



# Universidad Abierta Interamericana

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Regional Rosario – Delegación San Nicolás**

**Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial**

**Revisión Bibliográfica:**

**“Franquicias: Ventajas y desventajas de este modelo de negocio”**

**Alumno: Gonzalo Damián Maggio [gonzalomaggio@outlook.com](mailto:gonzalomaggio@outlook.com)**

**Domicilio: De La Nación 472 – San Nicolás**

**Teléfono: 0336 – 154371181 / 0336 – 4440630**

**Tutor de contenidos: Lic. Oscar Navós**

**Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio**

## **Agradecimientos**

Me resulta muy difícil comenzar a redactar este trabajo sin antes hacer un profundo agradecimiento a todas aquellas personas que me han acompañado y brindado todo su apoyo a lo largo de tan arduo proceso. Sin ellas, me hubiera sido imposible poder embarcarme en esta labor. Algunos lo han hecho de una manera directa, otros de una más indirecta, pero en definitiva todos tienen el mismo denominador común, el de haberse entregado sin mezquindad, de la forma más pura y espontánea para que hoy me pueda encontrar en esta etapa final.

A la Lic. Magdalena Carrancio por todo el acompañamiento y su buena predisposición a lo largo de toda esta etapa, respondiendo todas mis consultas por mail, entrevistas personales y quien siguió todos mis avances desde el primer día.

Al director regional de la carrera y mi tutor de contenidos Lic. Oscar Navós, por guiarme y brindarme información relevante para el desarrollo de este trabajo y por recibirme cada vez que necesite algo, siempre con una palabra de apoyo.

Al Lic. Rodrigo Cinca, a todos los profesores y bedeles de la institución por responder incansablemente mis centenares de preguntas, siempre con una sonrisa y buena voluntad.

A mis familiares, mi grupo de amigos y compañeros de carrera, que han estado siempre a mi lado incondicionalmente.

Por último quiero agradecer muy especialmente a mis padres, por brindarme todo su amor y enseñarme que en la vida, pese a todos los problemas, uno debe sonreír y mirar hacia adelante.

Si me olvido de alguien pido disculpas, después de todo espero que cada uno sepa recibir desde la lectura de este trabajo todo mi reconocimiento.

## INDICE

	<i>Página</i>
<i>Introducción</i> .....	1
 <i>CAPITULO I: El sistema de franquicias: Conceptos teóricos y principales elementos que lo componen</i>	
1.1. ¿Qué es una franquicia?.....	4
1.2. Sujetos.....	5
1.3. Elementos.....	7
 <i>CAPITULO II: La franquicia como estrategia de expansión</i>	
2.1. Diferencias con la agencia comercial y la concesión.....	11
2.2. La franquicia vs. el negocio independiente.....	13
2.3. Los activos intangibles.....	16
2.4. La internacionalización a través de la franquicia.....	19
 <i>CAPITULO III: Las dos caras de la moneda: el franquiciador y el franquiciado</i>	
3.1. Ventajas y desventajas para el franquiciador.....	25
3.2. Ventajas y desventajas para el franquiciado.....	28
3.3. La relación franquiciador-franquiciado.....	32
 <i>CAPITULO IV: El balance social de las franquicias</i>	
4.1. Razones económicas-sociales.....	35
4.2. Las franquicias con impacto social.....	37
4.3. Modelos socialmente sustentables.....	39
 <i>Conclusiones</i> .....	 41
 <i>Referencias Bibliográficas</i> .....	 45

## **Introducción**

La globalización y la apertura han generado espacios con mercados gigantescos, por lo que resulta imposible para cualquier empresa competir en todos lados a la vez sobre la base de estrategias tradicionales, donde todo se hacía con recursos propios y sin recurrir a asociaciones.

El mundo es ahora un gran mercado y la apertura hace que cada empresa deba competir, no solo con otras empresas del mismo país sino con otros productores, otros países y otros continentes. Existe una competencia feroz de cada vez más productos, de precios más bajos, con tecnologías más sofisticadas, producidos en mayores cantidades y con costos menores. Todo esto lleva a un cuadro de exigencias donde si o si hay que ser competitivo y eficiente. Sin duda alguna, las relaciones de colaboración entre entidades independientes se configuran como uno de los pilares sobre los que se asienta el nuevo orden comercial.

En este contexto, la franquicia es un modelo de desarrollo empresarial que ha alcanzado un elevado grado de madurez en el mundo. Sea cual fuere el sector de actividad en el que se opere, ya sea en manufactura, comercialización o distribución de algún producto o en la prestación de servicios, la franquicia se ha convertido en una alternativa para la cobertura de nuevos mercados, pero también como una excelente forma de hacer negocios, o bien invirtiendo en una de ellas o adoptándola como estrategia de crecimiento de la empresa.

Opinan los expertos que la introducción de las franquicias con formato de negocio fue el acontecimiento más importante en el mundo de la comercialización de productos y servicios en la segunda mitad del siglo pasado. En la década de los noventa se consolidó, sin duda, como la revolución en el mundo de los negocios.

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión bibliográfica sobre este modelo de negocios, destacando cuáles son sus principales ventajas y los inconvenientes en los que se incurre cuando se adopta este sistema. En este sentido, describiremos las principales líneas de investigación sobre franquicias, prestando especial atención a los trabajos elaborados por investigadores de todo el mundo bajo la forma de artículos de revista, actas de congresos, monografías, capítulos de libro e incluso, tesis doctorales. Con ello, pretendemos dar una visión amplia del estado de la literatura. Finalmente, concluiremos con un apartado destinado a resumir las ideas principales del trabajo, apoyado sobre el pensamiento de los autores citados.

### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar algunos conceptos teóricos sobre el tema que nos ocupa a fin de conocer los diferentes elementos que componen el sistema de franquicias.
2. Comparar a la franquicia con otros modelos de negocios, para poder determinar cuáles son las ventajas y las desventajas de este sistema.
3. Determinar en este caso como los activos intangibles son una fuente de ventaja competitiva.
4. Establecer cuál es la relación entre el franquiciado y el franquiciador desarrollando cuales son los riesgos y los beneficios en los que incurren cada uno.

5. Evaluar la utilidad social de la franquicia, analizando las ventajas generales que puede presentar tanto para la sociedad como para la economía de un país.

# Capítulo I

## El sistema de franquicias:

### Conceptos teóricos y principales elementos que lo componen

#### 1.1. ¿Qué es una franquicia?

Facilitar una definición de franquicia plantea enormes dificultades, ya que según el prisma desde que afrontemos su estudio (jurídico, comercial, tecnológico, contable, organizacional, etcétera) prestaremos mayor atención a unos aspectos u a otros de esta figura.

Desde el punto de vista jurídico, no existe en Argentina y a nivel mundial ninguna legislación que haga referencia al *franchising*. Por lo tanto, ha sido la doctrina la que ha dado una aproximación de este concepto, definiendo así al *franchising* como “un contrato celebrado por escrito en el cual el otorgante ofrece individualmente a muchos tomadores, que forman un sistema de distribución de su producción, vender o distribuir bienes o prestar servicios en forma exclusiva, creando una relación de asistencia del otorgante con carácter permanente, bajo el control de éste, al amparo de una marca, propiedad del otorgante y de conformidad con un método, contra el pago de un canon y otras prestaciones adicionales” (Cuervo, L., 2005:8).

Para la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (2014), la franquicia es un moderno sistema de distribución de productos y/o servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos

específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos.

En términos más generales se dice que “hay franquicia cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le da soporte permanente para obtener ingresos”. (Mosquera Muñoz, 2010:73).

En esta misma línea de pensamiento, la Dra. Alba Aldave (2005) considera que la franquicia no es solo un método de comercialización moderno, ya que se obtiene un apoyo empresario global y no solo el derecho de explotar los productos y servicios de otra empresa.

Existen tantas definiciones como autores traten el tema, pero de la mayoría de ellos se desprende la idea de que la franquicia es más que un método para la comercialización de productos y servicios. Es la réplica de un estilo empresario exitoso.

## **1.2. Sujetos**

De las definiciones desarrolladas anteriormente, podemos observar que el sistema de franquicias tiene dos protagonistas fundamentales:

### **A) El franquiciador:**

Quien es la empresa que otorga derechos a otros para su explotación comercial, es decir, el creador de la cadena de franquicia.

Para Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004) la franquicia es una de las alternativas de la estrategia de expansión, ya que permite un crecimiento rápido, superior a otras opciones. Además, este crecimiento se puede conseguir con inversiones reducidas trasladando la mayor parte de las inversiones a los franquiciados.

Estos autores indican que las variables edad y tamaño de la organización están correlacionadas negativamente con el crecimiento, es decir, las franquicias con más establecimientos suelen crecer menos que las que tienen menor cantidad de unidades franquiciadas. Esto se debe a que los grandes franquiciadores son más proclives a la obsolescencia y al inmovilismo frente a los pequeños franquiciadores que son más dinámicos. Los grandes franquiciadores que siguen este comportamiento, podrían tener un número elevado de cierres de establecimientos lo que podría dificultarle para obtener nuevos franquiciados, y en estos casos, el crecimiento de la red puede disminuir.

Sin embargo, en un estudio realizado por Ilan Alon (2001), se llega a un resultado contrario, la relación entre el tamaño de la empresa y el número de establecimientos franquiciados es positiva. Para este autor, las grandes compañías con crecimiento lento, tenderán más al uso de la franquicia, mientras que empresas con crecimiento rápido, más pequeñas, preferirán desarrollar su propia red de distribución. Para él, la creciente competencia en atraer potenciales franquiciados ha llevado a las empresas más pequeñas, con nombres de marca poco conocidos, a expandirse con establecimientos propios.

B) El franquiciado:

Es la persona que adquiere los derechos y establece su propia empresa a imagen y semejanza de la del franquiciador. Es decir, el empresario que se plantea adherirse a una red de franquicia.

Al igual que para el franquiciador, este sistema de negocios es una posibilidad que tiene el franquiciado para su desarrollo empresarial. Una vez que éste haya tomado la decisión, el paso siguiente consiste en seleccionar el sistema de franquicia más idóneo de acuerdo con sus intereses. Díez de Castro y Rondan Cataluña señalan que el apoyo del franquiciador, que éste tenga una marca reconocida, independencia, que sea una fórmula de negocio probada, formación y menor riesgo asociado son las principales razones que tienen los franquiciados para elegir esta fórmula de negocio.

En esta línea, otros autores agregan la posibilidad de expansión en el mercado para el producto o servicio, que estos no respondan a modas pasajeras y que los productos o servicios sean diferenciados para evitar la imitación (Gordillo L., Cabal S., 1994), como otros requisitos que se tienen en cuenta a la hora de elegir una franquicia.

### **1.3. Elementos**

En cuanto a los elementos que hacen a la esencia de la franquicia y que permiten su montaje y operación, los autores consultados coinciden en señalar los siguientes:

- ✓ Marca o identificación de la franquicia: Es el signo distintivo que diferencia un producto o servicio de otros de su misma especie disponibles en el mercado. Según Fernández Sánchez (2010), esto incluye el nombre de la empresa y logotipo, elementos visuales y la parte de *branding*. Para J. González (2007) es necesario diferenciar este concepto del significado de valor de imagen de la marca. La autora define a esta última como “la impresión de una entidad que se hace en la mente de la gente”. Por lo tanto, la marca se construye paralelamente a su significado o personalidad.
  
- ✓ Canon o derecho de entrada: Algunos franquiciadores cobran una suma de entrada para acceder al derecho de recibir la transferencia del formato de negocios. Según Silva Duarte (2003), esta suma es relativa al prestigio de la franquicia que respaldaría el éxito comercial al franquiciado, y su precio lo fija el mercado.
  
- ✓ Royalty de explotación o regalías: Es el importe que el franquiciado debe abonar al franquiciador a partir de la puesta en marcha del negocio y mientras esté vigente el contrato. Algunos autores sostienen que este royalty de explotación debe su justificación a tres aspectos: cubrir los gastos de estructura necesarios para el control de la red y así proteger la supervivencia de la misma a largo plazo, retribuir el servicio que presta la casa matriz al franquiciado (compras, marketing, desarrollo de productos, etc.) y por último, el beneficio que debe obtener el franquiciador (Mouriño, 2008; Fernández S., 2010).

- ✓ Canon de publicidad: Se refiere a la contribución que hace el franquiciado para diseñar y ejecutar un plan de publicidad corporativa en medios de comunicación de amplia cobertura que conserven una unidad de imagen en todos los negocios. Normalmente se establece un porcentaje de las ventas, pero también podría ser un importe fijo.
  
- ✓ Know how (Saber hacer): Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos adquiridos, y no patentables, por un empresario y verificado por él, en la explotación de su negocio, que le ha permitido alcanzar un cierto éxito en el sector.

Para Mouriño (2008), es importante destacar que este conocimiento está conformado por experiencias positivas y negativas (saber no hacer). La autora remarca que el conocimiento de los fracasos implica un aprendizaje de conductas o actividades que no se deben hacer para el buen desarrollo del negocio. Estos conocimientos generales deben ser transmitidos en su totalidad al franquiciado, por medio de los llamados “Manuales de Operaciones” y a través de la asistencia técnica y/o comercial.

Reforzando esta idea, Kiser Rodríguez (2009) sostiene que el *Know How* debe ser secreto y original, en el sentido que sus elementos integrantes sean casi todos nuevos y desconocidos, tan útiles o necesarios que evite las pérdidas de tiempo y dinero que hubiera tenido que soportar el franquiciado en una aventura individual. Tampoco debe estar ligado a la figura del franquiciador, sino plasmado de forma clara en manuales, videos, etc.

Para el autor, el éxito o fracaso de la clonación de un negocio como franquicia, va a estar supeditado a la clonación del *know how*, a la transferencia de ese conocimiento.

## Capítulo II

### La franquicia como estrategia de expansión

#### 2.1. Diferencias con la agencia comercial y la concesión

Por lo general, se tiende a encasillar la franquicia como un sistema más de distribución, como la agencia y la concesión. Para entender mejor esta afirmación, es útil dar a conocer algunas similitudes y diferencias básicas entre ellos y ofrecer una breve descripción de cada uno.

Mosquera Muñoz (2010) sostiene que en la agencia comercial, el empresario le encarga a un agente la promoción de un negocio y este puede actuar como intermediario entre el empresario y el cliente, o bien como representante del empresario, cuando no solo promueve y promociona sino que celebra contratos de compraventa en nombre y cuenta del empresario. En resumen, el agente se convierte en un comisionista de la actividad del empresario.

Asimismo, el mencionado autor agrega que la concesión, en términos generales, es un sistema de distribución en el que el concesionario se compromete a comprar una cantidad de productos o bienes del empresario-fabricante, para revenderlos al consumidor final. En este caso, el empresario quiere que su sistema de distribución sea más especializado y no solo cumpla las labores de intermediación y promoción, como en la agencia, sino de posventa y los servicios complementarios alrededor de sus productos.

Para Mosquera Muñoz, la diferencia con los dos sistemas anteriores radica en que la franquicia, cede el uso de una marca, producto o servicio, a la cual se le agrega un conjunto de métodos y medios de venta. El franquiciador se responsabiliza no solo de la ejecución del concepto de negocio, sino de su adecuado mantenimiento y vigilancia. Brinda soporte permanente en mercadeo, publicidad, promoción y, en algunos casos, hasta en áreas contables y administrativas.

Por lo anterior, el sistema empresarial de franquicia es más que un sistema de distribución, dado que abarca toda la línea integral desde su conceptualización, que incluye en algunos casos, desde la fabricación al servicio posventa al cliente.

Este autor sostiene que “en la actualidad, la tendencia es que los sistemas de distribución, como la agencia comercial y la concesión, incorporen elementos de la franquicia, pues cada vez mas aplican criterios avanzados de formación en la administración, la gestión del negocio, el desarrollo de acciones publicitarias y las promocionales comunes”.

En contraposición a la idea que acabamos de desarrollar de Mosquera Muñoz, la Dra. Alba Aldave (2005) considera que la franquicia es en esencia, un tipo dentro de los contratos de concesión. La autora concibe al contrato de franquicia como un modo de cooperación interempresaria que está muy cerca, casi hasta la identidad, de las técnicas contractuales de agrupaciones de concesionarios, con la diferencia de que el tomador está obligado generalmente, a pagar un derecho de ingreso al sistema y cuotas periódicas, mientras que en los contratos de concesión rara vez se prevén tales obligaciones. Las empresas llegan a una colaboración más estrecha, más sostenida y mejor dirigida bajo el impulso de una de ellas.

De este modo, para Alba Aldave la franquicia no sería otra cosa más que una forma de concesión comercial, calificada con una terminología propia pero sin significación jurídica.

## **2.2. La franquicia vs. el negocio independiente**

Uno de los temas más interesantes que aborda ampliamente la investigación sobre franquicias esta en determinar las razones que impulsan a un empresario a convertirse en franquiciador. ¿Cuáles son las razones de elegir esta fórmula comercial y no otra alternativa? ¿Qué aspectos positivos distinguen a la franquicia frente al modelo de sucursalismo?

Para Diez de Castro y Rondan Cataluña (2004) una de las principales razones que llevan a una empresa a adoptar una franquicia, es no disponer de los recursos necesarios para crecer a través de unidades propias. De esta manera, una empresa joven con recursos de capital limitados se expande en franquicia utilizando el capital de los franquiciados.

Según Bermúdez González (2002), esta teoría de los recursos escasos no explica el porqué algunos franquiciadores que disponen de capital suficiente, siguen utilizando la franquicia. Igualmente muchos franquiciadores podrían acudir al mercado de capitales y conseguir los recursos necesarios para su estrategia de crecimiento, bien a través de préstamos o vendiendo sus acciones. Por lo tanto, este autor sostiene que la escases de recursos es una buena razón para crecer en franquicia pero no es la única.

Otro de los puntos importantes a favor de la franquicia es, según Diez de Castro y Rondan Cataluña, el personal. En las unidades propias el gerente por lo

general trabaja a sueldo fijo mientras que en las unidades franquiciadas el agente actúa por su cuenta y con una mayor motivación que le llevará a las partes a obtener mejores resultados. Los autores plantean que con unidades franquiciadas se podrá disponer de un personal directivo de mayor talento que trabajando por cuenta ajena en una unidad propia. Se parte de la hipótesis que alguien que quiera ser franquiciado, por lo tanto empresario, en vez de trabajar para otra empresa, encuentra una mayor motivación ya que de sus esfuerzos dependerá su compensación económica, además de arriesgar su propio capital. Por otro lado, “la expansión del negocio a través de sucursales propias exigirá un incremento en la nómina del personal, en definitiva, un aumento espectacular en los costos de personal” (Mosquera Muñoz, 2010:77).

Una tercera razón tratada por la literatura de franquicia para justificar su razón de ser es el conocimiento del mercado local que puede tener un franquiciado, esto es particularmente importante, cuando el franquiciador intenta entrar en un mercado nuevo, del que no tiene mucha información, muy común en el proceso de la internacionalización de la franquicia. Razón cuestionada por Bermúdez González, ya que en muchas ocasiones, los franquiciadores no suelen exigir a los candidatos a ser franquiciados un conocimiento sobre el mercado local.

Para González Bermúdez, el sucursalismo es la estrategia que más se asemeja al proceso de expansión de la franquicia. Sostiene que los negocios de sucursales múltiples son empresas que, bajo una misma razón social y gestión, explotan horizontalmente un cierto número de establecimientos de venta al por menor en una actividad determinada. Para él, existen algunas analogías entre ambas figuras, ya que la empresa sucursalista extiende su marca a través de diversos puntos de venta en una zona determinada y aplica en las distintas sucursales métodos de gestión

estandarizados. El autor identifica a la franquicia como un sucursalismo voluntario, por resaltar de alguna manera la independencia del franquiciado.

Aunque González Bermúdez encuentre muchos puntos de contacto entre ambos sistemas, no deja de reconocer algunas diferencias que para él son obvias. En primer lugar, mientras que todos los puntos de venta le pertenecen a la empresa sucursalista, los franquiciados siguen siendo propietarios de su negocio. Segundo, las personas que trabajan en las sucursales de una empresa tienen el carácter y categoría de empleados, mientras que los franquiciados son empresarios y pueden, a su vez, tener personal contratado a su servicio. Por último, el autor considera que la expansión de empresas con sucursales suele ser mucho más lenta que mediante franquicias, por las limitaciones financieras que acarrea dicho sistema.

Muchos son los autores y teorías acerca de las razones que existen para franquiciar, pero hay una en la que coinciden todos los autores consultados para esta revisión bibliográfica y esa razón es la minimización del riesgo. Si bien es cierto que una franquicia no garantiza el éxito, ni debe ser considerada como un concepto de negocio que mágicamente solucionará o incrementará la situación financiera, definitivamente la posibilidad de fracaso es mucho menor a la que representa abrir y operar un negocio independiente, aunque las características del concepto sean muy similares a la estructura operativa de una franquicia determinada, o se cuente con los medios y proveedores suficientes para competirle.

Según Silva Duarte (2003), la explicación es muy sencilla. Debemos recordar que una franquicia no es solo un modelo de negocio o una estrategia de comercialización y expansión, sino también el resultado de pruebas, éxitos, tropiezos, investigaciones de mercado y de competencia, de experiencia y posicionamiento o

reconocimiento de una marca que se ha ganado por medio de una lucha persistente por conseguir un nombre y prestigio.

Para este autor, no existe ninguna duda que una persona preparada, emprendedora, creativa, llena de excelentes ideas y con muchas ganas de tener un negocio propio logre cumplir con sus objetivos, ya que de ninguna manera un negocio independiente implica un fracaso seguro. Sin embargo, todos los negocios franquiciados que hoy por hoy son altamente reconocidos, han recorrido ese camino y han aprendido a superar obstáculos y consolidar una estructura operativa y administrativa sólida y probada.

Por esta razón y en el trascurso de ese largo camino por recorrer, la falta de una marca posicionada, la falta de experiencia, la falta de apoyo por parte de un corporativo que administre y brinde asistencia técnica, así como la curva de aprendizaje, significan la diferencia y un factor de riesgo importante.

Estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias demuestran que en un periodo de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que en el caso de las franquicias, este porcentaje es del 95%. También es cierto que el sistema de franquicia no ofrece seguridad total, debido a que no todas las personas se desenvuelven bien en este tipo de negocio y también existen franquiciadores que no ofrecen tan buenas oportunidades como parece en un principio (Mosquera Muñoz, 2010).

### **2.3. Los activos intangibles**

La contabilidad desarrolló un nuevo concepto para incorporar a los balances económicos del patrimonio de una organización, el valor de la marca, el conocimiento

que desarrolla una organización y el crecimiento debido al resultado de investigaciones. Así, en el lenguaje contable, el término intangible se emplea para aquellos activos que no pueden materializarse físicamente y que producen beneficios parecidos a los que producen los bienes de uso (Juste, Palacios y Redondo, 2006).

La relevancia de los activos intangibles de propiedad industrial e intelectual aumenta a medida que se desarrolla la nueva economía de mercado basada fundamentalmente en la protección del conocimiento y las tecnologías de la información. Cuanta mayor conciencia tenga la empresa por el valor que los activos intangibles (capital humano, know how, marcas, nombres comerciales, diseño industrial, patentes, etc.) y el conocimiento y control de las medidas legales para su protección, más rápidamente aumentará su capacidad para crear un sólido patrimonio inmaterial que le permita dar una respuesta efectiva a los cambios constantes de la demanda.

María Cambi (2004) sostiene que mediante la concesión de una franquicia, se transmite el derecho a reproducir un concepto de negocio desarrollado por el franquiciador, bajo determinadas condiciones impuestas por este y a cambio, normalmente, de una contraprestación económica. Para la autora, este “modelo de empresa transmitido”, incluye una importante proporción de activos intangibles, que a diferencia de los bienes tangibles, se valorizan a medida que son utilizados. Eso sí, la utilización de los mismos por parte de terceros (como son los franquiciados) debe hacerse bajo estrictas condiciones que garanticen la protección de su existencia y valor.

Para Juste, Palacios y Redondo (2006), mucho de los recursos asociados con el marketing, tales como la reputación o la marca, así como otros entre los que podemos incluir el conocimiento o la habilidad de los directivos para trabajar en

equipo, constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible para cualquier empresa. Siguiendo con esta línea de pensamiento, Cambi (2004) concuerda y además agrega que, si los activos intangibles son un componente fundamental de la expansión y competitividad de cualquier compañía, para una red de franquicia esos activos son eso y mucho más, son sencillamente esenciales para su supervivencia como tal, ya que constituyen el objeto principal del vínculo con sus franquiciados.

Además, fundamenta la autora, ante la pérdida, disminución de valor o alteración de esos componentes intangibles, cualquier empresa se encontraría frente a serias dificultades y a la obligación de realizar nuevas inversiones para recuperar o crear nuevamente dichos activos, pero para un franquiciador los problemas irían mucho más allá, puesto que vería volatilizado su negocio teniendo que aceptar que sus franquiciados estén en condiciones de considerarse liberados del vínculo contractual por falta de objeto.

Para la mayoría de los autores que tratan este tema, existen cuatro tipos de recursos intangibles para las franquicias:

1. Recursos Organizativos: Incluye el tipo de contrato empleado para la expansión y las condiciones de los acuerdos de cooperación entre las partes. Adicionalmente, las características de los contratos tales como los incentivos permiten lograr una posición competitiva al ser más eficiente (Juste, Palacios y Redondo, 2006).
2. Reputación: Refleja la imagen de marca, el nombre comercial y la imagen de los establecimientos. La reputación informa a los posibles clientes u otros agentes del entorno acerca de la credibilidad, confianza o calidad

ofrecida por la empresa. Por ello, la imagen así como el esfuerzo por mantener un concepto de marca homogéneo es de gran relevancia para la franquicia dado que permite la continuidad y una estabilidad en los distintos mercados en los que opera (González, 2007).

3. Recursos de propiedad intelectual: Incluyen patentes, copyright, registro de la marca e insignias comerciales. Estos recursos son de especial importancia a la hora de proteger otros activos intangibles, como el nombre comercial o la reputación, o recursos tangibles, como un nuevo producto o diseño. Esta protección crea barreras ante la duplicación o imitación por parte de la competencia favoreciendo una exclusividad de uso y disfrute (González, 2007).
  
4. Capacidades: Reflejan experiencia, know how y rutinas. Las capacidades y habilidades son consideradas como una gran fuente de ventaja competitiva y una de las vías de éxito de la empresa. Las capacidades requieren un proceso de aprendizaje, por lo tanto durante el tiempo que la empresa realice su actividad, sus empleados irán adquiriendo rutinas y procedimientos que permitirán crear pautas de comportamiento estandarizando las actividades (Kiser Rodríguez, 2009).

#### **2.4. La internacionalización a través de la franquicia**

La franquicia se manifiesta como una de las formas más interesantes que se le presenta a una empresa para expandirse internacionalmente, penetrando

progresivamente en las áreas de mercado consideradas como más rentables o convenientes. A nuestro parecer, los principales puntos de investigación, dentro de la internacionalización de la franquicia, son las formas de acceso que pueden adoptar los franquiciadores para penetrar los mercados exteriores y los aspectos que deben considerar al momento de tomar la decisión de dicha expansión.

Para Baena Gracia y Cerviño Fernández (2008), toda cadena de franquicia tiene cuatro opciones cuando desea entrar en un mercado extranjero:

- I. Realizar una inversión directa y contratar uno o varios empleados que lleven el local. Esto supone gestionar establecimientos propios de nueva creación, o a través de la adquisición de otros ya implantados, soportando la totalidad de la inversión y el riesgo de la operación.
- II. A través de *joint venture*, constituyendo una sociedad conjunta entre la cadena franquiciadora e inversores locales.
- III. Entrar al nuevo mercado a través de una franquicia directa.
- IV. Entrar al nuevo mercado a través de un intermediario, realizando un contrato de máster franquicia.

Según estos autores, la mejor forma para internacionalizar una franquicia es otorgando una licencia de franquicia máster a una empresa ubicada en el país de destino que es la que se encarga de desarrollar el mercado. De este modo, el máster franquiciador actúa como intermediario entre la cadena franquiciadora y el franquiciado final, por lo que sus funciones son similares a las que realiza el franquiciador respecto a los franquiciados del mercado de origen.

En la selección de cualquiera de las cuatro formas de entrada antes expuestas, el problema subyacente es el de ser capaz de controlar de manera

eficiente el proceso de internacionalización a un menor costo posible. Muñoz y Alonso (2013) sostienen que tanto los locales propios como el *joint venture* con socios locales, son formas de entrada que permiten al franquiciador un mayor control sobre sus operaciones. Sin embargo, este mayor control se ve contrarrestado por el incremento en recursos que la empresa franquiciadora tiene que invertir. Además, se corre un gran riesgo de que el socio local se comporte de manera oportunista imitando el sistema de negocio e implantándolo más tarde usando sus propios recursos, apoyado en un mejor conocimiento del mercado local (Diez de Castro y Rondan Cataluña, 2004).

Para Baena Gracia y Cerviño Fernández (2008), en la mayoría de los casos la utilización de un máster franquiciador puede reducir los costos totales de transacción que habrían sido soportados en otro caso por la empresa “madre” si esta hubiese franquiciado directamente. Así, algunos costos tales como los de selección, formación, dirección, evaluación y control del franquiciado son soportados por el intermediario en lugar de por el franquiciador.

Muñoz y Alonso (2013) concuerdan en este punto, aunque sostienen que, en algunos casos, la opción de recurrir a un intermediario hace que el franquiciador soporte un nuevo costo que no habría tenido si hubiese franquiciado sin la ayuda de un tercero: costo de selección, formación, dirección, evaluación y control del intermediario, que en algunos casos, es muy elevado. Además, claro está, del costo financiero de compartir una parte de los royalties totales.

Otro de los temas abordados ampliamente por la literatura, en cuanto a la internacionalización de este modelo de negocio, se refiere a los aspectos que deben ser considerados a la hora de iniciarse en esta aventura de penetrar mercados

foráneos. A continuación desarrollaremos los aspectos que la mayoría de los autores concuerdan en que no deben ser pasados por alto.

- ❖ Registro de marca
- ❖ La tropicalización
- ❖ Legislación local
- ❖ Abastecimiento de productos

En cuanto al primer punto, Kiser Rodríguez (2009) sostiene que es recomendable que las empresas franquiciantes registren sus marcas en aquellos países donde en el corto o mediano plazo puedan ser destinos de su franquicia. El autor argumenta que “en este sentido, debemos ser muy proactivos, ya que existen personas y empresas dedicadas a registrar marcas conocidas en cada país, para luego ofrecérselas a los mismos creadores de esas marcas a precios muchas veces impagables”.

La tropicalización es, para este autor, saber a qué país y en qué momento exportar un concepto, lo que a su vez implica la adaptación y el respeto al contexto socioeconómico y jurídico del país elegido. Un concepto exitoso en un país no necesariamente será exitoso en cada país que quiera establecerse. Kiser Rodríguez sostiene que “debemos adaptar o tropicalizar el concepto teniendo en cuenta el país y público objetivo a donde se quiere apuntar”. Se trata de estudiar previamente y en detalle el comportamiento de los consumidores, su mentalidad, su cultura e incluso su religión, lo que va a demandar tiempo, dinero y profesionalismo.

En este sentido, Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004) incorporan el concepto de “frantrepreneur” que se define como un franquiciado que innova adaptando un servicio estándar para ajustarse al mercado local. Estas innovaciones

suelen ser pequeños cambios, pero que son estandarizados para facilitar una mejor adopción y se materializan cuando los procedimientos estándares no funcionan bien en mercados locales debido a reacciones negativas de clientes, empleados o subfranquiados

Otro de los puntos importantes para la mayoría de los autores es tener en cuenta la legislación que sobre franquicias existe en el país de destino. “Para facilitar esta adaptación será conveniente la asesoría de un abogado o consultor de franquicias conocedor de la legislación local” (Kiser Rodríguez, 2009:48). Además, se debe considerar la legislación sobre inversión extranjera, todo lo referente a la tributación y en especial a las remesas de regalías, a la importación de productos, etc.

Diez de Castro y Rondan Cataluña (2004) sostienen que la mayoría de las empresas que se han internacionalizado a través de la franquicia, suelen dirigirse primero a países semejantes y próximos al doméstico. Por ejemplo, la gran regulación del sistema de franquicias y el alto nivel de litigación en EEUU, frente a la escasa normativa legal que existe en Europa, hace que sea muy difícil para un franquiciador europeo penetrar en EEUU y muy fácil para uno de ese país introducirse en Europa.

En cuanto al abastecimiento, usualmente a la exportación de la franquicia se acompaña el aprovisionamiento de productos que forman parte del concepto a franquiciar. Existen productos esenciales para el funcionamiento ideal de la franquicia, como en el caso de los restaurantes donde insumos, condimentos, salsa, forman parte de un paquete indispensable para lograr un producto similar en el país de destino. En el caso de las franquicias gastronómicas se acostumbra, previo a la inauguración del local franquiciado, hacer un estudio de equivalencias, para identificar aquellos productos, condimentos que existen en el país de destino, a fin de poder determinar

qué porcentaje de los mismos se tendrán que importar del país de origen de la franquicia.

## Capítulo III

### Las dos caras de la moneda: el franquiciador y el franquiciado

Adquirir o vender franquicias es una forma de hacer negocios, por lo que los participantes requieren acoplarse a las condiciones, características, necesidades de las partes, de tal manera que las franquicias puedan ser consideradas como respuesta para empresarios que tengan un negocio exitoso y quieran expandirse.

#### 3.1. Ventajas y desventajas para el franquiciador

Muchas son las ventajas para el empresario que decide expandirse a través de este modelo, pero desarrollaremos las que consideramos más importantes y que la mayoría de los autores coinciden en que son las más destacables.

Para Fernández Sánchez (2010) y Kiser Rodríguez (2009), uno de los principales beneficios de este sistema es que el empresario puede llevar a cabo una expansión dirigida y controlada del negocio. Según los autores, la eficiencia aumenta ya que la mayor parte de los problemas rutinarios son atendidos por el franquiciado y así puede localizar con mayor facilidad los errores o beneficios del bien o servicio de que se trate. Según Mouriño (2008), este sistema requiere de menos controles que si fueran locales propios ya que el primer interesado en que funcione el negocio es el propio franquiciado.

Otro punto tratado por la literatura en este sentido, son los ingresos permanentes a través de las regalías. Esto se refiere a las cuotas y regalías que recibe el franquiciador por ser dueño de los derechos de la marca, que son constantes y periódicos. Para Fernández Sánchez, los réditos económicos no solo deben beneficiar al bolsillo del franquiciador, sino también a la marca.

Mayor conocimiento o difusión del concepto, producto o servicio que se desarrollo originalmente. Mouriño (2008) y Fernández Sánchez (2010) sostienen que, cuando se adopta el sistema de franquicias, se crea una imagen de seguridad, de permanencia y prestigio del negocio lo cual da como resultado que más individuos se interesen en ser franquiciados de esa marca. De esta manera, la marca se beneficia por la mayor presencia y notoriedad en el mercado y esto permite una imagen más solida de la misma.

Otra de las ventajas para el franquiciador es la posibilidad de penetración en los mercados con un rápido crecimiento ya que la expansión se realiza con el dinero de otros. Esto permite introducirse en segmentos en los que todavía no se ha penetrado, o en mercados remotos inclusive a nivel internacional (Alba Aldave, 2005). Debido a esto, Mouriño (2008) considera que se obtienen mejores precios para abastecerse, con la correlativa mejor absorción de costos por el mayor nivel de operaciones, es decir, se pueden realizar grandes economías de escala a nivel de fabricación, compras y costos.

Entre otros beneficios, también podemos considerar la escasas de relaciones laborales, ya que se necesita una menor dotación de personal que la requerida por la expansión a través de unidades propias (Silva Duarte, 2003). Otros autores sostienen que hay un mayor estímulo de la demanda y una mejor llegada al consumidor, debido

a que éste al ver el servicio o producto con mayor frecuencia en el mercado tiende a solicitarlo más lo cual se ve reflejado en las ventas.

Pero como todo negocio, el paquete de franquicia también presenta una serie de desventajas o riesgos que son propios de este sistema, y en los que debe incurrir todo empresario que opte por este modelo de negocio. Al igual que con los beneficios, desarrollaremos los conceptos que mas son tenidos en cuenta por la literatura y que consideramos más relevantes.

En primer lugar, existe la posibilidad de perder el control sobre las actividades que realiza el franquiciado. Para Fernández Sánchez (2010), esto se da debido a que al vender la franquicia muchas decisiones quedan en manos del franquiciado el cual puede manipular la marca. El autor cita como ejemplo el manejo de los precios o la calidad del servicio. En este sentido, Mouriño (2008) agrega que “la marca puede resultar afectada por el mal desempeño de los franquiciados, que para el consumidor representa bocas de la misma empresa”.

Por otro lado, se requiere de una inversión inicial importante. Al implantar un sistema de franquicias se deben realizar pruebas pilotos, manuales, capacitaciones y diseño del servicio o bien. Además, se debe tener en cuenta que se trabaja con un menor margen de utilidad que cuando se opera con negocios propios, ya que las ganancias que se obtengan, tendrán que ser repartidas.

En tercer lugar, varios de los autores coinciden en que existe un gran riesgo de competencia desleal y de generar un competidor. En muchas ocasiones, el franquiciado después de manejar y aprender de la franquicia, trata de independizarse. Esto genera un gran problema ya que puede dar como resultado un competidor con ideas nuevas (Alba Aldave, 2005; Fernández Sánchez, 2010; Mouriño, 2008).

Otra de las desventajas del sistema para el franquiciador, es la posibilidad de una mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta, lo que puede producir relaciones tensas con los franquiciados. En estos casos, el franquiciado puede resistirse a seguir las normas del franquiciador y esto puede generar problemas a la hora de realizar cambios estratégicos en el negocio.

En resumen, el gráfico Nro. 1 muestra los principales aspectos de interés para el franquiciador.

GRAFICO NRO. 1: VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansión dirigida y controlada del negocio</li> <li>▪ Ingresos periódicos a través de regalías</li> <li>▪ Mayor difusión de la marca</li> <li>▪ Rápido crecimiento con economías de escala</li> <li>▪ Menor plantilla laboral</li> <li>▪ Mayor estímulo de la demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menor control sobre las actividades del franquiciado</li> <li>▪ Elevada inversión inicial</li> <li>▪ Menores márgenes de utilidad</li> <li>▪ Competencia desleal</li> <li>▪ Dificultad para influir en el franquiciado</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.2. Ventajas y desventajas para el franquiciado**

Al igual que para el franquiciador este sistema es una alternativa de crecimiento, para el franquiciado entrar a formar parte de una cadena de franquicia es

también una de las posibilidades que tiene para su desarrollo empresarial. Para éste, el sistema presenta una serie de ventajas e inconvenientes, indudablemente las razones de formar parte de una franquicia se derivan de las ventajas que le reporta la misma, las cuales desarrollaremos a continuación.

Para Miravet (2014), uno de los principales beneficios para el franquiciado consiste en ser propietario de un negocio basado en una marca ya conocida y con resultados probados, al menos aparentemente. Miravet agrega que de no existir el sistema de franquicia muchas personas nunca se habrían atrevido a montar su propio negocio. La marca ya existe, tiene visibilidad y, muchas de ellas, suelen hacer campañas de publicidad en medios. El autor sostiene que “parece poco probable que usted o yo pudiéramos costearnos una campaña de publicidad con el objetivo de lanzar al mercado una nueva marca ideada por nosotros”.

Fernández Sánchez (2010) coincide con Miravet y agrega que, además del reconocimiento de la marca en el mercado, existe también un reconocimiento de los atributos del producto. El consumidor ya conoce las características que lo hacen único, y es por eso que se hace más fácil la aceptación del bien o servicio de que se trate.

Por otro lado, el franquiciado se beneficia con mejores precios de compras, por alcanzar economías de escalas, ya que generalmente las franquicias cuentan con proveedores seleccionados que realizan descuentos por volumen de compra (Mouriño, 2008; Miravet, 2014).

En tercer lugar, la mayoría de los autores coinciden en que una de las grandes ventajas de este sistema para el franquiciado es el apoyo y la asesoría permanente por parte del franquiciador, ya que su experiencia enriquece y da seguridad al franquiciado y le ayuda a evitar errores que a él ya se le presentaron.

Fernández Sánchez sostiene que los riesgos del franquiciado disminuyen ya que recibe el Know How que es el éxito del franquiciador.

La uniformidad del producto o servicio es otro de los beneficios con los que se cuenta al adoptar una franquicia. Esto se consigue a través de los manuales de operación y servicio, por un lado, ya que a través de ellos se duplican las políticas y procedimientos, y mediante el entrenamiento, por el otro, que es una de las obligaciones del franquiciador para que el negocio prospere.

Quienes se estén planteando iniciar una aventura abriendo una franquicia, deben tener en cuenta que este tipo de actividad comercial tiene pocas barreras de entrada. Ahí radica el peligro ya que muchas personas emprenden por necesidad sin tener en cuenta cuales son los factores claves a la hora de poner en marcha un negocio con futuro. Y un enemigo muy común del emprendedor es el entusiasmo. A continuación daremos un breve repaso de cuáles son los riesgos en los que incurre el franquiciado al iniciarse en este camino.

Según muchos de los autores consultados para esta revisión, en el momento que un empresario entra a formar parte de una cadena de franquicia, debe ser consciente que va a soportar la pérdida de independencia en la gestión de su negocio. Las principales decisiones las toma el franquiciador, por lo que en teoría el margen de maniobra del franquiciado está limitado. Generalmente se estipulan lineamientos que se deben seguir sin modificarse lo cual complica la libertad de administrar, y se establece algún mecanismo de vigilancia con el objetivo de verificar que se cumplan dichos lineamientos. El franquiciado está regulado por un contrato que especifica criterios de operación, por lo tanto, es casi imposible modificaciones en la marca o ideas nuevas por implementar (Diez de Castro y Rondan Cataluña, 2004; Mouriño, 2008; Fernández Sánchez, 2010; Miravet, 2014).

A partir de esta falta de independencia, Miravet sostiene que el negocio está vinculado al éxito o fracaso de la casa madre. Si las cosas van mal para la central, le costara mucho al franquiciado desmarcarse de dicha tendencia y no le será fácil sobrevivir. Para Mouriño, en este caso el franquiciado corre un gran riesgo de desprestigio por acciones u omisiones ajenas, ya sea por parte del franquiciador o de otros franquiciados.

En el punto anterior, nombramos el pago de derechos de entrada y los royalties como un beneficio para el franquiciador, por lo tanto, lo vamos a considerar como una desventaja que presenta el sistema para el franquiciado. Primero porque la inversión inicial para establecerse suele ser elevada y, segundo, porque las regalías pueden resultar difícil de absorber si el margen es reducido o no se alcanza el nivel de ventas establecido (Fernández Sánchez, 2010). Para Miravet, a estos derechos de entrada y regalías suelen agregarse otros “peajes” de los que nunca se suele hablar en los manuales. El autor las denomina “franquicias vampiro”, ya que desde el primer día intentan cobrar por todo, costos de arquitecto de la marca, obligación de comprar maquinaria, rótulos exteriores, elementos decorativos y otras partidas, no a precios de mercado, sino a precios hinchados con un margen que va para la franquicia.

Entre otras desventajas, también podemos considerar las restricciones que se le presentan al franquiciado para la expansión de su negocio, y que éste, no es el propietario de la marca, sino que solo paga un alquiler para utilizarla comercialmente.

En resumen, el gráfico Nro. 2 establece cuales son los principales puntos de interés para el franquiciado.

GRAFICO NRO. 2: VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reconocimiento de la marca y el producto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Menor autonomía de gestión</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mayor poder de negociación con los proveedores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relación directa con la suerte del franquiciador</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apoyo y asesoría permanente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pago de derechos de entrada y regalías</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Uniformidad en el producto o servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Restricciones a la expansión del negocio</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exclusividad de zona</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No tiene la propiedad de la marca</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transferencia del know How</li></ul>	

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.3. La relación franquiciador-franquiciado**

Las relaciones de intercambio en los canales de distribución han sido desde hace mucho tiempo, uno de los centros de atención de los investigadores que han producido mayor número de contribuciones científicas al marketing (Diez de Castro y Rondan Cataluña, 2004). Las principales contribuciones se han centrado en el análisis de las variables que influyen en esas relaciones. Por tal motivo, intentaremos abordar el tema analizando los factores que determinan la relación entre el franquiciador y el franquiciado.

Según Baena Gracia (2009), un factor clave de éxito en la franquicia es alcanzar una calidad uniforme en todos los establecimientos de la cadena, y esto se consigue con un mejor control de la misma. Para lograr esto, es necesario reducir las fuentes de conflicto que existan en el sistema. En muchas ocasiones los objetivos del franquiciador pueden ser contrapuestos a los del franquiciado, o al menos ser no coincidentes, por ejemplo, los franquiciadores preferirán que los franquiciados tengan un gran volumen de ventas, ya que los royalties suelen estar en función de las mismas. Sin embargo, los franquiciados preferirán trabajar con productos que tengan altos márgenes. Para la autora, la forma de reducir las tensiones que se puedan generar entre los miembros de la cadena es mediante la utilización del poder. Suele existir una asimetría de poder ya que el franquiciador es el que impone las condiciones del contrato y el franquiciado se limita solo a aceptarlas o rechazarlas.

En contraposición a Baena Gracia, Díez de Castro y Rondán Cataluña sostienen que los franquiciadores que no usan fuentes coercitivas de poder tienen mayor satisfacción entre sus franquiciados. Se debe a que cuando éstos perciben que forman parte de la estructura de la toma de decisiones, están más dispuestos a cooperar. Lo mismo ocurre cuando se reduce el riesgo de fracaso por el apoyo del franquiciador. Para estos autores, la franquicia es un sistema de negocio que requiere de una buena relación entre sus componentes, en donde es muy importante la comunicación y la confianza para reducir los conflictos y tener una relación duradera a largo plazo.

A fin de regular el comportamiento de las partes, asegurar una competencia leal y crear un interés común, muchas asociaciones de franquicias han creado códigos de ética. Son documentos en donde se pueden encontrar los principios y las normas necesarios para crear lazos de solidaridad, un buen comportamiento y

asegurar una competencia sana entre todos los franquiciados que forman parte de la cadena. En Argentina, la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias cuenta con un tribunal arbitral, al cual pueden someterse las partes para solucionar sus conflictos. Esto implica una solución más eficiente, ya que los árbitros son expertos en franquicias y al ser llevado adelante en la asociación, el costo es menor.

## Capítulo IV

### El balance social de las franquicias

#### 4.1. Razones económicas-sociales

El sistema de franquicia presenta una serie de ventajas generales tanto para la sociedad como para la economía de un país. Para Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004), algunas de las ventajas más destacadas son la modernización de las estructuras comerciales, crecimiento de la economía, creación de nuevas empresas, empresas estables, aumento del empleo, fomenta la investigación y desarrollo, posibilita el acceso de personas sin experiencia al primer empleo, acceso del comerciante a nuevas tecnologías, entre otras.

Los autores también sostienen que la franquicia favorece la competencia ya que permite a pequeños empresarios expansionarse y competir con empresas de mayor dimensión. La franquicia permite la creación de una red de empresas que pueden competir con las grandes organizaciones, además requiere menores inversiones para abrir nuevos puntos de venta lo que posibilita el acceso de nuevos competidores en el mercado.

No obstante, según Alba Aldave (2005), la franquicia incorpora en sus contratos una serie de cláusulas que van en contra de la libre competencia como son las imposiciones de precios, exclusividad territorial, exclusividad de distribución,

cánones, etc. Por estas razones, la autora sostiene que en muchos países la franquicia tiene oposición por parte de entes sociales, como por ejemplo, asociaciones de consumidores.

Tocatli, Tocatli, Phinder y Pérez (2013) consideran que uno de los temas sociales relacionado con la franquicia que más ha sido objeto de investigación, es el acceso de la mujer al mundo empresarial que, según ellos, ha sido siempre más difícil que el de los varones. Algunas franquicias están concebidas especialmente para que el franquiciado sea una mujer (perfumería, cosméticos). Igualmente, los autores consideran en este sentido, que en determinados países o regiones, en los que las minorías étnicas o inmigrantes pueden tener dificultades, la franquicia puede ser una forma de llegar a ser empresario o lograr un empleo.

Por otro lado, estos autores en su libro “Franquicias con impacto social”, presentan una serie de temas que se presentan como inconvenientes de carácter social. En primer lugar, la franquicia puede representar una competencia creciente para los pequeños negocios que no innovan ni se adaptan al comercio moderno, lo que puede contribuir a su desaparición. En segundo lugar, en contra de la idea aceptada de que la franquicia ofrece acceso a productos y servicios en territorios alejados de los principales canales de distribución, se verifica que la mayor parte de estos negocios se localizan en las grandes concentraciones urbanas con una presencia muy poco significativa en áreas lejanas a las mismas.

Además de esto, sostienen los autores que un tema social muy poco tratado es el de los empleados del franquiciado. Los empleados no ejercen ninguna influencia en la relación contractual del sistema de franquicia pero sufren directamente las consecuencias de la relación. Por lo tanto, convendría proteger no solo al franquiciado sino también a la posición social y contractual de sus empleados.

Con base a lo expuesto y considerando las ventajas y desventajas, podemos afirmar que existe una relación interdependiente entre la empresa (en este caso la franquicia), el sistema económico y la comunidad en que se encuentra. Por lo tanto, es muy importante identificar, analizar y discutir las obligaciones adicionales de la compañía, el compromiso que debe adquirir respecto a la sociedad una vez que ha demostrado plenamente el respeto y cumplimiento de las leyes y las normativas que rigen su actuar.

#### **4.2. Las franquicias con impacto social**

No hay comunidad que se salve de padecer alguna problemática. Inclusive, los países del primer mundo tienen poblaciones donde la asistencia social interviene ante emergencias, situaciones extraordinarias y en apoyo a grupos necesitados.

Para tener un mejor panorama de lo que está sucediendo en el mundo, hay que reflexionar sobre los siguientes datos: hay 198 países, 38 son considerados del primer mundo (menos del 20%), lo que quiere decir que 160 naciones se encuentran fuera de los estándares de bienestar social establecidos por organismos internacionales, incluyendo a las cuatro naciones en vía de desarrollo denominadas BRIC (Brasil, Rusia, India y China). En total estamos hablando de 7.000 millones de habitantes, de los cuales más de la mitad se encuentran repartidos en China, India, Estados Unidos, Indonesia, Pakistán, Brasil y Nigeria. De estos siete países solo Estados Unidos pertenece al primer mundo (Tocatli F., Tocatli K., Phinder y Pérez, 2013).

En este contexto, aparecen las franquicias con impacto social como un modelo de negocio en el que se utiliza e implementa el modelo de franquicia para la clonación de programas que resuelvan o atenúen una problemática social y se puede medir tanto en beneficios económicos, como en el número de personas impactadas o beneficiadas de los mismos (Tocatli F., Tocatli K., Phinder y Pérez, 2013).

Según Alba Aldave (2005), este tipo de franquicias constituye la forma para realizar proyectos con fines sociales, pero que busca mantener el esquema de las franquicias tradicionales, donde cada una de las unidades abiertas firmara un contrato en el cual se comprometerá con reglas y métodos de trabajo comunes. La autora remarca que la principal diferencia con la franquicia comercial, es que no se crean vínculos económicos con los franquiciados, debido a que no se pago el costo, ni existen pagos de regalías, debido a que su principal objetivo es buscar el bienestar social de grupos marginados, en vez del lucro financiero.

Para la existencia de este tipo de franquicia es necesario detectar primero la problemática social, analizar el tipo de comunidades afectadas por la misma, así como entender las circunstancias en las cuales se ha desarrollado. Una vez realizado este estudio, hay que buscar a la empresa u organización (gubernamental o no) que acuda a la zona y que pueda prestar los servicios para la solución de dicha problemática.

Es aquí donde la metodología de una franquicia nos ayudara a determinar cómo puede instalarse. No solo se transmitirá el know how, sino también los medios con los que consigue mantenerse como una organización autosustentable. Una vez que se ha identificado la necesidad y se ha detectado a la organización encargada de atenderla, se considera a la franquicia con impacto social como la figura idónea para la réplica del modelo. Tocatli F., Tocatli K., Phinder y Pérez sostienen que la reproducción es algo natural, es decir, cuando se ha encontrado la manera de resolver

una situación que afecta al entorno, lo primero que se busca es que otros que padecen de la misma situación se puedan beneficiar de la misma solución.

#### **4.3. Modelos socialmente sustentables**

Se pueden plantear diferencias entre las franquicias con impacto social (FclS) basadas en la forma de obtener ingresos (mediante la operación o donativos), en la manera de ayudar que cada una tiene, en la que las originó e incluso en el tipo de gestión (de acuerdo con las características del franquiciado). Para la mayoría de los autores, existen tres modelos diferentes de FclS, las cuales desarrollaremos a continuación.

En primer lugar, nos encontramos con la franquicia social. Para Alba Aldave se trata de una organización sin fines de lucro, que ha optado por el modelo de franquicia para replicarse y funciona mediante la recepción de donativos, los cuales son empleados para reproducir soluciones probadas que son ejecutadas con un grado de eficiencia importante. Opera y genera recursos (a veces muy considerables), pero su finalidad no es lucrar sino solucionar una problemática social, por lo que sus ingresos son reinvertidos en la misma red de franquicias haciéndolas autosustentables.

Otro de los modelos planteados por los autores es la franquicia con sentido social. Esta opera casi de forma convencional. Esta caracterizada por tener una fuerte responsabilidad social que se expresa mediante la ayuda a un sector de la población, le elección ética de proveedores, el cuidado del medio ambiente, dar empleo a sectores desprotegidos o fomentar acciones de responsabilidad social, entre otras formas.

En este rubro entran las franquicias comerciales que destinan, por ejemplo, parte de sus operaciones a dar empleo y capacitación a comunidades discapacitadas. Normalmente son operadas por alguna organización de la sociedad civil, hay una remuneración de personas contratadas, por lo que aumenta la calidad de vida y dignificación de ciertos sectores de la población.

Finalmente, nos encontramos con las microfranquicias con impacto social. Para Tocatli F., Tocatli K., Phinder y Pérez se trata de una interesante franquicia convencional con una inversión asequible, donde el monto a pagar es bajo o nulo y una operación más sencilla debido a que no es necesario tener infraestructura e insumos costosos. Recientemente ha demostrado ser una importante fuente de autoempleo y reactivación de la economía.

Son negocios fáciles de replicar donde no hay muchas variables (Kioscos, servicios de limpieza, diagnósticos de salud, masajes, venta de sistemas de entrenamiento, etc.), y ayudan a un sector vulnerable de la población al brindar empleos para mejorar la calidad de vida de los emprendedores. El aumento de la demanda de este tipo de franquicias en el mundo, se debe a factores como baja inversión, la necesidad de no descapitalizarse por completo, ser una opción para recién egresados de las universidades, y el interés por la dependencia económica.

## Conclusiones

A lo largo de este trabajo, fuimos desarrollando los principales aspectos de abordaje de nuestro tema de estudio: las franquicias, enfocándonos principalmente en las ventajas y desventajas que tiene este modelo desde todas sus perspectivas.

El hecho de decir que un negocio tiene un riesgo reducido, no significa decir que no tenga ningún riesgo. Sin embargo, para Bermúdez González (2002), Silva Duarte (2003), Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004) y Mosquera Muñoz (2010) el crecimiento que ha tenido el sistema de franquicia ha sido significativo debido a que la posibilidad de fracaso es mucho menor a la que representa el abrir y operar un negocio de forma independiente.

Los mayores condicionantes de especialización, la necesidad de optimizar y modernizar la gestión de las empresas y la creciente dificultad para competir actuando a partir de planteamientos de independencia empresarial o pretenderlo dentro de limitaciones geográficas de actuación, pone de manifiesto el interés de las empresas por la franquicia, en tanto ésta pueda aportar soluciones eficaces ante estas ineludibles exigencias.

Asimismo, Juste, Palacios y Redondo (2006) y Cambi (2004) observan que una de las mayores preocupaciones consiste en la valoración de aquellos recursos más importantes y críticos en el éxito de la cadena de franquicia, como los referentes a su reputación, capacidades y en ciertos aspectos contractuales. Aquellas empresas que tengan una mejor imagen y reputación, o posean una mayor eficiencia en sus

actividades serán las que demanden un mayor esfuerzo económico a aquellos futuros inversores que quieran formar parte de su cadena de franquicia.

Por otro lado, Baena Gracia y Cerviño Fernández (2008), Muñoz y Alonso (2013) y Kiser Rodríguez (2009) atribuyen el crecimiento de este modelo de negocio a que es visto por las empresas como una oportunidad de expansión a otros mercados. En este sentido, la franquicia se presenta como una de las formas más interesantes para penetrar mercados extranjeros. Independientemente de qué modo se lo haga, estos autores coinciden en que el problema subyacente es el de ser capaz de controlar de manera eficiente el proceso de internacionalización a un menor costo posible.

En efecto, la franquicia basara siempre su fundamento en la comercialización de productos o servicios en el marco de criterios de especialización comercial, garantizara la aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial en todas las facetas del negocio y, ante todo, constituirá una relación de asociación empresarial que, de acuerdo con principios de autonomía e independencia, faculte a las empresas rentabilizar su acuerdo mediante la generación de sinergias y economías de escala. De ahí su éxito.

Por otro lado, vimos que la franquicia aporta numerosos beneficios, tanto a los franquiciadores como a los franquiciados, pero igualmente implica una serie de contraprestaciones económicas, así como una serie de obligaciones para ambas partes. Por ello, conocer bien sus características, claves y funcionamiento es esencial a la hora de decidirse a entrar a formar parte de esta fórmula empresarial.

Para Fernández Sánchez (2010), Miravet (2014) y Mouriño (2008), éste modelo atrae a muchos emprendedores que anhelan ser sus propios jefes y trabajar en su propio beneficio y, que al mismo tiempo, no quieren correr los riesgos que supone desarrollar una idea independiente. Sin embargo, la falta de esa

independencia conlleva a que las principales decisiones sean tomadas por el franquiciador, por lo que su margen de acción se ve limitado. Además, en la actualidad, la franquicia adopta numerosas formas y ofrece un amplio portffolio de servicios y productos para responder a todo tipo de necesidades. Por lo tanto, consideramos que el futuro franquiciado debe conocer los secretos fundamentales de esta fórmula de negocio, con el fin de dar con la más adecuada para él.

Desde la perspectiva del franquiciador, según Kiser Rodríguez (2009), Fernández Sánchez (2010), Mouriño (2008) y Alba Aldave (2005), la franquicia es un método de expansión que se lleva a cabo de forma rápida y con la inversión de otros, en este caso de los futuros franquiciados, y que permite dar a conocer o darle mayor difusión al concepto, servicio o producto de la empresa. Sin embargo, no cualquier negocio o cualquier empresario pueden o deben convertirse en franquicia en principio. Se requiere que el negocio tenga ciertas características básicas y que el empresario posea una ideología, mística y actitud que permita la expansión y dominio del mercado y mantener una relación personal óptima con sus franquiciados. Por lo tanto, no cualquier empresario tiene el perfil necesario para convertirse en franquiciador.

Finalmente, podemos concluir que las franquicias con impacto social son el nuevo aporte en la gestión de las organizaciones lucrativas y no lucrativas que permite identificar, replicar y difundir modelos exitosos que impacten favorablemente a la sociedad y a la economía.

Los autores Tocatli K., Tocatli F., Phinder y Pérez (2013) y Alba Aldave (2005) coinciden en que la forma en que este tipo de franquicias resguarda su causa, aquel sector del entorno o la sociedad que ha elegido como razón de ser, es semejante al modo de operar que tiene una franquicia convencional. La diferencia en la ejecución no es tan diferente, de hecho se hace más obvia en los casos donde el

modelo de negocio es en sí mismo la solución del problema de la comunidad a la que se protege.

Es irreal pensar que el gobierno resolverá las problemáticas que atañen a todas las comunidades, y no por negligencia o falta de empatía, sino porque la magnitud de los problemas lo exceden. Es necesario que la sociedad, y en particular los empresarios, tomen cartas en el asunto para generar un beneficio para la comunidad, estado y país, para hacer un lugar donde todos vivamos mejor.

Hay que comenzar rompiendo con la idea de que las franquicias son únicamente negocios lucrativos. El economista John Maynard Keynes dijo que “la cosa más difícil del mundo no es que las personas acepten ideas nuevas, sino hacerles olvidar las viejas” (Tocatli F., Tocatli K., Phinder y Pérez, 2013:96).

## Referencias Bibliográficas

Alba Aldave, María Cristina (2005). Franquicias: una perspectiva mundial (1ª ed.). México DF: Fondo Editorial.

Bermúdez González, Guillermo J. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: ESIC Editorial.

Feher Tocatli, Ferenz; Feher Tocatli, Karen; González Pérez, José A.; Phinder, Klaus G. (2013). Franquicias con impacto social (1ª ed.). México DF: LID Editorial Mexicana.

Miravet, Juan Luis (2014). ¿Por qué fracasé con mi franquicia? Barcelona: Profit Editorial.

Ayup González, Jannett (2007). Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio. México: Universidad de Burgos.

Disponible en:

[http://dspace.ubu.es:8080/trabajosacademicos/bitstream/10259.1/77/1/Ayup\\_Gonz%C3%A1lez.pdf](http://dspace.ubu.es:8080/trabajosacademicos/bitstream/10259.1/77/1/Ayup_Gonz%C3%A1lez.pdf)

Baena Graciá, Verónica (2009). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. Madrid: Universidad Europea de Madrid.

Disponible en:

<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/1023.pdf>

Baena Graciá, Verónica; Cerviño Fernández, Julio (2008). La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. Madrid: Universidad Europea de Madrid.

Disponible en:

[http://www.acede.org/fotos/pdf/art284\\_40.2.pdf](http://www.acede.org/fotos/pdf/art284_40.2.pdf)

Bordonaba Juste, Victoria; Palacios Laura L.; Polo Redondo, Yolanda (2006). Valoración de los recursos intangibles: un análisis empírico para el sector de la franquicia. ICE: Revista de economía, nro. 829

Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2225042>

Cuervo, Lucia (2005). Contrato de franquicia. Buenos Aires: Universidad de Belgrano - Facultad de derecho y ciencias sociales.

Disponible en:

[http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/147/149\\_cuervo.pdf?sequence=2](http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/147/149_cuervo.pdf?sequence=2)

Diez de Castro, Enrique C.; Rondan Cataluña, Francisco C. (2004). La investigación sobre franquicia. Sevilla. Revista: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 10, nro. 3.

Disponible en:

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v10/103071.pdf>

Fernández Sánchez, Alejandro (2010). Franquicias una alternativa para las PyMES. Veracruz: Universidad Veracruzana – Facultad de Contaduría y Administración.

Disponible en:

<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28348/1/Fernandez%20sanchez.pdf>

Gordillo L., Javier O.; Cabal S., Jaime A. (1994). Franquicias, estrategia segura y rentable de creación de nuevas empresas. Cali: Universidad ICESI

Disponible en:

[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones\\_icesi/article/view/912/912](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/912/912)

Kiser Rodríguez, Luis (2009). Franquicias: la elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada. Lima: Proyecto USAID/ MYPE Competitiva.

Disponible en:

<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Franquicias.pdf>

Mosquera Muñoz, Felipe (2010). La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial. Bogotá: Universidad EAFIT

Disponible en:

<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>

Mouriño, Julieta A. (2008). Know How “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”. Rosario: Universidad Abierta Interamericana – Facultad de Ciencias Empresariales.

Disponible en:

<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC081550.pdf>

Muñoz, Alberto; Alonso, Ramón (2013). La internacionalización a través de la franquicia. Publicación del colegio de economistas de Valencia

Disponible en:

[http://multimedia2.coev.com/Economistas/n436/n436\\_art4.pdf](http://multimedia2.coev.com/Economistas/n436/n436_art4.pdf)

Silva Duarte, Jorge E. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. Colombia. Revista: Escuela de administración de negocios, nro. 47, Universidad EAN.

Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/206/20604709.pdf>

Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. Concepto de franquicia

<http://www.aamf.com.ar>