarial y la accesibilidad de contacto entre franquiciador y franquiciado (Fernández y Melián, 2005). En la planificación de la apertura el calendario agrupa actividades como (Bordonaba y Polo, 2004, p. 50):

- a) Precontrato
- b) Planificación de la apertura
- c) Inversión-financiación
- d) Local
- e) Contrato de franquicia
- f) Formación
- g) Manual de franquicia
- h) Suministro de productos
- i) Materiales y documentos
- j) Presupuesto económico
- k) Planificación de lanzamiento publicitario
- l) Inicio de la actividad
- m) Asistencia técnico-comercial

Las relaciones interorganizacionales entre la franquicia y el franquiciado son comercialmente interdependientes y de valor cocreado (Paswan y col., 2014), por lo que la satisfacción de la relación y la confianza entre las partes son relevantes para minimizar conflictos potenciales (Frazer y otros, 2012) y maximizar los resultados. Por ello, debe atenderse una asistencia continuada a través de:

- a) Formación permanente del franquiciado y su personal.
- b) Investigación del mercado y adaptación conceptual a sus exigencias.
- c) Central de compras y negociación con proveedores autorizados.
- d) Soportes informáticos de gestión.
- e) Coordinación de campañas publicitarias y promocionales a nivel nacional con el uso del fondo de marketing Evidencia.
- f) Seguimiento de campañas publicitarias a nivel local y elaboración del presupuesto publicitario.

Áreas de transferencia del saber-hacer

La habilidad de una empresa para apalancarse en sus capacidades de transferencia de conocimiento es un recurso idiosincrático y difícil de imitar (Collins y Hitt, 2006). La transferencia de conocimiento es un proceso a través del cual una unidad organizacional es afectada por la experiencia de otra (Argote e Ingram, 2000). Para lograr dicha transferencia asertivamente es necesario considerar prerrequisitos, factores y asuntos contextuales que rodean el proceso, a fin de identificar, adquirir y aplicar el conocimiento existente y desarrollar la capacidad de llevar a cabo las tareas o actividades de manera eficiente y efectiva (Liyange y otros, 2009). Para transmitir el saber-hacer del franquiciador al franquiciado de forma explícita y sistematizada es necesario disponer de una documentación a la que se pueda remitir para consulta. Así, los elementos básicos de lo que suele llamarse *package* de franquicia se presentan en el cuadro 5.

Cuadro 5. *Elementos básicos del package de franquicia*

Área	Intención del franquiciador	Propósito operativo	Evidencias
Informativa	Expansión	Creación y desarrollo	Folleto Dossier informativo Sitio en internet Cuestionario de candidatura Circular de oferta de franquicia
Contractual	Integración	Regulación y control	Acuerdo de opción de compra Contrato de franquicia

Cuadro 5. *Elementos básicos del package de franquicia* (continuación)

Área	Intención del franquiciador	Propósito operativo	Evidencias
Operativa	Entrega de manuales	Organización y gestión	Estructura empresarial Concepto de negocio técnico de productos y servicios Aprovisionamiento Gestión comercial Marketing Procedimiento Administración Control y supervisión Plan económico Corporativismo Adecuación del local
Formativa	Apertura y asistencia	Formación y animación	Material de formación

Fuente: M. Alonso, *La franquicia de la "A" a la "Z". Manual para el franquiciador y el franquiciado*, Ediciones lid Editorial Empresarial, Madrid, 2003.

La búsqueda del emplazamiento y la exclusividad territorial

Los clientes suelen considerar la ubicación como un aspecto decisivo en la compra (Lan-Hsu, 2013). Una localización atractiva es una ventaja que puede generar más tráfico al punto de venta (Anderson y otros, 2000). Para una firma comercial la localización del punto de venta determina en gran medida la rentabilidad del negocio, eso es una cuestión de vital importancia en la apertura de un establecimiento franquiciado.

Los factores que se tienen en cuenta para la elección son: *a)* la demanda, *b)* la oferta, *c)* el costo y algunos otros como el área de influencia, la accesibilidad del cliente, el grado de urbanización del área, los medios de transportación, estacionamiento o estado de la edificación. La inversión requerida para la apertura no solamente requiere del cumplimiento de la localización, sino también la inversión del acondicionamiento del local que debe asegurar el cumplimiento de la estandarización de la imagen del sistema de la franquicia como un elemento de influencia en el reconocimiento de marca y la valoración por parte del mercado. El acondicionamiento implica:

- a) Caracterización del local
- b) Diseño interior y exterior
- c) Adaptación de las instalaciones
- d) Ambientación
- e) Decoración
- f) Iluminación
- g) Equipamiento
- h) Inventario inicial de apertura
- i) Alquiler
- j) Formación del franquiciado y del personal

El contrato de franquicia suele incluir la distribución exclusiva en donde ambas partes asumen compromisos para respetar una zona atribuida a un determinado territorio. Esta exclusividad territorial para una zona determinada puede incluir bajo qué condiciones pueden establecerse o no subfranquicias, plazo, objetivos mínimos de ventas, apertura mínima de locales dentro de la zona de exclusividad, fijación de precios y servicios a comercializar, fijación de regalías y otras obligaciones. La exclusividad territorial tiene dos vertientes, una de ellas, denominada *franchising master*, implica que el franquiciado puede otorgar subfranquicias, y la otra es la exclusividad operativa que protege al franquiciado de la amenaza de entrada de competencia de la misma franquicia en la misma zona, pero que no permite la subfranquicia. El desafío para las partes es evitar prácticas como la invasión de territorios franquiciados, la modificación de la zona geográfica de distribución antes del vencimiento del plazo, la desviación de los fondos destinados a publicidad, la fijación de precios discriminatorios y terminaciones contractuales abusivas, entre otros aspectos que violan las cláusulas relacionadas con los elementos del contrato.

Aprovisionamiento del franquiciado para el punto de venta

El éxito del sistema de franquicia depende en buena medida del esfuerzo consciente de los participantes en integrar las relaciones entre los miembros del sistema (Mendelsohn, 2003). Las relaciones se integran entre todos los participantes de las cadenas de suministro y de valor (Cook y otros, 2011), con especial hincapié en la confianza y la reciprocidad entre franquiciados y principales proveedores, el desarrollo de competencias centrales para el desarrollo del marketing de servicios internos, incluyendo la medición de los niveles de satisfacción del franquiciado y el desarrollo de intentos estratégicos basados en alianzas (Maritz y Nieman, 2008).

Un ejemplo es DIA (Distribuidor Internacional de Alimentos), que funciona como la cadena interna de suministro del portafolio de franquicias que opera el grupo ALSEA en México: Domino's Pizza, Starbucks, California, Pizza Kitchen,

Chili's y P.F. Chang's China Bistro. Así, desde los centros de distribución ubicados en ciudades estratégicas del país, DIA entrega insumos en el día, pero principalmente durante la noche, a sus miles unidades de venta en el país. ALSEA reconoció que era necesario integrar cuatro áreas: servicios de tecnologías de información y procesos; administración y gestión; finanzas y contabilidad, y recursos humanos. Para lograrlo se desarrolló un área de Servicios Compartidos que funciona como un mecanismo que respalda la capacidad de atención a través de la conjunción de procesos comunes entre las marcas del portafolio y la cadena interna de suministro. DIA a su vez interactúa con otra estructura de apoyo que conforma la cadena externa de suministro, a través de la sincronización de la operación de cientos de proveedores comprometidos con la calidad y los mejores precios (Vargas, 2011).

La franquicia suele establecer contratos con sus proveedores exigiendo ciertos estándares. En la medida en que la cadena de suministro logre establecer relaciones continuadas que aseguren las operaciones de cara al cliente, los resultados se verán reflejados en confianza a la marca, crecimiento y rentabilidad.

El control de la gestión

El franquiciador hace esfuerzos para monitorear y controlar las operaciones del sistema de franquicia, y las prácticas más comunes son las auditorías de inspección y los informes de finanzas y marketing contractualmente obligatorios. Sin embargo, cada vez más sistemas de franquicias utilizan sistemas de tecnologías de información basados en la Planeación de Recursos de la Empresa (ERP), para el manejo y control de las operaciones tanto de la propia franquicia como de los puntos de venta, y Administración de Relaciones con los Clientes (CRM), para que las unidades desarrollen fidelidad y conexión de largo plazo con los consumidores. Así, este tipo de sistemas contribuyen principalmente a:

- a) Estandarizar el *software* y el *hardware* de los puntos de venta con el soporte corporativo.
- b) Administrar los activos y reducir inventarios.
- c) Procesar y administrar información de múltiples puntos de venta en tiempo real.
- d) Centralizar y compartir información de distintos departamentos entre franquiciador y franquiciado.
- e) Dar seguimiento de los planes de trabajo, presupuestos, recursos y riesgos.
- f) Integrar la información financiera para el uso eficiente de los recursos.
- g) Controlar los pagos de regalías.
- h) Desarrollar relaciones duraderas con clientes.
- i) Establecer un sistema de inteligencia empresarial.

Consideraciones finales

Son innumerables los sectores de actividad en los que se puede explotar un negocio de franquicia. Esta alternativa de asociación empresarial es empleada por numerosas organizaciones, que sin distinguir tamaño o condición tienen como objetivo común su expansión y desarrollo comercial.

En una relación de franquicia, los esfuerzos individuales disminuyen dando paso a sinergias de talentos independientes. Tanto el franquiciador como el franquiciado tienen la oportunidad de beneficiarse de las experiencias e instrumentos comerciales y de gestión que pueden acrecentarlas con el trabajo conjunto. Para ello, el acuerdo de franquicia debiera ser el resultado de un razonamiento de las pretensiones y expectativas comunes, previo estudio de los antecedentes y proyecciones particulares.

La ventaja competitiva más relevante de la franquicia es el conocimiento protegido en un marco jurídico amplio que sustenta el formato de negocio. Este conocimiento es valorado por los franquiciados por su contribución a la creación y difusión de la innovación en procesos y productos, acompañamiento y asistencia, así como control y seguimiento de las operaciones de los franquiciados. Ambas partes requieren de garantías que respalden una relación comprometida, ética y honesta a largo plazo, que minimice la probabilidad de fracaso.

A pesar de la disparidad de las condiciones de los mercados y las etapas del desarrollo de franquicias entre los países iberoamericanos, es notable que conforme mejora la región nuevas franquicias extranjeras se establecen y expanden, asimismo nuevas franquicias locales se crean. Consideramos que en los siguientes años seremos testigos de un mayor crecimiento y dinamismo del formato de franquicia en la región, sea porque se considera una alternativa de menor riesgo de inversión, apoyado por conceptos probados y exitosos y la estandarización de la gestión, así como por el desarrollo de los mercados locales y por ser una opción viable en la generación de fuentes de empleo, incorporación de negocios a la formalización y generación de bienestar y desarrollo económico.

Referencias

- Aliouche, E., y Schlenrich, U. (2011). "Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion". En *Journal of Retailing*, 87(3), pp. 345-365.
- Alon, A. (2009). "Resultados de la empresa de franquicia desde la perspectiva de las redes sociales". En *Esic Market*, 133, pp. 113-132.
- Alonso, M. (2003). *La franquicia de la "A" a la "Z". Manual para el franquiciador y el franquiciado*. Madrid: Ediciones Mariano Alonso y LID Editorial Empresarial.
- , M. (2010). "¿Por qué las empresas deciden franquiciar?" Disponible en <http://comofranquiciartunegocio.com/tag/crecimiento/>.
- American Franchisee Association (2004-2010). "The American Franchisee Association". Disponible en <http://www.franchisee.org/>. [Consultado de 2004 a 2010].
- Amos, J. H. (2001). "Leading the Way to Franchising's Future: Franchising Veteran Jim Amos Prepares to Take the IFA Helm". *Franchising World*, 33(1), pp. 8-12.
- Anderson, R. I., Dk, R., y Scott, J. (2000). "Hotel Industry efficiency: an advanced linear programming examination". *American Business Review*, 18(1), pp. 40-48.
- Argerich, J. (2010). "Las Pymes y su imprescindible necesidad de comunicación. El caso de las unidades operativas en régimen de franquicia". *Revista Icono*, 8(2) pp. 276-290.
- Argote, L., e Ingram, P. (2000). "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), pp. 150-169.
- Arranz, J. C. (2006). *Branding: creciente consciencia del valor de marca (Brandvalue)*. España: ESERP.
- Asociación Mexicana de Franquicias (2004-2014). Boletines informativos. Disponible en <http://www.franquiciasdemexico.org>. [Consultado de 2004 a 2010].
- Audretsch, D. B., y Thurik, A. R. (2001). "What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies". En *Industrial and corporate change*, 10(1), pp. 267-315.
- Baena, V. (2012). "Master Franchising as Foreign Entry Mode: Evidences from the Spanish Franchise System". *Economics*, pp. 1-8.
- Bermúdez, G. (2002). *Elementos, relaciones y estrategias*. España: ESIC Editorial.
- , (2002a). Valor percibido de la satisfacción en el franquiciado, XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica, Universida de da Beira Interior, Covilha.
- Bordonaba, V., y Polo, Y. (2004). "Gestión estratégica de la relación de franquicia". *Universia Business Review*, 1 (1) pp. 50-63.

- Collins, J., y Hitt, M. (2006). "Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital". *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*, 23, pp. 147-167.
- Cook, L. S., Heiser, D. R., y Sengupta, K. (2011). "The moderating effect of supply chain role on the relationship between supply chain practices and performance: An empirical analysis". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(2), pp. 104-134.
- Díez de Castro, E. C., y Galán González, J. L. (2000). *Práctica de la franquicia*. Madrid: McGraw-Hill.
- , E. C., Navarro García, A., Rondán Cataluña, F. J., y Rodríguez Rad, C. J. (2008). "Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), pp. 185-210.
- Doherty, A. M., y Quinn, B. (1999). "International retail franchising: an agency theory perspective". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6) pp. 224-237.
- Ehrmann, T., y Spranger, G. (2005). "Why do franchisors combine franchises and company-owned units?" En *Working Paper Series*, pp. 1-10.
- Fernández, M., y Melián, L. (2005). "An analysis of quality management in franchise systems". *European Journal of Marketing*, 39(5/6), pp. 585-605.
- Frazer, L., Weaven, S., Giddings, J., y Grace, D. (2012). "What went wrong? Franchisors and franchisees disclose the causes of conflict in franchising". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1), pp. 87-103.
- Fried, B., Vance, H., y Elango, B. (1997). "Franchising research: a literature review and synthesis". *Journal of Small Business Management*, 35(3), pp. 68-73.
- Gastañaduy, A. (2009). "Tangibilización del espíritu emprendedor: Desarrollo de franquicias en el sector de la pequeña y microempresa". *The Bi-Annual Academic Publication of Universidad ESAN*, 14 (26), pp. 109-119.
- Gauzente, C., y Dumoulin, R. (2012). "Franchising choice in retail networks: a multi-level institutional framework". En *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(4), pp. 385-396.
- Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. R. G., y Radulovich, L. (2011). "Franchise partnership and international expansion: a conceptual framework and research propositions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), pp. 533-557.
- Grzelak, K., y Matejun, M. (2013). "Franchising as a concept of entrepreneurship development in the SME Sector". pp. 47-61. Matejun, M., y Walecka, A. (eds.). En *Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues*, Lodz University of Technology Press.
- Grünig, R., y Morschett, D. (2012). "Determining the level of integration and responsiveness" (pp. 149-163). Grünig, R., y Moschett, D. (eds.). En *Developing International Strategies*. Berlín: Springer.

- Hing, N. (1999). "Maximizing franchisee satisfaction in the restaurant sector". *Journal of Consumer Marketing*, 16(5), pp. 502-513.
- IFA Educational Foundation (2010). "An Introduction to Franchising", IFA Educational Foundation. Recuperado de http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/introtofranchising_final.pdf
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2012). Ley de la Propiedad Industrial. Disponible en <http://www.impi.gob.mx/>. [Consultado el 9 de abril de 2012].
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Lafontaine, F., y Oxley, J. E. (2004). "International franchising practices in Mexico: Do franchisors customize their contracts?", *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(1), pp. 95-123.
- Lan-Hsu, J. (2013). "Key Success Factors in Catering Franchises". *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(3), pp. 72-80.
- Lapiedra, R., Palau, F., y Reig, I. (2012). "Managing asymmetry in franchise contracts: transparency as the overriding rule". *Management Decision*, 50(8), pp. 1488-1499.
- Lee, S. B. (1999). "An Investigation of Factors Affecting the Quality of the Relationship between Franchisee and Franchisor and its Impact on Franchisee's Performance, Satisfaction, and Commitment: A Study of the Restaurant Franchise System", UMI Dissertation Services. Ann Harbor.
- Ley de Propiedad Industrial (2008). Sumario Mercantil. México: Themis.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., y Li, Q. (2009). "Knowledge communication and translation —a knowledge transfer model". *Journal of Knowledge Management*, 13(3), pp. 118-131.
- Maritz, A., y Nieman, G. (2008). "Implementation of service profit chain initiatives in a franchise system". *Journal of Services Marketing*, 22(1), pp. 13-23.
- Matthes, J. (2014). "A Conceptualization and Empirical Examination of the Effects of Marketing Alignment on Franchising Relationships", tesis doctoral, Graduate College at the University of Nebraska,
- Mendelsohn, M. (2003). *The Guide to Franchising*. Londres: Thompson Learning.
- Michael, S. C. (2014). "Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation". *Small Business Economics*, 42(3), pp. 611-620.
- Nissan, E., Martín, M. Á. G., y Picazo, M. T. M. (2011). "Relationship between organizations, institutions, entrepreneurship and economic growth process". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(3), pp. 311-324.
- Paswan, A. K., D'Souza, D., y Rajamma, R. K. (2014). "Value co-creation throu-

- gh knowledge exchange in franchising”. *Journal of Services Marketing*, 28(2), pp. 116-125.
- Pavlin, I. (2013). “Opportunities for franchising development and employment generation: sustainable franchising as a form of entrepreneurship in Slovenia”. En *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18(3), pp. 262-281.
- Perales, N., y Vázquez, L. (2003). “Determinantes de la intensidad franquiciadora: Un enfoque de agencia”. *Investigaciones económicas*, 27(1), pp. 151-172.
- Polo-Redondo, Y., Bordonaba-Juste, V., y Palacios, L. L. (2011). “Determinants of firm size in the franchise distribution system: Empirical evidence from the Spanish market”. *European Journal of Marketing*, 45, pp. 170-190.
- Ramírez, J. M., Guerrero, F. M., y Rondán, F. J. (2005). “Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora”. *Revista de Economía y Empresa*, 23 (54-55), pp. 51-68.
- Sen, K. C. (1998). “The use of franchising as a growth strategy by us restaurant franchisors”. *Journal of Consumer Marketing*, 15(4), pp. 397-407.
- Schwartz, H. (2000). “Internationalization and two liberal welfare states: Australia and New Zealand”. *Welfare and work in the open economy*, 2, pp. 69-130.
- Tormo Asociados. Consultores en franquicia (2011). *Resumen de actualidad*. Disponible en <http://www.tormo.com.mx>. [Consultado el 17 de mayo de 2011.]
- Urbano, D., y Toledano, N. (2008). “La concentración de la oferta como fuente de innovación de los nuevos negocios: El estudio de un caso en el sector de la automoción en Cataluña”. *Universia Business Review*, (17), pp. 80-93.
- Vargas, I. (2011). “La operación perfecta”. CNN Expansión. Recuperado desde <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/01/26/la-operacion-perfecta>.

PARTE II. ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN DE LA FRANQUICIA

2. NUEVAS PERSPECTIVAS DE LAS FRANQUICIAS PARA EL COMERCIO MINORISTA BRASILEÑO

Antonio Carlos Giuliani

Introducción

La modalidad de franquicias en Brasil está creciendo mucho, atrayendo cada vez más inversionistas a trabajar en todos los sectores de la economía. Al invertir en una franquicia, el nuevo empresario ya cuenta con la experiencia de otros que ya han invertido en ese mismo segmento y, por lo tanto, se puede confiar en los colegas para intercambiar sugerencias y probar algunas ideas que ya fueron implementadas. Como resultado, la tasa de mortalidad de las franquicias en los primeros cinco años es de 15% frente al 80% en los negocios considerados independientes (SEBRAE, 2007; Façanha y otros, 2013; Ferreira, 2014).

En este capítulo se aborda el sistema de franquicia como canal de distribución en la venta al detalle en Brasil, así como sus tendencias y perspectivas.

La evolución del sistema de franquicia en Brasil

La franquicia en Brasil surgió en relación con las ventas de combustibles, automóviles y embotellado de bebidas. El marco inicial fue la Escuela de Idiomas Yazigi, en 1963, con la centralización de la enseñanza del inglés a través de franquicias. En 1970, los jóvenes emprendedores Marcelo Cherto y Marcos Rizzo se asocian con algunos empresarios de franquicias, establecen un conjunto de acciones, creando las bases para la organización del sistema de franquicias en Brasil. En la década de los ochenta, con la llegada a Brasil de McDonald's —gran icono del sector de comida rápida de Estados Unidos—, que buscaba ampliar su mercado, comenzó la expansión de las primeras redes brasileñas como la carioca Bob's y empresas del sector de cosméticos como o Boticário y Água de Cheiro. La franquicia echó raíces en el país y fincó bases para la gran expansión verificada en la década de los años noventa. Las operaciones de franquicia han experimentado cambios importantes en los últimos años, para mantenerse al día dentro de una fuerte dinámica de negocios.

En Brasil conviven operaciones de franquicia que se encuentran en diferentes

etapas de evolución. Las franquicias atravesaron, a lo largo del tiempo, por varias generaciones, se presentan cinco de ellas a fin de comprender sus características.

Franquicia de primera generación. El franquiciado posee la licencia para el uso de la marca y distribución del producto, con o sin exclusividad, y no se transferirá ningún tipo de *know-how* en el ramo específico del franquiciador. El franquiciado que operará la sucursal cuenta con poco o casi ningún apoyo operacional y mercadológico. Por ejemplo, Kodak (www.brkodak.com) y Churrascaria Montana Grill (www.churracariamontanagrill.com.br).

Franquicia de segunda generación. Además de la licencia de uso de la marca y distribución de productos con exclusividad, los franquiciados reciben apoyo para la operación del negocio. La mezcla de productos vendidos debe ser adquirida directamente con la franquicia y las regalías pueden venir ya incluidas en el precio del producto. Exige un nivel de profesionalización de bajo a medio. Algunos ejemplos son Boticário (www.boticario.com.br) y Casa do Pão de Queijo (www.casadopaodequeijo.com.br).

Franquicia de tercera generación. Son franquicias también conocidas como “formato” de negocio o Business Format Franchises, presentan la licencia de uso de la marca y la distribución de productos y servicios propios y de terceros, con exclusividad. Cuentan con un sistema comercial de gestión y operación del negocio.

La libertad de acción por parte del franquiciado es menor debido a un mayor control ejercido por la franquicia. La exigencia de profesionalización es media, ofreciendo un riesgo medio tanto para el franquiciante como para el franquiciado. La asociación entre ellos es la principal característica y garantiza un nivel mínimo de calidad, asegurando la eficacia del negocio. Un ejemplo en Brasil es Mister Pizza (www.mrpizza.com.br).

Franquicia de cuarta generación. El franquiciado y el franquiciador participan y contribuyen en el desarrollo del sistema. El franquiciador es un facilitador del proceso organizando y facilitando un ambiente participativo y creativo. Ambos, franquiciante y franquiciado, saben que el éxito de la red depende del triunfo de cada uno. El nivel de profesionalización es alto. Hay una gran asistencia en la operación del negocio, en la tecnología de la red y en los planes estratégicos de marketing para su permanencia en el mercado. Algunos ejemplos son: Redes de DrogariaFarmais (www.farmais.com.br) y Yázigi, Escuela de idiomas (www.yazigi.com.br).

Franquicia de quinta generación. Son aquellas que poseen los elementos de franquicias de cuarta generación y que tienen la garantía de recompra por el franquiciador (Pla, 2001; Roque, 2011). Eso solamente es posible cuando el franquiciador posee el punto comercial (propietario o locatario, que renta o subarrienda al franquiciado).

El nivel del profesionalismo es altísimo y el grado de riesgo es mínimo para

ambas partes. La libertad de acción del franquiciado es muy limitada y existe la exigencia del contrato entre ambas partes. Gran asistencia en la operación del negocio y en la tecnología de red. También existe asistencia en los planes estratégicos de marketing, con tercerización de servicios especializados en franquicias. Ejemplo: McDonald's (www.mcdonalds.com.br).

Las franquicias en Brasil están concentradas entre las franquicias de tercera y cuarta generación. Las franquicias de tercera generación representan formatos de negocios, ampliando el concepto para la forma de instalarse, operar y administrar con eficiencia un determinado tipo de negocio (Giuliani, 2009; Roque, 2011). Las franquicias de cuarta generación incorporan los conceptos de las generaciones anteriores creando la Learning Network Franchising, una red de aprendizaje que perfecciona continuamente las formas de operación y formato en un ritmo creciente de incorporación de experiencias (Giuliani, 2003).

En 1987 nace la ABF —Associação Brasileira de Franchising—, entidad volcada a la defensa del sistema en el país que asumiendo su papel crea su estatuto con objetivos pautados en promover la defensa del sistema de franquicia junto con las autoridades.

En la década de 1990 —con la apertura del país al proceso de globalización y expansión del capitalismo internacional y con profundas reformulaciones sectoriales provocadas por la política neoliberal del gobierno— se promovió la privatización de un gran número de empresas de la propia República Federal del Brasil y se estimuló la privatización de diversas empresas vinculadas a los gobiernos estatales, así surgieron los nuevos empresarios que se estaban desvinculando de las empresas recién privatizadas, y eran forzados a buscar su propio negocio, con dinero de las indemnizaciones, pero sin experiencia en gestión empresarial.

El sector de la franquicia en Brasil

El cuadro 1 presenta la evolución del sector de franquicia en Brasil, cuya facturación en 2011 fue de 88 855 billones de reales (45 billones de dólares) y crecimiento de 18% en relación con 2010, lo que demuestra la fuerza del sector en la economía brasileña. En suma, el sector emplea directamente 887 882 personas, y por cada nueva vacante otras cuatro indirectamente son creadas, según la investigación realizada por la Rizzo Franchise (2011).

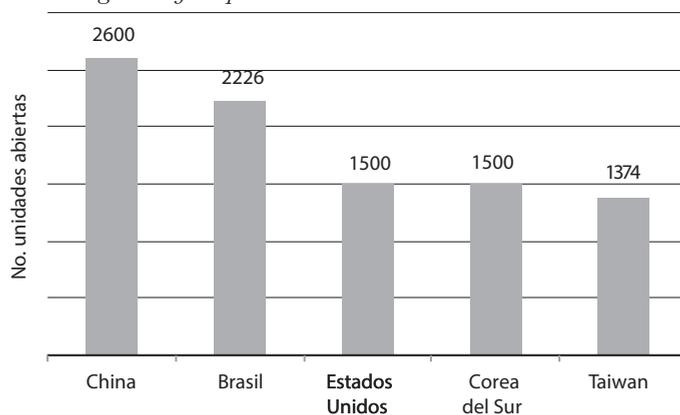
El estudio realizado entre el periodo de 2001 a 2011 verifica, según la Associação Brasileira de Franchising (2013), la evolución en el número de redes de 600 para el año 2013 y en unidades de crecimiento de 51 000 a 93 098.

Cuadro 1. *Facturación del sector de franquicias en Brasil 2010-2011 (valores en billones de dólares)*

Segmentos	2010	2011	Porcentaje de variación
Accesorios personales y calzado	2 460	2 780	13.1
Alimentación	7 765	8 880	14.5
Educación y formación	2 280	3 000	7.9
Deporte, salud, belleza y ocio	6 015	7 470	24.3
Fotos, gráficas y señalización	760	802	5.9
Hotelería y turismo	760	1 408	85.8
Informática y electrónicos	555	608	9.8
Limpieza y conservación	330	370	12.6
Muebles, decoración y regalos	1 785	2 408	35
Negocios, servicios y otros	10 645	12	14.9
Vehículos	1 400	1 909	11.4
Vestuario	3 340	3 590	7.4
Total	38 095		16.9

Fuente: Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2013). Disponible en <http://www.portaldofranchising.com.br>.

Otro factor importante que impulsa el sector es el número de franquiciadores, que cada año se incrementa en Brasil, haciendo que el país alcance la segunda posición en el ranking mundial, sólo por detrás de China, considerada la economía emergente más prometedora del mundo, con números impresionantes en todos los sectores. En la gráfica 1 se realiza una comparación de los valores que muestra la importancia absoluta de este sector en Brasil.

Gráfica 1. *Ranking de los franquiciadores mundiales en 2010*

Fuente: Rizzo Franchise (2011). "Setores do Franchising - Balanço 2010". Disponible en http://www.rizzofranchise.com.br/?pag=franchise_news&cat=1&id=239.

El sector de franquicia en Brasil en 2010 movió 7.5% del PIB (producto interno bruto) del país (Rizzo Franchise, 2011). Son inauguradas 1 017 franquicias por mes, lo que equivale a 33 nuevas unidades por día y cuatro por hora; cada brasileño deja al menos 30 centavos de dólar en la caja de una franquicia.

Análisis del escenario de la franquicia en Brasil y el exterior

Como ya se ha mencionado, con una facturación de casi 88.55 billones de reales (45 billones de dólares) en 2011, las franquicias brasileñas tienen motivos para celebrar. Los números representan una expansión de 20.4% comparada con 2009, y la expectativa es que el sector continúe creciendo a dos dígitos los siguientes cinco años.

El cuadro 2 muestra la evolución del número de redes franquiciadas en 2010 y 2011, revelando un crecimiento promedio de 9.5%. Con la madurez económica y experiencias exitosas, muchas empresas están en condiciones de buscar nuevos mercados. Los inversionistas están mirando la región noroeste del país, mercado considerado prometedor y generador de 14% del PIB brasileño. Con un ingreso per cápita que creció más de 50% en los últimos 20 años y una población de 53 millones de consumidores potenciales, la región pasó de ser receptora de franquicias a granero de expansión de grandes marcas para otras regiones del país. Otra área que está aprovechando el crecimiento del sector de la franquicia es el creciente número de centros comerciales en todo Brasil, pues esa industria ha ampliado vertiginosamente los espacios de alquiler para las tiendas. Con ello se ha generado una explosión de consumo y esto, a su vez, ha causado el incremento en el sector de las franquicias.

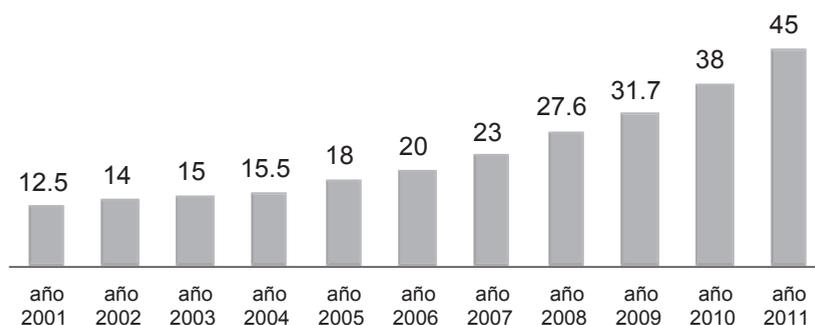
Cuadro 2. *Evolución del número de redes franquiciadas*

Segmentos	2010	2011	Porcentaje de variación
Accesorios personales y calzado	134	138	3.0
Alimentación	427	481	12.6
Educación y formación	219	234	6.8
Deporte, salud, belleza y ocio	320	371	15.9
Fotos, gráficas y señalización	19	22	15.8
Hotelería y turismo	25	27	8.0
Informática y electrónicos	76	83	9.2
Limpieza y conservación	56	58	3.6
Muebles, decoración y regalos	89	100	12.4
Negocios, servicios y otros	198	200	1.0
Vehículos	72	82	13.9
Vestuario	220	235	6.8
Total	1 855	2 031	9.5

Fuente: Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2013). Disponible en <http://www.portaldofranchising.com.br>.

La gráfica 2 muestra la evolución del sector en el transcurso de 10 años, demostrando un crecimiento de 385% en el periodo, con números impresionantes y creciendo a un ritmo acelerado.

Gráfica 2. *Facturación del sector franquicia (valor en billones de dólares)*



Fuente: Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2013). Disponible en <http://www.portaldofranchising.com.br>.

Los Estados Unidos de América todavía son la gran potencia mundial y eso se refleja en la economía motora que impulsa el mercado mundial, inclusive la de la franquicia. El país ocupa el primer lugar en el ranking de franquicias en contribución económica, seguido por Japón, Corea del Sur y Brasil. Los números reflejan el gran espíritu emprendedor del estadounidense, que es enseñado desde temprana edad a pensar como tal, es incentivado por la familia y, es claro, por el gobierno, con reglas más sencillas para abrir una empresa y aventurarse en el mundo del emprendimiento.

Aun cuando han pasado por momentos difíciles como la crisis financiera y económica de 2008, las empresas de franquicia estuvieron listas para un crecimiento más fuerte en 2011, de acuerdo con el Relatório Outlook 2011 — Franquicia Empresarial Económica (Pricewaterhouse CoopersLLP, 2011). La economía se recupera de la recesión y todavía prevé un incremento en el número de establecimientos, empleos y producción económica en el sector de la franquicia. En el cuadro 3 se muestra el ranking mundial del número de franquicias, posicionando a Brasil como el país emergente mejor clasificado.

Cuadro 3. *Ranking mundial de franquicias*

Posición	País	Número de establecimientos
1	Estados Unidos	760 000
2	Japón	198 328
3	Corea del Sur	120 000
4	Brasil	97 904
5	Canadá	63 642
6	Australia	49 400
7	Alemania	49 000
8	España	40 484
9	Taiwán	38 433
10	Reino Unido	35 200

Fuente: Rizzo Franchise (2011). "Setores do Franchising - Balanço 2010". Disponible en http://www.rizzofranchise.com.br/?pag=franchise_news&cat=1&id=239.

Al analizar el mercado de Europa, la industria de las franquicias en la Unión Europea (UE) tiene actualmente un potencial de crecimiento enorme. Con 450 millones de consumidores en 27 países, muchas empresas de franquicias en el mundo, particularmente las de origen estadounidense, apuestan por la expansión en Europa. La Asociación Internacional de Franquicias IFA señala a Europa como una de las mejores regiones para el desarrollo de franquicias internacionales, por lo que el crecimiento en los países europeos se acentuará en los próximos años, a pesar de la crisis en esa región.

Perspectivas y tendencias de las franquicias en Brasil

La economía mundial sufrió en 2008 un duro golpe, pues sistemas considerados seguros y rentables repentinamente se depreciaron y se convirtieron en inestables, lo que llevó a muchos sectores a repensar su destino, inclusive en Brasil, para poder sobrevivir. Por otro lado, como acontece en momentos de crisis, siempre existen oportunidades para ser exploradas, y para la franquicia, sin duda, la crisis ha pasado. Proyectando a futuro, la combinación de diversos factores debe duplicar el tamaño del sector hasta 2014. En ese plazo, las empresas deben mover más de 150 billones de reales (75 billones de dólares), prevé el presidente de la red Bobs y de la ABF.

Antes el mercado de la franquicia duplicaba su tamaño cada cinco años, y ahora parece acortar ese periodo a tres años, lo que refleja el excelente desempeño que tiene en Brasil. En los últimos cinco años el sector creció dos dígitos como mínimo por periodo. El país cerró el año 2010 con un buen crecimiento en el

sector y el número de marcas alcanzó 1 774, con 90 000 puntos de venta. Las expectativas de crecimiento y facturación son las mejores posibles. Se proyecta 8% en nuevas redes (1 920 marcas) y 12% en número de unidades franquiciadas (casi 100 000 puntos de venta). Se espera que el sector genere más de 12% de empleos directos, en total 890 000 puestos de trabajo.

Especialmente el área de servicios ofrece un elevado potencial de crecimiento y tiene una gran demanda no sólo en el caso de escuelas de idiomas, sino también en lo que respecta al sector de la formación profesional en su conjunto. Otra gran perspectiva se estima de aquellos que estarán involucrados en los negocios de la Copa Mundial de Fútbol de 2014 y de las Olimpiadas de 2016. Se puede observar que muchos sectores estarán bien durante muchos años, entre ellos alimentación, que presenta un crecimiento bueno y constante, cosméticos, bisuterías y capacitación (computación, educación corporativa e idiomas). Son negocios que crecen a una tasa de 20% o más por año.

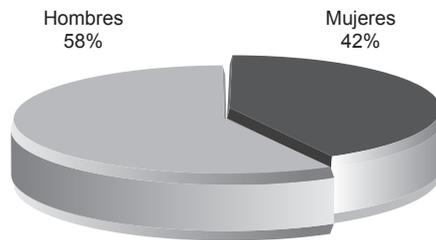
El ascenso económico de la denominada clase C está concretizando el sueño de tener un negocio propio para mucha gente que no posee el capital necesario para invertir en la apertura de una empresa. Uno de los sectores más prometedores es la microfranquicia, que no exige grandes inversiones en puntos comerciales, número de funcionarios y que crea la posibilidad de prestar servicios a partir de la casa del nuevo emprendedor. Esa búsqueda de franquicias baratas ha impulsado el crecimiento de ese modelo en todo Brasil. Son varias opciones de negocios con inversiones de hasta 25 000 dólares. Un ejemplo clásico de microfranquicias es “Doutor Faz Tudo” (www.drffaztudo.com.br), en que el franquiciado, con una pequeña inversión, puede prestar servicios y hacer reparaciones en diversas áreas: hidráulica, eléctrica, pintura y otras, de acuerdo con la necesidad de los clientes.

Perfil de los emprendedores en las franquicias

La dirección de las unidades franquiciadas es cada vez más diversificado, sea en relación con el género de los nuevos emprendedores, sea en relación con el grado de instrucción y la experiencia, porque el perfil de estas personas ha cambiado mucho en los últimos años, debido a la entrada de profesionales con alto grado de capacitación en el área de la administración, llegando algunas veces de universidades de primer nivel, así como ejecutivos de grandes empresas. Las mujeres representan 38% del total de los emprendedores del país y 42% del total de franquiciados en todo el territorio nacional (Rizzo Franchise, 2011). La principal razón para el éxito femenino en el sector es que las mujeres tienden a adaptarse mejor a las normas establecidas por la franquicia y están más organizadas. Los franquiciados que optan por mujeres funcionarias también confirman la tesis e invierten en ellas para la atención al público. Además, muchos franquiciadores afirman que las

mujeres poseen un estándar operativo superior a los hombres franquiciados. Prueba del excelente desempeño de ellas es la facturación: las franquicias lideradas por mujeres facturan cerca de 35% más que las comandadas por hombres. Los segmentos escogidos por las mujeres de acuerdo con la edad, según el Portal do Emprendedor (2011), son: las mujeres de 26 a 30 años de edad tienen como primera opción del ramo de franquicias el segmento de educación y formación; las que se encuentran entre 31 y 35 años también tienen como primera opción el sector de educación y formación, seguido por el automotriz y, en tercer lugar, muebles y decoración. Entre las mujeres de 36 a 45 años el sector predominante es el de alimentación y venta al detalle, seguido por educación y, en tercer lugar, la comida rápida. Entre las franquiciadas con más de 56 años, la primera opción es educación, la segunda limpieza y conservación y la tercera muebles/decoración.

Gráfica 3. *Participación del sexo femenino y masculino en la administración de las franquicias*



Fuente: Rizzo Franchise (2011). "Setores do Franchising - Balanço 2010". Disponible en http://www.rizzofranchise.com.br/?pag=franchise_news&cat=1&id=239.

Franquicia y la Generación Y

El mercado detallista es cada vez más competitivo. Así, en esa carrera por el liderazgo, saber exactamente lo que piensa un consumidor hace toda la diferencia, pues los cambios en los hábitos de vida crearon un nuevo comprador, también conocido como Generación Y, pero con características específicas, tales como: mayor enfoque hacia las experiencias que a las compras, falta de percepción de la variedad de canales, priorizando más por *online*, y la búsqueda constante de novedades. Algunas características de la Generación Y son el dinamismo, el espíritu empresarial, la agilidad en la toma de decisiones, la inteligencia y la capacidad de innovación (Periscinoto, 2008, p. 12).

Otra característica relevante de los jóvenes de la Generación Y es su capacidad de realizar diversas tareas simultáneamente; al mismo tiempo que eso comprueba las habilidades multifacéticas necesarias para conseguir equilibrar diversas

actividades, muchas veces ese aspecto también viene junto con la dificultad de esperar la concretización de un proyecto de largo plazo (Kilber y otros, 2014).

La Generación Y está compuesta por líderes peculiarmente inquietos e innovadores. Aunque la gran mayoría son talentosos, sinceros y creativos, demuestran poseer este lado impaciente que les sirve de ancla y de obstáculo (Cohelio y Las Casas, 2013). No es raro que estos jóvenes están sujetos a decisiones precipitadas dirigidas a objetivos más altos, lo que lleva a veces a “dar pasos más grandes que las piernas” (Pacheco, 2009, p. 7).

Esa nueva generación ve la tecnología como un *commodity*, y por eso algunos minoristas necesitan pensar cómo la llevarán a su punto de venta. Ella representa el 26.2% de la población brasileña, nació a partir de los años ochenta, no sabe lo que es vivir sin internet y se preocupa por la sustentabilidad, según el Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE). Es un nuevo tipo de cliente que posee una alta expectativa de consumo para los próximos 10 años y que necesita encontrar en el comercio minorista más opciones de comercio móvil. La mayoría de los jóvenes de la Generación Y se encuentra todavía descubriendo la franquicia, que surgió en Brasil en la misma época que esta generación.

Muchos ahora ven a las franquicias como un buena carrera profesional, lo que, en diversos casos, ha dado un gran impulso al crecimiento de ciertos nichos de mercado, especialmente los servicios. Para los franquiciadores existe, por lo tanto, una oportunidad para firmar contratos con jóvenes talentosos y con ganas de insertarse en el mercado de trabajo, por eso deben ser redoblados los cuidados en la selección de personas de esa generación como futuros franquiciados, porque de la misma forma en que se entusiasman para abrir un negocio, también pueden abandonar la red fácilmente cuando no satisface sus ansiedades y necesidades.

Estudio de caso Habib's

El crecimiento de la red Habib's se confunde con la historia de su fundador, Antonio Alberto Saraiva. Formado como médico, pero emprendedor por vocación, creyó en una idea y construyó un imperio a partir de pocos recursos. El negocio parecía imposible: comida rápida brasileña, sirviendo comida árabe y controlada por un portugués sin ningún vínculo con el mundo oriental.

A pesar de que los descendientes de árabes solamente componen el 7% de la población brasileña, el restaurante cuenta con un reconocido éxito entre los consumidores. El gran secreto de la red fue saber adaptar la cocina árabe al paladar brasileño. A partir de un pequeño restaurante, en 20 años convirtió su emprendimiento en la segunda red de comida rápida en el país.

Historia

Desde 1988, cuando inauguró su primer establecimiento en la ciudad de Sao Paulo, hasta 2008, la red de franquicias Habib's tuvo un crecimiento vertiginoso y en dos décadas se consolidó como la segunda mayor red de comida rápida en operación en Brasil. La profesionalización instituida en su segmento y las constantes y necesarias innovaciones hechas para atender plenamente a sus clientes, aunadas a los precios bajos, variedad y alto desempeño en calidad, son características de la filosofía de la empresa.

Algunos de sus premios obtenidos son: dos veces el premio de la ABE, por la "Mejor franquicia del año", cuatro premios "Consumidor Moderno de Excelente en Servicios a los Clientes" y tres veces ha sido elegida como la mejor comida rápida con el "Premio Alshop Visa", conocido como el Oscar del comercio minorista en el segmento de comida rápida.

La red Habib's optó por una política de relacionamiento con sus clientes que se adecua al bolsillo de los brasileños, ofreciendo un menú variado que, sumado a una política de precios bajos, se convirtieron en ventajas que proporcionaron a la red 150 millones de consumidores al año (Gerencia de Comunicación Corporativa de Habib's).

En 2007 Habib's efectuó la venta de 600 millones de bib'sfihas, elevando a la compañía a la categoría del producto más vendido entre las cadenas de comida rápida. Anualmente son vendidos 30 millones de kibes, 10 millones de platos árabes, 10 millones de beiruts y tres millones de pizzas.

Para apoyar este consumo en tales proporciones, la operación está a cargo de 18 000 empleos directos que la red posee, verificando la manipulación de 2 500 toneladas de carne, 2 000 toneladas de tomate, 2 000 toneladas de cebolla, 3 000 toneladas de harina de trigo y 1 200 toneladas de papas congeladas, entre otros.

Evolución de Habib's

El punto de partida para la consolidación de Habib's se dio en 1988, para una de las trayectorias más brillantes de las franquicias brasileñas. Inauguró su primera tienda en la ciudad de Sao Paulo, y dado el éxito del emprendimiento, algunos socios trazaron metas para abrir nuevas tiendas.

Tres años después entraría en operación una cocina central, con infraestructura de punta, para atender las tiendas de la red durante 24 horas, centralizando, así, toda la producción y distribución y garantizando un mayor control de calidad de los productos ofrecidos.

A partir de 1992 la red entra en el sistema de franquicias y su primera tienda franquiciada es inaugurada en la ciudad de Santo André, en el estado de Sao

Paulo. En 1994 Habib's recibe el premio de "Mejor Franquicia del Año" ubicándose entre las 10 mejores franquicias en operación del país. Así, inicia la prospección de otras ciudades para operar por medio de franquicias máster.

En 1995 expande sus negocios, y sus franquicias inician actividades en el interior del estado de Sao Paulo; recibe por segunda vez el premio de "Mejor Franquicia del Año". Un año después la red llega a Río de Janeiro con la instalación de una unidad productiva que atendería cerca de 60 tiendas en esa ciudad. Además, ese año introduce refrescos en su menú, a partir de una gran alianza con Coca-Cola.

Nuevas expansiones ocurren en 1997, con las primeras franquicias en Río de Janeiro y Fortaleza; el interior del estado de Sao Paulo amplía también su participación con nuevas franquicias. El menú recibe dos innovaciones: el menú en Braille y la inclusión de papas fritas en la mezcla.

La red Habib's se consolida en 1998. Después de 10 años de actuación, con la inauguración de tiendas en el centro-oeste de Brasil (Brasilia y Goânia), es superada la marca de 100 tiendas en el país. Otro lanzamiento incrementa la popularidad de la red, el Doble Habib's, un bocadillo con dos hamburguesas a la parrilla. Recibe nuevamente el premio de "Mejor Franquicia del Año".

En 1999 la red hace su entrada en el estado de Minas Gerais; firma una alianza con los estudios Warner Bros para el uso de la imagen de sus personajes en los kits infantiles Habib's.

Destacan tres productos de su mezcla: pastel de queijo y carne (empanada brasileña de queso y de carne), kibe y esfiha de carne y queso, vendiéndolos por menos de un real (50 centavos de dólar) la unidad, dando inicio a la campaña "Nuestro Precio Comienza con Cero", reforzando su política de precios bajos, lo que incrementó la venta de pastel (empanada) en 220% y de esfiha y kibe en 30 por ciento.

A partir del año 2000, su tradicional esfiha aparece en los menús como bib'sfiha Habib's y la marca inaugura dos unidades para atender las 20 tiendas previstas para las ciudades de Recife, Olinda y Caruaru, en el estado de Pernambuco y João Pessoa y Campina Grande, en el estado de Paraíba.

En su proceso de expansión, Habib's llegó a tener siete tiendas en México, en un proyecto de internalización que fue abortado. La negociación para la apertura de tiendas en los Estados Unidos, denominado "Business Master Florida", ya estaba cerrado y preveía inaugurar, en siete años, 103 tiendas en Florida, cuando ocurrió el atentado del 11 de septiembre, colocando a los musulmanes —y por lo tanto, la cultura árabe— como blanco de acciones prejuiciosas.

En 2002 se ofrece un servicio de entregas denominado "Delivery 28 Minutos" —28 minutos para la entrega de los productos solicitados o el cliente no paga—, que contó con inversiones de 10 millones de reales (cinco millones de dólares). Se invierte también en el aspecto social de la red, que gana proyección al escoger el 16 de octubre como "Bibib'sfihas Dia Genial"; los ingresos obtenidos con la

venta de las esfihas, en todas las tiendas de la red, son destinados a organizaciones sociales. Cierra el año con 30 nuevas tiendas, siendo éste el mayor volumen de tiendas inauguradas en un solo año.

Para la conmemoración de los 15 años de actuación, en 2003 Habib's lanza el pastel de Belém, invirtiendo en acciones de promoción en las principales emisoras de televisión del país. Las previsiones de ventas son superadas, alcanzando el hito de 20 millones de unidades. Pasa a patrocinar al equipo de fútbol Club São Paulo y, con esta alianza, inaugura una tienda en el interior del estadio de Morumbi comercializando sus productos durante los juegos.

La franquicia Master de Amazonas, en Manaus, es inaugurada en 2004. Ese año, la red Habib's registra 36 nuevas unidades abiertas en el país, habiendo contribuido Minas Gerais con 12 nuevas unidades en el estado.

En 2005 Habib's cuenta en total con 260 tiendas y con 800 puestos de trabajo efectivos y, por primera vez, cambia el formato de la bib'sfiha que llega al cliente con la apariencia de corazón.

Con la inauguración de una unidad en la ciudad de Diadema, en 2006, la red actúa en toda la región denominada el ABCD¹ paulista. Destaca, también, la apertura de unidades Habib's en los centros comerciales Ibirapuera y Center Norte, dos de los más antiguos reductos de compras de la capital paulista. La base de clientes fue ampliada en 3.6% y el funcionamiento de la entrega creció en 100 000 nuevos pedidos.

El lanzamiento de un nuevo producto, el minikibe con tres diferentes rellenos: homues, cuajada seca y cremily, se dio en 2007, marcado por el recibimiento de muchas premiaciones, entre las cuales destacan el "IX Premio Alshop/Visa de 2007", considerado por voto popular el premio más importante del segmento minorista y el VIII Premio Consumidor Moderno de Excelente en Servicios a los Clientes en las categorías de comida rápida y tienda virtual.

Habib's realizó una alianza con el equipo de fútbol Vasco de Gama, pudiendo vender una mezcla de productos en el estadio São Junuário e imprimió su logotipo en las mangas del uniforme del equipo. Además en ese mismo año, por medio de la iniciativa del creador de la franquicia, Alberto Saraiva, con su libro *Cómo administrar una tienda Habib's* se realizó el "Experts Habib's", un programa para volverse colaborador íntimo de los conocimientos de la empresa, dando inicio a una serie de estudios y evaluaciones de desempeño que involucró a toda la empresa.

¹ ABCD Paulo: Región del Grande ABCD es una zona tradicionalmente industrial del estado de Sao Paulo, parte de la Región Metropolitana de Sao Paulo, con identidad propia. La sigla viene de las ciudades que forman la región: Santo André (A), São Bernardo do Campo (B), São Caetano do Sul (C) y Diadema (D).

Perfil del creador de la franquicia Habib's

La vida de Alberto Saraiva, fundador de Habib's, fue contada en su autobiografía, publicada en 2004, con el título *Los mandamientos de la rentabilidad*. A partir de la lectura de sus principales conceptos que dirigieron la consolidación de la mayor red de franquicias del sector de alimentos de Brasil, se identifican las características personales determinantes de su éxito personal y empresarial:

Alberto Saraiva pasó por algunos contratiempos al comienzo de su vida profesional. A los 20 años, perdió a su padre en un asalto a la panadería de la familia. Estaba en el primer año de la carrera de medicina y, entonces, optó por suspender la matrícula, pasando 16 meses dirigiendo este establecimiento comercial. En esa época pensaba en tener un diferencial que pudiese atender y servir a las personas en su trabajo con dedicación, ofreciendo ventajas y oportunidades para ellas. El sector de alimentos proporcionó a Saraiva las condiciones para aplicar todo el potencial que siempre sentía que poseía (Santana, 2013).

Para Saraiva (2004, p. 56), “cuando cultivamos el deseo de vencer por las propias manos, nos tornamos diferentes, pasamos a tener algo más. Tenemos lo que llamo el diferencial”. Basado en este concepto, la franquicia Habib's elogia “ofrecer algo más, cobrando menos, ofrecer buenos productos, cobrando menos” (p. 68). El éxito en la comercialización debe pasar por las siguientes competencias: tener un buen producto combinado con un buen precio y, sobre todo, tener un óptimo servicio, elementos que cumplan y superen las expectativas de los clientes.

Habib's Franquicia Piracicaba

El objetivo de la selección de Habib's en la ciudad de Piracicaba, en el estado de Sao Paulo, se justifica porque se trata de una franquicia nacional que sirve a consumidores de bajos ingresos.

Una entrevista no estructurada fue aplicada al franquiciado de las unidades de Piracicaba, y a partir del análisis de sus respuestas fue posible relacionar, en este estudio, las estrategias utilizadas por el franquiciado con las estrategias del fundador de la franquicia, que garantizaron el éxito del negocio del franquiciado, y destacando a la franquicia Habib's como la mayor franquicia nacional en el sector de alimentos.

Para el franquiciado de las dos unidades en la ciudad, la oportunidad de tener su propio negocio consiste en tener responsabilidades y ventajas al atender a los clientes; la franquicia debe estar receptiva a promover ajustes, cuando es necesario, y mejorarse a sí mismos en distintas situaciones de mercado.

El franquiciado se trasladó con su familia a Piracicaba, en 1992, viniendo de la ciudad de Santo André, en el ABCD paulista, donde ya existía una tienda de Habib's la cual la familia frecuentaba y gustaba mucho. La elección de la franquicia

fue una decisión familiar. La posibilidad de que todos trabajaran juntos, administraran el negocio y la coordinación de los hijos fue ideal para el trabajo, así el ramo de la alimentación proporcionó la concretización de la intención y la estructura inicial continua hasta el día de hoy.

En 1995 iniciaron las actividades de la primera franquicia en la ciudad, con el perfil de un emprendedor muy audaz, presentando el primer *drive-thru*, concepto que mucha gente no conocía. Siempre creyendo en el potencial de Piracicaba, desde entonces, llegaron muchas otras franquicias elevando la calidad y la cantidad de ese servicio en el sector de la alimentación. El mercado meta que sustenta el negocio es el público de bajos ingresos, pero desde el inicio de las actividades prácticamente todas las clases sociales frecuentan el Habib's, pasando a ser ése su diferencial, fortaleciendo la intención de abrir una segunda unidad en la ciudad.

Recibir orientación del franquiciador es vital para la conducción del negocio, sin embargo no siempre el franquiciado cuenta con recursos humanos competentes. Para evitar esta situación se debe recurrir a agencias de empleos especializadas, y por medio de una proyección elaborada y eficaz contratar de manera más ágil y segura.

Desde el inicio de las actividades, el franquiciado puede tener contacto con el perfil personal del fundador; la experiencia cotidiana y la orientación recibida a través de la red de la franquicia es, en palabras del franquiciado: "para que el maestro sea maestro y el discípulo, discípulo. Tenemos la experiencia de manejar algunas tiendas, pero ellos más de 300" (Saraiva, 2004, p. 77).

Cada tienda posee un gerente durante el día y otro por la noche y son responsables de todo el funcionamiento de las tiendas, además de dirigir a todos los colaboradores. En el corto plazo, el franquiciado no cree que la ciudad esté en condiciones de una tercera tienda, a no ser que se establezca en el centro comercial Piracicaba, que viene creciendo como polo comercial. Si surgiera una oportunidad para expandirse más, el franquiciado considera que sería interesante. Considerando que el franquiciador ofrece toda la asesoría, la decisión sería nuevamente tomada de forma compartida.

De acuerdo con Saraiva (2004), el perfil deseado para los futuros emprendedores de la franquicia Habib's debe partir del deseo de atender y servir a las personas, o sea, tener como diferencial óptimo el servicio, ofreciendo ventajas que atraigan y superen las expectativas de los clientes.

Análisis

El estudio de caso ilustrativo Habib's se encuentra en la relación de franquicia, donde el negocio ya está estructurado, por lo que es importante reflexionar sobre tomar esa opción o no, antes de comenzar.

Se verificó que existen cinco generaciones de franquicias (Giuliani, 2009), y Habib's se encuentra en la cuarta generación como la mayoría de las franquicias

brasileñas, con un nivel de profesionalización extremadamente alto, con asistencia constante del franquiciador al franquiciado. El éxito de ambos radica en que contribuye y permite el desarrollo del sistema de la franquicia, generando un ambiente creativo y participativo, teniendo como facilitador de ese negocio al franquiciador.

El franquiciado, por no encontrarse en el último grado de emprendimiento, que sería la creación de su propio negocio, como mencionaron Rizzo Franchise (2011) y la Associação Brasileira de Franchise (2013), asume riesgos, se enfrenta a condiciones que permitirán la adecuación de sus intereses al obtener la concesión de la franquicia de Habib's, aunada a la seguridad recibida en toda la cadena existente del negocio estudiado. Las características personales del franquiciado se ajustan, según Saraiva (2004), con aquellas encontradas en la red de franquicias Habib's y delineadas por su fundador. Sus actitudes confirman la búsqueda constante de la diferencia en el servicio a los clientes en las dos unidades en operación en la ciudad de Piracicaba, en el estado de Sao Paulo.

La prueba de que el franquiciado es un líder, es que siempre actúa con el fin de motivar e inspirar a sus colaboradores. Como oportunidad de inversión, la franquicia surge como una opción interesante, que posee sus riesgos, pero son mucho menores, o minimizados por la existencia de la empresa franquiciadora que también posee interés en que el emprendimiento sea exitoso.

Aunque la franquicia Habib's atiende al mercado de bajos ingresos, se observa que todas las demás clases sociales frecuentan las unidades, es decir, los supuestos descritos por el fundador: buen servicio, calidad y precios bajos atraen a todos los segmentos, independientemente de las clases sociales en las que se sitúan.

Consideraciones finales

Al analizar el sistema de franquicia, se verifica que las oportunidades de sobrevivencia son de hasta 97%, cuando se opta por una buena franquicia. El sistema de franquicia ha representado, en los últimos años, la garantía de crecimiento de muchas empresas en casi todos los segmentos. La franquicia representa para el comercio minorista la posibilidad de elección, la libertad de expansión de los negocios y comercio en todas las regiones de Brasil.

Este capítulo presentó tipos y generaciones de franquicias, permitiendo al lector comprender el sistema de franquicia, conocer las características básicas de un emprendedor de éxito y verificar que la franquicia es un buen negocio para invertir cuando las personas desean tener su propio negocio.

Referencias

- Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2013). Disponible en <http://www.portaldofranchising.com.br>. [Consultado el 9 de junio de 2014].
- Cohelio., D. A., y Las Casas, A. (2013). “A percepção dos consumidores da Geração Y na aquisição de produtos tecnológicos no ponto de venda”. *Revista Estratégica*, 12(1), pp. 33-48.
- Façanha, L. O., Resende, M., Cardoso, V., y Schröder, B. H. (2013). “Survival of new firms in the Brazilian franchising segment: an empirical study”. *The Service Industries Journal*, 33(11), pp. 1089-1102.
- Ferreira, M. (07/05/2014). “Franquia X negócio próprio: saiba qual é o melhor modelo para você”. *Época Negócios*. Disponible en <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/04/franquia-x-negocio-proprio-saiba-qual-e-o-melhor-modelo-para-voce.html>. [Consultado el 4 de noviembre de 2014].
- Giuliani, A. C. (2003). *Gestão de Marketing no Varejo I*. Sao Paulo, Brasil: OLM.
- , (2009). *Gestão de Marketing no Varejo V*. Sao Paulo, Brasil: Ottoni Editora.
- Kilber, J., Barclay, A., y Ohmer, D. (2014). “Seven Tips for Managing Generation Y”. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), pp. 80-91.
- Periscinoto, A. (2008). “Geração Y chega ao mercado de trabalho”. Disponible en <http://www.administradores.com.br>. Fecha de consulta: 5 de junio de 2012.
- Pla, D. (2001). *Tudo sobre Franchising*, 3ª ed. Sao Paulo, Brasil: SENAC.
- Portal do empreendedor-MEI (2011). Disponible en: <http://www.portaldoeempreendedor.gov.br/>. [Consultado el 21 de julio de 2011.]
- Portes, G. E. P. (2011). “Geração Y —características e liderança: uma discussão sobre a importância do autoconhecimento no desenvolvimento da confiança”. Disponible en www.franchise.org.
- Pricewaterhouse CoopersLLP (2011). *Relatório Outlook 2011. Franquia Empresarial Económica*. Brasil: Pricewaterhouse.
- Rizzo Franchise (2011). “Setores do Franchising-Balanco 2010”. Disponible en http://www.rizzofranchise.com.br/?pag=franchise_news&cat=1&id=239.
- Roque, A. (25/09/2011). “Franquias: Gerações de Franquias. Administradores”. Disponible en <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/franquias-geracoes-de-franquias/58477/>.
- Santana, K. (2013). “Um médico e 600 milhões de esfihas: conheça a história do fundador do Habib's”. *UOL Economia*. Disponible en <http://economia.uol.com.br/noticias/infomoney/2013/07/30/um-medico-e-600-milhoes-de-esfihas-conheca-a-historia-do-fundador-do-habibs.htm>.
- Saraiva, A. (2004). “Os mandamentos da Lucratividade: as histórias e os ensina-

mentos de um grande negócio que parecia impossível”, 3ª ed. Sao Paulo: Elsevier.

Sebrae-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007). *Fatores e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2007*. Disponible en: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. [Consultado el 15 de abril de 2014.]

3. ADAPTACIONES DEL MODELO DE FRANQUICIA PARA EL DESARROLLO DE MICROFRANQUICIAS. UNA PROPUESTA PARA ATENDER EL MERCADO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN LATINOAMÉRICA

Judith Cavazos Arroyo
Ruth Cavazos Arroyo

*El modelo de microfranquicias
no consiste sólo en invertir en conceptos de negocio.
Se trata de invertir en las personas.*
Jason Fairbourne

Introducción

La franquicia se ha convertido en una estrategia de crecimiento para diversas industrias, llegando a ser un eje conductor del desarrollo económico en varias economías emergentes (Michael, 2014). Gran parte de la literatura sobre franquicias se ha estudiado en el contexto de países desarrollados, por lo que existe una oportunidad para explorar el tema en otros sistemas y mercados. Desde la mirada de la explotación del modelo de negocio de franquicia, los mercados latinoamericanos presentan oportunidades y retos, las oportunidades se acentúan por su incipiente desarrollo, la importancia económica de la región, el tamaño de su población y el PIB per cápita de varios países (Baena y Cerviño, 2011). Sin embargo, la región aún presenta una débil integración de las economías y una marcada disparidad en pobreza y desigualdad que establecen diferencias significativas entre los estilos de vida, el estatus y el acceso a productos y servicios (Cavazos y otros, 2012).

Existen varios modelos orientados al microcrédito y al microfinanciamiento, sin embargo, dado el gran potencial de la franquicia como modelo de negocio, algunos consideran que es un modelo viable para ser desarrollado para el mercado de la base de la pirámide (Kistruck y Beamish, 2010) para generar desarrollo económico, social y sustentable como oportunidades de negocio fácilmente reproducibles, que permiten a los microempresarios de los países en vías de desarrollo iniciar sus negocios mediante el uso de metodologías ya conocidas a partir del modelo tradicional de las franquicias (Felder-Kuzu, 2010).

De la franquicia a la microfranquicia

La franquicia se apoya en una red de unidades descentralizadas que operan bajo un acuerdo contractual a fin de lograr una ventaja competitiva (Michael, 2003). Este modelo de negocio es cada vez más utilizado por los empresarios franquiciadores que buscan crecimiento integral a través de la expansión geográfica (Gillis y Castrogiovanni, 2012), y por el franquiciado que obtiene el beneficio de operar su negocio bajo un formato y una marca estandarizados y un menor riesgo (Jones y Chartier, 2013), ya que el modelo de negocio ha sido probado y se ha demostrado que funciona. El franquiciador, motivado por la continuidad de la tasa de retorno, proporciona formación y apoyos que ayuden al franquiciado a asegurar su éxito. Los denominados mercados emergentes no son una excepción de este crecimiento, ya que su marcada transformación económica en las últimas décadas los ha convertido en foco de interés en distintos ámbitos (Sim y Pandian, 2007).

Una de las clasificaciones más comunes de las franquicias las cataloga en tradicionales y formato de negocios. Las franquicias tradicionales conceden el derecho de vender un producto o servicio en un área geográfica determinada, mientras que el formato de negocios ofrece servicios de publicidad, métodos y modelos de entrega a un franquiciado. La microfranquicia fue una idea desarrollada por Stephen W. Gibson en Filipinas con el propósito de que hombres y mujeres jóvenes se convirtieran en emprendedores. La concibe como una forma análoga de la franquicia tradicional, en la que una parte adquiere los derechos de operar un modelo de negocio específico de otra parte, siguiendo ciertos procesos y procedimientos (Christensen y otros, 2010); sin embargo, orientadas a la base de la pirámide, son mucho más pequeñas y su función es principalmente social es decir, utilizando los métodos de la franquicia cumple con dos propósitos: generar valor social y financiero (Kistruck y otros, 2011).

El enfoque “micro” en el campo de desarrollo económico se fue consolidando como un eje central para las distintas entidades en el sector (Schumacher, 1973). De manera similar al microcrédito, las microfranquicias parten de un concepto mayor (las franquicias), pero adaptan el mismo para incluir a grupos vulnerables y de escasos recursos, generando con ello un instrumento aplicado de desarrollo social y económico. El prefijo micro implica que las organizaciones involucradas requieren, para replicar el negocio, un capital relativamente pequeño, que la relación comercial de una red de franquicias tiene como propósito generar beneficios sociales vía costos, disponibilidad, servicios y otros aspectos.

Las microfranquicias se diferencian de las franquicias principalmente en dos aspectos, el perfil del microfranquiciado y la formación y habilidades. En la microfranquicia, quien adquiere los derechos para operar el negocio es un microempresario de menores recursos, mientras que en la franquicia suelen ser

empresarios con mayores ingresos y recursos. Los menores recursos tienen en primer lugar que ver con las posibilidades económicas del microfranquiciado, pero por otra parte, y de manera muy relevante, tienen que ver con la formación y las habilidades con las que las personas de menores recursos cuentan. En este sentido y a nivel del modelo de negocio, conforme la regla de las tres “eses” (simple, sostenible y estandarizado [*standardized*]), las microfranquicias desarrollan modelos de negocio sencillos que facilitan que individuos con un nivel relativamente bajo de formación puedan operar los negocios (Felder-Kuzu, 2010).

Entonces, la microfranquicia desarrolla y promueve, mediante la comercialización de servicios o bienes, pequeños negocios que personas de bajos ingresos pueden pagar para insertarse en ellos, replicarlos y operarlos de forma escalable (Jones y otros, 2010). En este sentido, debe entenderse que existe una aplicación de la propiedad mediante un costo de compra, concesión de licencia, así como reglas y estipulaciones de la compañía al franquiciado. También, entre las características centrales de la microfranquicia (cuadro 1), se encuentran la adaptación y el coaprendizaje, por lo que suelen aceptarse pequeñas adaptaciones en el formato de negocio; además es común que exista microfinanciamiento y montos de pago por un periodo más largo del usual (Jones, 2008).

Cuadro 1. *Comparación entre las características de la franquicia y la microfranquicia*

Microfranquicia

- a) Bajo costo de entrada.
 - b) Se tolera la adaptación y el coaprendizaje.
 - c) Incremento en utilidades con un enfoque social.
 - d) Orientación en disminución de la pobreza a través de oportunidades, productos y servicios a mercados en pobreza.
 - e) Práctica del microcrédito para acceder al capital, tasas de interés preferenciales.
 - f) Clientes de muy bajos ingresos.
 - g) Sistematización y proceso de replicación.
 - h) Necesidades locales.
 - i) Operada por personas con bajo nivel educativo.
 - j) Búsqueda de autosuficiencia y desarrollo comunitario.
-

Cuadro 1. *Comparación entre las características de la franquicia y la microfranquicia* (continuación)

Franquicia
a) Mediano o alto costo de entrada.
b) Estandarización.
c) Enfoque al crecimiento e incremento de utilidades.
d) Orientación al mercado.
e) Uso del capital propio o prestado, tasas de interés del mercado.
f) Diversidad de segmentos y nichos.
g) Sistematización y proceso de replicación.
h) Necesidades y deseos globales.
i) Operada por personas con alto nivel educativo.
j) Búsqueda de beneficios económicos.

Operación de la microfranquicia

Es frecuente que los microfranquiadores busquen emprendedores presuponiendo que la gestión es una habilidad que puede entrenarse y puede empezarse de cero, ya que el proyecto es una réplica de otro que generalmente ya ha sido probado bajo una perspectiva de ganar/ganar. En varios modelos, el franquiciado se inserta a una red de microfranquicias, cadena de suministro u opciones de comercialización que ya utiliza la empresa matriz vinculando a las personas a la economía formal bajo una organización y personalidad jurídica (Kistruck y otros, 2011). Esto permite que el franquiciado obtenga legitimización y acceso a varios beneficios que no estarían fácilmente disponibles fuera de la red de microfranquicia a la que pertenece como (Jones y otros, 2010): formación, material para la comercialización, operación en la economía formal, autosuficiencia económica, protección legal y otros beneficios.

Se espera que la inversión inicial de la microfranquicia sea relativamente baja (Magleby, 2008). Aplicado este punto al financiamiento de las microfranquicias, una regla generalmente aceptada es que una microfranquicia no puede exceder de manera sustancial el microcrédito al que una persona de escasos recursos puede acceder. Esto supone que el perfil del microfranquiado y el modelo de negocio de la microfranquicia deben ser consecuentes el uno con el otro (por ejemplo, capacidad de financiamiento/crédito y costo del negocio). Una ventaja de los sistemas de franquicia es que se puede acceder más fácilmente a paquetes de financiamiento con instituciones locales; de otra manera, para muchos microemprendedores sería imposible financiar un negocio propio. El reto se encuentra en la optimización de un préstamo hacia su conversión en un negocio exitoso fusionan-

do microfinanzas y microfranquicia; es decir, la generación de un préstamo que funciona como capital de trabajo por cuenta propia, cobijado por un modelo de negocio que brinda asistencia, proceso sistematizado, supervisión, calidad, valor de marca y métodos innovadores para asegurar que los préstamos se reembolsan. En Bolivia, por ejemplo, el mercado de microcréditos se encuentra saturado; sin embargo, no ha dado los resultados esperados, considerando la tasa de proyectos financiados (Magleby, 2006), por lo que tal vez se requiere de modelos y mecanismos diferentes a los tradicionales.

El núcleo de la estrategia debe involucrar la provisión de los servicios o bienes a un costo bajo en áreas de pobreza; al potencializarse la red del sistema de microfranquicias se espera que los costos unitarios disminuyan en favor del suministro del bien o servicio. De hecho, en varios modelos de microfranquicia en el mundo, la creación de una red es un aspecto crucial, ya que soporta el abastecimiento de los productos y servicios, la base de clientes y la disminución del riesgo. Los modelos más comunes de microfranquicia son (Bracken y otros, 2006):

- a) *Franquicia tradicional*. Una organización “padre” ofrece una franquicia (hija). Pueden existir algunas variantes; sin embargo, suelen incluir: manual de inicio y operación, capacitación para puesta en marcha y capacitación continua, monitoreo del control de calidad permanente, apoyo en marketing y publicidad.
- b) *Negocio in-a-box*. Una organización genera un plan de negocio que es fácilmente replicable por empresas pequeñas y provee toda la información necesaria para iniciar y operar el negocio. Puede incluir capacitación técnica al inicio y desarrollo de habilidades para administrar y operar el negocio, aunque no suele proveerse más capacitación durante la operación de la franquicia.
- c) *Distribuidores locales*. Una persona adquiere productos terminados de una organización y con ello empieza una pequeña empresa que vende los productos en zonas donde se necesita pero aún no está disponible. El enfoque del sistema se encuentra en la comercialización y el reconocimiento de marca. En algunos casos se incluye formación inicial tanto para la venta como para el uso del producto.

La microfranquicia en la base de la pirámide

Entendiendo la base de la pirámide

La posibilidad de asociar el crecimiento de la empresa a nuevos mercados en desarrollo con la finalidad de reducir la pobreza fue parte del ideal de Prahalad y Hart (1999), quienes acuñaron el término “base de la pirámide (bdp)”, con el cual se señala al segmento sociodemográfico situado en la parte inferior del ingreso de la población mundial. Este segmento está formado por casi 3 700 millones de personas que viven con menos de 3 000 dólares al año (World Economic Forum (WEF), 2009). Los principales estudios de estos autores señalaban el mercado potencial existente en estas comunidades y el valor estratégico que tendrían las empresas al momento de colaborar con ellos, posicionando a estas comunidades como consumidores potenciales relevantes. Esta perspectiva argumentaba que la oferta de bienes y servicios de calidad, que atendían las necesidades de la bdp y estuvieran a su alcance, contribuiría de forma positiva a la reducción de la pobreza.

El modelo de la bdp ha evolucionado significativamente desde su creación, y el papel de las comunidades pobres ha trascendido de su percepción original de ser considerados como beneficiarios de fondos públicos, a consumidores, y de éstos, a productores como agentes activos en la cadena de valor, hasta llegar finalmente a proponerse como aliados estratégicos con un énfasis prioritario en la erradicación de la pobreza (London, 2009).

Las magnitudes y características de la base de la pirámide

Definir el tamaño hipotético de la bdp es complicado. Varios investigadores han sido críticos con la sobredimensión del mercado bdp (Karnani, 2007). Según la estratificación original de Prahalad y Hart (2002), en la cúspide de la pirámide económica encontramos aquellos individuos que disponen de ingresos de más de 20 000 dólares (unos 100 millones de personas), el segundo y tercer estratos corresponden a niveles de ingresos entre 1 500 y 20 000 dólares, con una población aproximada de 1 750 millones de personas. Finalmente, en la base de dicha pirámide se encuentra un colectivo formado por aproximadamente 4 000 millones de individuos, que son los que disponen de recursos inferiores a ocho dólares diarios o 3 000 dólares anuales en paridad de poder adquisitivo.

El informe *The Next 4 Billion* establece divisiones de la población en función de sus ingresos anuales (categorías de los que ingresan menos de 500 dólares y los que ingresan menos de 300) y hace distinciones entre las bdp urbana y rural

(World Resources Institute (WRI), 2007). Aunado a esto, se aventura a cuantificar la dimensión del mercado total de BDP distinguiendo un mercado de consumo de cinco billones de dólares; sin embargo, el informe del WEF (2009) establece la cantidad de personas viviendo en la BDP en 3 700 millones, con un ingreso inferior a ocho dólares al día y con un mercado de consumo global de 2.3 billones de dólares. Más allá de la cuantificación de la población global de la BDP, el WEF establece una segmentación de sus características de consumo en función de sus ingresos y categoriza la BDP en tres grupos diferentes:

- a) El segmento de personas que tiene un ingreso entre dos y ocho dólares al día y por tanto, aunque se siguen considerando población pobre, empiezan a generar un ingreso que les permite acceder a ciertos bienes de consumo. Este segmento se cuantifica en aproximadamente 1 100 millones de personas.
- b) El segmento de personas que obtienen entre uno y dos dólares al día, estimado en 1 600 millones de personas y consumen bienes de subsistencia (principalmente alimentos).
- c) El segmento de población formado por las personas que viven con menos de un dólar al día, viviendo en condiciones de extrema pobreza, buscando acceder a bienes básicos vitales, es cuantificado en 1 000 millones de personas.

América Latina representa 10% de la BDP a nivel mundial. Destacando que la población mundial crece exclusivamente en los países en desarrollo con un incremento promedio de 50% entre 2010 y 2050 y de 100% en el caso de los países más pobres, de tal forma que en el año 2050, nueve de cada 10 jóvenes entre 15 y 24 años vivirán en un país en desarrollo (ONU, 2009).

Tres experiencias en el modelo de microfranquicia en la región

Paneles de energía solar para todos. Fabio Rosa creó un modelo de negocio basado en soluciones sostenibles para suministrar energía a los más pobres por muy poco dinero, en regiones remotas de Brasil. Sin energía eléctrica la vida se complica; por ejemplo, no es posible bombear agua para el campo ni para el hogar, conectar un radio, televisión o computadora, o más aún, mantener los alimentos frescos.

El modelo de negocio requiere un electricista local para alquilar, instalar y mantener los paneles solares y un hardware asociado. El panel se conecta a una batería que almacena energía por las noches y en días de poco sol. Así, los clientes pagan una cuota de instalación inicial y hacen un pago mensual de unos 10 dólares por el servicio de alquiler de paneles que se adquieren en Estados Unidos; como no hay derechos exclusivos sobre el producto, la replicación del modelo es posible.

La instalación la hace un electricista local que está involucrado en el modelo de negocio, idealmente el modelo de negocio debe buscar un electricista tenga interés potencial en ser empresario franquiciado, aunque en algunos modelos de este tipo el electricista es subcontratado. Cada instalación dura unas dos o tres horas, por cada instalación se pueden obtener unos 35 dólares y se pueden obtener ingresos adicionales debido a los mantenimientos.

Los riesgos más importantes para este modelo de negocio son que la red eléctrica común se expanda en la zona, el incumplimiento de pago de sus clientes, la variación del tipo de cambio debido a la importación de paneles solares desde Estados Unidos y que el sistema de energía solar solamente es compatible con dispositivos de 12V, los cuales no son los más comunes en Brasil.

Programa de Panaderías Microsolares. En Corps International tiene vocación caritativa sin fines de lucro que pretende cambiar la pobreza de familias en países en desarrollo, a través de capacitación y microempresas autosostenibles y ambientalmente amigables. Así, la organización desarrolló el programa de panaderías autosostenibles apoyando su establecimiento, equipamiento e implementación en áreas rurales de varios países, entre ellos Honduras. Cada panadería emplea entre 13 y 18 personas que preparan, cocinan, comercializan y entregan productos frescos que han sido preparados en un horno solar. En muchos pueblos del país, el pan se provee de zonas urbanas, así que cuando no hay entrega, no hay disponibilidad de pan para los habitantes del lugar. En Corps se busca establecer operaciones en comunidades donde no se afecten las operaciones de panaderías ya establecidas y que los puestos de trabajo creados contribuyan a la economía local. El pan se vende al consumidor final por menos de 25% de los precios del mercado.

El modelo de negocio permite una mezcla entre la energía solar, eléctrica y el trabajo manual si es necesario. El modelo de negocio utiliza una parte de las ganancias para financiar la expansión en más comunidades como forma de auto-producción, enseña a los involucrados a ser autosuficientes a través de la creación de las micropanaderías sustentables, se apoya de capital proveniente de ONG y donaciones para formación y suministro de equipos y tecnología, reduce la tarea de mujeres y niños en la búsqueda y recolección de leña para cocinar, reduciendo el riesgo de accidentes y abusos.

La forma de operar el negocio es a través de la identificación de empresarios potenciales en las comunidades locales a fin de establecer panaderías. Una vez registrado un empresario es entrenado en habilidades básicas de gestión empresarial y técnicas específicas relacionadas con la panadería solar. En Corps trabaja con cada empresario para desarrollar un plan de distribución en la región y estrategias de marketing personalizadas, se capacita al empresario en temas de flujo de efectivo y objetivos de ganancias, se esboza un plan de crecimiento para el incremento de ventas y beneficios, y se desarrollan políticas adecuadas de recursos humanos que faciliten a los empleados de la panadería mejorar su nivel de vida.

Cada panadería está equipada con un horno solar Villager (patentado por Sun International), diseñado especialmente para operar en países en desarrollo y con una vida útil de al menos 20 años. El horno puede ser utilizado también por la noche y en la temporada de lluvias. El sistema incluye cacerola, moldes para pasteles, sartenes, rapadores, batidora, tazones y otros implementos.

El paquete inicial que incluye capacitación y envío cuesta aproximadamente 25 000 dólares. Se utiliza un sistema de donaciones privadas para financiar el programa ya que el costo supera los límites de varias organizaciones de microfinanzas. Actualmente el modelo funciona *in-a-box*, pero tiene muchos elementos de franquicia tradicional. El reto para que el programa tenga éxito a gran escala se encuentra en que los modelos de microfinanzas creen los mecanismos de financiamiento para este tipo de préstamos.

Franquicias de alto consumo. Se estima que en México existen más de 1 000 marcas con potencial a franquiciarse, de las cuales alrededor de 9% pueden convertirse en microfranquicias; además se prevé un crecimiento sostenido para este tipo de modelos de negocios durante los próximos años (Moreno, 2012).

El propósito de franquicias de alto consumo es comercializar sus microfranquicias de baja inversión (entre 10 000 y 14 000 dólares) sin cuota de entrada ni pago de regalías, a través de la adaptación del concepto “Tiendas de un solo precio” dirigidos a mercados de bajos ingresos en el país. La inversión incluye inventario inicial y la adecuación del punto de venta, estimando un retorno de la inversión entre seis y ocho meses. La organización cuenta con cuatro marcas: La tiendita de 3 pesos, Chissa, Barañas e Infinance (cuadro 2). Al final del primer año de operaciones ya existían más de 100 puntos de venta y para 2013 la organización ya contaba con más de 500 puntos de venta en el país, autodefiniéndose como un creador de modelos propios de franquicia y socio estratégico de los franquiciados funcionando a través de la representación, distribución y actividades de valor que conllevan al crecimiento conjunto. Se presenta este ejemplo de naturaleza más comercial con el fin de mostrar al lector que los modelos de negocio de microfranquicias pueden moverse dentro de un *continuum* con mayor o menor énfasis comercial-social-sostenibilidad. La página web de la compañía es <http://franquiciasdealtoconsumo.com>.

Cuadro 2. *Características del Modelo de negocio franquicias de alto consumo*

Marca	Características
La tiendita de 3 pesos	Comercializa productos entre uno y tres pesos mexicanos. No tiene cuota de entrada ni regalías. El franquiciado debe conseguir un local superior a los 18m ² en una zona comercial y de alto flujo peatonal. La franquicia realiza un estudio de viabilidad comercial sin costo, pero el franquiciado debe pagar 230 dólares* por el paquete inicial que incluye firma de contrato, manuales preoperativos y operativos, playeras y banner. El pedido inicial debe ser de 4800 dólares; existe asesoría y capacitación continua y la recuperación de la inversión es entre seis y ocho meses.
Chissa	Los productos se venden a 5 pesos. No hay cuota de entrada ni regalías. El franquiciado debe conseguir un local de aproximadamente 30m ² , con alto flujo peatonal, en un centro comercial. El paquete inicial de contratación es de \$490 dólares e incluye la firma de contrato, display promocional de apertura, manuales de operación de la franquicia, playeras con logotipo, uso de imagen corporativa, CDs promocionales y sistema operativo. Se debe realizar el pedido inicial por \$4,500 dólares y adquirir equipo de cómputo por \$1,290 dólares; se ofrece asesoría y capacitación continua.
Barañas	Los productos se venden a cinco pesos. No hay cuota de entrada ni regalías. Se debe conseguir un local de 25m ² en una tienda de autoservicio. El paquete de inicial es de \$490 dólares e incluye, firma de contrato, display promocional, manuales de operación, playeras con logotipo, uso de imagen corporativa, CD promocionales y <i>software</i> operativo. Se debe realizar un pedido inicial por 4500 dólares y adquirir equipo de cómputo por 1290 dólares; se ofrece asesoría y capacitación continua.

Cuadro 2. *Características del Modelo de negocio franquicias de alto consumo* (continuación)

IFINANCE	El modelo de negocio consiste en ofrecer asesoría y tramitar créditos hipotecarios con diferentes instituciones financieras comparando para el cliente ventajas de cada una de las opciones sin costo para él ya que se recibe una comisión por parte de la institución financiera al cierre del trámite. Se puede trabajar desde una oficina establecida o desde casa y no hay regalías. Para el inicio del negocio se debe enviar una solicitud y una carta de intención sobre la oferta de franquicia. El pago inicial es de 9 200 dólares e incluye capacitación, aprovechamiento de las alianzas comerciales de la franquicia y seguimiento de los procesos vía un sistema de control en línea.
----------	--

* Las conversiones de pesos-dólares son aproximadas al tipo de cambio de 12 pesos por dólar.

Fuente: Página web de Franquicias de alto consumo

Impulsores y barreras para el desarrollo de microfranquicias en América Latina

El modelo de microfranquicia no es la panacea que aliviará todos los problemas sociales de la región latinoamericana e impulsará el desarrollo económico y social a nivel macro; sin embargo, algunas aplicaciones han mostrado resultados alentadores. Por ejemplo, México es considerado un territorio fértil para el uso del modelo de microfranquicias como una herramienta de desarrollo económico, donde se requiere en algunos casos de unos 1 000 dólares para iniciar la inversión (Bracken y otros, 2006). Las microfranquicias pueden variar en su misión, geografía y modelos de negocio, pero suelen enfrentar retos similares (Lehr, 2008). A continuación se describen algunas consideraciones clave para el desarrollo de un modelo de negocio que opere bajo microfranquicias.

Necesidad de estudiar y probar el modelo de negocio

Antes de la formación y operación de microfranquicias, es importante probar el modelo de negocio, lo cual puede llevar más tiempo y dinero del anticipado para la operación del proyecto; sin embargo, esta acción contribuye a reducir diversos riesgos en la operación. Iniciar con un negocio o negocios propios puede ser un laboratorio para probar y perfeccionar nuevos productos y métodos de operación; no obstante, si esto no es posible, entonces lo recomendable es replicar un modelo controlado por la empresa en el que se pueda obtener información para monito-

rear distintas actividades, a fin de aprender lecciones rápidamente e implementar cambios que mejoren la efectividad del modelo (Clemminck y Kadakia, 2007; Lehr, 2008).

Fairbourne (2010) considera necesario familiarizarse con los comportamientos de consumo y estilos de vida de los habitantes antes de introducir un modelo de microfranquicia. Es importante llevar adelante sencillos estudios etnográficos, sesiones de grupo, entrevistas y sondeos de mercado para comprender mejor lo que realmente demanda la gente. Así, a través del análisis se pueden identificar tendencias de mercado que probablemente otros no hayan captado, y con ello descubrir demandas de mercado insatisfechas.

Documentación y simplificación del modelo de negocio

Las microfranquicias funcionan mejor cuando el concepto de negocio puede ser rápida y fácilmente codificado, compartido y replicado, por lo que la simplificación es una prioridad. Una documentación clara de los procesos esenciales facilita la ampliación, capacitación y replicación del modelo. Un microfranquiciado puede ser capacitado en unos cuantos días, aunque esto puede variar dependiendo de los reglamentos, directrices y complejidad de la industria; por ello, mientras mejor documentadas estén las directrices operacionales, más posibilidades de éxito se tendrán en la formación, calidad y otros controles. Una franquicia transfiere una gran cantidad de conocimientos valiosos a los franquiciados durante las primeras etapas de la relación, aunque muchas microfranquicias adoptan una actitud más pasiva para operar el modelo de negocio, desarrollando con el tiempo más una mentalidad de propietario que de franquiciado (Kistruck y otros, 2011).

Muchas veces la misión social puede ser contradictoria con la simplicidad (Lehr, 2008), por lo que el uso de tecnologías de información es la solución para la estandarización de los sistemas, reducción de costos y apoyo a los franquiciados para vender con más eficacia (por ejemplo, información sobre precios, descripción de productos y sus atributos). Organizaciones como Franquicias de alto consumo han implementado sistemas que contribuyen al control y facilitación de la gestión, añadiendo valor a los modelos de operación de las marcas de franquicias.

Desarrollo de la cadena de suministro y la cadena de valor

En muchos países emergentes las organizaciones se enfrentan a complicaciones de infraestructura, falta de transparencia en la distribución y normatividad, e incluso dificultad para alcanzar economías de escala. Especialmente en la base de la pirámide, las posibilidades de reducción de costos, operación y acceso suelen ser más complicadas debido a la propensión de conductas oportunistas, la falta de acceso a internet y a una computadora, carencia de pavimentación y condiciones

de seguridad (Kistruck y otros, 2011). Por lo general en las economías en desarrollo las grandes corporaciones se especializan en funciones intensivas de conocimiento y externalizan las funciones relacionadas con la cadena de valor (Romero, 2009), quedando las micro y pequeñas empresas en situación de exclusión y sin posibilidad de alcanzar eficiencia competitiva. La respuesta de los modelos de microfranquicia es a través de la integración de la red a la cadena de suministro mediante las alianzas, generando valor a partir de los conocimientos y la presencia local, además de las redes sociales vinculadas a la confianza y sus posibilidades de cocreación (Simanis y Hart, 2008).

Las microfranquicias deben localizarse cerca de sus clientes (Lehr, 2008), pues la proximidad geográfica es valorada por los compradores; por lo que uno de los retos al desarrollar el modelo de negocio es adecuar los aspectos de localización y entrega del producto o servicio a través de un modelo “conducido localmente”. Las estrategias de distribución recomendadas al atender mercados de la base de la pirámide deben diseñarse considerando la dinámica local y las propias características de los vecindarios urbanos de bajos ingresos y de las áreas rurales, que interactúan con otras variables vinculadas a la incertidumbre con las que lidian los habitantes del contexto (Viswanathan, 2007). La microfranquicia es un socio no tradicional, de naturaleza flexible, que vincula el espíritu empresarial y el conocimiento local creando valor a través de los productos y servicios vendidos a precios accesibles, su distribución y entrega, así como la reputación y confianza valorada por los consumidores que se encuentran en la base de la pirámide.

Formalización y reducción de la incertidumbre

Probablemente el mayor reto que enfrentan los pequeños negocios es lograr sobrevivir, ya que la tasa de fracaso para las micro y pequeñas empresas es muy elevada. Tanto los sectores informales como los consumidores de la base de la pirámide están acostumbrados a lidiar con altos niveles de incertidumbre relacionados con las condiciones de vida y los ingresos a un nivel de sobrevivencia. Los sectores informales suelen operar bajo sus propias reglas, estableciendo sus propias interacciones, redes y formas de protección; no obstante, también se incrementa la vulnerabilidad y la incertidumbre por evasión de impuestos, acoso y extorsión, limitando la posibilidad de un mayor bienestar social y acceso a programas de apoyo generados por el gobierno u otras instituciones.

Además, limitantes como la formación necesaria pueden ser un obstáculo para obtener información contable y financiera exacta, un conocimiento amplio del mercado, y sin un plan de negocio y visión empresarial pueden perderse oportunidades de crecimiento y desarrollo. En este sentido, integrarse a un sistema formal de microfranquicia puede ayudar a solventar varias carencias y crecer con pasos más consistentes en un entorno complejo.

Necesidad de formación y capacitación continua de los aliados de negocio

Algunos modelos de microfranquicia incluyen solamente la capacitación inicial, lo que puede limitar el desarrollo y la operación eficiente de un microfranquiciado. También, algunos modelos que operan con capacitación continua, al operar en mayor escala, limitan el atendimento de las necesidades y solución de problemas de socios de negocio, debido a la escasa disponibilidad de staff de apoyo o a una amplia cobertura geográfica a ser atendida por una o pocas personas, lo cual puede limitar la eficiencia de la operación del modelo. La estrecha vinculación a los franquiciados y las comunidades que se sirve es parte esencial del propósito de la microfranquicia.

Acceso y pago de micropréstamos

El acceso al capital para financiar un emprendimiento es difícil en los países en desarrollo si no se cuenta con bienes que avalen el préstamo. En considerables casos, es necesaria la disponibilidad de préstamos para insertarse en el modelo de microfranquicia. Pueden existir buenas oportunidades para integrarse a una red; sin embargo, para muchos el reto más importante es la obtención del capital necesario para financiar el negocio. En este sentido, consideraciones importantes son la estructura de los préstamos, mecanismos para sistematizar los pagos vinculados al modelo de la microfranquicia y el acceso a préstamos adicionales para facilitar el crecimiento. A pesar de que muchas veces los micropréstamos son a tasas preferenciales y sujetos a un sistema de pago a plazos, cuando la demanda por el producto o servicio crece muy lentamente, el microfranquiciado puede tener complicaciones para cubrir los pagos.

Incorporación de escalamiento en el modelo de negocio

El diseño del modelo de negocio debe considerar que la microfranquicia sea escalable es decir, asegurar que el proyecto continúe creciendo sostenidamente en el futuro. Para ello se requiere que la microfranquicia sea rentable de forma sostenible y que exista una demanda y tamaño de mercado significativo para evitar una posible saturación (Fairbourne, 2010). En este sentido, los sistemas y procesos de monitoreo para estos negocios de pequeña escala deben contribuir a apoyar la rentabilidad y el escalamiento de la operación de la microfranquicia (Kistruck y otros, 2011). Sin embargo, también debe ser escalable en relación con las soluciones de alivio a la pobreza (Sinkovics y otros, 2014), a través de la satisfacción de las demandas locales que muy probablemente variarán de comunidad en comunidad (Hammond y Prahalad, 2004). El escalamiento debe darse en un nivel micro, es decir, debe considerarse que el negocio sea microescalable a través de

nodos replicables que comienzan pequeños, con limitados recursos profesionales y financieros, pero que funcionan como un componente crítico de las microfranquicias (Rogers y otros, 2011).

Capitalización de la marca

Los consumidores valoran las marcas que identifican y relacionan con una buena reputación, convirtiéndose en un capital intangible que reduce barreras dentro de las comunidades a través de la confianza y proporciona credibilidad al microemprendedor. Por ello, es indispensable que el modelo de negocio haga un esfuerzo sistematizado y continuo en la capitalización de la marca. Además de desarrollar un nombre de marca y protegerlo legalmente, el sistema completo en operación debe mantener la buena reputación y preservar la identidad de marca entre sus clientes habituales y potenciales. Es recomendable que la imagen sea apropiada para los clientes, reduciendo la posibilidad de distorsiones perceptuales sobre los productos o servicios, precios (Lehr, 2008), o las promesas con las que implícita o explícitamente se ha comprometido a la marca.

Tendencias de las microfranquicias

Las instituciones a nivel mundial han comenzado a dirigir sus recursos y voluntad política hacia el desarrollo sostenido a través de iniciativas del sector privado. Algunos (Magleby, 2008) consideran que vendrá el desarrollo de minifranquicias, las que se piensa generarán riqueza y empleo. Por ejemplo, las Farmacias Similares en México, dentro sus formatos de franquicia cuentan con una minifranquicia llamada Puestos Chirris. Han sido diseñadas para pequeños poblados y cuestan alrededor de 16 000 dólares para su arranque. Los locales denominados “pueblerinas”, diseñados para mercados más grandes, tienen muchos más *stock keeping unit* (SKU) (códigos de inventario) y requieren una instalación más sofisticada. Sus locales llamados “ciudadinas” fueron diseñados para una población sobre los 50 000 habitantes; este formato cuenta con una farmacia y una clínica médica al lado. Las localizaciones Mega han sido diseñadas para ciudades grandes, tienen una farmacia, una clínica médica y un laboratorio médico con instalaciones mucho más grandes.

La industria de la microfranquicia a nivel mundial probablemente está siguiendo una trayectoria similar a la de las microfinanzas, en donde inicialmente se requiere del apoyo filantrópico o de corporaciones con responsabilidad social para generar sistemas operativos, su adaptación a las condiciones locales y la implementación de redes pioneras. Algunas organizaciones de franquicias serán autosuficientes con bastante rapidez, mientras que otras permanecerán dependien-

tes de donaciones por extensos periodos. Seguramente aparecerán incubadoras, facilitadoras, replicadoras, empresas de participación y aceleradoras a medida que estos modelos maduren (Magleby, 2008). La sustentabilidad será el nuevo paradigma del desarrollo de muchas de las propuestas de micro y minifranquicias mediando los intereses del sector privado como de los pobres bajo soluciones de beneficio mutuo.

Aunque Latinoamérica ha logrado avances en materia económica y social, aún enfrenta varios desafíos para dar sostenibilidad al crecimiento y desarrollo permeando positivamente en la calidad de vida de sus ciudadanos y en la capacidad competitiva e innovadora de sus organizaciones. La Organización Internacional del Trabajo (2012) ha reportado una alta tasa de empleos en la informalidad en la región, lo que impacta negativamente los ingresos, la estabilidad, la protección social y la calidad de vida de millones de personas. El modelo de franquicia ha demostrado buenos resultados, especialmente en materia económica; por ello, vinculado con las propuestas de la base de la pirámide, el microfinanciamiento y el microemprendedurismo, bajo las particularidades de un contexto determinado, puede materializarse en abundancia para todos los agentes involucrados. Las realidades comerciales, como la demografía del mercado, valores de tierra e infraestructura de transporte, determinan la escala comercial de cualquier comunidad dada (Magleby, 2008), lo que apoya el establecimiento de las microfranquicias en la región.

Los emprendedores que se sumen al desarrollo de modelos de franquicia innovadores y asertivos en los siguientes años, serán los protagonistas de transformaciones profundas. Una contribución importante del modelo de microfranquicia en la base de la pirámide es la combinación de negocios inclusivos y el rescate de la dignidad humana en mercados de subsistencia, a través de la satisfacción de factores higiénicos como el derecho a la libertad, el abrigo, la provisión y la autoestima (Hahn, 2012). Por ello, el modelo de microfranquicias no consiste sólo en invertir en conceptos de negocio; se trata de invertir en las personas (Fairbourne, 2010).

Referencias

- Baena, V., y Cerviño, J. (2011). "Identifying the factors driving market selection in Latin America. An insight from the spanish franchise industry". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 340-350.
- Bracken, E., Chao, N., Phaovisaid, D., y Slocum, B. (2006). "Microfinance and Microfranchising". A Feasibility Study". MA tesis, International Development Studies, Elliott School of International Affairs, The George Washington University. Disponible en <http://elliott.gwu.edu/assets/docs/acad/ids/capstone/kenya06.pdf>. Fecha de consulta: 12 de marzo de 2013.
- Cavazos, J., Puente, R., y Giuliani, C. A. (2012). "El futuro de la cultura de consumo en América Latina. Posibles caminos y consecuencias". *Invenio*, 15(29), pp. 45-54.
- Christensen, L. J., Parsons, H., y Fairbourne, J. (2010). "Building entrepreneurship in subsistence markets: Microfranchising as an employment incubator". *Journal of Business Research*, 63, pp. 595-601.
- Clemminck, N., y Kadakia, S. (2007). *What Works: Scojo India Foundation*. Distrito de Columbus, Washington: World Resources Institute.
- Fairbourne, J. (2010). "Microfranchising: At work". *Marriott Magazine*, 77, pp. 295-406.
- Felder-Kuzu, N. (2010). *Microfranquicias. Casos prácticos*. Madrid: Ariel-Planeta.
- Gillis, W., y Castrogiovanni, G. J. (2012). "The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative". *International Entrepreneurship Management Journal*, 8(1), pp. 75-98.
- Hahn, R. (2012). "Inclusive Business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models". *Business Ethics: A European Review*, 21(1), pp. 47-63.
- Hammond, A. L., y Prahalad, C. K. (2004). "Selling to the poor". *Foreign Policy*, pp. 30-37.
- Jones, L. (2008). "Alleviating poverty using microfranchising models: Case studies and a critique". En Wankel, C. (ed.), *Alleviating Poverty through Business Strategy*. Nueva York: Palgrave Macmillan, pp. 149-170.
- , Parsons, H., y Fairbourne, J. (2010). "Building Entrepreneurship in Subsistence Markets: Microfranchising as an Employment Incubator". *Journal of Business Research*, 63, pp. 595-601.
- Jones, P., y Chartier, B. (2013). *The Franchise*. Minneapolis: Darby Creek.
- Karnani, A. (2007). "Misfortune at the Bottom of the Pyramid". *Greener Management International*, 51, pp. 99-110.
- Kistruck, G., y Beamish, P. (2010). "The interplay of form, structure, and embeddedness in social intrapreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), pp. 735-761.

- Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J., e Ireland, R. D. (2011). "Microfranchising in Base-of-Pyramid Markets: Institutional Challenges and Adaptations to the Franchise Model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), pp. 503-531.
- Lash, J. (2004). "Eradicating Poverty Through Profit". Conference Program Book. San Francisco.
- Leher, D. (2008). Microfranchising at the Base of the Pyramid. Documento de trabajo de Fundación Acumen. EUA. Disponible en <http://www.acumenfund.org>. [Consultado el 20 de diciembre de 2012.]
- London, T. (2009). "Making better investment at the base of the pyramid". *Harvard Business Review*, 87(5), pp. 106-113.
- Magleby, K. (2006). Microfranchises as a Solution to World Poverty. Disponible en http://marriottschool.byu.edu/selfreliance/wiki/UserFiles/Kirk_Magleby.pdf.
- Magleby, K. (2008). *Microfranquicias: La solución a la pobreza global*. Ecuador: CORPEL.
- Michael, S. C. (2003). "Determinants of the rate of franchising among nations". *Management International Review*, 43(3), pp. 267-291.
- , (2014). "Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation". *Small Business Economics*, 42(3), pp. 611-620.
- Moreno, A. (2012). "Microfranquicias, vía el autoempleo". Disponible en <http://elempleado.mx/actualidad/microfranquicias-via-al-autoempleo>
- Naciones Unidas (2009). "World Population Prospects". The 2008 revision". Nueva York: UN.
- Organización Internacional del Trabajo (2012). "Economía Informal en América Latina y el Caribe". Disponible en <http://www.ilo.org/americas/temas/econom%C3%ADa-informal/lang-es/index.htm>. Fecha de consulta: 5 de enero de 2013.
- Prahalad, C., y Hart, S. (1999). "Strategies for the Bottom of the Pyramid". *Strategy + Business Research*, 23, pp. 12-31.
- , Hart, S. (2002). "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". *Strategy + Business Research*, 26, pp. 54-57.
- Rogers, P., Fairbourne, J., y Wolcott, R. C. (2011). "The diffusion of Innovations through Microfranchising". En Sireau, N. Microfranchising. *How Social entrepreneurs are building a new road to Development*. Reino Unido: Greenleaf Publishing.
- Romero, I. (2009). "Pymes y cadena de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo". *Análisis Económico*, 57, xxiv, pp. 199-216. Disponible en <http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/5710.pdf>.
- Sim, A. B., y Pandian, J. R. (2007). "An exploratory study of internationalization strategies of Malaysian and Taiwanese firms". *International Journal of Emerging Markets*, 2 (3), pp. 252-273.

-
- Simanis, E., y Hart, S. (2008). "The base of the pyramid protocol: Toward the next generation BOP strategy". Disponible en <http://www.bop-protocol.org/>. [Consultado el 17 de agosto de 2013.]
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., y Yamin, M. (2014). "The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid implications for MNEs". *International Business Review*, 23(4), pp. 692-707.
- Schumacher, E. (1973). *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*. Madrid: Akal Ediciones.
- Viswanathan, M. (2007). "Understanding product and market interactions in subsistence marketplaces: A study in South India. Product and market development for subsistence market places". *Advances in International Management*, 20, pp. 21-56.
- World Economic Forum (2009). "The Next Billion: Unleashing Business Potential in Untapped Markets". Génova: WEF. Disponible en <http://www.wri.org>. [Consultado el 21 de enero de 2013.]
- World Resources Institute (2007). *The Next 4 Billion*. Distrito de Columbus, Washington: World Resource Institute and International Finance Corporation. Disponible en <http://www.wri.org>. [Consultado el 29 de enero de 2013.]

PARTE III. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA

4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA ESPAÑOLA

Carlos Javier Rodríguez Rad
Antonio Navarro García
Francisco Javier Rondán Cataluña

Introducción

La franquicia ha pasado de ser considerada una fórmula comercial a verse como uno de los formatos de negocio más dinámicos e innovadores en el panorama empresarial de cualquier país. Se trata de un modelo de negocio que goza de una gran expansión a nivel mundial y que ha ayudado a modernizar las estructuras comerciales de los países. El éxito de la franquicia viene justificado por las múltiples ventajas que reporta la adopción de esta fórmula comercial, tanto para el franquiciador como para el franquiciado (Hodge y otros, 2013). En este capítulo vamos a analizar el proceso de internacionalización de la franquicia española, para ello comenzaremos por esbozar la evolución de la franquicia en nuestro país, presentaremos una visión general del proceso de internacionalización de las organizaciones, para pasar a centrarnos en la internacionalización de la franquicia y a detallar la evolución y situación actual de la franquicia española en los mercados internacionales.

La franquicia en España

En España a partir de 1980 la franquicia comienza a tomar relevancia, aunque su cuota de mercado, en el comercio minorista, era prácticamente inexistente (Díez y Galán, 1989). En las dos últimas décadas la franquicia ha tenido un desarrollo espectacular en España, situando al país en los primeros puestos del ranking mundial, tanto en el número de enseñas franquiciadoras como de franquiciados.

Además, en España la franquicia es un formato que está soportando relativamente bien los avatares de la crisis económica en la que nos vemos inmersos, siendo un formato de negocio que en la actualidad mantiene su expansión, aunque ha ralentizado su crecimiento; así, en 2011 se ha incrementado el número de enseñas 3.3% y

1.2% el número de establecimientos. Este crecimiento neto positivo de 34 franquicias se debe a que han comenzado a franquiciar en España 87 nuevas enseñas, que superan a las 53 matrices que han dejado de hacerlo (Tormo Asociados, 2011).

Si utilizamos la tradicional agrupación por sectores servicios, retail y hostelería, comprobamos que los tres han incrementado el número de enseñas activas.

Cuadro 1. *Evolución de las enseñas españolas en 2011*

Sector	Enseñas nuevas	Enseñas desaparecidas	Crecimiento en 2011
Servicios	45	35	10
Retail	27	13	14
Hostelería	15	5	10
Total	87	53	34

Fuente: Tormo Asociados, "La franquicia en el mundo. Gestión en Franquicia", 2011. Disponible en http://www.tormo-asociados.es/Informes/Pdf/PRESENTACION_LA_FRANQUICIA_EN_EL_MUNDO.pdf.

La proporción entre establecimientos propios y franquiciados se inclina, en este caso, siempre a favor de los franquiciados, 75% de unidades franquiciadas frente a 25% de unidades propias, aunque varía sustancialmente de un sector a otro y llama la atención que en el retail casi 40% de los establecimientos son propios frente a los servicios y hostelería en los que la proporción es inferior a 20% (Tormo Asociados, 2011).

Cuadro 2. *Relación de establecimientos propios/franquiciados en las enseñas españolas (porcentaje)*

Sector	Establecimientos propios	Establecimientos franquiciados
Servicios	15.76	84.24
Retail	37.25	62.75
Hostelería	19.24	80.76

Fuente: Tormo Asociados, "La franquicia en el mundo. Gestión en Franquicia", 2011. Disponible en http://www.tormo-asociados.es/Informes/Pdf/PRESENTACION_LA_FRANQUICIA_EN_EL_MUNDO.pdf.

La mayoría de las franquicias que operan en España son de origen nacional (85%), pero también el país es elegido por algunas enseñas extranjeras para su internacionalización, siendo 15% de las marcas que operan en España de procedencia extranjera. La enseñas de origen extranjero provienen de los cinco continentes, siendo 70% de las enseñas foráneas de origen europeo, 22% norteamericano, 5% latinoamericano, 2% de Oceanía y el 1% restante asiático (Mundo Franquicia, 2011).

Una visión general del proceso de internacionalización de las organizaciones: los enfoques Uppsala y Born Global

La entrada en mercados extranjeros es una de las decisiones más importantes que puede adoptar cualquier empresa, pues condiciona los recursos comprometidos y el grado de control y riesgos que se van a soportar. En este contexto, dos etapas pueden distinguirse en los enfoques explicativos del proceso de internacionalización de las empresas. Una primera etapa, que abarcaría hasta la década de los ochenta, se caracteriza por un predominio absoluto del enfoque propuesto por la escuela de Uppsala y sus consiguientes derivaciones (modelo de innovación). La generación de conocimiento sobre los mercados exteriores, a través de la experiencia internacional, es la premisa básica con la que se trabaja para explicar el proceso de internacionalización de las organizaciones, que suele comenzar en los países-mercados más cercanos geográficamente o culturalmente, y siempre después de haber consolidado su posición en el mercado doméstico. En este sentido, a medida que la empresa acumula experiencia y, por tanto, conocimiento, disminuirán los riesgos percibidos en el desarrollo de operaciones internacionales, aumentando la predisposición directiva a comprometer más recursos en los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1990; Forte y Carvalho, 2013). Con estos planteamientos, el proceso de internacionalización de las empresas se desarrollaría en una serie de etapas secuenciales (exportación indirecta, exportación directa, acuerdos contractuales y licencias, inversión directa en el exterior), en los que se iría avanzando en función del grado de experiencia y conocimiento poseído sobre los mercados extranjeros.

Sin embargo, en la segunda etapa, los importantes cambios ocurridos en el entorno de las organizaciones en la década de los noventa, asociados a la interrelación de las economías nacionales, la disminución de los costes de comunicación y transporte, el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda internacionalizarse desde, prácticamente, el momento de su creación, planteando críticas al modelo de Uppsala. Son las denominadas Nuevas Empresas Internacionales o Empresas Globales, caracterizadas por intentar lograr, prácticamente desde su origen, ventajas competitivas en los mercados internacionales a través del uso de recursos y venta de productos en múltiples países.

En este caso, los factores claves del proceso de internacionalización de la organización están asociados a la velocidad de internacionalización —tiempo que tarda la empresa, desde su constitución, en convertirse en internacional— y la rapidez con la que la empresa aumenta su presencia internacional como forma de minimizar riesgos, lograr economías de escala y aprovechar las oportunidades comerciales en múltiples países-mercados simultáneamente. Para ello, suele ser necesario desarrollar ciertas capacidades —tecnológicas, de marketing, relacio-

nales, etc.—, así como la existencia de una cultura innovadora y una actitud proactiva de los directivos para comprometer recursos, desde el inicio, con las operaciones internacionales de la organización. Todo ello suele traducirse en una mayor propensión internacional de la empresa (ventas internacionales/ventas totales), dado el predominio de un enfoque más global.

El perfil de las nuevas empresas internacionales o empresas globales, aunque no se puede generalizar, suele corresponderse con pequeñas y medianas empresas emprendedoras, que se internacionalizan rápidamente, dado que poseen una proactiva orientación internacional en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados exteriores y que conciben a la gestión del conocimiento, asociado al aprendizaje organizacional, como un eslabón esencial para el logro de ventajas competitivas en la venta de productos y servicios en numerosos países paralelamente. Son empresas muy basadas en el uso de las nuevas tecnologías y en la creación de una red de relaciones con clientes y proveedores, y donde la distancia física o cultural de los países-mercados no constituye ningún obstáculo para abordarlos, siempre que existan oportunidades de negocio en ellos (Delgado, 2011).

Además, aunque sus estrategias estén centradas en la estandarización de productos y servicios, con objeto de obtener economías de escala, son organizaciones muy enfocadas en la calidad y muy predisuestas a realizar las adaptaciones requeridas por los mercados exteriores, es decir, a desarrollar un enfoque global bajo un prisma local (Shrader, 2001).

Aunque en la literatura se han concebido ambos enfoques, Uppsala y Born Global, como contrapuestos (Rojas y Vega, 2013), no tienen por qué ser excluyentes, sino que pueden concebirse con carácter complementario, pues puede ocurrir que empresas que inicialmente adoptaran una visión tradicional en su internacionalización, debido a la escasez de recursos humanos, financieros y directivos que pudieran comprometer con los mercados exteriores, y a un entorno más hostil para el comercio internacional, vayan transformando sus procesos y capacidades para ir adoptando una orientación cada vez más global de la internacionalización.

En este contexto, en ambos enfoques se consideran importantes la experiencia aprendizaje—, el conocimiento y la creación de una red de relaciones (clientes, distribuidores, proveedores, etc.) como factores determinantes del posible éxito internacional de la organización. La diferencia radica en la visión sobre la etapa del ciclo de vida de la empresa (desde el origen en Born Global vs secuencialmente en el modelo de Uppsala) en la que deben ir adquiriéndose tales elementos.

Los argumentos expuestos son perfectamente extensibles al ámbito de la franquicia, pues ésta es considerada por muchas organizaciones como una opción estratégica preferente para, mediante exportación concertada, comercializar sus productos y servicios en mercados internacionales. A los rasgos definitorios del proceso de internacionalización de la franquicia, centrándonos en el caso español, dedicaremos los siguientes párrafos.

Determinantes de la internacionalización de la franquicia

Diversas razones explicativas se han apuntado en la literatura sobre la internacionalización de la franquicia. Junto a factores de mercado (condiciones del mercado doméstico, barreras y oportunidades en mercados exteriores), el conocimiento y el aprendizaje fruto de la experiencia, junto con las orientaciones y percepciones directivas de la empresa franquiciadora son claves para el inicio y desarrollo de los procesos de internacionalización. Existen dos factores fundamentales que pueden explicar el proceso de internacionalización de las franquicias: experiencia y amplitud número de unidades— de la cadena. Así, los franquiciadores de mayor antigüedad y aquellos que tienen mayor número de establecimientos —franquiciados— abiertos tienen una mayor probabilidad de operar internacionalmente y hacerlo con una mayor cobertura de países-mercados. El factor experiencia, junto a las condiciones del mercado doméstico y la disponibilidad de recursos son factores impulsores de la internacionalización de la franquicia (Baena y Cerviño, 2009).

La experiencia general del franquiciador desempeña un rol esencial en su comportamiento estratégico e influye en su forma —franquiciados vs unidades propias— de expandirse internacionalmente. Así, la experiencia acumulada del franquiciador puede explicar las decisiones sobre la forma de entrada en nuevos mercados, pues condiciona positivamente el desarrollo de capacidades de coordinación y control, facilitando la expansión internacional de la cadena. Además, la experiencia general del franquiciador reduce los niveles de riesgo percibido para entrar en nuevos mercados, aumentando la propensión internacional del franquiciador.

Por otra parte, la experiencia prefranquicia es un factor esencial para una buena definición del concepto de negocio y su *know-how*. Una adecuada definición del concepto de negocio a franquiciar hará que el franquiciador se sienta más seguro de su posible éxito a la hora de abordar la entrada en nuevos mercados extranjeros, aumentando las probabilidades de diversificar mercados a nivel internacional.

Finalmente, la experiencia internacional del franquiciador es un elemento esencial en los procesos de aprendizaje y en la generación de conocimiento sobre los mercados exteriores. Reduce las barreras psicológicas, estimula la adaptación de los productos y servicios a los requerimientos de los mercados locales y puede ayudar a diversificar el crecimiento internacional de la empresa. Las cadenas inexpertas internacionalmente tenderán a centrar sus esfuerzos en pocos mercados, probablemente los más cercanos geográfica y culturalmente. Sin embargo, los franquiciadores más experimentados internacionalmente serán capaces de desarrollar una mejor selección de franquiciados a nivel internacional, reduciendo las probabilidades de fracaso en los mercados exteriores.

Sin embargo, otros autores encuentran en las orientaciones directivas, más que en la experiencia —edad— y el tamaño del franquiciador, la razón princi-

pal para que las cadenas de franquicias decidan expandir su negocio en mercados diferentes al de origen. Para superar las barreras a la internacionalización de la franquicia son fundamentales las actitudes y proactividad que la dirección de la cadena franquiciadora muestre en la expansión internacional de sus negocios. Además, se indica, de acuerdo con las premisas del enfoque Born Global, que para el inicio de actividades internacionales no es necesario haber consolidado la presencia en el mercado doméstico, como sostiene el modelo de Uppsala, pudiendo hacerse prácticamente desde el momento en que la empresa comienza a franquiciar. Los riesgos, costes y diferencias culturales asociados a los países de destino son barreras a la internacionalización para las franquicias, las cuales podrán superarse con recursos asociados al conocimiento y al tamaño, y con el desarrollo de sistemas —redes— que permitan un adecuado control de las unidades, propias o franquiciadas, que operen internacionalmente. En ello influirán las motivaciones directivas hacia la internacionalización y especialmente la visión, tradicional o de internacionalización acelerada, que muestren los directivos de la cadena franquiciadora. Los franquiciadores suelen decantarse, para el desarrollo de procesos de internacionalización, por países estables políticamente, con un amplio mercado y con un adecuado marco legal (por ejemplo, principales países de la Unión Europea, Japón, Canadá y Australia). Además, cuando tienen una visión internacional desde el principio, se internacionalizan rápidamente y a un buen ritmo.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, acordes con el enfoque Born Global, también se pueden considerar la velocidad de internacionalización y la rapidez en la diversificación de mercados como posibles factores explicativos del tipo de proceso de internacionalización que desarrolla el franquiciador.

Así, la velocidad o rapidez de internacionalización está asociada a la visión que la franquicia tiene de los negocios internacionales. Franquicias que abordan rápidamente la entrada en mercados extranjeros suelen tener un enfoque más global. Además, las franquicias que se internacionalizan rápidamente son creadas con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, teniendo su ámbito producto/mercado una dimensión internacional y ello desde la creación de las mismas. Por otro lado, la rapidez en la diversificación de mercados también es un factor que determina el enfoque internacional (tradicional o Born Global) desarrollado por una organización, pues las cadenas de franquicias con visión global no sólo tienden a internacionalizarse rápidamente sino que también lo hacen a un mayor ritmo. En este sentido, el enfoque secuencial propuesto por el modelo de Uppsala implica una expansión internacional más lenta y gradual, ocurriendo lo contrario en el enfoque Born Global. Ahora bien, es lógico pensar que franquicias que se expanden internacionalmente, prácticamente desde su inicio, y lo hacen a un buen ritmo, tengan una elevada presencia internacional (número de países atendidos).

La presencia internacional del franquiciador ofrece una idea complementaria de la orientación del mismo, aunque la experiencia y el conocimiento pueden modelar dicha visión. En todo caso, las nuevas empresas internacionales o Born Global se caracterizan por comercializar sus productos o servicios, prácticamente desde su origen, en un elevado número de países-mercados, lo cual no quiere decir que con el paso del tiempo —conocimiento— también lo vayan haciendo las franquicias más tradicionales desde el punto de vista internacional.

Otras variables también han sido apuntadas como relevantes en el proceso de internacionalización de las franquicias, como la extensión de la red a nivel internacional. El número de establecimientos franquiciados en el exterior condiciona positivamente la intensidad de dicho proceso de internacionalización y es un reflejo de la solidez internacional de la cadena, contribuyendo a mejorar su notoriedad e imagen. Aunque no debe confundirse la extensión internacional de la red de franquicia —número de franquiciados internacionales— con la solidez internacional, pues en la delimitación de esta última se debe tener en cuenta no sólo el número de franquiciados internacionales, sino también cómo se distribuyen entre el número de países donde opera el franquiciador. Siguiendo esta orientación, la solidez internacional puede ser evaluada por el número medio de franquiciados internacionales de la red franquiciadora según los países donde opera. En este contexto, Díez y otros (2005) señalan que deben tenerse en cuenta las peculiaridades de los acuerdos de franquicia, pues normalmente de forma paralela al contrato de franquicia suelen concederse exclusividades territoriales, lo cual suele conllevar que no haya más de un franquiciado en un territorio. Por otra parte, teniendo en cuenta que los franquiciados son jurídicamente independientes del franquiciador, la presencia de la imagen de marca, enseña, etc., de este último se produce a través de los franquiciados, que además contribuyen al sostenimiento de la cadena pagando unos royalties al franquiciador en función de los ingresos por venta. Por tanto, puede pensarse que el número de franquiciados en un territorio (en nuestro caso países) constituye una medida de la solidez internacional, comercial y financiera de la cadena franquiciadora.

Otro factor a tener muy en cuenta en la expansión internacional de la franquicia es la estrategia de selección de mercados (concentración vs diversificación) seguida por el franquiciador, pues determina la presencia internacional de la cadena franquiciadora y suele ser una consecuencia del enfoque sobre la internacionalización. En este contexto, junto a motivos geográficos y culturales, se alude a cuestiones de coste y control como principales factores para que el franquiciador concentre sus esfuerzos en un número reducido de países-mercados. Así, se indica que esta decisión estratégica puede estar condicionada por dos grupos de factores: a) factores extrínsecos al franquiciador, como son los asociados al país de destino, de forma que los franquiciadores suelen ser más propensos a entrar en mercados con elevada renta per cápita y aversión al riesgo, así como escaso grado de indi-

vidualismo y distancia cultural; b) factores intrínsecos del franquiciador —experiencia, coste y recursos, tamaño, orientaciones directivas, etc.—. Para estos factores intrínsecos hay una tendencia positiva a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados y a tener una mayor presencia internacional por parte del franquiciador, cuanto mayor sea la rapidez con la que se internacionaliza, mayor sea el conocimiento de los mercados exteriores vía experiencia internacional y cuando se compita en sectores muy globalizados, como puede ser el sector servicios o el textil-moda español. En definitiva, la diversificación de mercados es más probable en franquicias que tienen una visión global de la internacionalización que en aquellas que adoptan un enfoque tradicional (Uppsala).

Por otra parte, también se ha apuntado al sector como posible condicionante del proceso de internacionalización de las franquicias. Son las franquicias de servicios, frente a las de productos, las que tienden a evitar las formas de entrada que supongan algún tipo de inversión directa por parte del franquiciador, prefiriéndose el desarrollo de máster-franquicia o *joint venture*, ello puede deberse a la mayor dificultad para lograr la estandarización del negocio, la transmisión del *know-how* a los franquiciados y la formalización de los procesos de control.

Finalmente, también se puede considerar el país de inicio del proceso de internacionalización, pues suele ser un reflejo de la cercanía geográfica o similitud cultural asociada al desarrollo de procesos de internacionalización. Así, el enfoque tradicional —Uppsala— asume que el inicio de las operaciones exteriores suele comenzar en los países-mercados más cercanos geográfica o culturalmente. Sin embargo, en el enfoque Born Global de la internacionalización no es tan importante la distancia geográfica y cultural, sino la existencia de oportunidades de mercado.

Ventajas de la franquicia en los procesos de internacionalización

En este punto podemos reseñar cuáles son las ventajas principales de las cadenas en su búsqueda de crecimiento internacional. Una de ellas será la reducción del riesgo. Es decir, el sistema de franquicias presenta un modo de entrada al mercado internacional en el que la central minimiza los riesgos financieros y de inversión —el franquiciado local aporta la mayor parte de los recursos asignados—, proporcionando a su vez una mezcla eficiente de centralización de habilidades y de descentralización de operaciones locales. En otras palabras, esta combinación de habilidades permite la flexibilidad necesaria para tratar con las condiciones locales del mercado de destino —a través de la motivación, experiencia y conocimientos del franquiciado local y de la experiencia internacional del franquiciador— y proporciona a la empresa matriz un grado de control razonable a través del contrato de franquicia.

Así, la franquicia emerge como una forma de entrada en mercados foráneos que ofrece mucho más control que los meros contratos de licencia o las formas concertadas vía *joint ventures* o alianzas estratégicas; con exposiciones de riesgo económico y financiero mucho más bajas que las formas de entrada directa, ya sea mediante nueva implantación, adquisición o acuerdos de *joint venture*.

A parte de los beneficios de control y reducción del riesgo, la principal característica de este sistema como forma de entrada es que permite un rápido crecimiento con recursos económicos y humanos limitados.

La rápida expansión internacional de algunas empresas españolas, tales como Telepizza, Neck y Neck, Pressto o Imaginarium hubiera sido prácticamente imposible de no haber optado por la fórmula de franquicia. Habría que imaginarse el capital y los recursos directivos que se hubieran precisado en pocos años para instalar cientos de tiendas en decenas de países extranjeros, como es el caso de la cadena Mango o de cualquiera de las redes de Inditex —que concede selectivamente franquicias en algunos mercados lejanos—, con Zara, su buque insignia a la cabeza.

Formas de internacionalización de la franquicia

El nivel de internacionalización del franquiciador y su forma de entrada en mercados extranjeros es un reflejo de su comportamiento estratégico. En este contexto, cuatro son las formas de entrada que puede emplear el franquiciador en su expansión internacional:

1) *Inversión directa en el exterior* —IDE—, mediante la apertura de sucursales o establecimientos propios. Implica asumir la gestión directa del nuevo establecimiento en el país-mercado en el que se ha decidido entrar, soportando la totalidad de la inversión y el riesgo de la operación. La expansión mediante centros propios genera mayor control de la red y retorno de la inversión, pero exige importantes necesidades financieras. Por ello, las IDE no son muy comunes en el sistema de franquicia, puesto que una de las principales razones por las que una cadena decide franquiciar su marca es para conseguir una expansión rápida del negocio con bajo nivel de riesgo, comparado con cualquier otra forma de expansión internacional. La escasez de distancia cultural y las favorables condiciones del país de destino (estabilidad política, ausencia de corrupción, etc.), junto con la notoriedad de la marca a franquiciar serán los factores impulsores para adoptar la IDE como forma de penetración en mercados exteriores. En el caso de las franquicias españolas, éste ha sido el camino tomado por Party Fiesta en su reciente apertura en Londres, o por No+Vello para implantarse en Estados Unidos. En Asia, Mango está dando un mayor peso a las tiendas pro-

pías, que hasta ahora representan 47% del total de su red en la zona. Su nueva estrategia pasa por abrir en propiedad en las grandes ciudades, y optar por la franquicia para el resto.

2) *Empresas coparticipadas o jointventure*, constituyendo una sociedad conjunta entre la cadena franquiciadora e inversores locales. A través de este sistema, ambas partes comparten el riesgo, pues aportan recursos financieros y humanos en la introducción de la cadena franquiciadora en el nuevo país-mercado. Además, mediante este mecanismo se tiene acceso al conocimiento que posee el socio local sobre el nuevo mercado, así como de los principales competidores. Esta forma de entrada en mercados extranjeros se caracteriza por necesitar niveles relativamente bajos o medios de inversión, y por lo tanto, proporcionar niveles de riesgo, control y beneficios directamente proporcionales a la aportación económica realizada por la empresa en el momento de constitución de la *joint venture*. Sin embargo, la *joint venture* también puede ocasionar problemas ya que exige cooperar con socios cuyos intereses pueden, en algún momento, no coincidir con los de la empresa franquiciadora que desea entrar en el mercado. La decisión de emplear *joint ventures* por parte del franquiciador en su expansión internacional depende principalmente de la distancia cultural. Sin embargo, también actúan como determinantes las características —legales— del país de destino. Ésta ha sido la opción que han tenido que elegir las enseñas de moda españolas —Grupo Inditex, Mango, Trucco, Adolfo Domínguez, Peter Murray—, así como de otros sectores (Tabernas Lizarran o Imaginarium) para su expansión en China.

3) *Franquicia directa*. La cadena franquiciadora otorga franquicias individuales en el país extranjero, derivando a mediano y largo plazos en un sistema de franquiciados directos. Esta opción supone el contacto regular o la creación de una estructura empresarial mínima en el país de destino por parte de la cadena franquiciadora, con el fin de poder realizar un adecuado seguimiento de las obligaciones contractuales asumidas por el franquiciado. Así, pues, el sistema de franquicia directa como forma de entrada a nuevos mercados es similar a la franquicia ordinaria realizada por la cadena en el mercado doméstico, si bien en un entorno, el internacional, que suele ser más complejo y desconocido. Por ello, la minimización de la distancia geográfica y cultural, junto a la experiencia franquiciadora serán aspectos a tener muy en cuenta en la elección de la franquicia directa como forma de entrada en mercados exteriores por parte de los franquiciadores (Baena y Cerviño, 2009). Un ejemplo de empleo de franquicia directa para su expansión internacional, combinándolo con una estrategia de multifranquiciado, es la cadena de supermercados de descuento DIA.

4) *Máster franquicia*. Es la fórmula que más está creciendo en los últimos años. Consiste en entrar en el nuevo país-mercado a través de un intermediario local, realizando un contrato de máster franquicia que implica que será el propio licenciatario —franquiciado— quien se constituya en el país de destino como franquiciador, pudiendo otorgar contratos de franquicia a terceros. Así, pues, esta persona (física o jurídica) realiza funciones similares a las que realiza el franquiciador respecto a los franquiciados del mercado nacional: búsqueda y selección de franquiciados, transmisión del *know-how*, etc. La máster franquicia reduce el riesgo de entrada, aunque exige una cuidadosa elección del socio que, de lo contrario, supondrá un duro revés para la imagen y viabilidad futura de la enseña franquiciadora en el país de destino. Un buen máster franquiciado será aquel que sepa adaptar el concepto a las particularidades del nuevo mercado sin perder la esencia de la marca. Su cometido será formar, desarrollar la red y, en algunos casos, intermediar en la distribución. Por lo general, razones de costes teoría de los costes de transacción— y de control —teoría de la agencia—, dada la distancia física y cultural de numerosos países-mercados, hacen que la máster franquicia sea una opción preferente para algunas enseñas en su expansión internacional. Con esta finalidad lo ha empleado la cadena de tintorería rápida Pressto en su acceso a diferentes países-mercados. También incidirá positivamente en la decisión de emplear la máster franquicia, la menor experiencia del franquiciador y el ser una franquicia de servicios, dadas las mayores dificultades de estandarización, a nivel internacional, del concepto de negocio, debido a la distinta idiosincrasia de cada país-mercado.

De las cuatro formas de entrada, la cadena franquiciadora optará por una u otra en función de cuál le proporcione el mayor control al menor coste posible. En este sentido, tanto las tiendas propias como la jointventure con socios locales, son formas de entrada que permiten al franquiciador ejercer un mayor control sobre sus operaciones, sin embargo, este mayor control se ve contrarrestado por el incremento en recursos que la enseña tiene que invertir. Además, en la forma de entrada —establecimientos propios *vs.* franquiciados— influye la idiosincrasia franquiciadora del país de origen. Así, en países como Estados Unidos, con una fuerte cultura franquiciadora, tiende a emplearse más la franquicia frente a la inversión directa, como forma de entrada en nuevos mercados, que en países europeos o sudamericanos, donde la cultura franquiciadora es menor.

La internacionalización de la franquicia española

Desde hace ya algunos años, las franquicias españolas se han planteado la internacionalización como una opción estratégica de crecimiento. El 15% de las franquicias españolas están presentes en el extranjero (Tormo Asociados, 2011). Este

planteamiento, concebido hoy día como algo natural en la expansión de las cadenas de franquicia españolas, es esencial para seguir aumentando los índices de venta, especialmente cuando el mercado de origen atraviesa una situación cuando menos complicada.

Factores que favorecen la internacionalización de la franquicia española

Varios son los elementos que favorecen la internacionalización de la franquicia española. El motivo fundamental suele ser que la expansión internacional se ve normalmente favorecida por el éxito de la cadena en su mercado interior o porque en dicho mercado la red estaba llegando a la fase de consolidación donde cuenta con un alto grado de implantación.

Pero también hay que añadir otras razones específicas del mercado español, como son que las nuevas generaciones de directivos españoles muestran una mayor orientación internacional que sus predecesores. Esta actitud mental más favorable respecto a la internacionalización de las personas que forman la dirección general de las empresas es otro de los motores que está llevando a que franquicias con dimensiones todavía reducidas tengan ya establecimientos en el exterior o al menos cuenten con proyectos a mediano plazo para dar el salto más allá de nuestras fronteras.

Asimismo, los factores del entorno favorecen en gran medida los beneficios percibidos con la internacionalización. El mercado nacional está cada vez más saturado con altos niveles de rivalidad competitiva, lo que presiona a las empresas a buscar nuevas oportunidades geográficas donde crecer. La influencia de los agentes externos, tales como instituciones públicas gubernamentales, oficinas comerciales en el extranjero y cámaras de comercio que apoyen estos procesos, un sistema bancario con productos especializados para el sector franquicia, así como empresas de asesoría y consultoría empresarial y legal en el sector, se están configurando como otros factores positivos que afectan la percepción de obtención de beneficios a través de la internacionalización de las empresas franquiciadoras. Por supuesto debemos sumarle la difícil coyuntura económica actual que también impulsa a las redes a conseguir fuera unas ventas que en muchas ocasiones se han ralentizado en el mercado español.

Por último, la globalización de los mercados, el crecimiento económico en la mayoría de las economías en vías de desarrollo, la libre circulación de mercancías y capitales, la apertura a las inversiones extranjeras, así como una mayor homogeneización de los gustos, estilos de vida y deseos de los consumidores en los distintos países, están creando un marco de actuación óptimo que influye positivamente en la rentabilidad, y por tanto, en la internacionalización de la franquicia española.

El proceso de internacionalización de la franquicia española

El proceso de internacionalización de la franquicia española es, en términos generales, todavía muy incipiente, fundamentalmente debido a que son empresas de creación muy reciente. Es necesario tener en cuenta que más de 75% de las franquicias nacionales se han implantado con posterioridad a 1995, y para que el proceso de internacionalización se produzca con algunas garantías de éxito es necesario que la franquicia haya alcanzado previamente una sólida posición en su mercado doméstico. En este contexto, el plano internacional muestra el impulso de las cadenas españolas por aprovechar las oportunidades que la globalización de los mercados ofrece. Así lo han entendido las 148 enseñas españolas que han franquiciado en alguno de los 113 países-mercados de los cinco continentes en los que están presentes. Esto ha situado al número de franquiciados en 15 194 en 2011, representando un crecimiento de 21.7% respecto a 2010 (cuadro 1). Más de la mitad de los nuevos 2 700 locales de las franquicias españolas en los mercados internacionales corresponden a los desarrollos en los últimos 12 meses de enseñas como Mango, Zara, No+Vello o Naturhouse, junto con incorporaciones como las de las redes de viajes Halcón, o de moda como Custo Barcelona o Bimba y Lola.

Durante 2011 las franquicias españolas han continuado con la expansión de mercados iniciada hace ya algunos años y ya suma su presencia en 113 países, principalmente tras los desembarcos de Mango en Camboya, Mauricio, Benin, Camerún o Senegal, junto a otras llegadas en América, como Paraguay o Bolivia.

Cuadro 3. *Evolución de la franquicia española en mercados internacionales*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cadenas	142	132	143	168	151	151	148
Establecimientos	7 775	7 130	7 763	10 665	12 264	12 484	15 194
Establecimiento/ cadenas	55	54	54	63	81	83	103
Países	91	98	103	102	105	110	113
Establecimiento/ países	85	73	75	105	117	113	134

Fuente: Tormo Asociados, "La franquicia en el mundo. Gestión en Franquicia", 2011. Disponible en http://www.tormo-asociados.es/Informes/Pdf/PRESENTACION_LA_FRANQUICIA_EN_EL_MUNDO.pdf.

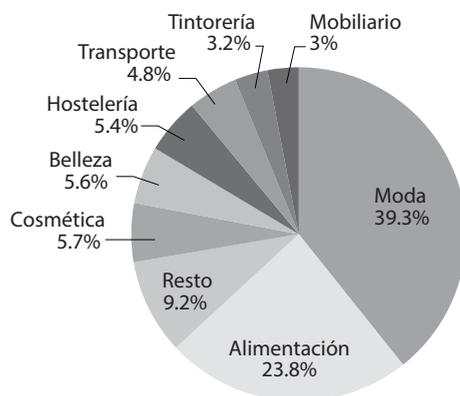
La progresiva consolidación de las franquicias españolas en los mercados exteriores es hoy una realidad. Ello lo demuestra el hecho de que el ratio de establecimientos por cadena en 2011 se haya situado en los 103, un 24% más que 2010, y que el ratio de establecimientos por país haya crecido 18.6%, hasta alcanzar los 134. Por tanto, la internacionalización de las franquicias españolas es ya una tendencia irreversible.

Análisis de la internacionalización de las franquicias españolas

Vamos a realizar este análisis por sector de actividad, por países, por continentes, por sectores y por grupos de franquiciadores.

Una de las variables que mejor explica el comportamiento de las franquicias españolas a nivel internacional es el sector de actividad. El sector confección-moda sigue abanderando la gran expansión internacional de las franquicias españolas (gráfica 1). El 40% de toda la presencia española en el exterior proviene de este sector. De hecho, hay 58 enseñas del sector moda implantadas en un centenar de países, con más de 6 000 establecimientos. Entre ellas destacan tres grandes grupos. Por un lado, Inditex, que con ocho enseñas (Zara, Zara Kids, Bershka, Massimo-Dutti, Oysho, Pully Bear, Stradivarius y Uterque) y casi 3 000 establecimientos está presente en 78 países. El buque insignia en la expansión internacional del grupo sigue siendo Zara, que cuenta con un total de 1 182 establecimientos. Le sigue Punta Fa, que con su enseña Mango ha desarrollado la mayor estrategia de diversificación de mercados conocida en las franquicias españolas, situándose en 108 países, con un total de 1 468 establecimientos. El tercero en discordia es el grupo Cortefiel, que con 901 establecimientos está presente en 48 países. De sus cinco enseñas (Cortefiel, Fifty Factory, Pedro del Hierro, Springfield y Women's Secret), Springfield y Women's Secret son las más empleadas para la expansión internacional del grupo, contando con 465 y 295 establecimientos, respectivamente.

Gráfica 1. *Distribución de establecimientos por sectores*



Muy destacable en el sector moda está siendo, en los últimos años, la expansión internacional de determinadas enseñas que bajo la adopción de un enfoque global, con adaptaciones locales, han desarrollado una importante expansión internacional. Así, Adolfo Domínguez se ha situado en 36 países con un total de 173 establecimientos. Por su parte, Trucco está presente en 14 países con más de 50 establecimientos.

Asimismo, la moda española creció casi 30% en Latinoamérica durante el primer trimestre de 2011 (Modaes, 2011). En este sentido, las exportaciones de moda a los países iberoamericanos alcanzaron de enero a marzo 202.5 millones de euros, lo que supone un incremento de 25.4% en relación con el mismo periodo del ejercicio precedente. Esta importante presencia de España en Latinoamérica está justificada por la proximidad cultural y lingüística entre ambos territorios, que hace que muchas franquicias españolas inicien en estos países sus procesos de internacionalización.

Tras la moda, los sectores que más presencia tienen en el exterior son la hostelería-restauración, con 40 enseñas en 48 mercados y 1 161 locales. La tercera posición es para las tiendas especializadas, con 31 franquicias presentes en 35 países. Tras él, se sitúa el sector de belleza y estética, que ha experimentado un importante crecimiento: 24 cadenas, siete más que en 2010, repartidas por 24 mercados, cinco más que en 2010. Por su parte, la alimentación, representada casi exclusivamente por DIA, ha exportado su negocio en 3 607 locales, concentrando su actividad en tan sólo siete países.

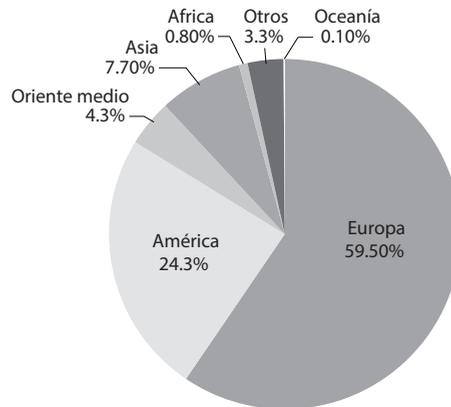
Si realizamos el análisis por países, dos dimensiones se revelan como esenciales para explicar la internacionalización de las franquicias españolas, la proximidad geográfica y la proximidad cultural.

La proximidad geográfica refleja la distancia física hasta el país de destino. Así, Portugal y Francia se mantienen como los mercados con mayor presencia de nuestras redes. Portugal es el país donde las franquicias españolas tienen mayor presencia (Navarro y otros, 2006). Aglutina el 17% por ciento, con 105 marcas y 2 578 establecimientos. Suele ser el país donde la mayoría de las enseñas españolas han comenzado su proceso de expansión internacional. Le sigue Francia con 48 marcas y 1 681 establecimientos (Tormo Asociados, 2011). No obstante, cabe señalar algunos matices. Así, mientras estos destinos próximos ceden ligeramente en número de redes, otros como Italia suman en 2011 hasta cuatro cadenas y más de 300 unidades, con importantes desarrollos como el de EurekaKids; también Reino Unido crece, tras los últimos desembarcos de enseñas como Party Fiesta, Bimba y Lola, Café y Tapas o Lizarran, y ya suma 206 puntos de venta en el país. En el otro extremo, la difícil situación socioeconómica por la que atraviesa Grecia ha obligado a salir del mercado a varias redes nacionales, por lo que la presencia española pierde cinco enseñas y cerca de 400 unidades de negocio en 2011, incluidos los supermercados de DIA.

La segunda dimensión es la proximidad cultural, factor que reduce la denominada distancia psicológica hacia un producto o servicio extranjero. En este sentido, México (50 marcas y 792 establecimientos), Venezuela (20 marcas y 703 establecimientos) o Argentina (13 marcas y 552 establecimientos) son destinos preferentes de las franquicias españolas. Sin embargo, en los últimos años, Brasil se está convirtiendo en un destino estratégico, dado su potencial de crecimiento económico, para los franquiciadores españoles. Así lo han entendido las 44 enseñas españolas que han franquiciado en el mercado brasileño, siendo el país que mayor número de establecimientos presenta en el continente americano, 805, aunque 93% de ellos está concentrado en tres enseñas: DIA (448), No+Vello (268) y Publipan (70).

Por su parte, Estados Unidos continúa siendo el objeto del deseo de las redes españolas, de las cuales ya han llegado 13, que se reparten 98 establecimientos. Cadenas como 100 Montaditos o No+Vello se han situado en el país de la franquicia por excelencia en 2011, mientras otras como Custo Barcelona o Lizarran han incrementado su presencia en un mercado muy complejo, donde enseñas como Vitaldent o Naturhouse tuvieron que aplazar sus desarrollos. También destaca en el mercado estadounidense el cambio de la política de expansión llevada a cabo hasta la fecha por Mango, que ha optado por la apertura de córneres de la mano de los almacenes JC Penney —una estrategia que han repetido en Italia con Coin como partner o en el Reino Unido, con Selfridges—.

Análisis por continentes. Europa continúa siendo el destino preferido de las franquicias españolas, acaparando 59.5% del total de establecimientos (gráfica 2). El viejo continente ha dejado de ser un mercado excesivamente competitivo para las empresas españolas que poco a poco van haciéndose un hueco en todos los países de la Unión Europea (UE) y fuera de ella. En total, podemos encontrar 108 cadenas españolas, con 9 040 establecimientos repartidos por 45 países. En todo caso, en los últimos años se está percibiendo un creciente interés de las enseñas españolas por ubicarse en los países recién incorporados a la UE, como Polonia (17 marcas y 468 establecimientos) o República Checa (12 marcas y 66 establecimientos). Las facilidades de entrada y la diversificación de riesgos son los factores explicativos de la internacionalización de las franquicias españolas en los países recién incorporados a la UE. Por otra parte, los 21 países fuera del Mercado Común Europeo cada vez aglutinan un mayor peso como destino de las exportaciones de las franquicias españolas. En ellos se sitúan 72 enseñas, con un total de 2 036 establecimientos. En este panorama, destaca por encima de todos Turquía, con 1 099 establecimientos y 19 cadenas. Otro mercado que está acaparando gran atracción para las redes españolas es Rusia, donde ya operan 20 enseñas españolas, entre ellas Mango, que ha escogido el país como su gran objetivo tras China, y donde espera abrir 300 tiendas.

Gráfica 2. *Establecimiento por continentes*

Fuente: Tormo Asociados, “La franquicia en el mundo. Gestión en Franquicia”, 2011. Disponible en http://www.tormo-asociados.es/Informes/Pdf/PRESENTACION_LA_FRANQUICIA_EN_EL_MUNDO.pdf.

América es el segundo continente más elegido por los franquiciadores españoles para implantar su concepto de negocio. Acapara 24.3%. Las redes españolas, un total de 76, refrendan una vez más su vínculo cultural con América, donde figuran en 22 países, con más de 3 600 unidades. Destacan sobremanera las marcas: DIA (856 establecimientos), MRW (601 establecimientos), Telepizza y No+Vello (344 establecimientos cada uno) y Prestto (243 establecimientos). Entre los países hispanoamericanos preferidos por los franquiciadores españoles destaca México, dadas las similitudes que guardan su sistema de franquicia y el nuestro. Tanto es así que 50 enseñas españolas están allí presentes. En los últimos meses, dentro del continente americano, la red de reeducación nutricional Naturhouse anunciaba su entrada en Puerto Rico, donde prevé abrir 110 tiendas. Trucco hacía lo propio en Ecuador y Guatemala, y Telepizza decidía reforzar su apuesta por la región con su inminente llegada a Perú.

Pero si hay una tendencia expansiva al otro lado del Atlántico, ésta es la que se dirige a Brasil, uno de los países-mercados más emergentes y que en los próximos años albergará citas como los Juegos Olímpicos. Tan es así que el mercado brasileño ya es el primero del continente para España por unidades, 805, casi el doble respecto a 2010. En este contexto, algunos expertos señalan que Brasil representa “la mejor oportunidad de crecimiento desde una perspectiva realista, tanto por el potencial y la madurez del mercado, el índice de crecimiento, la proximidad de culturas y, sobre todo, por el gran desarrollo del sistema de franquicia” (Tormo Asociados, 2011). Un total de 44 enseñas operan ya en el país, con importantes desarrollos como los llevados a cabo por No+Vello —que supera ya los 260 centros—, o inminentes como los que prepara Almeida Viajes o Saboreat y Café, que prevé un centenar de aperturas en los próximos años.

En cuanto al continente asiático, la zona donde se concentran hoy los mayores crecimientos económicos del mundo, suma 1 173 puntos de venta de origen español, 150 más que en 2010. Los franquiciadores españoles operan en 31 países, de los cuales los más emergentes están concentrando la mayor parte de las ventas de las franquicias españolas. Así, por número de cadenas, Emiratos Árabes Unidos, con 28 marcas, es el principal mercado asiático, seguido por Arabia Saudí, con 27 marcas. Sin embargo, China se ha convertido en el país con mayor número de establecimientos, un total de 681, la mayor parte de ellos de la cadena DIA.

La emergencia de una nueva clase media en el continente asiático con mayor capacidad de gasto ha conseguido que muchas cadenas pongan manos a la obra en la elaboración de ambiciosos planes de expansión, y ahí las redes textiles vuelven a llevar la voz cantante. No es de extrañar pues que los dos grandes del sector, Inditex y Mango, tengan en Asia sus objetivos prioritarios. El primero de ellos (Inditex) obtiene ya 17% de su facturación de ese continente, mientras que Mango logra 4% de sus ventas sólo en China, y espera contar con 700 establecimientos en el gigante asiático en 2015. En cualquier caso, la lejanía de estos mercados los vuelve accesibles a muy pocas franquicias, poseedoras ya de cierto conocimiento exportador, lo que no impide ciertas incursiones insólitas, como las de Cállate la Boca o Chocolat Factory en Singapur.

La docena de países con presencia española en Medio Oriente suman 651 puntos de venta, prácticamente restringidos a los conceptos de moda —las marcas de Inditex suman 308 tiendas en la zona—, con la excepción de algunas redes hosteleras, como Telepizza y Pansy Company o, más recientemente, los proyectos de Lizarran, Il Café di Roma o las heladerías Farggi.

En África y en Oceanía es donde hay una menor implantación de firmas españolas entre ambos apenas suman 1% del total de unidades—. En el primer caso están presentes en 14 países, con 142 establecimientos. Marruecos, con 22 cadenas y 50 establecimientos, destaca sobre el resto de mercados africanos. Le sigue Egipto, con 15 redes y 43 tiendas. Y en Oceanía, Australia, con cuatro marcas y ocho establecimientos, y Nueva Zelanda, con dos enseñas y 16 locales. La distancia cultural en el caso africano y la geográfica en el de Oceanía son los factores explicativos de la escasa implantación de la franquicia española en sendos continentes.

Análisis por enseñas. Mango es, una vez más, la cadena de franquicias con presencia en mayor número de países (cuadro 2), con un total de 108 mercados conquistados, sumando siete a la cifra obtenida en 2010. Tras la cadena catalana se sitúa el “imperio” Inditex casi en su totalidad, con Zara (78), Bershka y Massimo-Dutti (ambas 51) entre las más destacadas. Las marcas del Grupo Cortefiel, Springfield (46) y Women’s Secret (43), y Adolfo Domínguez (36) también se hacen un hueco en este *top ten*, donde se sitúa KA International, con 44, la única

enseña que rompe la hegemonía de la moda entre las 10 primeras. En cuanto al ranking por unidades de negocio en el exterior, DIA se mantiene a la cabeza con 3 607 autoservicios fuera de España, superando a Mango y Zara, que superan el millar de unidades de negocio. Por su parte, Naturhouse ya es la cuarta franquicia en este aspecto con 681 establecimientos, y No+Vello se eleva a la sexta posición, con 647 centros, en apenas tres años de trayectoria internacional. También destacan, por su presencia internacional, otras dedicadas a la restauración como Pansy Company, que hace poco abrió un nuevo establecimiento en El Salvador alcanzando la cifra del centenar de restaurantes repartidos entre ocho países y Lizarran, presente en nueve países y con un importante plan de expansión en América. Otros sectores más especializados, como el de la tintorería, también están teniendo una importante cabida en el extranjero. Así, por ejemplo, encontramos los casos de Pressto y Centronet, con 329 y 75 establecimientos, respectivamente, fuera del país.

Gráfica4. Principales franquicias españolas en los mercados internacionales

	Ranking por número de países			Ranking por número de establecimientos			
	Enseña	Sector	Nº Países	Enseña	Sector	Nºtiendas	
1	Mango	Moda	108	1	DIA	Alimentación	3.607
2	Zara	Moda	78	2	Mango	Moda	1.468
3	Bershka	Moda	51	3	Zara	Moda	1.182
4	MassimoDutti	Moda	51	4	Naturhouse	Dietética y Nutrición	861
5	Pully Bear	Moda	47	5	MRW	Transporte	662
6	Springfield	Moda	46	6	No+Vello	Cuidado personal	647
7	Stradivarius	Moda	44	7	Telepizza	Hostelería	587
8	KA International	Mobiliario y decoración	44	8	Springfield	Moda	465
9	Women'ssecret	Moda	43	9	Bershka	Moda	457
10	Adolfo Domínguez	Moda	36	10	Pully Bear	Moda	394
11	Zara Home	Mobiliario y decoración	26	11	Pressto	Tintorería	329
12	Oysho	Moda	24	12	Stradivarius	Moda	315
13	Imaginarium	Tienda especializada	23	13	Women'Secret	Moda	295
14	Pressto	Tintorería	22	14	MassimoDutti	Moda	285

15	Cortifiel	Moda	21	15	Oysho	246
16	Naturhouse	Dietética y nutrición	19	16	KA International	Mobiliario y decoración 221
17	Custo Barcelona	Moda	17	17	Adolfo Domínguez	Moda 173
18	Rosa Clará	Moda	17	18	FunkyFish	Moda 173
19	Uterque	Moda	15	19	Imaginarium	Tienda especializada 166
20	Higiensec	Tintorería	15	20	Zara Home	Mobiliario y decoración 153
21	Trucco	Moda	14	21	Halcón Viajes	Agencia de viajes 150
22	CleanyClean	Tintorería	13	22	Publipan	Publicidad 144
23	No+Vello	Cuidado personal	12	23	Grupo System	Enseñanza 130
24	Publipan	Publicidad	12	24	Almeida Viajes	Agencia de viajes 112
25	Bimba y Lola	Moda	11	25	Cortefel	Moda 103
26	NeckyNeck	Moda	10	26	Pansy Company	Hostelería 102
27	Llongueras	Cuidado personal	10	27	Vitaldent	Salud 86
28	Ecolider	Oficina y papelería	9	28	Centronet	Tintorería 75
29	Lizarrán	Hostelería	9	29	Gaes	Salud 69

Fuente: Tormo y Asociados; "La franquicia en el mundo", *Gestión en Franquicia FRQ*, núm. 7, 2011.

Muy destacable está siendo la expansión internacional iniciada recientemente por determinadas enseñas con un claro enfoque global. Así ocurre en el sector moda con las enseñas Custo Barcelona (40 establecimientos; 17 países), Rosa Clara (30 establecimientos; 17 países) o Bimba y Lola (24 establecimientos; 11 países). También está ocurriendo en el sector de la hostelería con Il Caffè di Roma que tras iniciar su expansión en 2005 está presente en siete países con 28 establecimientos. Igualmente, en el sector de la belleza y del cuidado personal de la mano de Pulsazione (33 establecimientos; 7 países) y en el sector de los servicios jurídicos con SN Servicios Normativos (44 establecimientos; 10 países).

Análisis por grupos de franquiciadores

En un reciente estudio de los autores, aún no publicado, se han identificado cuatro grupos de franquiciadores en función del proceso de internacionalización que están desarrollando y las variables que influyen en él:

a) *Nuevas franquicias internacionales*. Agrupa enseñas que han decidido franquiciar prácticamente desde su origen como empresa. Son franquicias con vocación internacional, demostrándolo el hecho de que se internacionalicen rápidamente (en sus seis primeros años como franquicia) pero carecen de una visión global de la internacionalización, pues concentran sus esfuerzos en pocos países-mercados, normalmente afines geográfica o culturalmente. Ahora bien, en los países en los que actúan tienden a consolidar la red. Quizá su reducido conocimiento de los mercados extranjeros, fruto de la escasa experiencia internacional, está limitando no sólo a la presencia internacional de la cadena, sino también a la velocidad con la que se diversifican los mercados. Incluye a enseñas de los tres sectores objeto de estudio, aunque el sector servicios es el predominante (48.23%). Aunque este grupo incluye rasgos asociados al modelo de Uppsala —concentración de mercados cercanos geográfica o culturalmente—, su rapidez de internacionalización —vocación internacional— y la amplitud de la red en los países donde actúa, nos hace situarlos en el marco del enfoque Born Global.

b) *Franquicias globales*. Se trata de enseñas que se internacionalizan prácticamente desde su origen como franquicia y comercializan sus productos y servicios en un elevado número de países-mercados simultáneamente. Su proactiva orientación internacional les hace diversificar mercados rápidamente, abordando cada año la entrada en al menos dos nuevos países desde que comenzaron su proceso de internacionalización. La distancia geográfica o cultural, por tanto, no parece constituir una barrera a la rápida expansión internacional de estas franquicias globales que apuestan por el desarrollo de una estrategia de diversificación de mercados. Además, son enseñas sólidas internacionalmente, situando el ratio de fran-

quiciados por país en 8.37. Ello puede deberse al prestigio de sus marcas, a una adecuada transmisión del *know-how* a los franquiciados internacionales y, en definitiva, a una buena definición del concepto de negocio. A ello han podido contribuir decisivamente dos factores: *a)* el que sean franquicias muy consolidadas en el sector donde actúan, y *b)* que tengan un elevado conocimiento de los mercados internacionales. El sector juega un papel importante en la formación de este grupo, pues el 67.64% son del sector comercio —la mayoría de ellas enseññas de moda— y 26.96% del sector servicios. Tan sólo dos enseññas (5.4%) pertenecerían al sector de la hostelería y la restauración.

c) Franquicias orientadas Domésticamente y conservadoras internacionalmente. Reúnen características asociadas a las primeras etapas del enfoque tradicional o de Uppsala, pues *a)* inician movimientos de internacionalización sólo cuando han consolidado su posición en el mercado doméstico —en el que llevan actuando más de 20 años, *b)* la velocidad de internacionalización es lenta y *c)* su presencia internacional es muy conservadora, limitándose a pocos países —menos de tres—, normalmente cercanos geográfica y culturalmente. Para estas empresas, el progresivo conocimiento de nuevos países-mercados puede ser esencial para abordar su entrada en ellos. Sin embargo, este conocimiento, de momento, parece escaso, dada su limitada experiencia internacional, de ahí que desarrollen una estrategia de concentración de mercados. La solidez internacional de este tipo de franquicias también es muy limitada, pues el ratio de franquiciados por país es muy bajo. Se trata de franquicias donde la experiencia general y la adecuada definición del concepto de negocio y del *know-how* durante el periodo prefranquicia parecen haber sido esenciales para iniciar movimientos de internacionalización, tendiendo a concentrar los esfuerzos en pocos mercados —el ratio de diversificación de mercados—.

d) Franquicias tradicionales y sólidas internacionalmente. Tres rasgos, asociados al modelo de Uppsala, son principalmente definitorios de este grupo: *a)* elevada lentitud en el desarrollo, desde su nacimiento, de procesos de internacionalización, quizá debido a su vocación principalmente doméstica; *b)* gran relevancia del timing del franquiciador, el más alto de todos los grupos, definido por una notable experiencia general, prefranquicia e internacional. Esta acumulación de conocimiento, vía experiencia, parece ser determinante del inicio del proceso de internacionalización, que se ha producido sólo después de haber consolidado la posición en el mercado doméstico; *c)* gran solidez y cobertura en los escasos países-mercados en los que actúan, cuyo objetivo puede ser dominar el mercado, para lo que es imprescindible tener una fuerte presencia en cada país, como ocurre en las franquicias integrantes de este grupo —el ratio medio de franquiciados por país es de 65—. Se trata de franquicias que desarrollan una estrategia de

concentración de mercados, bien por cercanía geográfica o cultural, o bien por tratarse de mercados emergentes donde es posible detectar oportunidades comerciales (por ejemplo, China). Ello explica que sea el grupo con más bajo ratio anual de diversificación de mercados, suponiendo que enfrenta retos superiores en su consolidación internacional.

Referencias

- Baena, V., y Cerviño, J. (2009). “La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(40), pp. 47-82.
- Delgado, M. (2011). “Franquicia. El desafío de las nuevas tecnologías”. Disponible en <http://www.imarketing.es>. [consultado el 24 de septiembre de 2013].
- Díez, E. C., y Galán, J. L. (1989). “El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales”. *Investigación y Marketing AEDEMO*, 30, pp. 31-42.
- Díez, E. C., Navarro, A., y Rondán, F. J. (2005). *El sistema de Franquicia. Fundamentos Teóricos y Prácticos*. Madrid: Pirámide.
- Forte, R., y Carvalho, J. (2013). “Internationalisation through franchising: the Parfois case study”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(5), pp. 380-395.
- Hodge, C., Oppewal, H., y Terawatanavong, C. (2013). “Determinants of franchise conversion: a franchisee perspective”. *European Journal of Marketing*, 47(10), pp. 1554-1575.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1990). “The Mechanism of Internationalization”. *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24.
- Modaes (2011). “La moda Española crece un 30% en Latinoamérica durante el primer trimestre”. *Modaes.es5*. Disponible en <http://www.modaes.es/empresa/20110610/la-moda-espanola-crece-un-30-en-latinoamerica-dura.html>.
- MundoFranquicia (2011). “Enseñas de origen extranjero”. Disponible en <http://www.mundofranquicia.com/>. [Consultado el 18 de noviembre de 2013.]
- Navarro, A., Díez, E. C., y Rondán, F. J. (2006). “Franchisor types in Portuguese franchising”. *Portuguese Journal of Management Studies*, 9(2), pp. 95-112.
- Rojas, S. P., y Vega, R. A. (2013). “Los procesos de internacionalización en las pymes: reflexión desde diferentes perspectivas”. *Poliantea*, 19(16), pp. 53-70.
- Rondán, F. J., Navarro, A., Díez, E., y Rodríguez, C. J. (2012). “Reasons for the Expansion in Franchising, is It All Said?” *Service Industries Journal*, 35(6), pp. 861-882.
- Shrader, R. C. (2001). “Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms”. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 45-60.
- Sociedad de la Información en España (2011). *Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*. Madrid: Fundación Orange. Disponible en <http://fundacionorange.es/>. [Consultado el 16 de diciembre de 2012.]
- Tormo Asociados (2011). “La franquicia en el mundo. Gestión en Franquicia”. Disponible en http://www.tormo-asociados.es/Informes/Pdf/PRESENTACION_LA_FRANQUICIA_EN_EL_MUNDO.pdf.

5. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA MEXICANA. ESTUDIO DE CASO

Humberto Hermosillo Richartt
Silvia Teresa Banda Hernández
Jannett Ayup González

Introducción

Se considera que la familia es la unidad básica de organización social, por lo que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas como son las empresas familiares. Este tipo de organización, que se precisará más adelante, muestra dificultades para revitalizar la empresa y mantener la continuidad de la firma. El fenómeno de la globalización de la economía, con la consecuente apertura a la internacionalización de las actividades empresariales, resulta ser con frecuencia una excelente oportunidad para el desarrollo estratégico.

La franquicia mexicana integra un número, sin precisar, de empresas familiares que supone facilitar su crecimiento y consolidación. La Asociación Mexicana de Franquicias en su base de datos y en voz de su ex presidente Roberto Ramos Weckmann ubica en el año 2010 a 63 empresas mexicanas con franquicias en el exterior.

Este estudio analizó la actuación de empresas líderes en sus respectivos sectores de actividad, desde la perspectiva analítica de su naturaleza familiar. Se empleó un enfoque cualitativo en fundadores y sucesores de dos empresas familiares mexicanas que le han apostado a la franquicia para entrar a los mercados internacionales. Se realiza un estudio de caso, participando dos empresas familiares, una del sector textil y la otra del sector alimentos-bebidas-restaurantes, cuyo objetivo fue determinar los factores que inciden en la empresa familiar mexicana al considerar a la franquicia como vía de internacionalización.

Los resultados del estudio indican que en la conquista de nuevos mercados, el liderazgo en el mercado nacional, el dominio del producto y el contar con un sistema de transferencia tecnológica son claves a la hora de la internacionalización. También muestran que el éxito en la formación y desarrollo de franquicias para la internacionalización requieren del incremento de las capacidades directivas de las personas críticas en la organización para la internacionalización de la empresa, del desarrollo de preferencias personales hacia la franquicia como formato de negocio y que el fundador y sucesores logren transmitir la confianza hacia los demás miembros de la familia.

En el siguiente apartado se presenta el estudio, seguidamente se expone el

enfoque teórico. Posteriormente, aparece el diseño de la investigación como entrada a los resultados y conclusiones consecuentes.

El 65% de las empresas mexicanas son familiares, por lo tanto juegan un rol dominante en la economía (Secretaría de Economía —Comisión Intersecretarial de Política Integral—, 2010); es evidente que todas estas empresas cuentan con un ciclo de vida en el cual los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren.

Por otra parte, el proceso de la globalización económica está suponiendo una profunda alteración en aspectos tan diversos como los modos de producción y comercialización, las estrategias competitivas de las empresas, los vínculos entre naciones y bloques comerciales, e incluso las relaciones entre los distintos sistemas socioeconómicos existentes (Valencia y Gallegos, 2014); en este sentido, la empresa —cualquiera que fuese su tipología— enfrenta retos importantes para mantenerse en un ambiente altamente competitivo.

En apoyo a la internacionalización de una empresa familiar, algunos elementos acogidos por las firmas de franquicia podrían fortalecer la capacidad de supervivencia y el crecimiento en el mercado mundial. Por ejemplo, la profesionalización de los miembros de una empresa, la adopción de sistemas de calidad y tecnologías de comunicación incentivan la incursión en otros países.

Desde el ámbito de la franquicia, en México operan 1 365 franquicias en el mercado nacional en 72 giros de negocios (Ramos, 2010), este dato se mantiene en 2013 con información de la misma fuente. Representando 68% las franquicias de origen mexicano, mientras que tan sólo 24% son estadounidenses, 3% españolas, 2% canadienses y el restante 3% de otros países. De los datos obtenidos de diversas fuentes, se destacan los siguientes:

- a) El 65% de las empresas en México son familiares (1 953 352).¹
- b) De las 1365 franquicias en el mercado nacional, 75% son franquicias mexicanas (1023 franquicias nacionales).²
- c) Se han identificado 63 franquicias mexicanas con presencia en el extranjero, que operan a través de una franquicia maestra internacional.
- d) De las franquicias mexicanas internacionalizadas, 16 corresponden a empresas familiares y 47 a empresas no familiares.

¹ Secretaría de Economía. Comisión Intersecretarial de Política Integral (CIFI), noviembre, 2010.

² Boletines informativos de la Asociación Mexicana de Franquicias, 2010.

De las empresas familiares con formato de franquicia que se han internacionalizado, lo han hecho en seis sectores de actividad, privilegiando el sector de alimentos y bebidas con nueve cadenas de franquicia en el exterior.

En la fase inicial de este estudio se evidenció que, pese a ser un tipo de empresa atractivo, accesible y rentable, sólo 11.15% de 63 franquicias familiares tienden a expandir su negocio a través de la modalidad de franquicia maestra internacional, un porcentaje muy reducido. Así, los objetivos de la investigación presentada en este capítulo consistieron en identificar si la participación de franquicias mexicanas en el mercado internacional corresponde a empresas familiares o no familiares y conocer qué factores inciden en la empresa familiar mexicana al considerar a la franquicia como estrategia de internacionalización. Para ello, el siguiente apartado destaca las reflexiones teóricas de este trabajo.

Enfoque teórico

Una empresa familiar tiene atributos especiales que la distinguen de las empresas no familiares. Algunos de ellos son: compromiso con los miembros que integran la familia, facultades para planear a corto y mediano plazo, confiabilidad en sus procesos, valores familiares y organizacionales, el conocimiento profundo de su funcionamiento, limitantes y ventajas, estructura de propiedad, esquema de sucesión y gestión del procesos de traspaso de poder (Wright y otros, 20014). Como se expuso en líneas previas, su participación en la economía es relevante, tanto como la ausencia de investigación en la gestión de este tipo de firmas para promover su pervivencia y crecimiento.

Pese a que en México la empresa familiar es una organización poco estudiada y sin estadísticas oficiales debido a que el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2009) no contempla esta forma de organización, una de las primeras cuestiones necesarias en este trabajo de investigación es la delimitación del concepto de empresa familiar. En múltiples ocasiones se confunde este tipo de organización con la pequeña y mediana empresa, con la empresa artesanal o con aquellas que son administradas por el propietario o dueño (Classen y otros, 2014).

La definición que resulta muy aceptada es la de Gallo y Estapé (1992), en la que se afirma que empresa familiar es aquella en la que existe un nexo importante y permanente de unión entre empresa y familia. Nexo que trasciende de lo económico a otros valores y supuestos compartidos. Es decir aquella empresa en la que la familia y organización comparten la cultura y tradiciones parcial o totalmente (Vallejo, 2011).

A las dimensiones aportadas por Gallo y Estapé (1992) referidas a la empresa, familia y propiedad, algunos autores agregan las dimensiones de: *a)*

dirección y control, y *b*) continuidad/transferencia generacional. Respecto de la dirección y control, autores como Litz (1997), Nieto (2003), Zellweger y otros, (2012) destacan la influencia de la interacción entre los miembros familiares y no familiares. Para analizar la continuidad y el proceso de transferencia generacional Björnberg y Nicholson (2012) destacan la relevancia del papel de las próximas generaciones para la sobrevivencia y continuidad de la compañía.

Los modelos de Gersick y otros, (2003) y Amat (2000) ofrecen una aproximación a las tensiones y conflictos que supone la gestión de una empresa familiar, pero que demandan atención de la comunidad científica para acercar a la empresa familiar a la dinámica de crecimiento y consolidación que exhiben otro tipo de firmas como los negocios de franquicia.

La franquicia moderna

Básicamente, “la franquicia es un esquema comercial en que se involucran dos partes interesadas en desarrollar actividades relacionadas con la comercialización de productos o servicios de diferente índole, y a través del cual ambas buscan obtener un beneficio económico y garantía de estabilidad para el futuro” (Espaliat, 2002, p. 41). En la academia, Kidwell y Nygaard (2011) destacan que la franquicia va más allá de un convenio diádico con el concesionario, y Ramos (2010) sostiene que la franquicia es un proceso en el que existe una colaboración conjunta entre empresas legales, donde se comercializan productos, servicios o tecnología; en la franquicia el franquiciado ofrece el derecho y la obligación de administrar un negocio a sus franquiciados, a cambio los franquiciatarios pueden hacer uso de el nombre comercial, los servicios *know-how*, los métodos y técnicas del negocio, una prestación económica.

La fórmula de trabajo y desarrollo empresarial basada en la franquicia ofrece múltiples ventajas tanto para el franquiciado como para franquiciadores, sobre todo de cara a la evolución de los mercados derivada de la globalización de la economía, de la exigencia de la calidad por parte de los consumidores, de las necesidades de acercar los puntos de venta o servicios al consumidor, y de satisfacer la demanda de la calidad de imagen que imponen los emergentes hábitos y estilos de vida de la sociedad. Todo ello constituye, para individuos deseosos de emprender su propio negocio o empresa, una excelente alternativa de autoempleo para lograr independencia y autonomía laboral (Espaliat, 2002).

La literatura en franquicia despliega múltiples ventajas, aunque también desventajas, de la adopción de este formato de negocio para crecer, expandirse e internacionalizarse. Algunas de las ventajas destacadas que pudieran señalarse son (González, 1994): *a*) la reputación que facilita la aceptación del cliente, *b*) el capital de trabajo en menores cuantías por acuerdo de distribu-

ción, *c)* la experiencia que compensa la inexperiencia del nuevo propietario y *d)* la asistencia gerencial que compensa el desconocimiento de los estándares de calidad de la marca.

La franquicia como vía de internacionalización para la empresa familiar

Resulta muy escaso el número de publicaciones que tienen una relación directa entre la empresa familiar y su impacto en el campo de la internacionalización (Gallo y Sveen, 1991; Gallo y Estapé, 1992; Tung y otros, 2014; Pukall y Cala-

determinan el éxito de las firmas familiares internacionalizadas y debieran ser aprendidas por la influencia que tienen en la dirección estratégica de una empresa familiar, entre ellas destacan las mencionadas por Gallo y otros, (2002): *a)* producto, *b)* recursos económicos y *c)* organización.

El producto, desde la Teoría de los recursos, se dimensiona en la empresa y sus activos tangibles e intangibles, cuyo dominio anima a estudiar las oportunidades en mercados geográfica y psicológicamente próximos en donde se pondrá a prueba su dominio tecnológico, los procesos y desarrollo de recursos así como otros tipos de capacidades directivas y organizativas (Barney y otros, 2011).

Por recurso se entiende cualquier factor de producción que funciona como activo tangible e intangible que se vincula con la empresa de forma semipermanente (marcas, conocimientos tecnológicos propios, personal calificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, fortalezas y debilidades de la organización). La empresa como conjunto de recursos desarrolla una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo por el efecto de la dirección estratégica de una franquicia familiar. Los antecedentes a los trabajos actuales se encuentran en las aportaciones como la de Teece (1986), quien hace aportaciones sobre la delimitación de la empresa multinacional. Para Portmann (2002), las franquicias han presentado una curva de crecimiento constante en Estados Unidos desde la década de los cincuenta. Están creciendo en prácticamente todos los sectores empresariales y en todas las naciones libres del mundo. Las franquicias son un método cada vez más popular de distribución internacional, conforme más compañías emplean este sobresaliente concepto empresarial para penetrar mercados internacionales, las estrategias y operaciones relacionadas con las franquicias internacionales continúan madurando.

Para responder a la pregunta de investigación sobre los factores que intervienen en la internacionalización de una franquicia familiar y teniendo en cuenta la literatura presentada en los apartados anteriores, en seguida se presentan las proposiciones de la investigación.

Proposición 1: La empresa familiar multigeneracional presenta mayores niveles de internacionalización que aquellas en las que todos sus miembros pertenecen a la primera generación.

Proposición 2: El deseo de la empresa familiar de invertir sus recursos económicos en mercados rentables, y no la antigüedad de la misma, es uno de los motores principales de la internacionalización de la franquicia.

Proposición 3: La acumulación de recursos intangibles y capacidades de gestión favorecen más la internacionalización de la franquicia en la empresa familiar.

Proposición 4: El dominar las tecnologías de un proceso y del producto conducen a una empresa familiar a considerar el desarrollo de una estrategia de internacionalización.

Proposición 5: La empresa familiar al expandir su negocio vía franquicia tiene mayor grado de formalización del sistema de gestión y control en la empresa franquiciada.

Con las proposiciones en mente, el siguiente apartado detalla el diseño metodológico de la presente investigación, la cual pretende asociar las variables que se relacionan con la internacionalización de una empresa familiar a través de la franquicia.

Marco metodológico

Por medio de la metodología de casos se pretende descubrir vínculos que existen respecto del efecto de continuidad o trascendencia en el modelo de los cinco círculos de Amat (2000) y el estudio de Gallo y Sveen (1991) sobre la oportunidad de internacionalización para la empresa familiar.

Los criterios que se emplearon para determinar las empresas familiares sujetas a estudio fueron: 1) la familia es poseedora del capital de la empresa o al menos de la mayor parte proporcional, 2) algún miembro de la familia dirige la empresa, ya sea desde un puesto directivo o en el consejo directivo de la misma, 3) algún miembro de la familia pertenece a la segunda generación de la empresa y 4) la empresa se encuentra en la segunda generación. Para elegir los casos que se estudiaron se contó con el apoyo de la Asociación Mexicana de Franquicias, logrando identificar 16 franquicias cuya organización corresponde a una empresa familiar. De las cuales, con los criterios mencionados al inicio del párrafo, se eligieron dos, que serán llamadas empresa A y empresa B.

Considerando que el objetivo de esta investigación fue determinar los factores que inciden en la empresa familiar mexicana al suponer a la franquicia como vía de internacionalización, se plantearon objetivos específicos relacionados con: a) las ventajas y desventajas de las empresas familiares al expandir su negocio internacionalmente a través de la franquicia, b) determinar sus beneficios y limitaciones en el proceso, c) obtener información acerca de los franquiciatarios

sobre las dificultades en el manejo de las relaciones con los socios, *d*) identificar los pasos realizados para internacionalizar la franquicia, *e*) conocer las adaptaciones del producto-mercado al conceder la franquicia internacional debido a las diferencias culturales, legales, políticas y del comercio internacional.

La limitada investigación sobre la internacionalización de las empresas familiares en general, y en particular en su involucramiento en franquicias, condujo a que el presente estudio se clasifique en investigación de tipo exploratoria, descriptiva, predictiva y explicativa. Siendo un estudio exploratorio, se seguirá con un estudio descriptivo pretendiendo identificar los elementos claves o variables que inciden en este fenómeno (Yin, 1994). En el cuadro 1 se recoge toda la información del estudio.

Cuadro 1. *Ficha técnica del estudio*

Unidad y nivel de análisis	Las unidades de estudio de este trabajo serán dos empresas familiares una del sector textil y otra de alimentos, bebidas y restaurantes: empresa A, Empresa B.
Criterios de selección de los casos	Dos empresas, lo que dará oportunidad a detectar errores, generalizar resultados y obtener mayor perspectiva derivada del análisis de la franquicia como vía de internacionalización en la empresa familiar mexicana (Pérez y Sarabia, 2000).
Técnica de recolección de datos	Entrevista enfocada con el uso de un cuestionario semiestructurado.
Sujetos de estudio	Fundadores o sucesores de la empresa familiar.
Estrategia de análisis	Examen de patrones de comportamientos o circunstancias contrastantes con las proposiciones teóricas (Yin, 1994).
Periodo temporal	2010

El cuestionario se diseñó con base en la estructura del modelo de los cinco círculos de Amat (2000), separando la empresa en las cinco áreas (familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión), y el estudio de Gallo y Sveen (1991) sobre el cambio que la internacionalización representa para la empresa familiar. El

instrumento constó de nueve secciones, que atendieron información general (historia de la empresa), así como aspectos de familia, propiedad, negocio, gestión, sucesión, información sobre franquicia, mercados internacionales, adaptaciones de franquicia, la relación con los socios y las auditorías a franquicias concedidas en el exterior. Las narrativas de las entrevistas obtenidas dieron paso al análisis de los patrones de comportamiento intentando mantener la concordancia entre el marco teórico, los objetivos de la investigación, los resultados y las conclusiones.

Resultados

La empresa A, fundada a principios de los años sesenta, es una compañía que fabrica y distribuye hilos de costura. Esta empresa comenzó como una pequeña tintorería y con el transcurrir del tiempo se ha convertido en la segunda fábrica más grande de hilos de costura en México. Se internacionalizó en 1997 a los 30 años de su fundación, tras largos debates con el hijo sobre la importancia que tiene el crecimiento de la empresa y la alternativa de internacionalización. Al año 2010, tenía cuatro franquicias en total, de las cuales tres se localizan fuera de México y una en Saltillo, Coahuila. En el plano internacional se destacan las franquicias en Estados Unidos (Carolina del Sur), Colombia (Barranquilla) y Costa Rica.

Después de la internacionalización de la marca, la empresa A, con la seguridad de contar con el dominio del producto, de los procesos administrativos y de producción, la tecnología de punta y la experiencia adquirida del *know-how*, decide crear entonces un modelo de negocio de franquicia que permita transferir toda esta tecnología de desarrollo del negocio a través de manuales de operación, instructivos y planes de capacitación para aquellos franquiciatarios que deseen adquirir este negocio probado. La primera franquicia fue vendida a Colombia en 1988, debido a que esa región cuenta con la suficiente cantidad y calidad de insumos, lo que permitiría y facilitaría lograr los estándares de calidad de la producción.

El valor de la franquicia en términos de cuota de franquicia data de 1998 en Colombia y se otorgó por 65 000 dólares; en 1999 se introduce a Costa Rica con un valor por derechos de la franquicia de 79 000 dólares; en el año 2000 es concedida en Estados Unidos por una cuota de 85 000 dólares.

Dentro de los principales problemas que se han presentado al operar la franquicia en los mercados internacionales destacan: *a)* permisos gubernamentales, *b)* dominio del idioma inglés y *c)* estándares de producción. Las principales adaptaciones del proceso por cumplimiento legal y contractual fueron menores y relacionadas con aspectos administrativos y operativos.

Respecto de los cinco socios de franquicias en el extranjero, fueron elegidos por su experiencia empresarial, preparación profesional, habilidades administrativas, recursos financieros, capacidad de liderazgo, contactos de negocios. El fundador de la firma y el sucesor se reúnen con ellos dos veces al año, en enero y julio. El único conflicto en la relación se dio con los socios en Costa Rica debido a la compra de insumos que no cumplían con los estándares acordados. La solución fue realizar tres inspecciones al año para asegurar la operatividad de los negocios franquiciados.

La empresa B, dedicada a restaurantes, inició con la comercialización de tacos al pastor en 1968, aprovechando la oportunidad de México al celebrar los Juegos Olímpicos. Con ello, se renovó el gusto por la gastronomía popular mexicana al ofrecer innovaciones en sus platillos. En ese tiempo, el éxito pareció ser el resultado de la calidad distintiva del producto y buen servicio. Dos años después, en 1970, crearon las famosas “gringas”, un cambio original al tradicional taco al pastor.

Los valores que han mantenido sus actuales propietarios son: honestidad, trabajo arduo y constante. El consejo familiar regula los asuntos empresariales y familiares, sin embargo, existe muy buena comunicación entre los miembros de la familia y las decisiones siempre son tomadas consultando a un grupo de trabajo.

Los sucesores se distinguen por generar constantes estrategias que han permitido crear ventajas competitivas. Los esfuerzos de la empresa para lograrlas son, básicamente, la adquisición de tecnología para la producción, el profundo conocimiento de sus clientes y el contacto constante con ellos, desarrollo de nuevos productos y alianzas estratégicas con sus proveedores para compartir costos.

Tales ventajas son resultado de la profesionalización de sus propietarios y sus colaboradores cercanos. Ello facilita la toma de decisiones, aumentando su capacidad de respuesta al cliente. Los fundadores y actuales propietarios tenían en 2010, 13 franquicias en el exterior y 13 en México. En el plano internacional destacan las taquerías en China (1), Honduras (3), Costa Rica (6) y Nicaragua (3).

Sus propietarios consideran como los principales factores de impulso para su internacionalización: *a)* productos de gusto universal y *b)* un sistema de transferencia de tecnología eficiente para el desarrollo del negocio.

Los derechos de las franquicias internacionales, de la empresa B, han aumentado considerablemente; en 1997, para Costa Rica se otorgó por 20 000 dólares, para Honduras en 2000 la cuota fue de 23 000 dólares igual que en el 2001 para Nicaragua. Su incursión en China fue en 2006 con una cuota por derechos de 35 000 dólares.

Como se esperaba, para la entrada al mercado chino se tuvo que hacer una adaptación al taco como producto básico, debido a que originalmente se emplea harina de maíz o de trigo, alimento con el cual están poco familiarizados los ciudadanos de China; por ello, se adoptó también el cereal de arroz para la

preparación del taco. Además, para su degustación se ejemplificó con los dedos a la usanza mexicana. Asimismo, las salsas o aderezos se importaron desde México, la base para hidratar las salsas se adquirieron en China, de manera que se mantuviera la combinación de sabores originales.

Respecto de los 13 socios internacionales, son seleccionados al haber demostrado poseer habilidades empresariales básicas, educación y formación suficiente para operar o dirigir un negocio, experiencia previa, y que fuesen inversionistas imaginativos y emprendedores. La relación con estos socios no ha presentado, al momento de la entrevista, controversia alguna. Los entrevistados confían en que el contrato de franquicia resolverá cualquier disputa que surja y no fuese resuelta a través de la comunicación directa en un acuerdo razonable. En este sentido, una forma de prevenir conflictos es supervisando periódicamente el funcionamiento de las unidades concedidas como franquicia.

Análisis comparativo de los casos

En ambas empresas se observaron aspectos similares que han contribuido al sano desarrollo y crecimiento de las mismas y a un proceso de internacionalización de mercados, bajo un mismo formato de negocio: la franquicia. A continuación se presentan elementos que permiten confrontar las proposiciones planteadas con la evidencia empírica.

En el ámbito familiar, las evidencias más destacadas son: *a)* armonía entre los miembros familiares, *b)* compromiso familiar a largo plazo y *c)* facilidad para la formación académica de los miembros familiares y particularmente de los sucesores.

Respecto de la propiedad de la empresa familiar: *a)* no existe conflicto de liderazgo entre los accionistas, *b)* actitud negativa para la incorporación de nuevos accionistas, *c)* ejercicio del poder en empresas bien estructuradas.

En cuanto al negocio, lo destacable es: *a)* liderazgo del sector, *b)* uso de estrategias proactivas, *c)* adaptaciones al entorno de nuevos mercados, *d)* asignación de recursos para el desarrollo de tecnología e innovación en los procesos y *e)* conocen a sus clientes y mantienen contacto con ellos.

Por otro lado, en la gestión de la empresa se han observado los siguientes patrones: *a)* los criterios familiares han dominado a los empresariales, *b)* organigramas y funciones definidos, *c)* transmisión generacional de la experiencia en el negocio, *d)* profesionalización de los miembros familiares, *e)* formalización y estandarización de procedimientos y procesos.

Con estos argumentos se prueba la proposición 1, que refiere a que la empresa familiar multigeneracional presenta mayores niveles de internacionalización que aquellas en las que todos sus miembros pertenecen a la primera generación.

Para probar la proposición 2 sobre la prevalencia de la rentabilidad por sobre la antigüedad como motor de la internacionalización, se atiende a la sucesión y la información de mercado, señalando los patrones más relevantes: *a)* ambas empresas se encuentran en segunda generación, *b)* los fundadores se resisten a retirarse, *c)* ya se ha elegido a los sucesores y se han respetado las decisiones e intereses de los herederos, *d)* los fundadores tuvieron el deseo de la internacionalización de su empresa, *e)* la opción para internacionalizar la firma fue a través de la franquicia y *f)* el primer mercado internacional que se abordó fue un país latinoamericano por la cercanía cultural y geográfica que facilitaría las discrepancias legales, administrativas y comerciales.

Por otro lado, la proposición 3 que sugiere que la acumulación de recursos intangibles y capacidades de gestión favorecen más la internacionalización de la franquicia en la empresa familiar se acepta al considerar que: *a)* se inició la internacionalización en la tercera década de su fundación, *b)* la opción para internacionalizar la firma fue a través de la franquicia, *c)* se adoptó un sistema de transferencia del conocimiento como la franquicia y *d)* la política de precios (*royalties*, derechos, inversión inicial), así como la información sobre ventas anuales y recuperación de la inversión estimada son iguales para los países del exterior y equivalentes a las franquicias de la marca establecidas para México.

Para la proposición 4, relacionada con el empleo prevalente de tecnología y el desarrollo de una estrategia de internacionalización, se observó lo siguiente: *a)* experiencia para producir productos de alta calidad que satisfacen una demanda general y *b)* sucesores jóvenes, emprendedores, con actitud de liderazgo y profesionalización favorecieron las acciones en el proceso de internacionalización. Por tanto, se comprueba la proposición que destaca la acumulación de intangibles, la gestión y la tecnología como factores que intervienen para la internacionalización de una empresa familiar.

La última de las proposiciones plantea que la empresa familiar al expandir su negocio vía franquicia tiene mayor grado de formalización del sistema de gestión y control en la empresa franquiciada. La observación de patrones empíricos que fortalecen su aceptación son: *a)* se modifica el contrato internacional de franquicia adaptándolo a la práctica del mercado anfitrión, *b)* flexibilización de los procedimientos, empleo de prácticas comerciales, financieras e innovaciones que permiten mayores ventas en el país destino y *c)* auditorías recurrentes para supervisar el desempeño operativo de los franquiciados.

Finalmente, aunque se observaron diferencias en las variables observadas en ambas empresas, las similitudes prevalecen de manera contundente.

Conclusiones

El estudio de dos firmas familiares que han adoptado la franquicia como estrategia de internacionalización ha confirmado variables como la visión del fundador, la experiencia adquirida y la profesionalización de los miembros familiares del negocio que intervienen en la decisión de crecer en mercados extranjeros con la fortaleza de un formato de negocio firmemente estructurado. Adicionalmente, se pudo observar que la internacionalización está muy ligada al adecuado funcionamiento de los cinco ámbitos: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión. Cualquier deficiencia en alguno de esos ámbitos repercutirá negativamente en el proceso de internacionalización.

La Asociación Mexicana de Franquicias (2010) reconoce que las empresas familiares prefieren la franquicia como estrategia de internacionalización. En el sector de alimentos-bebidas-restaurantes son 22 y en el sector textil son nueve las que han sido identificadas en este estudio. Las características encontradas en ambas empresas y que suponen relacionarse con la internacionalización son: *a)* el compromiso del fundador y sucesores, *b)* el conocimiento profundo de la empresa, *c)* solidez económica y financiera, *d)* profesionalización de los miembros familiares de la firma que incide en la estructura y planeación estratégica de la misma, *e)* orgullo por la empresa y *f)* cultura organizacional que atiende a reglas no escritas. Pese a esto, es necesario mencionar que en ningún caso existe una función formal y procedimientos para la comercialización de la franquicia a nivel internacional.

De los resultados expuestos se desprende, como recomendación empresarial, para evitar conflictos empresa-familia, el fortalecimiento de la infraestructura y técnicas organizativas que faciliten el crecimiento. Asimismo, para solventar la limitación de la generalización de los resultados, se sugieren investigaciones comparativas de la internacionalización en empresas mexicanas familiares y no familiares.

Referencias

- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Asociación Mexicana de Franquicias (2004-2012). Boletines informativos. Disponible en <http://www.franquiciasdemexico.org>.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. y Wright, M. (2011). "The future of resource-based theory revitalization or decline?" *Journal of Management*, 37(5), pp. 1299-1315.
- Björnberg, A., y Nicholson, N. (2012). "Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm", *Family Business Review*, xx(x), pp. 1-17.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., y Peters, B. (2014). "Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis". *Small Business Economics*, 42(3), pp. 595-609.
- Espaliat, M. (2002). *Franquicia: una alternativa de trabajo independiente*. Madrid: Windsor.
- Gallo M. A., y Estapé, M. J. (1992). "Internacionalización de la empresa familiar IESE". *Documento de investigación*, 230, pp. 1-20.
- , y Sveen, J. (1991). "Internationalizing the family business: Facilitating retaining factors". *Family Business Review*, IV(2), pp. 15-24.
- , Ariño, A., Mañez, I., y Cappuyens (2002). "Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar". Documento de investigación núm. 447, enero. Universidad de Navarra España.
- Gersick, E., Gersick, I., y Desjardins, M. (2003). "El cambio como una oportunidad". *Gestión*, 2(8), pp. 5-23.
- González, E. (1994). *La experiencia de las franquicias*. México: McGraw-Hill.
- INEGI (2004-2012). Banco de datos. Disponible en www.inegi.org. Consultado de 2004 a 2012.
- Kidwell, R. E., y Nygaard, A. (2011). "A strategic deviance perspective on the franchise form of organizing". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), pp.467-482.
- Litz, R. A. (1997). "Explaining the void; addressing the opportunity". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 12(3), pp. 55-70.
- Nieto, M. J. (2003). "Las pymes familiares en España. ¿Qué nos dicen los datos?" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), pp. 115-128.
- Pérez, W., y Sarabia, F. (2000). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Portmann, M. (2002). "Going International? Lots of help is available". *Franchising World*, 34(3), pp. 15-19.
- Pukall, T.J., y Calabrò, A. (2014). "The Internationalization of Family Firms A Critical Review and Integrative Model". *Family Business Review*, 27(2), pp. 103-125.

- Ramos, R. (2010). Director de la Asociación Mexicana de Franquicias (AFM), entrevista televisiva. *Mundo ejecutivo*.
- Secretaría de Economía de México (2010). Comisión Intersecretarial de Política Integral (CIP). Estudio sobre la empresa familiar en México. Disponible en <http://se.gob.mx>
- Teece, D. J. (1986). "Transactions cost. Economics and the multinational enterprise, an assessment". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 5(2), pp. 21-45.
- Tung, J., Lo, S. C., Chung, T., y Huang, K. P. (2014). "Family Business Internationalisation: The Role of Entrepreneurship and Generation Involvement". *Anthropologist*, 17(3), pp. 811-822.
- Valencia, J., y Gallegos, E. P. (2014). "Competitividad y comercio internacional". *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 9(16), pp. 49-58.
- Vallejo, M. C. (2011). "A model to study the organizational culture of the family firm". *Small Business Economics*, 36(1), pp. 47-64.
- Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Steier, L. P. (2014). "Family Enterprise and Context". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), pp. 1247-1260.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., y Chua, J. H. (2012). "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control". *Organization Science*, 23(3), pp. 851-868.

IV. EFECTOS DE LA GESTIÓN EN LA FRANQUICIA

6. EL CONTRATO DE FRANQUICIA EN LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO

Esther Calderón Monge

Introducción

La franquicia, entendida como sistema de comercio asociado, se considera la solución ideal para la renovación del comercio actual, ya que plantea una evolución hacia la especialización y calidad de gestión del pequeño comercio.

En una cadena de franquicia, el éxito de la misma está en la selección de los candidatos a franquiciados de la misma y en el desarrollo de la posterior relación creada. Una acertada selección de los candidatos trae consigo que se formalice una relación entre el franquiciador y el franquiciado y, sobre todo, que esta relación se consolide con el tiempo. Una buena y fuerte relación entre el franquiciador y el franquiciado de una enseña revierte en la expansión de la misma, en cuanto que no se cierran establecimientos, y se fortalece la imagen de la marca de franquicia (Huerta, 2013). En ambos casos, antes y después de formalizarse la relación de franquicia está presente la incertidumbre y los problemas de información.

Antes de formalizar el contrato de franquicia, el franquiciador debiera cuidar la búsqueda y la selección de los franquiciados. La incertidumbre precontractual provocada por las asimetrías informativas plantea a los franquiciadores un problema de agencia denominado de selección adversa. Algunas soluciones para este problema se han encontrado en la señalización, los mecanismos de *screening* y la teoría de redes. El término *screening* hace referencia a los mecanismos de criba o selección

La imposibilidad de conocer exactamente el entorno de los franquiciados y sus reacciones ante las decisiones adoptadas por el franquiciador predisponen a este último a establecer mecanismos contractuales para reducir dicha incertidumbre.

El enfoque contractual como forma de reaccionar ante la incertidumbre consiste en instrumentalizar las modalidades contractuales más apropiadas para salvaguardar la eficiencia de las relaciones entre los agentes de la franquicia, es decir, entre el franquiciador y sus franquiciados. Ahora bien, todos los contratos, entre ellos el contrato de franquicia, llevan consigo un coste, precisamente por el carácter incierto del entorno: el costo de anticipar las posibles eventuali-

dades que puedan ocurrir durante la duración de un contrato o el coste de decidir y de llegar a un acuerdo sobre cómo actuar ante tales eventualidades. Éstas, no siendo exclusivas de los contratos a largo plazo, sin embargo, se incrementan a medida que aumenta el periodo de duración del contrato (Hart, 1987).

Como es lógico pensar, el número de contingencias que pueden plantearse en una relación de franquicia es enorme, por lo cual tanto el franquiciador como el franquiciado de un contrato de franquicia no intentarán especificarlas todas.

Después de formalizado el contrato de franquicia, la relación establecida entre franquiciador y franquiciado puede romperse debido a comportamientos oportunistas de ambas partes ocasionados también por la existencia de incertidumbre y asimetrías informativas. En esta situación, estamos ante un problema de agencia de riesgo moral (Brickley y otros, 1991). Entre las soluciones que existen para aminorar estos problemas están los sistemas de incentivos y compensaciones, así como la supervisión.

Finalmente, el objetivo de este capítulo es dar a conocer cómo la franquicia controla el comportamiento de ambas partes a través de la relación contractual establecida entre el franquiciador y sus franquiciados.

Consideraciones generales sobre el contrato de franquicia

El contrato de franquicia es una relación contractual entre dos partes: franquiciador y franquiciado. El franquiciador es una persona económica y financieramente independiente del franquiciado; una persona que ha tenido una idea, un modo de hacer, y que después de haberla probado con éxito decide comercializarla, sin perder la propiedad industrial, intelectual y el *know-how*. Se considera que un concepto de negocio está probado cuando se ha desarrollado en al menos dos puntos propios durante tres años. El franquiciador es la persona que durante la duración del contrato le da asistencia técnica y comercial al franquiciado. El franquiciado, sin embargo, es una persona que explota el negocio según ciertas directrices y asume obligaciones financieras como los royalties y los derechos de entrada.

El éxito de la relación de franquicia se basa en los principios de mutua confianza entre las partes. Esta confianza conlleva que el franquiciador no puede pensar que sus franquiciados tienen comportamientos oportunistas, como el no declarar todas las ventas o aprovecharse de los clientes ocasionales para vender sin dar la calidad adecuada. Por el contrario, el franquiciado tampoco puede pensar que lo que desea de él su franquiciador es su financiación para extender su negocio o sus destrezas directivas para desarrollar el concepto. Por tanto, la eficacia del contrato de franquicia está en la disciplina empresarial a la que deben sujetarse tanto el franquiciador como el franquiciado. Entre los elemen-

tos necesarios que un franquiciador ha de proporcionar a sus franquiciados están (Bennett y otros, 2010): 1) asistencia en la iniciación de la relación que conlleva la entrega de manuales para conocer la filosofía de la enseña, el modo de hacer de ellos, los cursos de formación; 2) asistencia permanente tanto técnica —sistema informático, sistema de información—, como comercial —técnicas de ventas, imagen y publicidad—; 3) un control de gestión basado en las compras a los proveedores de su franquiciador, como fijar un mínimo de compras o un stock de existencias, y 4) la transmisión de experiencias, como las causas de los puntos de venta cerrados o experiencias adquiridas con los puntos de venta propios.

A un franquiciador la franquicia le brinda la oportunidad de expandirse en su país o fuera de él con un menor coste y siempre que el concepto de negocio sea franquiciable. Además le permite controlar totalmente la calidad de sus productos, aunque la gestión la realicen sus franquiciados, y transmitir una imagen comercial similar en cualquier país. Este último aspecto es importante para los consumidores porque garantiza la calidad mencionada anteriormente en países con costumbres muy distintas.

El franquiciador y sus franquiciados, al ser empresarios porque han realizado una inversión, están más comprometidos con la marca que si fueran empleados. Por su política de control de costes, el franquiciador no se endeuda para crecer porque financia su operación con la financiación del franquiciado —apalancamiento financiero—; un cambio pequeño en la venta trae consigo un gran cambio en utilidades operativas —apalancamiento operativo—, y finalmente, pueden financiarse con sus proveedores en relación con el patrimonio que tienen —apalancamiento comercial—.

El franquiciador rentabiliza los esfuerzos de marketing y comunicación teniendo muchos puntos de venta repartidos por todo el mundo o en su país de origen. La franquicia le proporciona diversos ingresos procedentes de los establecimientos franquiciados y de los establecimientos propios.

El franquiciado también obtiene ventajas de la franquicia, como garantía de independencia, de continuidad y de pertenencia a un colectivo identificado y apreciado por el público. No obstante, el tema de la independencia es controvertido, porque al estar sujeto a una disciplina del franquiciador no se puede ser independiente. Sin embargo, la disciplina es necesaria para el éxito del negocio, porque quien tiene el *know-how* es el franquiciador. Ahora bien, disponer de una marca ya creada es la principal ventaja alcanzada por un franquiciado cuando abre su establecimiento.

El franquiciado también se beneficia con las experiencias adquiridas por el franquiciador a través de sus establecimientos propios, como en lo que se refiere al tiempo de amortización de la inversión y el estudio de la viabilidad. Asimismo, se aprovecha de menores costes de compra originados por las economías de

escala que obtiene el franquiciador al fabricar un mayor número de unidades debido a que los franquiciados están obligados a comprar el producto a la central. Del mismo se entiende la reducción de costes de publicidad obtenida de las economías de escala originada con el mayor número de establecimientos que una enseña tiene repartidos geográficamente. Finalmente, tienen otras ventajas, como las ayudas financieras para acometer las inversiones iniciales necesarias; el aprovechamiento de los servicios de I+D del franquiciador en cuanto a productos y técnicas de gestión empresarial; el establecimiento de una zona de exclusividad territorial que le impedirá competir con otros franquiciados de la misma marca.

Cerramos esta sección dando una definición de la franquicia como un contrato —un contrato de franquicia— donde el franquiciador cede al franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos o servicios y que comprenden, por lo menos:

- 1) el uso de una denominación o rótulo común y una presentación;
- 2) uniforme de los locales o de los medios de transporte objeto del contrato;
- 3) la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un “saber hacer”, y
- 4) la presentación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial y técnica durante la vigencia del acuerdo.

Una explicación económica de la franquicia

En el intento de elaborar una teoría de la empresa desde una perspectiva contractual de las relaciones que tienen lugar tanto dentro de la empresa como fuera de ella, determinando los vínculos entre aquellos que integran la empresa, surge una corriente económica denominada nueva economía institucional, en la que destacan distintos enfoques, como la teoría de los derechos de propiedad (Hussain y Windsperger, 2013; Mumdziev y Windsperger, 2011), la economía de los costes de transacción (Hussain y otros, 2012) y la teoría de la agencia (Hussain y otros, 2013). Uno de los propósitos de esta corriente es intentar dar pautas sobre el comportamiento de los individuos en el proceso económico, además de encontrar el modo más eficiente de asignar los recursos.

Desde la corriente de la nueva economía institucional la franquicia es entendida como un nexo contractual entre dos unidades independientes —franquiciador y franquiciados—. Esta forma de entender la franquicia es consecuencia

de la ruptura de dos hipótesis que sustentaban los mercados perfectos, como la incertidumbre y la información. Estas hipótesis sostenían, por una parte, que la información estaba repartida por igual entre las partes que establecían la relación y, por tanto, el precio recogía la información. Por otra parte, la racionalidad del individuo no era limitada y, por tanto, éste tenía certeza de la realidad, es decir, no había incertidumbre.

Sin embargo, la nueva economía institucional establecía la presencia de incertidumbre en la economía distinguiendo entre incertidumbre exógena e incertidumbre endógena. La incertidumbre exógena proviene de la inestabilidad de las variables que se consideran dadas en la adopción de decisiones económicas y sobre las cuales los agentes no tienen posibilidad de influir, como la demanda. La incertidumbre endógena aparece como consecuencia de la imposibilidad de predecir las actuaciones del resto de los agentes económicos —franquiciados— que rodean a un decisor determinado —franquiciador— y con el que comparten un sistema económico —la franquicia— (Calderón, 1998).

Por su parte, esta corriente económica también establecía que no existía información perfecta y que existían asimetrías de información. La información imperfecta se refiere a la ausencia de conocimiento perfecto de algunos aspectos de la relación entre las partes. La información asimétrica, por su parte, hace referencia al desigual reparto de información entre las partes (Spence, 2002; Mishra y otros, 1998).

La franquicia como solución a los problemas derivados de la incertidumbre

La demanda de cualquier enseña constituye una variable del entorno de la franquicia que está en parte controlada por sus miembros. Los franquiciados son seleccionados entre otras razones por su conocimiento del mercado donde posteriormente se van a ubicar. La franquicia, por tanto, resuelve en parte los problemas de incertidumbre exógena que atañe a cualquier otra forma organizada de distribución (Yan y Wang, 2012; Husain y otros, 2012).

Sin embargo, este conocimiento de la demanda de una enseña de franquicia no es completo, atribuyéndose a la misma un componente aleatorio que puede ser aprovechado por los franquiciados para futuras actuaciones. En ocasiones el franquiciado de cualquier enseña se podría aprovechar de esta aleatoriedad de la demanda de su cadena, enmascarando el estado de la misma y no declarando la cifra de ventas obtenida en su establecimiento. Aparece entonces la incertidumbre endógena aplicada al contexto de la franquicia.

La economía ha intentado dar alguna solución a este tipo de situaciones investigando las causas de las mismas y estableciendo modelos de comportamiento que puedan responder a las situaciones anteriormente planteadas. Lo cierto es que en cualquier proceso de decisión resulta improbable que el franquiciado

disponga de un conocimiento completo total del conjunto de variables que pudieran incidir en los resultados de su decisión. Aparece la noción de riesgo para responder a aquellas situaciones que habitualmente se plantean en el proceso decisorio y que están entre una situación de absoluta incertidumbre y un caso de información perfecta.

Dentro de la franquicia, el riesgo asumido por el franquiciado es mayor que el que asume su franquiciador. El primero ha realizado su inversión en uno o muy pocos establecimientos detallistas de la enseña, mientras que su franquiciador tiene distribuida toda su inversión entre los distintos puntos de venta que componen la enseña.

La franquicia como solución a los problemas derivados de la información

En lo que se refiere a la información, cabe decir que se trata de un recurso que no está libremente disponible y, por tanto, adquiere una dimensión económica, pues el coste que supone su obtención le proporciona un cierto valor. La escasez de información y su dimensión económica pueden otorgar a quien lo posea una ventaja competitiva, así como una mejor posición en la relación contractual mantenida entre el franquiciador y sus franquiciados.

En la franquicia, la información que posee el franquiciador, obtenida a su vez de la transformación de un previo conocimiento de los franquiciados, tiene un valor incalculable. En un primer momento, el conocimiento de la demanda potencial propia del lugar del punto de venta de una enseña de franquicia es uno de los atractivos que busca cualquier franquiciador para la apertura de sus establecimientos franquiciados en una zona de exclusividad geográfica.

Posteriormente, el conocimiento que el franquiciado llegue a tener de los clientes actuales de su establecimiento detallista que a su vez forman parte del fondo de comercio de la enseña de franquicia, se convertirá en un recurso de gran valor que al no estar disponible para el franquiciador le supondrá a éste un coste su obtención.

En cualquiera de los dos casos, la posesión de información de los franquiciados, deseada por el franquiciador, les atribuye poder a los primeros para la negociación de las cláusulas del contrato de franquicia.

Ahora bien, cualquier información, propiedad del franquiciado, aunque haya sido empleada por el franquiciador, continuará teniendo validez, pues el franquiciado siempre podrá darle un uso alternativo. Este conocimiento de los franquiciados deberá elaborar un mecanismo de comunicación con su franquiciado que, basado en la confianza mutua, permita a ambos una transmisión fluida de la información disponible.

Sin embargo, en una situación de reparto desequilibrado de la información cualquier mecanismo de comunicación entre el franquiciador y sus franquicia-

dos, aunque esté basado en la confianza, no garantiza el reparto equitativo de la información entre sendas partes. El contrato de franquicia, sin embargo, aparece como un medio que tiene el franquiciador y sus franquiciados para explotar la información de la que disponen o para protegerse de las carencias informativas que padecen. No obstante, dadas las dificultades existentes para que el franquiciado revele su información, éste alcanza la discrecionalidad suficiente para que persiga sus propios objetivos en lugar de maximizar el valor de la cadena de franquicia para su franquiciador.

A modo de conclusión, podría decirse que el éxito del punto de venta de la enseña de franquicia depende de la interpretación y empleo de la información de los franquiciados transmitida por su franquiciador. Además, en la relación de franquicia la información será considerada un recurso que no está disponible de igual forma entre los franquiciados.

El contrato de franquicia en la relación franquiciador-franquiciado

En la franquicia, al existir una fuerte dependencia o interdependencia entre las partes de la relación, se genera una situación de poder del franquiciador sobre el franquiciado. Será en la redacción del contrato de franquicia y en la negociación de las cláusulas donde se pongan de manifiesto las relaciones internas de este canal de distribución organizado en cuya negociación se intentará alcanzar un equilibrio entre el franquiciador y el franquiciado (Solís y González, 2012).

La teoría de contratos, basándose en la incertidumbre y la información ya comentadas, clasifica los contratos en completos e incompletos; multilaterales y bilaterales, según la estructura de la relación; con relación de autoridad y sin relación de autoridad, atendiendo a la dependencia de las partes contratantes. De acuerdo con esta clasificación, tendríamos el contrato de mercado, que es incompleto, multilateral y sin relación de autoridad, y el contrato de agencia, que es incompleto, bilateral y con relación de autoridad.

De acuerdo con lo anterior, la franquicia es un contrato de agencia, incompleto, bilateral y con relación de autoridad. Incompleto, porque no puede prever todas las contingencias; no puede especificar todas las obligaciones del franquiciado y no está repartida equilibradamente la información entre el franquiciador y el franquiciado. En definitiva, existe dificultad para transmitir la información porque existen acciones observables o conocidas sólo por las partes del contrato, sin ser conocidas por terceras personas ajenas al contrato.

El contrato de franquicia también es bilateral, es decir, una de las partes del contrato —franquiciador— actúa como nexo del contrato entre múltiples fran-

quiciados que se relacionan entre sí por el hecho de estar vinculados a un nexo contractual común, pero sin existir acuerdo o contratos explícitos entre ellos.

Finalmente, el contrato de franquicia puede considerarse un contrato con relación de autoridad, es decir, una de las partes, el franquiciado, acepta la posibilidad de recibir órdenes e instrucciones de la otra parte respecto a qué hacer y a cómo hacerlo en un ámbito determinado (Salas, 1987; Menard, 1993).

Un contrato que tiene estas características, como es el caso del contrato de franquicia, es un contrato de agencia donde una de las partes, el franquiciador, cede a la otra parte poder para que actúe por delegación y en beneficio del primero. Sin embargo, la incertidumbre sobre la evolución futura del entorno y, sobre todo, las diferencias informativas entre los agentes económicos hacen necesario que existan acuerdos específicos que se extiendan a lo largo de varios periodos entre los agentes implicados teniendo en cuenta las características peculiares de cada uno. Estos acuerdos específicos o peculiares vienen a resolver en parte situaciones que no pueden ser contempladas en un contrato estándar diseñado para el conjunto de la sociedad (Malatesta y Smith, 2012).

El principal objetivo del contrato de franquicia es proteger los intereses de las partes de la transacción cuando los incentivos de los mismos no coinciden e intentan maximizar la eficiencia económica de la relación (Klein, 1995). La eficiencia individual está garantizada, pues el franquiciado es un empresario cuya motivación por el éxito empresarial de su negocio será superior al que se pueda esperar de un profesional contratado por la empresa propietaria de la marca para la gestión de la misma.

No obstante, existen actuaciones del franquiciado que pueden dar lugar a ineficiencias, pese al empeño que pueda poner éste por alcanzar el mayor éxito empresarial en su negocio motivado tanto por la remuneración como por la inversión realizada y el riesgo asumido. La incertidumbre se hace de nuevo presente en la franquicia. Además en ocasiones el franquiciado pudiera aprovecharse de la dificultad que tiene el franquiciador para observar algunas de sus acciones emprendidas, decidiendo no actuar siempre de acuerdo con los mejores intereses del franquiciador.

Será en este contexto donde el contrato de franquicia a largo plazo tome protagonismo al corregir las actuaciones del franquiciador y sus franquiciados, aplicando un conjunto de restricciones más propias de una organización interna que de una relación entre empresas independientes. Por tanto, las cláusulas del contrato de franquicia pudieran entenderse como un intento de crear un incentivo corrector del comportamiento de los franquiciados, de tal modo que éstos lleven a cabo la acción específica deseada por el franquiciador.

Sin embargo, el contrato de franquicia no lo es todo. En un contexto de desequilibrio informativo juega un papel importante la supervisión de los franquiciados como un medio de eludir el incumplimiento de los contratos y evitar

posibles conflictos entre las partes de los mismos. Otra solución alternativa a la supervisión es un sistema de incentivos, pudiendo emplearse ambos instrumentos simultáneamente (Calderón, 2002).

Las cláusulas del contrato son también un recurso para limitar la discreción en la decisión de los franquiciados, es decir, intentar evitar todos aquellos usos alternativos que puede aplicar el franquiciado a los bienes y servicios de una marca de franquicia, así como aquellos usos derivados de su *know-how*. Dado que parece imposible evitar a través del contrato todos aquellos usos alternativos del bien o servicio franquiciado, se hace relevante reconocer para la determinación de dichos usos la propiedad de la marca franquiciada. El franquiciado, propietario de la mencionada marca, será quien asigne los derechos sobre los usos no previstos (Rajab y otros, 2012; Dev y otros, 2011).

Muchas son las situaciones en las que el franquiciado de una cadena de franquicia puede comportarse de manera oportunista, sin embargo existe un conjunto de factores que contribuyen a provocarlas. De este modo, un contrato de franquicia de larga duración contribuye a que el franquiciado pueda conocer mejor la enseña y de este modo pueda emularla. Este peligro se corre principalmente cuando el franquiciado tiene un objetivo de rentabilidad a corto plazo e intenta obtener los beneficios derivados de las ventas alcanzadas en el menor tiempo posible. La consecución de este fin habrá supuesto para el franquiciado la realización de un gran esfuerzo en el proceso de ventas que no ha precisado apenas supervisión por parte del franquiciador, aunque este esfuerzo no haya sido realizado para actuar en favor de los intereses del franquiciador. Por tanto, la cláusula de facturación prevista y exigida es un modo aproximado de controlar el esfuerzo de ventas de los franquiciados dispuestos a poseer un establecimiento de una enseña de franquicia, pues en condiciones normales y pres-tándoles su franquiciador todos los servicios necesarios, les incentivará más la apertura de los establecimientos franquiciados que ofrezcan la posibilidad de alcanzar esas ventas previstas.

Finalmente, cabe decir que una marca franquiciada reduce los costes de búsqueda de información. La movilidad geográfica de los consumidores dentro de un país y fuera del mismo lleva a éstos a una mayor necesidad de información de los productos o servicios que buscan en distintos países. Entonces, las enseñas de franquicia a través de su única imagen de marca, invariable para cualquier establecimiento de la cadena, facilita a los consumidores obtener toda la información que necesiten. Las repercusiones de un deterioro de la imagen de la marca son graves, puesto que influye negativamente en la participación del consumidor en la marca. Un consumidor que no tiene garantizado el nivel de servicio ofertado dejará de frecuentar este punto de venta y todos los demás que obtengan la misma marca, al considerar cualquier establecimiento que lleve ésta como una representación de la cadena. Por tanto, cualquier acción de

un franquiciado sobre el valor de la marca comercial de una enseña de franquicia puede afectar no solamente a su franquiciado, sino también los beneficios de otros puntos de venta de la misma cadena.

Conclusiones

Presidida por la idea del destacado papel que la franquicia está ocupando actualmente en la distribución comercial de todo el mundo, con las repercusiones económicas y sociales que conlleva, nuestra investigación se ha centrado principalmente en presentar el contrato de franquicia como un mecanismo para regular la relación entre el franquiciador y sus franquiciados.

La franquicia se presenta como una de las mejores fórmulas para reducir la incertidumbre de una empresa tanto externa como interna. Además, el éxito de un establecimiento franquiciado depende de la interpretación y del empleo de la información de los franquiciados transmitida por su franquiciador.

En la franquicia, al existir una fuerte dependencia e interdependencia entre las partes de la relación, se genera una situación de poder del franquiciador sobre el franquiciado. Será en la redacción del contrato de franquicia y en la negociación de las cláusulas donde se pongan de manifiesto las relaciones internas de los miembros de este canal de distribución organizado en cuya negociación se intentará alcanzar un equilibrio entre el franquiciador y el franquiciado.

El contrato de franquicia, al contrario de otros acuerdos contractuales, obliga al franquiciado a aportar capital financiero, humano e información. Como contraprestación, el franquiciador le concede, entre otros derechos, la propiedad de los beneficios obtenidos por el franquiciado fruto de su actividad, teniendo que aportar a su vez un porcentaje de los mismos al franquiciador en forma de *royalty*.

Serán, por tanto, la inversión realizada por el franquiciado y el beneficio compartido con su franquiciador, dos incentivos que motivarán al primer miembro de la relación de franquicia a aportar el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos deseados de su franquiciador. Sin embargo, la falta de información completa y el desigual reparto de la misma origina cierta desconfianza en ambos miembros y como consecuencia traen consigo determinadas actuaciones oportunistas en sendas partes.

Particularizando en el caso de la franquicia, la actuación oportunista de los franquiciados se centra principalmente en la vulnerabilidad de la marca de franquicia o del *know-how* propiedad del franquiciador y conocido por el franquiciado, y la variabilidad de la demanda, aprovechada por los directores de un punto de venta de una cadena de franquicia para ocultar o encubrir una disminución de su esfuerzo en el proceso de venta.

Se hace necesario, por tanto, diseñar un contrato de franquicia por parte del franquiciador con la redacción de aquellas cláusulas que conduzcan a la corrección de éstas y otras actuaciones oportunistas del franquiciado. La redacción del mencionado contrato y la negociación de sus cláusulas suponen unos costes que, junto con los otros derivados de la obtención de información y de la supervisión de los franquiciados, predisponen al franquiciador a valorar, en términos de costes, la decisión de franquiciar nuevos establecimientos o integrar nuevos puntos de venta para su cadena.

Referencias

- Bennett, S., Frazer, L., y Weaven, S. (2010). "What prospective franchisees are seeking?" *Journal of Marketing Channels*, 17, pp. 69-87.
- Blair, R. D., y Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Londres: Cambridge.
- Brickley, J. A., Dark, F. H., y Weisbach, M. S. (1991). "An agency perspective on franchising". *Financial Management*, 20, pp. 27-35.
- Calderón, Monge, E. (2002). "Factores determinantes de la decisión de franquiciar en las enseñas españolas". *Cuadernos de Economía y Administración de Empresas*, 11, pp. 105-125.
- , (1998). "Los costes de agencia en los canales de distribución: la franquicia", tesis doctoral de la Universidad de Burgos. Disponible en <http://hdl.handle.net/10259/127>. [Consultado el 3 de noviembre de 2014.]
- Dev, C. S., Grzeskowiak, S., y Brown, J. R. (2011). "Opportunism in brand partnerships. Effects of coercion and relationship norms". *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), pp. 377-387.
- Hart, O. D. (1987). "Incomplete contracts". En Eatwell, J., M. Milgate y P. Newman (eds.), *The New Paragrade: A Dictionary of Economics*. Nueva York: The Macmillan Press Ltd., pp. 163-179.
- Huerta, P. A. (2013). "Las señales de calidad de las franquicias y su relación con las decisiones de los franquiciados". Disponible en <http://hdl.handle.net/10259/207>. [Consultado el 4 de noviembre de 2014.]
- Hussain, D., y Windsperger, J. (2013). "A property rights view of multi-unit franchising". *European Journal of Law and Economics*, 35(2), pp. 169-185.
- , Perrigot, R., Mignonac, K., Akremi, A. E., y Herrbach, O. (2013). "Determinants of multi-unit franchising: An organizational economics framework". *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), pp. 161-169.
- , Moritz, L., y Windsperger, J. (2012). "The choice between single-unit and multi-unit franchising: Combining agency and transaction cost perspectives". *Journal of Applied Business Research*, 28(5), pp. 769-776.
- Klein, B. (1995). "The economics of franchise contracts". *Journal of Corporate Finance*, pp. 29-37.
- Malasteta, D., y Smith, C. R. (2012). "Balancing hazards in the design local franchise contracts". *Urban Affairs Review*, 48(5), pp. 615-641.
- Menard, C. (1993). *L'économie des organisations*. París: La Decouverte.
- Mishra, D. P., Heide, J. B., y Cort, S. G. (1998). "Information asymmetry and levels of agency relationships". *Journal of Marketing Research*, 35(3), pp. 277-295.
- Mumdziew, N., y Windsperger, J. (2011). "The structure of decision rights in franchising networks: A property rights perspective". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(3), pp. 449-465.
- Rajab, T., Kraus, F., y Weieseke, J. (2012). "Resolving conflict over salespeople's

-
- brand adoption in franchised channels of distribution”. *Review Managerial Science*, 7(4), pp. 443-473.
- Salas, V. (1987). *Economía de la empresa: decisiones y organización*. Barcelona: Ariel.
- Solís, Rodríguez, V., y González-Díaz, M. (2012). “How to design franchise contracts: Therol of contractual hazard and experience”. *Journal of Small Business Management*, 50(4), pp. 652-677.
- Spence, M. (2002). “Signaling in retrospect and the informational structure of markets”. *The American Economic Review*, 92(3), pp. 434-459.
- Yan, R., y Wang, K. Y. (2012). “Franchisor-franchisee supply chain cooperation: Sharing of demand forescast information high-tech industries”. *Industrial Marketing Management*, 41(7), pp. 1164-1173.
- Zusman, P., y Etgar, M. (1981). “The marketing channel as an equilibrium set of contracts”. *Management Science*, 27(3), pp. 284-302.

7. LA FRANQUICIA EN BOLIVIA

Andrés Milton Coca Carasila

Introducción

Escribir sobre la franquicia en Bolivia constituyó un verdadero desafío para el autor, ya que muy poco, casi nada, se ha escrito e investigado sobre esta relación comercial, por ello este documento se considera un balbucear sobre el tema, explorando sus particularidades. No deja de ser altamente atractivo para las franquicias del mundo desarrollado instalarse en Bolivia y explotar el espacio de mercado a través de sus diferentes ofertas. Para abordar esta exploración, el trabajo se ha estructurado en cinco secciones, consideraciones metodológicas, el contexto de la franquicia en Bolivia, la franquicia en Bolivia, conclusiones y referencias bibliográficas.

La ausencia de información suficiente y actualizada no resta importancia al tema, sobre todo por el efecto que puede generar e impulsar al sector, atrayendo a nuevos franquiciadores de marcas prestigiosas y adoptando el formato los empresarios bolivianos, aunque inicialmente bajo el denominado “principio de la libertad contractual”, dada la ausencia de la legislación específica correspondiente.

El mundo de los negocios es impresionantemente dinámico, las acciones se realizan cada vez más a una mayor velocidad y el componente innovador y creativo se hace asimismo sorprendente; así, el concepto de franquicia y su aplicación a los diversos rubros, incluyendo los sociales, viene a ser un ejemplo muy particular de la dinámica señalada, que no debería ser ignorada en el ámbito boliviano.

Consideraciones metodológicas

El objetivo central de este documento es describir la franquicia en Bolivia, identificar a sus actores y particularizar sus problemas. Se pretende alcanzar este propósito recurriendo en primera instancia a información de fuentes secundarias para luego realizar un esfuerzo por obtener información primaria, relacionada con la empresa, rubro y misión de cada una de las que participan en el ámbito boliviano. Se entrevistó a las diferentes cámaras empresariales, entre ellas la Cámara de Comercio, la Cámara de Industria, la Cámara de Exportadores y las asociaciones de pequeños y medianos empresarios, indagando sobre la presencia de franquicias. Se puede aseverar que se realizó básicamente un estudio exploratorio dado que se aborda un tema de investigación poco estudiado o por lo menos se

percibe que no ha sido abordado antes. Además, debida que en el corto plazo se pretende ampliar la investigación para alcanzar el nivel descriptivo.

Se realiza, asimismo, un breve preámbulo teórico al inicio de cada sección sin la pretensión de estructurar un marco teórico, sino sólo con la intención de dejar claro lo que se entiende en el abordaje, por lo éste no es profundo ni exhaustivo, sino simplemente introductorio. De igual modo se recurrió a un par de trabajos que presentan cierta rigurosidad al abordar el tema de la franquicia en Bolivia; uno de los documentos de referencia es el trabajo realizado por Garre (2010) por encargo del ICEX de España y el otro es el documento elaborado por el abogado Pérez (2011), quien trata de forma exclusiva la problemática del contrato de franquicia en Bolivia.

El contexto de la franquicia en Bolivia

Bolivia, país andino por excelencia, a lo largo de su historia ha experimentado una serie de cambios, entre pasos atrás y alguno que otro hacia adelante. Ubicado en el corazón de la América Latina entre los meridianos 57° 26' y 69° 38' de longitud occidental del meridiano de Greenwich y los paralelos 9° 38' y 22° 53' de latitud sur, abarca más de 13° geográficos, su extensión territorial es de 1 098 581 kilómetros cuadrados (INE, 2013), con una población que ronda los 10 millones de habitantes. Recientemente ha cambiado su denominación a Estado Plurinacional de Bolivia, su actividad económica es muy variada, de las 35 actividades en las que se clasifica la economía nacional, no existen sectores clave, sólo el comercio es un sector de arrastre que dinamiza la exigua economía boliviana, el sector del petróleo crudo y gas natural, junto con otros siete sectores, caen en la clasificación de estratégicos, de acuerdo con los resultados del trabajo de Bustos (2011) aplicando el índice de Rasmussen.

Si bien Bolivia se caracteriza por ser un país que sobrevive por el comercio y la economía informal, su economía ha soportado los embates de las crisis internacionales y su ritmo de crecimiento ha sido bastante alentador en los últimos años, cuyo PIB ha alcanzado un promedio de 4.2 como tasa de crecimiento anual y el índice global de actividad económica ha sido del orden de 5% en promedio en los últimos 10 meses (INE, 2013a), a pesar del enfoque socialista que ha impuesto el gobierno de turno. El autor considera que el factor fundamental, en correspondencia con Bustos (2011), se debe a la fortaleza del comercio y la particularidad del boliviano común, su carácter emprendedor como “comerciante”. Se entiende por comerciante a la persona que comercia, tal como especifica el Diccionario de la Real Academia Española. Desde el punto de vista de este documento se entiende por comerciante a la persona que compra bienes o mercancías para revenderlos, obteniendo así una rentabilidad.

El comerciante boliviano clásico inicia el año desarrollando sus actividades comerciales vendiendo material escolar; aproximándose las fiestas de carnaval vende globos, juguetes de agua, mixturas, serpentinas y todo aquello para alegrar los carnavales; posteriormente se acerca la semana santa, entonces es momento de vender carne de pescado y frutas en grandes cantidades, incluyendo huevos de chocolates por la Pascua; en el día del padre y de la madre llega la oportunidad de vender tarjetas, flores y osos de peluche; un poco más adelante tenemos el Corpus Cristie, con lo que surge la venta de pescado y fruta en mayor cantidad; casi inmediatamente se presenta la fiesta de San Juan, donde se aprovecha para vender embutidos, antiguamente vendiendo los implementos para las fogatas, bajo el argumento de la noche más fría del año. Luego, pasando el medio año, se presentan las fiestas patrias y la ciudad se inunda de vendedores de banderas y adornos relacionados con esas festividades; un mes adelante se hace presente el 21 de septiembre, fecha muy importante para los enamorados y médicos, entonces se disparan los negocios de tarjetas y osos de peluche. En esta dinámica, el papel de la mujer viene siendo el eje motor muy superior al del hombre, jefe de hogar (Querejazu y otros, 2012).

Noviembre se inicia con todos los santos, entonces florece la venta de masitas, flores, adornos y frutos para recibir las almas de los difuntos. Finalmente, concluye el año con las fiestas más importantes, como Navidad y Año Nuevo, juguetes, regalos y otros artículos hacen que el comercio alcance su mayor auge, colocando al alcance de los clientes bienes que normalmente vienen desde otras latitudes del planeta.

Este conjunto de actividades comerciales se respaldan con el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2010), en el que se sostiene que 75.8% de los bolivianos considera que tiene la capacidad requerida para emprender, 53.2% percibe oportunidades para emprender, sólo 28.4% tiene temor al fracaso y 54.5% tiene intenciones de emprender; en el mismo informe, también se destaca que las mujeres tienen, en general, mejores percepciones para el emprendimiento que los hombres, aunque debido al alto nivel de temor al fracaso que reportan, sus intenciones para emprender son menores que las de los hombres. A pesar de estos indicadores globales bastante alentadores, también se deduce que 84% de los emprendimientos iniciales en Bolivia no tiene una oferta innovadora. Entonces, a partir de estos criterios y las observaciones, fácilmente se comprueba que Bolivia es básicamente un país de “comercio”, donde un elevado número de bolivianos se dedican a la tarea de movilizar bienes de diferente naturaleza de un lugar a otro, colocando los mismos al alcance de los consumidores.

Este fenómeno es bastante notorio en los departamentos (estados) más importantes del país: Santa Cruz, La Paz y Cochabamba. En Santa Cruz se encuentran los grandes mercados callejeros y populares como Barrio Lindo, Los Pozos, la Remada, Abasto y 7 Calles, entre otros; en La Paz dos veces a la

semana se inunda la calle Rodríguez y la avenida Buenos Aires, convirtiéndose en uno de los mercados más grandes del país, al margen de la multitud de pequeños mercados en diferentes partes de la ciudad. En Cochabamba la nota es más particular, ya que encontramos tres grandes mercados en el centro de la ciudad: La Cancha, Calatayud y 25 de Mayo, todo ello al margen de los mercados itinerantes, con funcionamiento de una vez a la semana, y los mercados provinciales, que aprovisionan fundamentalmente de bienes agrícolas a todo el país; existe un funcionamiento muy bien engranado que articula con el funcionamiento comercial de todo el país.

Este particular funcionamiento comercial hace que algunos de los grandes franquiciantes globales hayan logrado aterrizar en el país, sin embargo, el desarrollo del concepto de franquicia a partir de negocios franquiciadores es prácticamente incipiente, y alguno que otro franquiciador intenta sobrevivir en un entorno donde la ley para este tipo de negocios es ausente. En adelante se describe un contexto prácticamente huérfano a pesar del espíritu emprendedor que caracteriza al boliviano común.

La franquicia en Bolivia

Si bien no se tiene la seguridad de cómo o desde cuándo se utiliza el término *franquicia* en su sentido estricto en los negocios,¹ aunque se supone su origen en los Estados Unidos (Barbadillo, 2009), en la actualidad encontramos una amplia variedad de concepciones que de alguna manera convergen en una simple comprensión; es decir, cuando hablamos de franquicias hoy en día, lo que queremos decir es “negocios en formato de franquicia”, un sistema probado de hacer negocios, la venta de bienes o servicios, cuyo productor que está en su lugar de origen y puede ser replicado por otros bajo ciertas condiciones específicas precisada por el franquiciador. Con cierta frecuencia se recurre al término “paquete de franquicia” para hacer referencia a lo que el franquiciado recibe a cambio de su dinero —pagado en la forma de una cuota inicial más las regalías continuas—; es un conjunto de elementos que forman todo lo que él o ella necesita para operar un clonado del proyecto piloto original (Murray, 2006).

En tal caso, para derivar en una conceptualización de la franquicia, se puede recurrir a fuentes normativas, institucionales y doctrinales a las que se refiere de manera amplia Bermúdez (2002), quien concibe a la franquicia como:

¹ Un excelente resumen sobre la evolución de la franquicia, sus características y tipología lo encontramos en el trabajo de Kahn (1998).

Un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciado) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles, de calidad contrastada. Estos últimos estarán compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos (patentes, marcas) y desprotegidos (saber hacer), todos ellos suficientemente probados, eficaces, y autorizados mediante licencia. A cambio, cada franquiciado se obliga a realizar diferentes *pagos paródicos y/o únicos*, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales (p. 29).

En su defecto, una precisión más resumida la presenta Alba (2005), bajo la normativa mexicana y la Ley de la Propiedad Industrial, definiéndola de la siguiente manera:

Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o presentar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los [que] ésta distingue (p. 142).

Desde el punto de vista del Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT, 2007):

Franquicia significa los derechos concedidos por una persona (el franquiciador) autorizando y exigiendo a otra (el franquiciado), a cambio de contraprestaciones financieras directas o indirectas, para dedicarse en su propio nombre y cuenta al negocio de venta de bienes o de prestación de servicios, de acuerdo con un sistema indicado por el franquiciador que comprende su “know-how” y asistencia, prescribe en modo sustancial la forma en la cual el negocio franquiciado debe de ser explotado, incluye un control operacional significativo y continuo por parte del franquiciador; y está sustancialmente asociado a una marca de producto o servicio, nombre comercial o logotipo indicado por el franquiciador. Ello incluye: *a)* los derechos concedidos por un franquiciador a un subfranquiciador en el marco de un contrato de franquicia principal; *b)* los derechos concedidos por un subfranquiciador a un subfranquiciado en el marco de un contrato de subfranquicia; *c)* los derechos concedidos por un franquiciador a otra persona en el marco de un contrato de desarrollo (p. 4).

Las definiciones sobre la franquicia comercial son abundantes en la actualidad, así como su asombroso progreso, evolucionando desde un modelo estricta-

mente minorista muy propio de Estados Unidos, hasta convertirse en un sistema verdaderamente global (Marzorati, 2001).

En el ámbito de la práctica de la franquicia, en Estados Unidos se denota su enorme importancia y contribución al desarrollo, donde en 2012 se registraron 747 359 establecimientos de franquicias, los que generan 8 101 000 empleos y una contribución al PIB de 454 billones de dólares (IFA, 2013). Las franquicias norteamericanas son las más reconocidas a nivel mundial, para ello baste con dar un vistazo al ranking de Entrepreneur (2013), (véanse los cuadros 1 y 2).

Cuadro 1. Top ten de franquicias norteamericanas

Nº	Franquicia	Rubro	Costos Iniciales
1	Hampton Hotels	Mid-Pricedhotels	\$3.7-\$13.52 millones de dólares
2	Subway	Submarine sandwiches & salads	\$85.2-\$260.35 miles de dólares
3	JiffyLubeInt'l. Inc.	Fast oil change	\$196.5-\$304 miles de dólares
4	7-Eleven Inc.	Convenience store	\$30.8 mil-\$1.5 millones de dólares
5	Supercuts	Hair salon	\$103.55-\$196.5 miles de dólares
6	Anytime Fitness	Fitness center	\$56.3-\$353.9 miles de dólares
7	Servpro	Insurance/disaster restoration & cleaning	\$133.05-\$181.45 miles de dólares
8	Denny's Inc.	Full-service family restaurant	\$1.18-\$2.4 millones de dólares
9	McDonald's	Hamburgers, chicken, salads	\$1.07-\$1.89 millones de dólares
10	Pizza Hut Inc.	Pizza, pasta, wings	\$295 mil-\$2.15 Millones de dólares

Fuente: "Franchise Europe", *Franchise Direct* (2013). Disponible en <http://www.franchiseeurope.com/top500/#>.

La franquicia en el entorno inmediato boliviano, es decir en nuestros países vecinos tiene un comportamiento que si bien es dinámico, aún está en crecimiento; a continuación se hace un breve resumen de algunos de ellos. Así, el caso argentino es muy particular, ya que logra calificarse como el más impor-

tante entre los demás, sus cadenas tienen un valor agregado porque son originales, es el único país de Latinoamérica donde las franquicias de creación nacional superan a las importadas, 90% de las franquicias son de origen nacional. El 13% de las franquicias argentinas están en Uruguay, seguido muy de cerca por Brasil con 10%, Paraguay con 9%, Chile con 8% y 5% en Bolivia (Canudas, 2009). Sobresalen, por ejemplo: Havanna, Cheeky, Mimo, Ricky Sarkany, Caro Cuore, Universo Garden Angels, Ilvem, Freddo y Pronto Wash. Esta última, como una de las marcas más prestigiosas de la región, llegando incluso hasta los Emiratos Árabes.

Cuadro 2. Top ten de franquicias globales

Nº	Franquicia	Unidades	Año	País	Rubro
1	7-Eleven	47 298	1927	EUA	Food: Convenience Stores
2	Subway	37 003	1965	EUA	Food: Sandwich Bar and Coffee Shop
3	McDonald's	33 427	1955	EUA	Food: Restaurants
4	Kumon Inst. Of Education Co. Ltd.	25 431	1954	Japón	Education: Children
5	KFC (Yum Restaurants)	22 000	1930	EUA	Food: Restaurants
6	Spar	13 600	1932	Países Bajos	Food: Convenience Stores
7	Europcar	13 000	1949	Francia	Automotive: Automobile Renting and Leasing
8	Pizza Hut	12 700	1958	EUA	Food: Restaurants
9	Burger King	12 000	1954	EUA	Food: Restaurants
10	Mexx	11 600	1980	Países bajos	Retail: Clothing and Footwear

Fuente: "Franchise Europe", *Franchise Direct* (2013). Disponible en <http://www.franchiseeurope.com/top500/#>.

En general, en Latinoamérica se contabilizan alrededor de 700 marcas que operan como franquicias en Brasil, seguido por México con un aproximado de 600, Venezuela y Argentina que sobrepasan las 200, Colombia que se aproxima a 200, Chile alrededor de 150, Perú que alcanza las 50 marcas (Pinaud,

2010). En estos datos, la cantidad de marcas de franquicias bolivianas no aparecen en absoluto, aunque a la fecha ya se pueden registrar algunas de forma abierta, (véase el cuadro 4).

Sin embargo, según Pérez (2011), en nuestro país los primeros antecedentes de franquicias datan de comienzos del siglo XX cuando Coca Cola y Kraft iniciaron sus actividades. Kraft se transformó en la denominada Industrias Venado, que el 15 de julio de 1949 suscribió un contrato de licencia de marca, asistencia técnica y *know-how* con Standar Brand Incorporated NY, para la fabricación de levaduras, polvos para hornear jarabes de malta y acondicionadores de masa, asimismo, en 1969 suscribió un contrato de comercialización y fabricación de productos alimenticios de Nestlé S. A. Por ello, Industrias Venado S. A. fabricó y comercializó las famosas sopas y cremas Maggi, junto con Nescao. En 1989 se extingue el contrato y Nestlé se hace cargo de su propia distribución. Antes de esta finalización de contrato en 1979 se registra la marca Kris. Para sus productos de mostaza, mayonesa, ketchup y otros productos. Complementariamente a todos estos acontecimientos en 1981 se había suscrito un contrato de licencia de marca, asistencia técnica y *know-how*, con CPC internacional, propiedad de Knorr Nahrungsmittel A.G., para fabricar y comercializar las sopas, cremas y caldos en cubitos Knorr, incluyendo la Maicena Duryea, este contrato se rescinde en 1996 por mutuo acuerdo.

De manera similar, Coca Cola ingresó en 1946 a los hogares bolivianos, para la época muy pocas personas conocían de su existencia; más de 60 años después, Coca Cola se encuentra posicionada como una de las gaseosas de mayor consumo en el país, con presencia en La Paz, Cochabamba, Tarija y Santa Cruz. Embotelladoras Bolivianas Unidas S. A. (EMBO) invirtió durante 2007 cerca de 10 millones de dólares en sus diferentes plantas para mejorar la producción adquiriendo equipos de última tecnología. Si bien la inversión en Santa Cruz fue cercana a los tres millones de dólares, gran parte de los cuales se usó en la adquisición de un terreno donde se trasladó toda la producción, se invirtió una cantidad similar para comprar nuevas maquinarias y producir a mayor escala. El movimiento económico de la empresa involucra más de 1200 empleos en el país. Las empresas azucareras consideran a EMBO uno de sus clientes más importantes, pues consumen cerca de 20% de la producción, lo que se traduce en cerca de seis millones de dólares para los ingenios azucareros. Asimismo, los envases de plástico son comprados en Santa Cruz y las botellas de vidrio son traídas desde Cochabamba. Como planta local, consumen en empaques alrededor de 750 000 dólares al año y en el país más de tres millones de dólares (Pérez, 2011). En Bolivia los clientes de EMBO ascienden a 60 000; sólo en Santa Cruz son cerca de 15 000. Se calcula que cerca de 25% de los ingresos de sus clientes lo obtienen gracias a la producción de la gaseosa.

Cuadro 3. *Franquicias internacionales en Bolivia*

Nº	Empresa	Origen	Actividad
1	Benetton	Italia	Ropa de vestir femenina, masculina e infantil
2	Burger King	EUA	Restaurant de comida rápida
3	Caro Cuore	Argentina	Lencería femenina
4	Cheeky	Argentina	Moda infantil
5	Che-Gaicho	Argentina	Restaurante
6	Coca Cola	EUA	Bebidas gaseosas
7	DHL	Alemania	Courier
8	Dinos	Argentina	Alimentación y diversión
9	FlavorBurst	EUA	Helados
10	Freedo	Argentina	Helados
11	Gelatiamo	España	Heladería y creperías artesanas
12	Gelatone	Italia	Heladería
13	Gimo's	Argentina	Moda infantil
14	Habana	Argentina	Alfajores y café
15	Harvey & Lluch	España	Consultoría en TICs.
16	HAVANNA	Argentina	Alimentación Alfajores
17	Herr'sPretzel	EUA	Alimentos
18	Kevingston	Argentina	Moda infantil y de hombres
19	Kosiuko	Argentina	moda juvenil
20	La Martina	Argentina	Ropa de vestir femenina y masculina
21	Lolita	Uruguay	Moda femenina
22	London Tie	Inglaterra	Corbatas masculinas
23	Magdalena Espósito	Argentina	Moda para niños
24	Medias Lunas del Abuelo	Argentina	Alimentación
25	Mimo & Co.	Argentina	Moda para niños
26	Muaa	Argentina	Moda juvenil
27	Nuria	Argentina	Confitería
28	Pronto Wash	Argentina	Lavado de vehículos
29	Prüne	Argentina	Carteras y accesorios
30	RE/MAX	EUA	Bienes Raíces
31	Ricky Sarkany	Argentina	Zapatos y accesorios
32	Roscoking	España	Repostería, bollería y heladería artesanal
33	Subway	EUA	Restaurant de comida rápida
34	Totto	Colombia	Ropa de vestir femenina, masculina e infantil
35	Woman 30	España	Perfumes, cosmética y aromaterapia
36	YogenFrüz	Canadá	Helados
37	ZurichInsuranceGroup	Alemania	Seguros
38	SweetBakery	México	Alimentación

Si bien comentamos los dos casos anteriores, subrayamos que estas empresas se desarrollaron bajo un concepto muy particular de “franquicia”, aunque su formato se parezca más a la concesión de una licencia, queda por investigar las particularidades de los contratos para calificarse fehacientemente como franquicias.

Para disponer de un inventario completo de las franquicias en Bolivia son necesarios estudios mucho más profundos; con bastante esfuerzo se ha logrado realizar un recuento preliminar de lo que se dispone a la fecha (véanse los cuadros 3 y 4). En este registro se contabilizan 38 empresas de diferente origen, en el que se nota la fuerte presencia de marcas argentinas; en apariencia esto se debe a la proximidad geográfica entre ambos países y a la fuerte presencia de habitantes bolivianos en aquel país. Se calcula que aproximadamente dos millones de ciudadanos bolivianos terminaron en aquel país desde hace varios años (Kushner, 2012). Estos flujos migratorios fueron impulsados por las condiciones precarias en las que se vivía en Bolivia; la intención de mejorar económicamente fue suficiente para migrar y acomodarse en una sociedad diferente a la originaria, lo cual permitió conocer y acostumbrarse a ciertas marcas que derivaron en su exportación hacia Bolivia en el formato de franquicia. Frecuentemente se encuentra que ciudadanos bolivianos, cuya residencia era Argentina, al retornar a Bolivia pudieron establecer el lazo empresarial con las franquicias argentinas e importarlas a Bolivia, particularmente a Santa Cruz, ciudad de mucho empuje empresarial en este país andino.

Las franquicias bolivianas vienen desarrollándose a un ritmo excesivamente lento, sin embargo ya ha dejado de ser una opción inexistente para acelerar el desarrollo de algunos negocios —un detalle preliminar de las mismas se presenta en el cuadro 4—, resaltando las empresas de dulces y chocolates, lo que puede deberse a la enorme producción de las materias primas que abundan en las tierras bolivianas, como el cacao. Este producto, como materia prima, ha llegado hasta el gran productor de chocolates como Suiza, quien importa cantidades cuantiosas para la producción de los chocolates más famosos del planeta. También es conocido que se generan importantes exportaciones a Estados Unidos, Japón, Alemania y algunos otros países europeos.

Cuadro 4. *Franquicias bolivianas*

Empresa	Actividad	Misión
Brisk & Coffe	Café, sándwiches y pastelería	La misión: democratizar el consumo de café boliviano de alta calidad. Durante nuestro crecimiento y desarrollo el café ha sido el corazón de Brisk&Coffee, complementando el mismo con productos de alta calidad. En este sitio el usuario puede explorar información general de los productos ofertados por la empresa, además de consultar diferentes oportunidades de negocios basados en el modelo de la franquicia.
Calzart	calzados y artículos en cuero	Somos un grupo industrial dedicado a la manufactura y comercialización de calzados y artículos en cuero. Nuestra misión es elaborar calzados, prendas de vestir y artículos de cuero de una excelente calidad, durabilidad y elegancia, así como proporcionar servicios de capacitación especializada en cuero. Trabajamos con los más altos niveles de integridad garantizando la obtención de beneficios justos para nuestros miembros.
Chocolates Manjar de Oro	Chocolates	Inspiramos cada día para crear y ofrecer la felicidad envasada en chocolates enalteciendo los momentos de los que consumen y trabajan en esta filosofía.
Dulces Jessen	Chocolates	Ofrecer una variedad de dulces, cajas para chocolates, realizar servicios a pedido para cualquier acontecimiento social.
Factory Grill & Bar	Restaurante	Consolidar su liderazgo a nivel nacional en base a nuevos y diversos productos con calidad internacional tanto en el rubro gastronómico como en el de consumo masivo
Manjar de Oro	Chocolates	Misión: Inspirarnos cada día para crear y ofrecer la felicidad envasada en chocolate, enalteciendo los momentos de los que consumen y trabajan esta filosofía.

Conclusiones

De forma sucinta se puede concluir que la franquicia en Bolivia, como forma de negocio propia, es muy reducida, sin embargo constituye una oportunidad de negocio que no se puede ignorar, ya que existe una filosofía emprendedora, si bien criolla, muy importante. Bolivia incluso mereció calificaciones como uno de los países latinoamericanos más emprendedores.

Es importante que los franquiciadores de otras latitudes puedan tener mayor presencia en Bolivia, a través las ruedas de negocios que se realizan frecuentemente en las denominadas ferias internacionales, que año tras año se realizan en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. La Feria Internacional de Santa de la Sierra, que se celebra en septiembre de cada año, congrega a una gran cantidad de empresarios realizando y buscando oportunidades de negocios. Con el segundo lugar en importancia, la feria internacional organizada por FEICOBOL en la ciudad de Cochabamba año tras año crece de forma impresionante, en ella se cierran importantes negocios y se llevan a cabo intercambios con empresarios de otros países; se celebra en abril de cada año. Finalmente se encuentra la feria de La Paz, no ha cobrado gran atención pero se ven empresas y negocios llegando a acuerdos importantes. Éste es el ámbito en el que se debe cultivar seriamente el concepto de franquicia.

En Bolivia no existe normativa específica sobre la franquicia, aspecto que puede considerarse como una oportunidad o, en su caso, una desventaja importante, ya que ello conlleva el desafío de tener mucho cuidado al momento de firmar los contratos, tratando siempre de ser justos con las partes que intervienen estableciendo todos los detalles que ello involucra.

Referencias

- Alba, M.C. (2005). *Las franquicias en México. Una nueva visión*. Fondo Editorial FCA. México.
- Barbadillo, M. S. (2009). *Invertir en franquicias: Guía práctica para convertirte en dueño de tu propio negocio*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bermúdez, G. G. J. (2002). *La franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bustos, A. P. S. (2011). “Actividades económicas en Bolivia: un análisis de encañamiento”. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico* (16), pp. 39-56.
- Canudas, C. (2009). *La franquicia argentina en el exterior*. Buenos Aires: Estudio Canudas.
- Entrepreneur (2013). “Ranking Entrepreneur 2013 Franchise 500”. Disponible en <http://www.entrepreneur.com/franchise500/index.html>. [Consultado el 23 de enero de 2013].
- Franchise Direct (2013). “Franchise Europe”. Disponible en <http://www.franchiseeurope.com/top500/#>. [Consultado 2 de febrero de 2013.]
- Garre, R. N. M. (2010). “El mercado de la franquicia en Bolivia. Notas sectoriales”. España: icex. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/informes-sectoriales/4391482.html?idPais=BO>.
- Global Entrepreneurship Monitor GEM (2010). Reporte Nacional Bolivia 2010, Bolivia, Universidad Católica Boliviana. Disponible en <http://www.gem-consortium.org/docs/download/2302>.
- IFA (2013). *Franchise Business: Economic Outlook. USA*: International Franchise Association. Disponible en http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Business_Outlook_12-17-2012.pdf.
- Kahn, M. (1998). *Franchising y partenariado: Creación de una cadena de franchising, instrumentación, criterios de selección*. Buenos Aires: Astrea.
- Kushner, J. L. (2012). “Una verdadera revolución social en los albores del siglo XXI”. Página de la colectividad boliviana en Argentina. Disponible en <http://bolarg.tripod.com/>.
- Marzorati, O. J. (2001). *Franchising: Características, lanzamiento, expansión internacional, el garante, master y development franchise agreements, cambio de condiciones, transferencia, terminación responsabilidad y control. Internet, y la franquicia*. Buenos Aires: Astrea.
- Murray, I. (2006). *The Franchising Handbook*. Londres: Kogan Page.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2013). “Geografía de Bolivia”. Disponible en http://www.ine.gob.bo/html/visualizadorHtml.aspx?ah=Aspectos_Geograficos.htm. [Consultado el 30 de enero de 2013.]

- , (2013a) Principales indicadores. Disponible en <http://www.inc.gob.bo/default.aspx>. [Consultado el 30 de enero de 2013.]
- Pérez, S. E. (2011). “Contrato de franquicia en Bolivia”, inédito. Cochabamba,
- Pinaud, V. N. (2010). *El mercado de las franquicias en Chile*. Chile: Universidad de Chile. Disponible en de <http://www.cnc.cl/downloadfile.aspx?CodSistema=20020129172812&CodContenido=20121016181042&CodArchivo=20121127130805>.
- Querejazu, V. V., Fernández, C. M. A., Larrea, M. C., y Zabaleta, C. D. (2012). *Mujeres y emprendimiento en Bolivia 2011: Áreas urbana y periurbana*. La Paz: Cuatro Hnos. Disponible en http://boliviaemprende.com/Estudio_emprendedoras_bolivia_mujeres_area_urbana_periurbana.pdf.
- UNIDROIT (2007). Ley modelo sobre la divulgación de la información en materia de franquicia. Roma: UNIDROIT. Disponible en <http://www.unidroit.org/spanish/modellaws/2002franchise/2002modellaw-s.PDF>.

8. LA EXPERIENCIA DEL FRANQUICIADOR: UNA SEÑAL DEL CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Jannett Ayup González

Introducción

La franquicia como formato de negocio de naturaleza expansiva supone una estrategia de crecimiento para la creación de empleo (Sunde y Siebert, 2014; Steven, 2014; Aroge, 2013). Interesa a los países que la dinámica natural de la franquicia pudiera impulsar la economía, dado el rol del franquiciamiento en la macroeconomía (Michael, 2014). Los sistemas franquiciadores maduros suelen emplear la estrategia de expansión de multiunidades de venta para minimizar los costos de la selección adversa y alcanzar economías de escala derivados de experiencias previas al interior de sus redes de negocios (Weaven y Frazer, 2007; Hussain y otros, 2013). Pero es innegable que la industria de franquicia crece tanto por el aumento de unidades múltiples de inversores como por las unidades únicas por franquiciados emprendedores que incrementan sus ingresos por las ventajas competitivas creadas por la gestión de marca del franquiciador.

La incursión de emprendedores en la franquicia incrementa su expansión (Gillis y Castrogiovanni, 2010). Sin embargo, habría que tener en cuenta la existencia de diferencias entre las empresas respecto del nivel de control para sobrevivir (Ng y Keasy, 2010) y el desempeño individual de cada firma (Neuenfeldt y otros, 2013). Aunque en la industria de la franquicia incursionan emprendedores tanto franquiciados como multifranquiciadores, los incentivos y motivadores varían, resultando en problemas de agencia que se manifiestan por un comportamiento oportunista y elusivo, con lo cual el desempeño de la firma se ralentiza (Kidwell y Nygaard, 2011).

La franquicia puede ser entendida como un canal de distribución o como un formato de negocio. Bajo el formato de negocio, como una licencia que se concede a cambio de una contraprestación económica (Doherty y Quinn, 1999) la franquicia se está empleando para facilitar la expansión internacional de una empresa, sobre todo en mercados emergentes (Welsh y otros, 2006), y para emprender negocios que se desenvuelven en ambientes de intensa competencia y rápidos cambios (Elango y Fried, 1997). México ha alcanzado el segundo puesto en el ranking de las franquicias en América Latina después de Brasil, contabilizando 1 000 firmas franquiciadoras con 65 000 establecimientos y generando 600 000 empleos (Feherer y Feherer, 2010).

La potencialidad de crecimiento del sistema franquiciador mexicano ha sido puesta de relieve por distintas investigaciones internacionales desde Falbe y Welsh (1998) hasta Welsh y otros (2006). En 2010 la Asociación Mexicana de Franquicias reportaba una participación de alrededor de 84% para las firmas mexicanas. Uno de los propósitos de este estudio es analizar la posible influencia de señales de información sobre el crecimiento de las marcas de franquicia que han operado en México durante el periodo 2002-2008. Por otro lado, el enfoque de la investigación es consistente con las recomendaciones de Sunde y Siebert (2014, p.162) y Dant (2008), quienes subrayan la importancia de estudiar la franquicia en mercados fuera de Estados Unidos.

El modelo econométrico obtenido concluye que las franquicias con mayor experiencia son las que menos decrecieron, mientras que aquellas que exigieron altas cuantías de inversión inicial no crecieron. Este periodo se caracterizó porque el cierre de establecimientos fue mayor o más rápido en comparación con la apertura de otros nuevos.

Revisión de la literatura

El crecimiento de las redes de franquicia operativas en México ha sido entendido en este trabajo como el resultado de las decisiones individuales tomadas tanto por los franquiciadores como por los candidatos a franquiciados sobre la apertura de un nuevo establecimiento de una franquicia. De las teorías empleadas para estudiar distintos aspectos de la franquicia (Baena, 2010), en esta investigación se ha empleado la teoría de señales como respuesta a un problema de agencia precontractual denominado selección adversa, el cual surge cuando el franquiciador y sus franquiciados tienen distintos niveles de información antes de la formalización del contrato, y lo aprovechan para comportarse de modo oportunista. Con el fin de evitar estos comportamientos derivados de las asimetrías de información, la teoría de señales sostiene que los participantes del mercado envían señales que contienen información creíble, verificable, con el fin de que los decisores, los franquiciados en este caso, puedan tomar decisiones acertadas.

Las señales observadas en México durante el periodo 2002-2008 fueron el país de origen de la franquicia, la experiencia del franquiciador, la política de precios, la estrategia de propiedad, el tamaño y el sector de actividad, sin olvidar que la metodología resalta la influencia de variables macroeconómicas como el PIB, inversiones o tasas de interés y las variables no observables como la capacidad de gestión empresarial que han podido tener algún efecto al comunicar la calidad de las cadenas afectando el crecimiento de las mismas.

El país de origen de las firmas de franquicia

Para Paswan y Sharma (2004) la imagen de marca del “país de origen” en una franquicia ha sido considerada clave para el crecimiento de la cadena, ya que ésta tiende a expandirse fuera de su país de origen y, por tanto, la actitud que se tenga de ella en el potencial país de acogida será determinante para su éxito. Se espera que tengan un mayor crecimiento, o que sean elegidas para abrir establecimientos franquiciados, aquellas firmas cuyo país de origen tenga una cercanía geográfica, cultural o de lenguaje con respecto a México:

H1: El país de origen de una franquicia se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.

La antigüedad del franquiciador en el sector, en la franquicia y en el mercado local

Para un candidato a franquiciado que desee abrir un establecimiento en una franquicia, la experiencia de ésta operando como franquicia es una señal del valor de marca que le garantiza la recuperación de su inversión debido a la existencia de un concepto de negocio probado que se mantiene en el tiempo. La experiencia de la firma que ha operado en el mercado, antes de ser franquicia y después de adoptar este formato, le garantizaría tanto poder participar en una franquicia que conoce el mercado, como poder ayudarle a responder rápidamente ante cualquier contingencia que hubiera en dicho mercado. No obstante, la literatura revisada ofrece resultados dispares (Castrogiovanni y otros, 1993). Por ello, en este trabajo se propone la siguiente hipótesis, aunque se desglosará en dos hipótesis en la parte empírica del trabajo:

H2a: La antigüedad alcanzada por una firma antes de constituirse en franquicia y después de hacerlo se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.

En apoyo a lo anterior, se ha supuesto que los futuros franquiciados que quisieran abrir un establecimiento prefieren las redes con mayor experiencia en el mercado operativo, ya que tienen un mayor conocimiento de las particularidades del mercado anfitrión, con lo cual confiará más en su elección (Bordonaba y otros, 2006). Por tanto, se propone la hipótesis:

H2b: La antigüedad de una franquicia de estar operando en el mercado mexicano se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.

La política de precios de la franquicia

La política de precios de una franquicia incluye principalmente el pago de los derechos de entrada, los *royalties* y la inversión inicial. El precio es una medida del valor o la calidad de la marca de la franquicia (Wu, 1999), sobre todo para aquellos compradores no informados que inferirán racionalmente una mayor calidad a través de precios más altos (Shane y otros, 2006). Con respecto al crecimiento, Jin y otros (2010) observaron que cuanto menor era la cuantía de derechos de entrada exigida a los franquiciados, menor era el cierre de establecimientos en una cadena de franquicia. La inversión inicial es la señal que informa de la imagen de marca a través del establecimiento (Bordonaba y otros, 2006), favoreciendo la decisión de los candidatos a franquiciados a franquiciar establecimientos de franquicias con inversiones altas. Consecuentemente, los derechos de entrada y la inversión inicial como señales de valor de marca influyen positivamente en la apertura de establecimientos franquiciados y consecuentemente en el crecimiento de los negocios de franquicia. Por ende, la hipótesis que puede formularse tanto para los derechos de entrada como para la inversión inicial exigida es la siguiente:

H3a: La cuantía de los derechos de entrada exigida por el franquiciador a sus potenciales franquiciados se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.

H3b: La cuantía de inversión inicial exigida por el franquiciador de una marca a sus potenciales franquiciados se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.

Los *royalties* es el modo que el franquiciador tiene de recuperar parte de su inversión en la marca de la franquicia y de ofrecer a los potenciales franquiciados expectativas de un servicio y soporte superior. Si esta información que transmite la señal *royalty* fuera creíble, el futuro franquiciado pagaría el porcentaje de *royalties* equivalente. No obstante, el porcentaje de *royalties* se aplica sobre ventas futuras e inciertas, por tanto, aun cuando sean una señal de calidad de la marca de franquicia (Alon, 2001; Vázquez, 2005; Shane y otros, 2006), el futuro franquiciado no elegirá la marca de franquicia. La hipótesis que se propone es:

H3c: El porcentaje de royalties exigido por el franquiciador de una marca a sus potenciales franquiciados se relaciona negativamente con el crecimiento de la misma.

La estrategia de propiedad de la franquicia

La franquicia es un sistema híbrido, es decir, los franquiciadores combinan los establecimientos franquiciados y propios porque prefieren crecer mediante negocios franquiciados en la etapa de expansión y, posteriormente, buscar eficiencia, para lo cual prefieren mantener la propiedad de los mismos (Shane y otros, 2006; Windsperg y Dant, 2006). Las firmas con una mayor proporción de establecimientos franquiciados envían una señal de valor al mercado al transmitir que se trata de una organización fuerte y competitiva donde existe una buena relación entre el franquiciador y el franquiciado; aunque esta señal aumenta el tamaño de la red por el aumento de los establecimientos franquiciados (Dant y Kaufmann, 2003), no afecta por igual el rendimiento de cada establecimiento. Shane (1996) demostró a través de datos de panel una relación positiva entre la decisión de franquiciar y el crecimiento de la cadena. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se formula la siguiente hipótesis:

H4: La estrategia de propiedad de una marca de franquicia se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.

El tamaño de las enseñas de franquicia

La continuidad de las redes de franquicia en el tiempo depende de su habilidad para ampliar el número de establecimientos —tamaño— y desarrollar una estructura competitiva de costes antes de tener problemas de liquidez financiera (Martin y Justis, 1993). Conforme crece una franquicia, la imagen reflejada genera una sinergia que favorece la apertura de nuevos establecimientos, creando con ello una espiral de desempeño empresarial ascendente (Castrogiovanni y Justis, 2002). De acuerdo con todo lo anterior, la hipótesis formulada será:

H5: El tamaño de una franquicia se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.

Metodología

Variables

La variable dependiente crecimiento de la red franquiciadora se ha medido calculando el cociente entre el tamaño en primeras diferencias y el primer retardo del tamaño. Las primeras diferencias calculadas para la variable tamaño se han obtenido mediante la diferencia entre el número total de establecimientos de la

enseña en el momento t y el número total de establecimientos que posee la misma enseña en el momento $t-1$. Es una medida de la participación en el mercado mexicano de las enseñas de franquicia que estaban operando entre 2002 y 2008. También se empleó la variable país de origen de la marca de franquicia. Se entiende esta variable como un activo de marca y sobre la que no se ha encontrado investigación aplicada a la franquicia. También se han tenido en cuenta dos variables de control: el tiempo y el sector, pretendiendo con ellas recoger el riesgo exógeno existente en la franquicia (Dawar y Parker, 1994).

Cuadro 1. *Estadísticos descriptivos de las variables*

Variable	Definición de variable	Medida de la variable
CRECit	Crecimiento de una franquicia	Cociente entre el tamaño en primeras diferencias y el primer retardo del tamaño
POit	País de origen de una franquicia	Variable dummy. Valor 1 si PO=México, 0 en otros casos (Estados Unidos y España)
LNGMit	Antigüedad de una franquicia en el mercado	Nº de años transcurridos desde que inicia sus operaciones comerciales hasta el año observado (Castrogiovanni y Justis, 1998; Alon 2001)
LNGFit	Antigüedad de una empresa bajo formato de franquicia	Nº de años transcurridos desde que opera como franquicia hasta el año observado (Dant y Kauffman, 2003; Lafontaine y Shaw 2005; Ehrmann y Spranger, 2005)
LNG-MXit	Antigüedad de una marca franquiciadora en el mercado mexicano	Nº de años transcurridos desde que opera como franquicia en el mercado mexicano hasta el año observado (Bordonaba y col. ; Solis y González, 2007)
DEit	Derechos de entrada	Cuantía inicial única en miles de \$ americanos exigida al franquiciado (Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Shane y col. 2006)
RYTit	Royalty	Porcentaje sobre facturación exigido al franquiciado (Shane y col., 2006)
INVIit	Inversión inicial	Miles de \$ americanos necesarios como capital para iniciar el negocio (Shane y col., 2006)

Cuadro 1. *Estadísticos descriptivos de las variables* (continuación)

EFit	Estrategia de propiedad del franquiciador	Nº establecimientos franquiciados abiertos en una marca frente al número de establecimientos propio (Díez de Castro y col., 2008)
TMNit	Tamaño de la red franquiciadora	Total de establecimientos poseídos por una franquicia (Windsperger y Dant, 2006)
Variables de control		
Si	Sector al que pertenece la franquicia	Variable dummy. Valor 1 si la franquicia pertenece a uno de los 12 sectores considerados y 0 en caso contrario
Ti	Tiempo	Variable dummy para cada uno de los años objeto de estudio del periodo 2002-2008
η_i	Efecto individual	
vit	Efecto aleatorio	

Nota: i hace referencia a la firma de franquicia y t al año.

Muestra

La muestra está compuesta por 911 marcas de franquicia —mexicanas, españolas y norteamericanas— operativas en México entre 2002 y 2008. Las fuentes de información empleadas para obtener los datos necesarios de una muestra representativa fueron: Asociación Mexicana de Franquicias, revista *Entrepreneur*, Directorio Oficial de Franquicias, revistas especializadas como *Franquicias y Negocios*, *Inversionista* y *Expansión* y, finalmente, las páginas web oficiales de cada franquicia. Los anuarios han sido una fuente de información consultada por investigaciones previas (Shane y otros, 2006; Díez de Castro y otros, 2008).

Modelo propuesto

En la muestra descrita se contrastarán las hipótesis que se recogen en el siguiente modelo econométrico y que van dirigidas a alcanzar el objetivo propuesto:

$$\text{CREC}_{it} = \alpha_n + \alpha_1(\text{PO}_{it}) + \alpha_2(\text{LNGM}_{it}) + \alpha_3(\text{LNGF}_{it}) + \alpha_4(\text{LNGMX}_{it}) + \alpha_5(\text{DE}_{it}) - \alpha_6(\text{RYT}_{it}) + \alpha_7(\text{INVI}_{it}) + \alpha_8(\text{EF}_{it}) + \alpha_9(\text{TAM}_{it}) + \eta_i + dt + si + vit, (1)$$

La i se refiere a la marca de franquicia y la t al año; PO es una variable *dummy* que toma el valor 1 cuando el país de origen de la firma franquiciadora es México, 0 en otros casos; $LNGM$ es la experiencia de la empresa en el mercado; $LNGF$ es la variable relativa a la experiencia de la empresa como franquicia; $LNGMX$ concierne a la experiencia de la firma operando en el mercado mexicano; DE son los derechos de entrada en miles de dólares; RYT es el ratio del royalty sobre las ventas; $INVI$ corresponde a la cantidad en miles de dólares que debe pagar el franquiciado como inversión inicial para comenzar sus operaciones; EF se refiere al número de establecimientos franquiciados de una marca; TAM es el tamaño medido a través del número total de establecimientos de una red; $CREC$ es el crecimiento de cada cadena; η_i es el término que recoge la heterogeneidad inobservable o efecto individual; d_t es el término que mide el efecto específico del tiempo a través de las correspondientes variables *dummies* temporales, controlando de este modo los efectos de las variables macroeconómicas en la elección de una marca de franquicia; δ es el término que mide el efecto del sector a través de las correspondientes variables *dummies*, y v_{it} es el efecto aleatorio.

La estimación del modelo propuesto se hizo a través de la metodología de datos de panel con el fin de eliminar la heterogeneidad inobservable —atributos no observados de la franquicia— y controlar la posible endogeneidad entre la variable dependiente y las independientes (Shane y otros, 2006; Clarkin y Hasbrouck, 2007). Por otro lado, la inclusión de variables temporales ha permitido controlar los efectos de las variables macroeconómicas que pudieran afectar el crecimiento. En la estimación del modelo planteado se han empleado como variables instrumentales los retardos de las variables. Se ha empleado el método de momentos generalizados o estimador GMM (Arellano y Bond, 1991), convirtiendo el modelo propuesto en un modelo dinámico en el que se supone que el crecimiento en un momento dado está influido por el crecimiento habido en el año anterior. El programa informático empleado para realizar la estimación ha sido Stata 10.0.

Resultados y discusión

Análisis descriptivo

Los resultados reflejados en el cuadro 2 muestran un panel de datos con el total de observaciones correspondiente a un periodo de siete años y 911 enseñas. Si comparamos las columnas donde se refleja la media y la desviación típica se aprecia variabilidad en las variables, poniendo en peligro la asunción de normalidad de las mismas (—véase el coeficiente de Kurtosis y de Skewness en el cuadro 2). Por este motivo, se aplicó una transformación intermedia a todas las variables

que tenían importante acumulación de ceros, luego se realizó una transformación logarítmica para reducir la variabilidad de todas ellas y evitar obtener parámetros sesgados en la posterior estimación del modelo (Kennedy, 1979; Shane y otros, 2006; Michael y Combs, 2008). El cambio de nomenclatura en las variables se debe a las transformaciones realizadas.

Cuadro 2. *Estadísticos descriptivos de las variables*

Variable	Obs.	Media	Desv. típ.	Mín.	Máx.	Mediana	Skewness	Kurtosis
EF _{it}	2 740	158,52	651,54	0	7119	11	7,259582	61,78646
TAM _{it}	3 054	201,77	744,25	1	7121	18	6,356151	45,23451
CREC _{it}	2 072	0,73	7,96	-1	231	0.05	21,43469	519,6088
DE _{it}	2 832	25.448,06	45.706,82	0	550.000	16.545	6,924932	61,90281
RYT _{it}	2 434	0,04	0,05	0	0,7	0,04	5,313224	49,9434
INVI _{it}	3 034	463.117,8	2.972.077	0	7.13e+07	45.913	13,71766	236,8574
LNGM _{it}	6 377	16,26	17,71	0	102	10	1,877559	6,787285
LNGF _{it}	6 377	6,7	10,69	0	83	3	2,854772	13,12537
LNGMX _{it}	4 642	13,38	15,10	0	98	9	2,258491	9,13474

Una vez normalizadas las variables se procede a analizar la posible existencia de relaciones lineales entre las variables independientes y evaluar la multicolinealidad, examinando la matriz de correlaciones a través del coeficiente de Pearson (Hair, 2004). Se notaron relaciones lineales que confirman la teoría subyacente, y no ponen en riesgo la estabilidad de la estimación.

Estimación del modelo y discusión de los resultados

Las tres estimaciones reflejadas en el cuadro 3 se distinguen con las letras a, b y c. La a se refiere a la estimación solamente con las variables explicativas del modelo; la b hace referencia a la estimación con las variables explicativas y temporales, y finalmente, la c refleja los resultados de la estimación del modelo con las variables explicativas, temporales y sectoriales. El estadístico J Hansen de sobreidentificación de restricciones comprueba que la mayor parte de los instrumentos elegidos fueron válidos. También se ha observado que apenas existe correlación serial de segundo orden entre los residuos obtenidos de las primeras diferencias —véase el estadístico m2 desarrollado por Arellano y Bond (1991)—. Las varia-

bles explicativas son significativas conjuntamente —valor de la p del estadístico $Z1$ es 0.0000— y también lo son las variables temporales —valor de la p del estadístico $Z2 = 0.0111$ —. Individualmente, entre las variables significativas estadísticamente están: el retardo de la variable “crecimiento” —valor de la $p = 0.000$ —, confirmando el efecto del periodo anterior en el actual. Las variables “inversión inicial”, la “experiencia de operar como franquicia”, la “experiencia de las enseñanzas en el mercado mexicano” fueron significativas en la estimación a , el “tamaño” lo fue con un valor de la p superior a 0.001. Adicionalmente, se observa en el cuadro 3 que la inclusión de las variables macroeconómicas a través de las *dummies* temporales contribuye a que pierdan significatividad estadística las variables “experiencia de operar como franquicia” y “experiencia de operar en el mercado”. La variable “país de origen” ha sido eliminada, luego no ejerce influencia alguna en el crecimiento.

De acuerdo con los resultados anteriores, se puede decir que se corrobora la hipótesis H3b en la que se relaciona positivamente el crecimiento con la inversión inicial exigida por el franquiciador a los potenciales franquiciados. La presencia de variables macroeconómicas empeora un poco la significatividad de la relación. Los otros dos instrumentos de la política de precios —los derechos de entrada y los royalties— no influyen en el crecimiento de las enseñanzas de franquicia operativas en México ya que se refutan sus hipótesis respectivas, H3a y H3b. En cuanto a la experiencia del franquiciador, se observa que tanto la hipótesis H2a, que relaciona positivamente la experiencia de la firma como franquicia y el crecimiento, como la hipótesis H2aa, que relaciona positivamente la experiencia de estar operando en el mercado mexicano y el crecimiento, son corroboradas pero la relación es negativa.

La inclusión de las variables macroeconómicas a través de las variables temporales no cambia la dirección de la relación y además empeora la significatividad. La contribución de ambas experiencias al crecimiento de las enseñanzas es relevante como indica el coeficiente de las dos variables. Por el contrario, las variables macroeconómicas mejoran las relaciones positivas existentes entre la estrategia de propiedad y el crecimiento, y el tamaño y el crecimiento, corroborándose las hipótesis predichas H4 y H5.

Finalmente, se verifica que el crecimiento mantenido en los años anteriores influye en el crecimiento del año observado tanto en sentido negativo como positivo. En nuestro caso, el signo negativo señala que el crecimiento negativo de los años anteriores influye significativamente en el crecimiento actual. Tanto las variables explicativas como las temporales resultan ser significativas conjuntamente.

Cuadro 3. *Modelo de crecimiento de franquicia*

Variable	Modelo a	Modelo b	Modelo c
lnCRECET_1	-0.473 (0.000), ***	-0.450 (0.000)***	-0.450 (0.000)***
lnDEtransf	0.049 (0.377)	0.066 (0.157)	0.066 (0.157)
lnRYTtransf	5.902 (0.258)	6.496 (0.353)	6.496 (0.353)
lnINVtransf	0.070 (0.009)*	0.088 (0.015)*	0.088 (0.015)*
lnEXPMtransf	-0.984 (0.572)	-1.402 (0.540)	-1.402 (0.540)
lnEXPFtransf	-2.255 (0.012)*	-2.036 (0.106)	-2.036 (0.106)
lnEXPMXtransf	-4.040 (0.000)***	-2.594 (0.063)	-2.594 (0.063)
lnEFtransf	0.192 (0.052)	0.219 (0.001)**	0.219 (0.001)**
lnTAM	2.535 (0.000)***	2.589 (0.001)**	2.589 (0.001)**
Variables temporales	—	Eliminadas 2 de 6	Eliminadas 2 de 6
Variables sectoriales	—	—	Eliminadas
Z ₁	129.47 (9)	126.02 (9)	126.02 (9)
Z ₂	—	13.04 (4)	13.04 (4)
Z ₃	—	—	—
m ₁	0.317	0.162	0.162
m ₂	0.839	0.934	0.934
Hansen	0.989	0.994	0.994
Observaciones	111	111	111
Marcas de franquicia	67	67	67

Notas: a * $p < 0.05$, ** $p < 0.001$, *** $p > 0.0001$; b Z1, Z2 y Z3 son los tests de Wald referidos a la significación conjunta de los coeficientes de las variables explicativas y las *dummies* temporales y sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; c m1 es el test de correlación serial de primer orden empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de la no correlación serial, y m2 es el test de correlación serial de segundo orden, y d Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuido como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término de error.

Conclusiones, limitaciones y recomendaciones empresariales

El hallazgo fundamental destaca que la estrategia de crecimiento y la continuidad de una franquicia no siempre son simultáneas o consecuentes entre sí, y también es interesante si se tiene en cuenta que el nivel de fracaso o abandono de una franquicia en México se aproxima a los niveles de un negocio independiente. Primeramente, se ha de señalar que las enseñas de franquicia operativa en México en el periodo 2002-2008 han sufrido un crecimiento negativo, o no han estado creciendo, si nos atenemos al número de establecimientos que han sido abiertos. En este sentido, se entiende que las decisiones de cierre o no apertura de nuevos establecimientos estén influyendo en las decisiones posteriores. Así, la política de precios influye para que este crecimiento sea negativo debido a la inversión inicial exigida convirtiéndola en una señal eficaz de la que se han servido los franquiciados para no decidirse a abrir un establecimiento.

Esta conclusión se puede entender mejor si tenemos en cuenta que un aumento del tamaño de las cadenas favorece el crecimiento, sin embargo, éste es negativo. Ello puede ser debido a que el decrecimiento de las enseñas no se deba tanto a la no apertura de establecimientos, sino al cierre de los mismos. Aludiendo a Shane (1996), la decisión de abrir un establecimiento franquiciado tiene un efecto positivo en el crecimiento o supervivencia de las enseñas. En este caso, como están creciendo negativamente, se puede concluir que el número de establecimientos franquiciados que se abrieron fue inferior al número de establecimientos que se cerraron. Ello no quiere decir que no se verifique, por tanto, la estrategia de propiedad como instrumento de crecimiento o expansión de una franquicia (Alon, 2009), sino que el cierre de establecimientos franquiciados ha sido mayor o más rápido.

Los resultados obtenidos podrían ser explicados por el estudio de Kosová y Lafontaine (2010), en donde se encontró que las cadenas jóvenes tienen tendencia a cometer errores y a mantener optimismo para crecer pese a sus escasos recursos y baja demanda de sus productos. Entendiéndose que el tamaño y la antigüedad no tienen efectos en la supervivencia y el crecimiento, pero éstos a su vez están siendo afectados por las características propias de la franquicia.

Sin embargo, las franquicias que menos están decreciendo no son las que tienen una mayor experiencia operando bajo el formato de franquicias, ni son las que llevan operando un mayor número de años en el mercado mexicano. Estas señales pueden ser de gran ayuda para los potenciales franquiciados mexicanos que desean abrir un establecimiento de una red con una amplia trayectoria profesional en el mercado de las franquicias y en el mercado mexicano. Aunque también es importante tener en cuenta que el sistema franquiciador mexicano está conformado mayoritariamente por franquicias mexicanas, con menor experiencia que las extranjeras en este formato de negocio, especialmente para enfren-

tar la dificultad de manejar, además del cumplimiento contractual, diferentes perfiles de franquiciados emprendedores con una o múltiples unidades de negocio con distintos requerimientos de entrenamiento, relaciones gerenciales y habilidades para toma de decisiones (Hussain y otros, 2013; Nijmeijer y otros, 2014) para operar mecanismos de control que impulsen su expansión fuera de las fronteras nacionales (Asarpota, 2013).

En este sentido, Hsu y otros, (2010) encontraron que en la industria de restaurantes decrece el conocimiento específico requerido y se incrementa la probabilidad de franquiciar. Sugiriendo que se apoye a la industria para fortalecer el área operativa de este tipo de franquicias.

También resulta interesante concluir cómo las variables macroeconómicas de México que pudieron influir en el periodo objeto de estudio influyen en el crecimiento de la misma en detrimento de la influencia de otras señales, como la propia experiencia del franquiciador. Estas variables pueden estar justificando el descenso del número de establecimientos que se han abierto en las enseñas operativas en México entre 2002 y 2008 y, consecuentemente, incidiendo en su crecimiento.

En lo referente a las limitaciones del presente trabajo, se podría apuntar el no haber tenido en cuenta algunas otras acciones estratégicas que usan las enseñas de franquicia para atraer potenciales franquiciados, y que pudiera resultar interesante incluir en el modelo como señales: el entrenamiento que el franquiciador proporciona a sus franquiciados, el apoyo financiero al franquiciado para iniciar la operación del establecimiento, las ventas por establecimiento, así como haber incluido en el modelo un factor de supervivencia de las enseñas, que particularmente en México se espera que fuese superior a cinco años al superar la media de permanencia en el mercado como empresa independiente. Todas estas limitaciones serán materia de futuros trabajos de investigación.

Algunas recomendaciones derivadas de este trabajo sugieren que los franquiciadores y gerentes de marca de franquicia deben emplear una política de precios apropiada al crecimiento de su empresa franquiciadora y, además, acorde con el ciclo de vida de la franquicia. Además, que los franquiciadores que deseen crecer deberán mostrar sus acciones estratégicas de manera que generen confianza relacional y comercial para ganar posición en el mercado.

Referencias

- Alon, I. (2001). "The use of franchising by U.S.-based retailers". *Journal of Small Business Management*, 3(2), pp. 111-122.
- Alon, A. (2009). Resultados de la empresa de franquicia desde la perspectiva de las redes sociales. *Esic Market*, 133, pp. 113-132.
- Arellano, M., y Bond, S. (1991). "Some test of specification for panel data. Monte Carlo. Evidence and an application to employment equations". *Review of Economic Studies*, 58(194), pp. 277-297.
- Aroge, P. (2013). "Franchise success, economic growth and net job creation in a developed economy: A case study of United States of America". *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*, 4(3), pp. 188-197.
- Asarpota, J. (2013). "Global Franchising Operational Issues". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, INCOMAR, 130, pp. 193-203.
- Asociación Mexicana de Franquicias (2004-2012). Directorio Oficial de Franquicias. México.
- , (2004-2012a). Boletines informativos. Disponible en www.franquiciasdemexico.org. [Consultado de 2004 a 2010.]
- Baena, V. (2010). "Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia. Una revisión desde los años 60 hasta 2009". *Cuadernos de Gestión*, 10(2), pp. 43-66.
- Bordonaba, V., Lucía, L., y Polo, Y. (2006). "Valoración de los recursos intangibles. Un análisis empírico para el sector de la franquicia". *Tribuna de Economía*, 829, pp. 177-188.
- Brickley, J. A., Dark, F. H., y Weisbach, M. S. (1991). "An Agency Perspective on Franchising". *Financial Management*, 20, pp. 27-35.
- Castrogiovanni, G., y Justis, R. (1998). "Franchising configurations and transitions". *Journal of Consumer Marketing*, 15(2), pp. 170-190.
- Castrogiovanni, G., Justis, R., y Julian, S. (1993). "Franchise failure rates. An assessment of magnitude and influencing factors". *Journal of Small Business Management*, 31, pp. 105-114.
- Castrogiovanni, G. y Justis, R. (2002). "Strategic and contextual influences of firm growth: An empirical study of franchisors". *Journal of Small Business Management*, 40(2), pp. 98-108.
- Clarkin, J., y Hasbrouck, R. (2007). "The Franchise 500® as a research tool. How objective and reliable is it?" *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), pp. 144-157.
- Dant, R., y Kaufmann, P. J. (2003). "Structural and strategic dynamics in franchising". *Journal of Retailing*, 79, pp. 63-75.
- , (2008). "A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising". *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp. 91-98.

- Dawar, N., y Parker, P. (1994). "Marketing Universals. Consumers use the brand name, price, physical appearance and retailer reputation as signals of product quality". *Journal of Marketing*, 58(2), pp. 81-95.
- Díez de Castro, E. C., Navarro, A., Rondán, F. J., y Rodríguez, C. J. (2008). "Unidades franquiciadas versus propias en el sistema franquiciador. Una investigación empírica". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), pp. 185-210.
- Doherty, A. M., y Quinn, B. (1999). "International retail franchising. An agency theory perspective". *International Journal of Retail y Distribution Management Bradford*, 27(26), pp. 224-239.
- Ehrmann, T., y Spranger, T. (2005). "Why do franchisors combine franchises and company-owned units? Social Science Research, Net Work". Documento de trabajo. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=807346. [Consultado el 4 de diciembre de 2006.]
- Elango, B., y Fried, V. H. (1997). "Franchising Research. A literature Review and Synthesis". *Journal of Small Business Management*, 35(3), pp. 68-81.
- Entrepreneur (2010). *500 franquicias en México*, enero, México.
- Falbe, C., y Welsh, D. (1998). "NAFTA and franchising. A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States". *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 151-171.
- Feherer y Feherer (2010). Informe de franquicias en México. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com>.
- Gillis, W., y Castrogiovanni, G. (2010). "The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), pp. 75-98.
- Hair, J. F. (2004). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hsu, J., Shawn, S., y Canter, D. (2010). "Factors Affecting Franchise Decisions in The Restaurant Industry". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4), pp. 440-454.
- Hussain, D., Perrigota, R., Mignonacc, K., El Akremic, A., y Herrbachd, O. (2013). "Determinants of Multi-unit Franchising: An Organizational Economics Framework". *Managerial and Decision Economics*, 34, pp. 161-169.
- Jin, H., Dant, R., y Baker, B. (2010). "Correlates of successful franchise performance. 19th Annual Robert Mittelstaedt Doctoral Symposium Proceeding". Universidad de Nebraska. Disponible en http://cba.unl.edu/academics/marketing/documents/2010_SymposiumProceedings.pdf#page=137.

- Kosová, R., y Lafontaine, F. (2010). "Survival and growth in retail and service industries: Evidence from franchised chains". *The Journal of Industrial Economics*, 58(3), pp. 542-578.
- Kennedy, P. (1979). *A guide to econometrics*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Kidwell, R., y Nygaard, A. (2011). "A Strategic Deviance Perspective on the Franchise Form of Organizing". Documento de trabajo 1042-2587. ET & P Baylor University. Disponible en http://www.bi.edu/OsloFiles/ccgr/JP/ETP_2011.pdf.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. (2005). "Targeting managerial control evidence from franchising". *The RAD Journal of Economics*, 36(1) pp. 150.
- Martin, R. y Justis, R. (1993). Franchising, liquidity constraints and entry. *Applied Economics*, 25(9), pp. 1269-1277.
- Michael, S. C. y Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure. The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp. 73-90.
- Michael, S. C. (2014). "Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation", *Small Business Economics*, 42, 611-620.
- Neuenfeldt, A., Mairesse, J. y Noal, M. (2013). "Modelo de avaliação de desempenho para o sistema de franquias do Brasil". *Cuadernos de Administración*, 26, p. 47.
- Ng, W. y Keasey, K. (2010). "Growing beyond smallness: How do small, closely controlled firms survive?", *International Small Business Journal*, 28, pp. 620-630.
- Nijmeijer, K., Fabbrocotti, I. y Huijsman, R. (2014). Making franchising work: A framework based on a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 16, pp. 62-8.
- Paswan, A. y Sharma, D. (2004). Brand country of origin (COO) knowledge and COO image; investigation in an emerging franchise marketing. *The Journal of Products and Brand Management*, 13(2/2), pp. 144-155.
- Shane, S. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival. A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 216-234.
- , Shankar, V. y Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), pp. 773-787.
- Solís, V. y Gonzalez, M. (2007). "La franquicia como estrategia de crecimiento de las pymes españolas". En J.C. (dir.) Ayala Calvo (Ed.), *Conocimiento, Innovación y Emprendedores*. España, La Rioja: FEDRA-Universidad de La Rioja.
- Steven, M. (2014). "Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation". *Small Business Economics*, 42, pp. 611-620.
- Sunde, K. y Siebert, A. (2014). "Franchise growth as strategy for employment

-
- creation in the fast food sector: The case for windhoek”. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(1).
- Vázquez, L. (2005). “Las compensaciones en las relaciones de franquicia”. *Revista de Economía Aplicada*, 13(38), pp. 111-122.
- Welsh, D. Alon, I. y Falbe, C. (2006). “An examination of international retail franchising in emerging markets”. *Journal of Small Business Management*, 44(1), pp. 130-150.
- Weaven, S. y Frazer, L. (2007). “Mature franchise systems use multiple unit franchising to leverage learning economies and sustain system wide growth”. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(2), pp. 107-126.
- Windsperger, J. y Dant, R. P. (2006). Contractibility and the ownership redirection in franchising. A property rights view. *Journal of Retailing*, 82(3): 259-272.
- Wu, L (1999). “The pricing of a brand name product. Franchising in the motel services industry”. *Journal of Business Venturing*, 14, pp. 87-102.

Sobre los autores

Antonio Navarro García. Profesor titular de Universidad de Sevilla, labora en el Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (marketing). Ha publicado diversos artículos en 31 revistas académicas; cuenta con siete libros y 60 colaboraciones en diferentes obras.

Antonio Carlos Giuliani. Doctor y maestro en administración escolar por Unimep (Universidad Metodista de Piracicaba, Brasil); profesor de marketing en cursos de licenciatura y posgrado de la Unimep, y actualización en marketing por la Universidad de Berkeley. Ha impartido cursos en México, Colombia, Ecuador, Argentina, Bolivia y España. Coordina el Programa de Maestría y Doctorado en Administración y del MBA en marketing (Unimep). Tiene experiencia profesional en empresas detallistas. Es consultor Ad-hoc/INEP Ministerio de la Educación e investigador del grupo de estudios de marketing, estrategias y comercio detallista; desarrolla estudios en el área de mezcla de mercadotecnia al detalle. Es autor de varios libros en Brasil, México, Argentina y Estados Unidos en el área de marketing. Correo: giuliani.marketing@uol.com.br

Jannett Ayup González. Doctora en economía y administración de empresas por la Universidad de Burgos (España) en colaboración con la Universidad Autónoma de Tamaulipas (México). Profesora-investigadora en la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, campus Tampico. Pertenece al SNI del Conacyt. También es vicepresidenta de la Academia de Marketing de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Es miembro del comité editorial del *Journal of Family Business Management* y del *Journal of Chinese Entrepreneurship*. Ha escrito artículos para revistas académicas, capítulos de obras y ha dado conferencias relacionadas con el marketing y los negocios. Correo: yanethay@uat.edu.mx; jannett.ayup@gmail.com.

Carlos Javier Rodríguez Rad. Doctor en dirección y administración de empresas por la Universidad de Sevilla. Profesor titular en la Universidad de Sevilla. Labora en el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales; su área de conocimiento es comercialización e investigación de mercados. Su actividad investigadora está centrada en comunicación comercial, comportamiento del consumidor, distribución física y franquicias. Ha publicado 23 capítulos de obras, 19 artículos en revistas y cuenta con 25 ponencias en congresos nacionales e internacionales.

Judith Cavazos Arroyo. Licenciada en administración de empresas. Maestra y doctora en dirección y marketing. Colabora como profesora e investigadora en

la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México. Pertenece al SNI del Conacyt. Ha impartido cursos en Bolivia, Brasil, Costa Rica, Estados Unidos, México y Nicaragua. Su producción y difusión científica se concentra en cátedras, artículos académicos, libros y conferencias vinculadas principalmente con el marketing sociocultural, el comercio electrónico y temas de innovación y marketing. Correo: cavazosjudith01@gmail.com.

Ruth Cavazos Arroyo. Doctora en dirección y mercadotecnia. Directora adjunta del programa Medex del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Sus áreas de investigación son la mercadotecnia de servicios y el comportamiento de consumo. Ha dedicado parte de su trayectoria al rescate de empresas en crisis, así como a la actividad académica en diferentes universidades en México. Coreo: rcavazos@ipade.mx.

Francisco Javier Rondán Cataluña. Profesor titular en la Universidad de Sevilla. Licenciado y doctor en investigación y técnicas de mercado por la misma institución. Ha impartido diversas asignaturas de marketing desde 1998. Ha publicado más de 35 artículos en revistas nacionales e internacionales, como: *The Service Industries Journal*, *International Journal of Service Industry Management*, *Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa*, *Revista de Investigaciones de Marketing ESIC*, *Behaviour & Information Technology*, *Electronic Commerce Research and Applications*, *Management Decision*, *Current Issues in Tourism*, *Computer & Education*, etc. Es autor de *Gestión de precios*, publicado por ESIC, España.

Milton Coca Carasilla. Doctor en administración y dirección de empresas por la Universidad de Sevilla, España. Director del Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad Católica Boliviana San Pablo, en Cochabamba, Bolivia. Ha escrito diversos artículos académicos en revistas reconocidas en el área de marketing. Correo: milton.coca@gmail.com.

Esther Calderón Monge. Profesora titular en la Universidad de Burgos, departamento de Economía y Administración de Empresas. Doctora en ciencias económicas y empresariales por la Universidad de Burgos, España. Su tesis doctoral, titulada “Los costes de agencia en los canales de distribución: la franquicia”, obtuvo el Premio Extraordinario de Doctorado. Su línea de investigación es franquicia, de la que ha publicado artículos y difundido sus resultados en artículos y distintos congresos nacionales e internacionales. Correo: ecalderon@ubu.es.

Humberto Hermosillo Richartt. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Tamaulipas en la Facultad de Comercio y Administración y coordinador de tutores y asesores en la Incubadora de Negocios para el sur de Tamau-

lipas. Doctor en economía y administración por la Universidad de Burgos. Su línea de investigación es internacionalización de la franquicia. Correo: hhermosi@uat.edu.mx.

Silvia Teresa Banda Hernández. Profesora-investigadora en la Universidad Autónoma de Tamaulipas en la Facultad de Comercio y Administración. Investigadora con énfasis en capital intelectual.

