



UNIVERSIDAD SIGLO 21



ESCUELA DE NEGOCIOS Y POSGRADOS

Maestría en Administración de Empresas

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO Y
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN EN FRANQUICIAS
DISPONIBLES EN ARGENTINA**

Autor

Pablo Daniel Varela

Director

Luis Gerardo García Oro

Rosario, Argentina

Julio de 2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo final de graduación a mi señora, Carolina, quien ha sido el apoyo fundamental para el logro del objetivo final. Quiero agradecerle por su ayuda y paciencia, que me permitieron superar el desafío de emprender el cursado de una maestría en esta etapa de mi vida y concluir la presente investigación.

Agradezco también a mis hijos, Manuel y Lorenzo, por las horas que dejé de compartir con ellos a su corta edad, para avanzar con la carrera y finalizarla con la presentación de este trabajo.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito principal identificar los factores, cuya consideración por parte del emprendedor en el formato de franquicia en Argentina, resulta clave durante el análisis previo a la inversión, en el momento de la toma de decisión de emprender y, posteriormente, en la gestión del negocio.

Para esto, se lleva a cabo un análisis documental profundo y detallado de la literatura existente en el campo del sistema de franquicia, que comprende los tópicos más importantes y estudiados en torno al mismo. También, complementariamente y en base a la documentación relevada, se diseña y aplica una encuesta estandarizada tanto a los dueños de las franquicias constituidas en Argentina (franquiciantes), como a las personas que invierten para incorporarse a esas cadenas (franquiciados).

Como resultado, se logra establecer la importancia del proceso de investigación y análisis de información previo a la inversión del franquiciado, así como también, se identifican los beneficios y ventajas de la franquicia para los emprendedores argentinos y se evalúan los inconvenientes y riesgos que estos deben asumir. De esta forma, se prueban los objetivos planteados y se contestan las preguntas de investigación.

Consecuentemente, las repuestas obtenidas a partir de la aplicación de la encuesta permiten validar los hallazgos surgidos de la revisión de la literatura, en relación con los factores que influyen en el éxito y la rentabilidad del inversor en el formato de negocio de franquicias, tales como, el conocimiento del sistema de franquicias, el sector de actividad, la localización del local, la popularidad de la marca, la experiencia del franquiciante, el *know how* y asistencia continua del franquiciante y el riesgo del negocio, entre los más relevantes.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Capítulo 1. Planteamiento del Problema	5
1.1. Antecedentes	5
1.2. Planteamiento.....	7
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Justificación	9
1.5. Limitación del Estudio	13
Capítulo 2 - Marco Teórico.....	16
2.1. Concepto de Franquicia	16
2.2. Vocabulario Relacionado con Franquicias	18
2.3. Literatura y Teorías Relevantes del Sistema de Franquicias	22
2.3.1. Origen de la franquicia.....	22
2.3.2. Teorías en el sistema de franquicia	24
2.3.2.1. Teoría de la agencia.....	24
2.3.2.2. Teoría de la escasez de recursos.....	25
2.3.2.3. Teoría de la extensión del riesgo.....	26
2.3.2.4. Teoría de las señales.....	26
2.3.2.5. Teoría contractual.....	27
2.3.2.6. Teoría de los costos de transacción	27
2.3.3. Líneas de investigación referidas al sistema de franquicia	28
2.3.3.1. Razones sociales de la franquicia.....	30
2.3.3.2. Investigaciones sobre el franquiciante	33
2.3.3.3. Investigaciones sobre el franquiciado	35
2.3.3.4. La relación franquiciante-franquiciado	37
2.4. Tipos de Franquicias	38
2.5. Ventajas, Inconvenientes y Riesgos de la Franquicia.....	41
2.5.1. Ventajas, inconvenientes y riesgos para el franquiciante.....	41
2.5.2. Ventajas para el franquiciado.....	43
2.5.3. Inconvenientes para el franquiciado	45
2.5.4. Riesgos para el franquiciado	46
2.6. Proceso para la Adquisición de Franquicias por el Franquiciado.....	48
2.7. Emprendimiento del Franquiciado: Éxito y Fracaso de la Franquicia.....	51
2.8. Marco Jurídico de la Franquicia en Argentina.....	55

Capítulo 3. Metodología	59
3.1. Enfoque Metodológico y Alcance de la Investigación	59
3.2. Instrumentos.....	63
3.3. Participantes.....	65
3.4. Procedimientos.....	66
3.5. Estrategia de Análisis de Datos.....	69
Capítulo 4. Análisis de Resultados	71
4.1. Características de la Muestra Seleccionada	71
4.2. Tabulación de la Información	74
4.3. Análisis Estadístico de los Resultados.....	76
4.3.1. Presentación e interpretación de los resultados.....	77
4.3.2. Relación entre las variables.....	92
4.3.3. Comprobación de los objetivos de la investigación.....	94
Capítulo 5. Conclusiones	98
Referencias Bibliográficas.....	103
Apéndices	110
Apéndice A. Formulario de Análisis de una Franquicia.....	110
Apéndice B. Franquicias en Argentina	119
Apéndice C. Estructura del Cuestionario Aplicado	124

Lista de Tablas

Tabla 1. Principales líneas de investigación en el sistema de franquicia.....	30
Tabla 2. Principales diferencias entre franquicias y sucursales propias	34
Tabla 3. Tipos de franquicias.....	40
Tabla 4. Autoevaluación del franquiciado: preguntas que debe realizarse.....	49
Tabla 5. Sectores y rubros de actividad del sistema de franquicia en Argentina.....	50
Tabla 6. Distribución de las combinaciones de respuestas	75
Tabla 7. Pregunta 1 del cuestionario: tabla de frecuencias	77
Tabla 8. Pregunta 2 del cuestionario: tabla de frecuencias	79
Tabla 9. Pregunta 3 del cuestionario: tabla de frecuencias	81
Tabla 10. Pregunta 4 del cuestionario: tabla de frecuencias	83
Tabla 11. Pregunta 5 del cuestionario: tabla de frecuencias	85
Tabla 12. Pregunta 6 del cuestionario: tabla de frecuencias	87
Tabla 13. Pregunta 7 del cuestionario: tabla de frecuencias	88
Tabla 14. Pregunta 8 del cuestionario: tabla de frecuencias	89
Tabla 15. Pregunta 9 del cuestionario: tabla de frecuencias	91
Tabla 16. Relación entre variables: proceso previo a la inversión	92
Tabla 17. Relación entre variables: gestión del comercio franquiciado	93

Lista de Figuras

Figura 1. Parte de la relación de franquicia que respondió el cuestionario	71
Figura 2. Provincia donde se localiza la franquicia	72
Figura 3. Género de franquiciantes y franquiciados que respondieron la encuesta	73
Figura 4. Pregunta 1 del cuestionario: representación gráfica	78
Figura 5. Pregunta 2 del cuestionario: representación gráfica	80
Figura 6. Pregunta 3 del cuestionario: representación gráfica	82
Figura 7. Pregunta 4 del cuestionario: representación gráfica	83
Figura 8. Pregunta 5 del cuestionario: representación gráfica	85
Figura 9. Pregunta 6 del cuestionario: representación gráfica	87
Figura 10. Pregunta 7 del cuestionario: representación gráfica.....	88
Figura 11. Pregunta 8 del cuestionario: representación gráfica.....	90
Figura 12. Pregunta 9 del cuestionario: representación gráfica.....	91

Introducción

La franquicia constituye un esquema de negocios que ha alcanzado un elevado grado de madurez en el mundo, con mayor extensión en Estados Unidos, donde supera el 55% del comercio minorista; en países europeos como Inglaterra y Francia, este indicador se aproxima al 30% (Barbadillo, 2017). Si bien en Argentina esta proporción es bastante inferior, las franquicias se encuentran consolidadas con 30 años de experiencia. Además, nuestro país es el que tiene la mayor cantidad de empresas franquiciantes con relación a su población en Latinoamérica, así como, el principal exportador de franquicias de la región (Russo, 2018).

Diversos trabajos han analizado el sistema de franquicia y señalado las líneas principales de investigación con respecto a los artículos publicados hasta el momento (Díez de Castro y Rondán, 2004; Elango y Fried, 1997). Sin embargo, a pesar del importante aumento en los últimos años del número de trabajos científicos sobre franquicias, todavía son insuficientes los estudios que se han centrado en este tema. Por lo tanto, el espacio dedicado a la investigación de este formato de negocio podría considerarse escaso, incluso más en Argentina, donde se desarrollaron pocas investigaciones en este sentido.

La franquicia representa, hoy en día, el que quizás sea el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado de las economías modernas. Se trata de una modalidad de negocio en donde, mediante un acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador o franquiciante permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciado o franquiciatario mediante el pago de regalías. El franquiciante es el propietario del modelo o formato de negocio, mientras que el franquiciado es quien explota el formato de negocio pagando a cambio unos derechos (*fee*) y unas regalías (*royalties*).

En función de lo expuesto, la franquicia es una alternativa de creación de negocios para emprendedores, que les permite replicar el negocio exitoso de su gestor y aprovechar la sinergia que de esto se deriva. Concretamente, el inversor que desea iniciarse como empresario, empieza con un negocio ya probado, utiliza la imagen extendida de la franquicia y recibe el apoyo corporativo del franquiciante. Además, se encuentra respaldado por la experticia de este último, el conocimiento del mercado y la base de clientes y proveedores.

Sin perjuicio de los pros indicados de este esquema comercial, el proceso de selección de una franquicia requiere de tiempo, dedicación y mucha paciencia, ya que está en juego el capital del inversor. En este sentido, deben analizarse minuciosa y conscientemente aquellos factores claves que poseen influencia directa en la sustentabilidad económica de este formato de negocio, tales como: conocimiento del sistema de franquicias, localización del local comercial, posicionamiento de la marca, experiencia, *know how* y seguimiento permanente del franquiciante, y monto de la inversión, periodo de recupero y rentabilidad de la misma, entre otros.

Esta investigación, entonces, busca expandir el conocimiento acerca del sistema de franquicias y pretende constituirse como una fuente de información disponible para todos aquellos interesados en la contratación y gestión óptima de una franquicia en nuestro país. Los emprendedores o inversionistas podrán acceder al presente trabajo de investigación en busca de información o respuestas a sus propias inquietudes, para analizar y comparar la elección de una franquicia y sus riesgos, y aplicar con éxito la toma de decisiones.

Estructura del Trabajo Final de Graduación

El presente trabajo de investigación comienza con el capítulo vinculado con el planteamiento del problema de investigación, en el cual se presenta la línea de

razonamiento que lleva a la identificación del mismo. De este modo, desde el punto de vista del franquiciado, se focaliza tanto en el valor de la captación y análisis de la información de la franquicia como en la importancia que reviste la consideración de determinados factores o elementos que afectan la sustentabilidad económica del negocio e influyen en el éxito del emprendimiento. Por consiguiente, se comienza exponiendo los antecedentes del caso, se introduce el planteamiento propiamente dicho y se formulan las respectivas preguntas de investigación, se definen el objetivo general y los objetivos específicos, se justifica la investigación en función de su relevancia, conveniencia y utilidad, y se mencionan las limitaciones del estudio.

En segundo término, en el capítulo correspondiente al marco teórico, se presentan los hallazgos más importantes que se reportan hasta la actualidad en la literatura relevante de franquicias, reflejada principalmente a través de artículos científicos y libros especializados en la materia. Particularmente, se detallan teorías, conceptos, terminología y clasificaciones de la franquicia que facilitan la organización de la teoría desde la óptica del presente trabajo de investigación y sustentan la metodología utilizada.

Seguidamente, el capítulo referido a la metodología se inicia con una descripción general del enfoque metodológico empleado en la investigación realizada, así como también, la justificación de su elección para resolver el problema planteado y alcanzar los objetivos del estudio. Además, se definen el alcance y diseño de la investigación y se mencionan las fuentes que constituyen la base de información del presente estudio. Asimismo, se describen los instrumentos empleados para la recolección de los datos, los participantes vinculados con la aplicación de la encuesta, el procedimiento seguido para coleccionar los datos y transformarlos en información y, finalmente, la estrategia de análisis.

Continuando con la estructura del presente trabajo, en el capítulo que contempla el análisis de resultados, se presentan de manera ordenada los datos más relevantes que resultaron de la investigación realizada, así como su interpretación en función del problema planteado, los objetivos fijados y el marco teórico expuesto. Principalmente, se detalla la información surgida de las respuestas obtenidas luego de la aplicación de la encuesta, por medio de tablas y figuras, en forma complementaria, con aquella surgida del texto de los documentos revisados. Asimismo, en base a los resultados del cuestionario y a la disposición de sus respuestas en categorías, se identifican, ordenan y priorizan en función de su importancia, los elementos que permiten responder a las preguntas de investigación.

Por último, en el capítulo de conclusiones, se resumen los principales hallazgos de la investigación, es decir, se llegan a determinar aquellos factores que, en caso de ser advertidos y considerados por el franquiciado, facilitan la toma de decisiones y el proceso de gestión del negocio, e incrementan las posibilidades de éxito del nuevo emprendimiento. Por otro lado, en este apartado, se exponen aspectos que no se contemplan en este estudio, pero que pueden ser objeto de futuras investigaciones.

Capítulo 1 – Planteamiento del Problema

1.1. Antecedentes

La franquicia representa una forma de comercializar productos o servicios, mediante la cual, la parte franquiciante concede a la otra parte, el franquiciado, el derecho de utilizar su marca y de explotar su mismo sistema comercial en un territorio exclusivo. Este último, como contraprestación, paga un derecho inicial y posteriores regalías mensuales al franquiciante, asumiendo la gestión y el riesgo comercial y financiero del negocio (Canudas, 2016).

Asimismo, la franquicia constituye una oportunidad de negocios real y factible que contribuye a la creación de empresas exitosas, sustentables y generadoras de fuente de trabajo y de inversión en el país, favoreciendo el desarrollo económico y disminuyendo el nivel de desempleo. En este sentido, las franquicias crean empleo para los mismos emprendedores o franquiciados (autoempleo), así como también, para otras personas involucradas en este formato de negocio: trabajadores que son empleados por franquiciantes, franquiciados y proveedores, entre otros.

Por otro lado, una característica propia del sistema de franquicias es la innovación, ya que surge cuando aparece una empresa con una idea innovadora y exitosa que da lugar a la réplica. A esa idea original se suman los aportes de los franquiciados en la consolidación de la marca; entonces, en esta asociación radica una de las razones del éxito del modelo de franquicia.

Cabe indicar, que para un empresario establecido (franquiciante) es más rentable permitir el uso de su conocimiento a través de la gestión de su modelo de negocio actual y recibir regalías mensuales sobre las ventas, que la alternativa de abrir nuevas sucursales con inversión propia (Silva Duarte, 2003). Adicionalmente, otras ventajas de los franquiciantes asociadas al negocio de franquicias, se relacionan con la

expansión rápida y controlada y el posicionamiento acelerado del negocio, la simplificación de los procedimientos administrativos, la optimización de costos vinculada a la existencia de economías de escala y el menor nivel de inversión requerido, entre otras.

Sin perjuicio de esto, la problemática del presente trabajo de investigación alude a la otra parte de la relación comercial existente en el sistema de franquicias: el franquiciado. Concretamente, apunta a proporcionar elementos para ampliar el conocimiento de aquellos fenómenos cuya consideración resulta clave para el éxito y la rentabilidad sostenida de la inversión en el formato de negocio de franquicias.

En este sentido, resulta pertinente mencionar los principales beneficios de la franquicia para los emprendedores o franquiciados. Dentro de sus ventajas más importantes, se encuentran la baja inversión inicial requerida para adquirir una franquicia en comparación con la necesaria para crear una empresa nueva, la asociación del emprendimiento con una marca reconocida en el mercado y un producto o servicio probado, y el *know how* y *asesoramiento* técnico, económico, legal, fiscal y comercial (marketing y publicidad) del franquiciante.

A su vez, la franquicia es un formato comercial que minimiza los riesgos del inversor, inherentes a la creación de una empresa nueva. Según datos relevados por la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), la tasa de supervivencia de las franquicias durante los primeros cinco años de actividad se aproxima a 85% en promedio, mientras que los emprendedores por cuenta propia tienen apenas un 10% de probabilidad de tener éxito en el primer año de actividad.

Sin perjuicio de lo expuesto, el sistema de franquicia no garantiza totalmente el éxito para el emprendedor, ni tampoco, que todos los franquiciantes cuenten con fórmulas de negocio beneficiosas para sus franquiciados. La manera de llevar a cabo

una selección precisa de una franquicia en la cual invertir, es recabando la máxima información en relación con aspectos de vital importancia para el éxito posterior del emprendimiento.

En este sentido, resulta fundamental el análisis de los siguientes temas, entre otros: el negocio en sí mismo, por la necesidad de elegir entre una amplia variedad de actividades que ofrece el formato de franquicias; el mercado en el que se desarrolla la actividad, en relación con su localización, rentabilidad, nivel de competencia directa e indirecta y fortalezas y debilidades del sector; asistencia técnica, debido a que la relación comercial puede extinguirse por una asistencia deficiente del franquiciante; y perfil profesional, económico y social del emprendedor, respecto al hecho de reunir las condiciones necesarias para ser franquiciado.

Por último, desde una dimensión temporal, el desarrollo del sistema de franquicias pasó por diversas etapas, desde una primera generación consistente en la comercialización no exclusiva del franquiciado, por lo cual los mismos productos podían encontrarse en locales minoristas no comprendidos en la franquicia, hasta una cuarta generación de aprendizaje continuo (*learning network*), con participación del franquiciado en el proceso de toma de las decisiones estrategias del franquiciante. El presente trabajo de investigación se centrará en esta última etapa, poniendo foco en el desarrollo actual del formato de franquicias en nuestro país.

1.2. Planteamiento

En virtud de los antecedentes descriptos, a continuación se enuncia el problema bajo estudio, a partir de la siguiente pregunta general de la investigación:

¿Cuáles son los diferentes factores que influyen en el éxito y la rentabilidad del inversor en el formato de negocio de franquicias, desarrollado en las principales ciudades argentinas?

En forma adicional al interrogante planteado, el estudio busca responder las preguntas específicas que se indican a continuación:

- 1) ¿Qué importancia reviste la investigación previa a la inversión, para allanar el camino al éxito del negocio propio del franquiciado?
- 2) ¿Cuáles son los beneficios o ventajas que obtienen los emprendedores del negocio de franquicias?
- 3) ¿Cuáles son los principales riesgos que deben considerar los inversores en franquicias del país?

1.3. Objetivos

A partir de la definición de los objetivos de estudio, se pretende contribuir a resolver el problema indicado en el apartado previo. Concretamente, los siguientes objetivos expresan la problemática que se espera estudiar y resolver, así como también, los aportes que realiza el presente trabajo de investigación.

1.3.1 Objetivo general

Identificar los factores que poseen influencia en el éxito y la rentabilidad del inversor en el formato de negocio de franquicias, operado en las principales ciudades argentinas.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1) Determinar la importancia de la investigación previa a la inversión, para allanar el camino al éxito del negocio propio del franquiciado.
- 2) Analizar los beneficios o ventajas que obtienen los emprendedores del negocio de franquicias.
- 3) Evaluar los principales riesgos que deben considerar los inversores en franquicias del país.

1.4. Justificación

Como se mencionó a modo introductorio, la franquicia es un formato de negocio que se encuentra consolidado y en constante crecimiento en todos los países del mundo, principalmente en Estados Unidos, donde representa más de la mitad de su comercio minorista. Nuestro país no es la excepción a este movimiento expansivo; datos recabados en el anuario 2018-19 de la Guía Argentina de Franquicias (GAF), guía oficial de la AAMF, revelan que el 2017 fue un buen año para un sector que no para de crecer (Russo, 2018).

En este sentido, la facturación del sector de franquicias en el país representa el 22% de las ventas minoristas, que equivale a dos puntos del producto bruto interno nacional (PBI), y se proyecta un crecimiento de 10% de marcas y 7% de nuevos puntos de ventas para el año 2018. Además, 179 marcas argentinas exportan sus franquicias a todo el mundo, con 1.750 puntos de ventas en 62 países, con fuerte posicionamiento en Latinoamérica, principalmente, en Paraguay, Uruguay y Chile. Asimismo, el rubro indumentaria comprende el 45% de las franquicias en el exterior, seguido por el rubro de gastronomía con un 23% de participación (Russo, 2018).

Adicionalmente, en los últimos años se está evidenciando un proceso de federalización de las franquicias en Argentina, con la importancia que reviste la existencia de mayores oportunidades para los inversores interesados en este modelo de negocios, que se encuentran radicados en el interior del país. De esta forma, aproximadamente un cuarto de las franquicias ofrecidas en Argentina son generadas en las provincias, es decir, no sólo se ofrecen franquicias en el interior del país, sino que también se crean. De acuerdo con los datos relevados por la AAMF en el anuario 2018-19 de la GAF, el origen de las franquicias se distribuye de la siguiente manera: Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), Gran Buenos Aires (GBA) e interior de

la provincia de Buenos Aires, 77%; Córdoba, 12%; Mendoza, 4%; Rosario y Santa Fe, 3.5%; resto del país, 3.5% (Russo, 2018).

También, la franquicia es una forma de comercio que se encuentra cada día más presente en la mayoría de las actividades cotidianas. Se pueden encontrar franquicias para desayunar, almorzar, cenar o encargar comida, para comprar indumentaria, etc. Además, las franquicias se encuentran presentes en otras actividades esporádicas, por ejemplo, comprar o alquilar una vivienda, organizar un viaje, hacer un curso o aprender idiomas, etc. Estas son sólo algunas de las actividades en las que se encuentra presente la franquicia y sobre las que se pueden encontrar marcas de reconocido prestigio, lo que muestra la importancia de este formato de negocios para cualquier economía. Actualmente, el sistema de franquicias en Argentina agrupa más de 1.000 marcas (90% nacionales) y 34.000 locales, destacándose los rubros de gastronomía, negocios especializados y servicios (Russo, 2018).

Asimismo, el sector de franquicias posee un importante impacto económico y social, debido a que genera empleos, proporciona ganancias a los empresarios franquiciantes, beneficia al consumidor con la ampliación de la gama y calidad de los productos y favorece la competitividad de los distintos sectores. Cabe indicar, que en nuestro país las franquicias generan 209.000 puestos de trabajo (Russo, 2018). Esta situación no sólo se explica por la apertura de nuevos locales tras la inversión de franquiciados, sino que también, por el poder de negociación con los proveedores, debido a la adquisición de volúmenes significativos de mercadería para abastecer a las grandes redes de franquicias.

Adicionalmente, la importancia del sistema de franquicias en Argentina reside en su reformismo permanente, que se explica a partir de los siguientes aspectos: la

aplicación de una legislación específica en materia de franquicias, la existencia de la AAMF como una cámara empresarial propia, la profesionalización del sistema, la federalización de las franquicias, la innovación y desarrollo de los conceptos de negocios y un marco político acorde.

Sin perjuicio de lo expuesto, la principal razón del éxito y expansión de las franquicias, radica en la filosofía de este esquema comercial: poner al alcance de inversionistas la posibilidad de un negocio exitoso con una menor probabilidad de fracaso, respecto a la constitución de empresas propias. Es así que una franquicia se constituye como una posibilidad de inversión real y atractiva para aquellas personas interesadas en desarrollar su propio negocio, ayudando a que puedan conseguir sus objetivos con mayor rapidez y seguridad y sortear el reto que siempre supone el inicio de una nueva empresa. Se podría indicar que, si no existiera este formato de negocio, quizás muchas personas nunca se hubiesen arriesgado a constituir su propia empresa.

Sin embargo, no bastará con la decisión de invertir en una u otra cadena de franquicias, sino que será sumamente necesario para el emprendedor lograr un entendimiento importante del sistema de franquicias, para determinar si el mismo se encuentra alineado con sus expectativas empresariales (Alonso, 2010). En este marco, y considerando que la franquicia constituye una modalidad de inversión que pocos experimentan por su escaso conocimiento, se deduce la necesidad imperiosa de entender, analizar y estudiar su problemática desde el lado del inversor o franquiciado, en favor de facilitar el proceso de toma de decisiones y promover el desarrollo de un emprendimiento exitoso y rentable.

Cabe indicar, que la mayor parte de la bibliografía existente sobre franquicias está orientada a las empresas que quieren desarrollar su negocio y crecer por medio de la utilización de este sistema, aportando la teoría pertinente y datos relevantes para tal

fin. Sin embargo, no hay disponible información suficiente, tanto teórica como práctica, destinada a las personas que están buscando invertir en una franquicia; es decir, aquellos interesados en abrir su propio negocio con el respaldo de una marca importante y conocida, explotando una idea inventada y probada que ya funciona. Sí existe, en cambio, bastante bibliografía sobre el concepto de emprender en general y la filosofía que deben adoptar quienes emprenden (Miravet, 2016).

Por lo tanto, aunque la literatura sobre franquicias sea limitada, el inversor no debe verse obligado a emprender en forma precipitada, aprendiendo a base de experiencias propias, malas y buenas. Si bien el riesgo de negocio siempre existe, el futuro franquiciado puede minimizarlo desde el aprendizaje teórico, es decir, formándose de manera adecuada antes de comenzar a actuar. Entonces, la franquicia requiere del emprendedor el acceso a un volumen significativo de información y un nivel de formación importante para integrarse satisfactoriamente al sistema. De este modo, previamente a la concreción de la relación comercial con el franquiciante, el franquiciado dispondrá de un grado de certeza apropiado en relación con su papel en la relación comercial, las condiciones de la misma y las expectativas de un acuerdo pensado para alcanzar el éxito (Alonso, 2010).

De esta forma, la inversión en una franquicia está destinada al fracaso si el emprendedor o franquiciado no considera ciertas características propias de dicho sistema de negocio, requiriéndose para esto, un elevado nivel de conocimiento que facilite la comprensión de todos sus aspectos. Así, frente a la disyuntiva de saber qué hace a algunos emprendimientos vinculados con franquicias más exitosos y rentables que otros, se ha considerado conveniente estudiar aquellos factores que poseen influencia directa en la sustentabilidad económica de este formato de negocio, los que

fueron mencionados en los apartados previos y sobre los cuales, también, se ahonda en los siguientes capítulos del presente trabajo.

De esta manera, la presente investigación servirá para entender estos fenómenos o factores propios de las franquicias desde el punto de vista del emprendedor o franquiciado y, a partir de su estudio, poder generar teorías significativas que ayuden a explicar su realidad y lograr un conocimiento más detallado de cómo y por qué se presentan y cuáles son sus principales efectos. Además, la investigación buscará realizar un aporte constructivo a la teoría existente en Argentina, desde una perspectiva diferente, generando datos empíricos significativos y reutilizables que resulten pertinentes para otros académicos que estudien la problemática en cuestión en nuestro país.

1.5. Limitaciones del Estudio

Como se mencionó anteriormente, la literatura disponible en relación con el sistema de franquicias es escasa en la actualidad, más aún, si se pretende abordar el tema desde la perspectiva del emprendedor o franquiciado. Esta escasez de información se confirma y agudiza en nuestro país, debido a que existen muy pocas investigaciones científicas u otro tipo de bibliografía que aborden la problemática que se estudia en el presente trabajo, incluso en comparación con otros países latinoamericanos.

A través de esta investigación se recopilan opiniones extraídas de obras de distintos autores respecto al problema planteado, así como también, aspectos subjetivos vinculados con la percepción de los franquiciados y franquiciantes encuestados y su evaluación personal de la expresión del éxito de las franquicias. Sin embargo, el presente estudio se encuentra limitado para explicar todas las posibilidades del éxito del sistema de franquicias desde la perspectiva del

franquiciado, dada su complejidad y la cantidad de factores externos e internos al mismo que influyen sobre la gestión y la sustentabilidad económica del negocio. Sin perjuicio de esto, se pretende proporcionar elementos cuya consideración por parte del franquiciado resulta relevante al momento de adquirir una franquicia, para evitar cometer los errores más frecuentes y reducir el riesgo de fracaso del emprendimiento.

En cuanto a las encuestas realizadas, una de las herramientas utilizadas para recopilar la información, se recurrió al anuario 2018-19 de la GAF, guía oficial de la AAMF, para acceder a los datos de los encuestados y obtener las respuestas al cuestionario enviado. Cabe aclarar que, si bien esta guía recopila información sobre un universo representativo de 212 franquicias, el total de empresas que operan bajo el formato de franquicias en nuestro país asciende a una cantidad de 1.000, como se indicó más arriba.

En este sentido, resulta válido señalar, que hubo buena predisposición de algunos de los franquiciantes y franquiciados contactados, para contribuir a los resultados de la investigación. A modo de intercambio, particularmente los franquiciados, podrán acceder al presente estudio en búsqueda de información o respuestas a sus propias inquietudes, para analizar todos los elementos proporcionados en el mismo y tomar la mejor decisión vinculada con la selección de la franquicia adecuada, incrementando la probabilidad de éxito del negocio.

Adicionalmente, el trabajo de investigación no se circunscribe a las franquicias radicadas en Buenos Aires, donde se concentra la mayor cantidad de empresas que operan bajo este modelo de negocios, sino que también se extiende a ciudades de otras provincias del país, en concordancia con el proceso de federalización de las franquicias que tiene lugar en Argentina. Sin embargo, aunque cada vez existan más empresas consolidadas en ciudades chicas que crecen a partir

del sistema de franquicias, el foco de esta investigación está definido en las principales ciudades de los distritos más importantes del país.

Sin perjuicio del alcance y las limitaciones mencionadas para el presente estudio, es preciso indicar, que la investigación fue factible debido a que se dispuso de los recursos (humanos, financieros y materiales) y del tiempo necesario para llevarla a cabo, sin que se presentaran inconvenientes relevantes que afectaran el normal desarrollo de la investigación.

Capítulo 2 – Marco Teórico

2.1. Concepto de Franquicia

En lo concerniente a la conceptualización de la franquicia, existen casi tantas definiciones como autores que han escrito respecto a este sistema, aunque la literatura se concentra en aquellas cada vez más homogéneas. No obstante, Bermúdez González (2002) plantea dificultades respecto a lograr una definición de franquicia, ya que según las fuentes que se consideren, se atiende y focaliza en uno u otros aspectos. En este sentido, el autor menciona tres tipos de fuentes: información recolectada de instituciones, asociaciones u organismos diversos relacionados con franquicias (fuentes institucionales); leyes, sentencias y normas que recogen la definición de franquicia (fuentes normativas); opinión de investigadores basada en la literatura existente y en observaciones experimentales (fuentes doctrinales).

En primer lugar, aludiendo a fuentes institucionales, pueden mencionarse las conceptualizaciones de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA) y de la AAMF como las más relevantes para este estudio. La IFA define a la franquicia como un método para expandir un negocio y distribuir bienes y servicios a través de una relación de licencia en la cual el franquiciante, persona o compañía que otorga la licencia a un tercero para llevar a cabo una actividad comercial bajo su marca, no solo especifica los productos y servicios que ofrece a los franquiciados, personas o compañías a la que se le otorga la licencia para hacer negocios con su marca registrada y nombre comercial, sino que también les proporciona un sistema operativo, una marca y soporte.

Por su parte, la AAMF define a la franquicia como un moderno sistema de distribución de productos y/o de 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, la experiencia sobre el negocio original y el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales; de esta manera, se reducen las posibilidades de fracaso para el adquirente de la franquicia.

En relación con las fuentes normativas, es válido mencionar el concepto incluido en el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación Argentina. En dicho marco normativo se indica que hay franquicia comercial cuando una parte (franquiciante) otorga a otra (franquiciado) el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o la marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial, contra una prestación directa o indirecta del franquiciado (Ley N° 26.994, 2014).

Por último, es importante profundizar en las fuentes doctrinales en torno al concepto de franquicia. Orozco (2006) sostiene que existe franquicia cuando una empresa dueña de la marca comercial permite a un inversor usar su nombre e imagen y operar su negocio, al mismo tiempo que trasmite su conocimiento y da soporte para la obtención de ingresos.

Asimismo, Bermúdez González (2002) alude a un sistema de cooperación empresarial que vincula contractualmente a dos partes económica y jurídicamente independientes, donde el franquiciante otorga al franquiciado el derecho de explotar su negocio y comercializar productos de calidad probada, a cambio de la recepción de pagos como contraprestación a la cesión de aquel derecho. En la misma línea, Alonso (2010) define a la franquicia como un sistema de colaboración contractual entre dos partes jurídicamente independientes e iguales: el franquiciante, como titular de la marca y de productos y/o servicios que poseen una rentabilidad probada, y el

franquiciado, como integrante de la red de franquicia que obtiene el derecho a comercializar dichos productos o servicios con condiciones preestablecidas y la asistencia permanente del franquiciante.

Finalmente, Mosquera Muñoz (2010) desglosa las principales definiciones de franquicia y plantea las características que marcan el funcionamiento de este sistema:

- Colaboración entre el franquiciante y sus franquiciados.
- Cesión del derecho y la obligación, por parte del franquiciante, de gestionar un negocio exitoso con pautas preestablecidas.
- Contraprestación económica a cargo del franquiciado.
- Transmisión del *know how* del franquiciante y formación permanente al franquiciado.
- Existencia de un contrato de franquicia pactado entre las partes.
- Actuación como parte de una red y respeto de las interrelaciones del sistema.
- Conocimiento y aceptación de estándares por parte del franquiciado.
- Existencia de mayor probabilidad de éxito para el franquiciado respecto a un negocio independiente, sin que el mismo esté garantizado.

2.2. Vocabulario Relacionado con Franquicias

Asistencia continua: constituye el apoyo que el franquiciante presta al franquiciado durante el período de explotación de la franquicia, para asegurar la transmisión efectiva del *know how* y garantizar el éxito de la empresa. Un plan de asistencia continua incluye aspectos como control de gestión, supervisión de actividades, cursos de perfeccionamiento del personal, incorporación de mejoras en los procedimientos y nuevas estrategias de *marketing*, entre otros (Alonso, 2010).

Asistencia de apertura: actividades que el franquiciante lleva a cabo antes de la apertura del establecimiento del franquiciado, y en coordinación con éste, para optimizar el proceso de puesta en marcha del negocio (Alonso, 2010).

Autoevaluación: proceso de análisis pormenorizado que el candidato a franquiciado debe llevar a cabo en relación con su propio perfil, aptitudes y posibilidades, con anterioridad a la compra de una franquicia (Alonso, 2010).

Canon de publicidad o fondo de *marketing*: erogación del franquiciado mediante la cual se materializa su obligación de acometer determinadas acciones de difusión de la marca, es decir, representa la cantidad (fija o porcentaje sobre ventas) que el franquiciado debe destinar a un fondo para la promoción de la franquicia, que es gestionado por el franquiciante en beneficio de toda la red (Alonso, 2010).

Cartera de clientes: forma parte del fondo de comercio del franquiciado y comprende la relación de clientes captada en el ejercicio de la actividad que se desarrolla durante la vigencia del contrato de franquicia y que suele corresponder al franquiciante luego de la conclusión de la relación empresarial (Alonso, 2010).

Contrato de franquicia: es el documento que legaliza la relación comercial entre el franquiciante y el franquiciado, estableciendo los derechos y obligaciones para ambas partes; este contrato debería ser equilibrado para proteger los intereses tanto del franquiciante como del franquiciado (Canudas, 2016).

Control: supervisión del franquiciante de los distintos puntos de venta para comprobar y medir la gestión de la franquicia y detectar puntos débiles, a fin de cuidar la imagen de su marca y evitar que la gestión inapropiada de un franquiciado afecte a otro eslabón de la cadena, sea propio o franquiciado (Canudas, 2016).

Documentación de franquicia: documentos informativos, contractuales, operativos y corporativos en los que se especifican los lineamientos de concesión y explotación de la franquicia (Alonso, 2010).

Fee de ingreso (canon de entrada): cantidad de dinero que debe pagar el franquiciado para incorporarse a una red de franquicia. Comprende el derecho de uso de la marca, la búsqueda del local, la formación inicial, los manuales de la franquicia, la colaboración en el proceso de reclutamiento del personal y la planificación de la apertura, entre otros aspectos (Canudas, 2016).

Formación: capacitación del franquiciado en las técnicas de explotación de la actividad objeto de la franquicia. El proceso de formación comprende tres fases: la formación en el establecimiento del franquiciante, la formación del franquiciado y sus empleados en su propio punto de venta y el apoyo del franquiciante durante la puesta en marcha a través de asesores o supervisores *in situ* (Canudas, 2016).

Franquiciado: persona física o jurídica que invierte en la adquisición del derecho de comercializar un concepto de negocio desarrollado por el franquiciante, así como todos los métodos inherentes al mismo, en un territorio exclusivo; en este marco, recibe asistencia inicial y continua para iniciarse en la actividad comercial por cuenta propia (Canudas, 2016).

Franquiciante: persona dueña de un modelo de negocio replicable, exitoso y rentable, el cual busca expandir a nivel nacional y/o internacional y de manera acelerada, por medio de inversiones de los franquiciados (Canudas, 2016).

Inversión inicial: monto que debe erogar el franquiciado para la adquisición de los bienes, productos o servicios, software y activos fijos, que le permitan operar. Generalmente, no se presupuestan en la inversión inicial aquellos gastos que conlleva la instalación de cualquier negocio: alquiler y reacondicionamiento del local,

constitución de una sociedad comercial, seguros, tasas, impuestos y contribuciones correspondientes al territorio franquiciado (Canudas, 2016; Russo, 2018).

Inversión total: comprende la suma a pagar por el franquiciado en concepto de *fee* de ingreso e inversión inicial, es decir, el conocimiento técnico y táctico más las herramientas y recursos que necesita para operar (Canudas, 2016).

Know how (saber hacer): constituye uno de los elementos claves de la franquicia, que comprende todo el conjunto de experiencias y procedimientos adquiridos por el franquiciante en la explotación de su negocio y que le permitieron alcanzar cierto éxito en el mercado; se trasmite al franquiciado a través de procesos formativos, manuales de negocio y cualquier otro medio apropiado (Canudas, 2016).

Local o emplazamiento: establecimiento en el que se desarrolla la actividad empresarial del franquiciado; sus características generales y las cuestiones vinculadas con su ubicación, son predeterminadas por el franquiciante (Alonso, 2010).

Marca: representa el nombre de las empresas, constituye un elemento de distinción entre ellas e implica una fuente de ventaja competitiva de una compañía que no puede copiarse. Por otro lado, cuanto mayor sea el reconocimiento de la marca en el mercado, menor será la probabilidad de fracaso del negocio (Canudas, 2016).

Perfil del franquiciado: aptitudes profesionales, comerciales, personales y patrimoniales exigibles a un franquiciado para su ingreso en una determinada cadena de franquicia (Alonso, 2010).

Política comercial: es el plan estratégico y operativo de actuación, definido por el franquiciante, con el objeto de conseguir determinados objetivos de ventas en el conjunto de la red de franquicia (Alonso, 2010).

Royalty (regalías): constituye la modalidad de pago del franquiciado por el derecho a hacer negocios bajo la fórmula y marca del franquiciante. Las regalías

comprenden el canon inicial por afiliación al sistema, pagos mensuales como porcentaje de las ventas (netas del impuesto al valor agregado), regalías para reinversión en publicidad, etc. (Pérez Llanes, 2017).

Zona de exclusividad o área de influencia: espacio que se asigna a un franquiciado para que desarrolle su actividad sin la presencia comercial de otro franquiciado en dicha zona y sin que exista la posibilidad de que el franquiciante explote alguna otra unidad de negocio dentro de ella (Alonso, 2010).

2.3. *Literatura y Teorías Relevantes del Sistema de Franquicias*

2.3.1. *Origen de la franquicia*

De acuerdo con lo indicado por distintos autores, la palabra franquicia o *franchising* tiene su origen en los términos franceses *franc*, que significa libre, y *le franc*, que se refería a un privilegio otorgado. En la Francia medieval, el verbo *francher* implicaba conceder mediante una carta de franquicia o carta franca un privilegio, dar autorización o abandonar una servidumbre, es decir, un soberano autorizaba por medio de dicho instrumento a sus súbditos a realizar actividades tales como la pesca, la caza y la libre circulación de personas o ganado en determinadas zonas, por ejemplo. Bermúdez González (2002) indica que la franquicia se concibió en sus orígenes como una figura en torno a los conceptos de libertad, exención y concesión.

Sin embargo, la franquicia como representación medieval, concluye con la extinción de este modelo social. Después del triunfo de la Revolución Francesa, la palabra desaparece junto con los privilegios otorgados a los nobles, y recién en el siglo XIX renace en el Nuevo Continente, con una concepción diferente. No obstante, no se puede establecer exactamente en qué año vuelve a utilizarse esta figura y son

muchas las teorías sobre el momento histórico y el lugar geográfico donde surgió la franquicia como se la concibe actualmente, esto es, como una relación contractual de colaboración entre los empresarios franquiciante y franquiciado.

Así, parte de la doctrina sitúa el origen de la franquicia de distribución en las últimas décadas del siglo XIX, post Guerra de la Secesión, cuando algunas empresas industriales del norte de Estados Unidos no pudieron extender su actividad en todo el territorio con capital propio y debieron recurrir a la colaboración de comerciantes locales y viajantes, quienes asumían el riesgo por la venta de los productos y/o servicios respaldados por nombres y marcas reconocidos.

Sin embargo, Bolea de Ante (1990) plantea que el origen de la franquicia industrial pudo ser incluso anterior a la de distribución, en el año 1899 en la ciudad de Atlanta. En ese año, el farmacéutico Candler vendió a los abogados Whitelhead el derecho en exclusividad de embotellado de la compañía Coca Cola, quienes buscaron empresas locales para la fabricación, embotellamiento, venta y distribución del producto, cuyo preparado era suministrado por la casa central.

Otros investigadores consideran que la franquicia moderna surge en Nueva York en 1912, en la empresa Singer Corporation, a través de un esquema de distribución que suponía la integración parcial de una red de empresas independientes para sus respectivos puntos de venta, a cambio de una retribución económica (Bermúdez González, 2002). Por su parte, Bolea de Anta (1990) considera que recién en la década de 1920 las grandes compañías norteamericanas comenzaron a crear estructuras de franquicia para evitar leyes de defensa de la competencia, siendo su promotora la empresa General Motors en 1929.

A partir de 1960, surge una gran cantidad de franquicias incluyendo cada vez más sectores; entonces se crea la fundación IFA, que exige para el año 1970, la

inscripción de todas las centrales de franquicias en un registro público, haciendo de las franquicias un negocio famoso y reconocido en los Estados Unidos. Asimismo, a mediados de la década de 1980, cadenas de comidas rápidas, como McDonald's y Burger King comenzaron su expansión, a través del sistema de franquicias, en Sudamérica y, particularmente, en Argentina. Finalmente, a fines de los '90 nace la AAMF, el sistema de franquicia se hace conocido y lo adoptan empresas nacionales.

2.3.2. Teorías en el sistema de franquicia

Durante una primera etapa de la investigación científica sobre franquicia, las dos teorías más utilizadas como marco teórico fueron la teoría de la agencia y la teoría de la escasez de recursos. Con el transcurso de los años, fueron surgiendo nuevos enfoques relacionados con las mismas, que las complementaron y extendieron sus aspectos estudiados (Navarro García, Díez Uli y Martín Velicia, 2017). Por lo tanto, a partir de un enfoque integrador en detrimento de la consideración de cada teoría en forma individual, son seis las teorías usadas de forma predominante y que han posibilitado a los investigadores realizar importantes contribuciones a la literatura científica sobre franquicia (Baena Graciá, 2010).

2.3.2.1. Teoría de la agencia. La teoría de la agencia es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciante y el franquiciado. Este enfoque estudia el sistema de franquicia desde la perspectiva de dos partes, entre las que resulta probable la existencia de intereses divergentes: principal (franquiciante) y agente (franquiciado). El primero delega determinadas tareas de trabajo en el segundo, dado que no posee las capacidades, recursos y/o tiempos necesarios para llevarlas a cabo por cuenta propia (Jensen y Meckling, 1976).

En un segundo plano, esta teoría estudia la expansión de un negocio mediante la franquicia, en función del hecho de que los franquiciantes tienen que decidir entre

unidades propias o franquiciadas, atendiendo al costo de supervisión asociado con ambas alternativas (Baená y Cerviño, 2009). Desde esta perspectiva, la franquicia puede minimizar dicho costo a partir de la reducción de las actividades de control por parte del franquiciante, dado que el franquiciado posee fuertes incentivos para obtener la máxima rentabilidad de su negocio, lo que conlleva un mayor esfuerzo comparado con el de un gerente de una unidad propia de su cadena, que trabaja por cuenta ajena y con un salario fijo (Combs y Ketchen, 1999). Por consiguiente, la teoría de la agencia llevaría a sostener que en la franquicia la mayoría de las unidades serían franquiciadas, en contraposición con la teoría de la escasez de recursos.

2.3.2.2. *Teoría de la escasez de recursos.* Esta teoría parte de la decisión de un empresario de crecer por medio de la adopción del sistema de franquicia, de modo de obtener los recursos necesarios que le permitan iniciar su expansión, desarrollar un crecimiento rápido y alcanzar un tamaño mínimo eficiente, durante la primera etapa del negocio (Sigué y Rebollero, 2004). En este sentido, los recursos necesarios más importantes los constituyen los recursos financieros, los recursos humanos y los recursos de marketing, es decir, el conocimiento del mercado local. Así, los recursos intelectuales están asociados a la gestión eficiente de las unidades de negocio, asimismo, los franquiciantes necesitan capital financiero para crecer, el cual puede ser proporcionado por los franquiciados a un bajo costo (Combs y Ketchen, 1999).

Sin embargo, con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la cadena, los franquiciantes acumulan recursos y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados. Entonces, algunos franquiciantes deciden abrir nuevas unidades como propias y/o convertir unidades franquiciadas en propias sin renovar los contratos con sus franquiciados, comenzando por las de mayor tamaño y rentabilidad. Por lo tanto, según una perspectiva a largo plazo de esta teoría, la mayoría de las unidades del

franquiciante serían propias en detrimento de las franquiciadas (Navarro García, Díez Uli y Martín Velicia, 2017).

2.3.2.3. Teoría de la extensión del riesgo. Conjuntamente con la teoría de la agencia y la teoría de la escasez de recursos, la teoría de la extensión del riesgo ha sido utilizada, principalmente, para entender la estrategia del franquiciante (Combs y Castrogiovanni, 1994). La misma supone que los franquiciantes sólo hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen a los franquiciados aquellas que implican mayores riesgos. De esta manera, la franquicia permite que un franquiciante adverso al riesgo, pueda mantener el control de las unidades consideradas como más interesantes, dejando la gestión de aquellas más arriesgadas en manos de sus franquiciados.

2.3.2.4. Teoría de las señales. En el contexto del sistema de franquicia, la teoría de las señales ha sido objeto de análisis en distintas investigaciones, como las más relevantes pueden mencionarse los trabajos de Gallini y Lutz (1992) y Michael (2009), con el fin de explicar las decisiones de los franquiciantes en torno a la expansión de sus negocios por medio de unidades propias o franquiciadas. De acuerdo con este enfoque, los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a los clientes, los competidores, los proveedores u otros agentes vinculados a la empresa, a través de aspectos observables, para facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores.

Según esta teoría, los franquiciantes utilizan unidades propias en una primera etapa, que constituyen la señal enviada al mercado y permiten a los franquiciados interesados en adquirir la franquicia, valorar aspectos como la visibilidad de la marca, la calidad del producto o servicio, las ventas y márgenes, la rentabilidad del negocio y la viabilidad del proyecto, asociados con la decisión de unirse a la cadena (Erdem,

Swait, y Valenzuela, 2006). Una vez que la cadena alcanza una cierta notoriedad e imagen y se consolida en el mercado, el franquiciante continúa su expansión por medio de unidades franquiciadas, buscando alcanzar una proporción o porcentaje óptimo entre tiendas propias y franquiciadas.

En otro orden, la teoría de las señales ha sido utilizada para explicar el supuesto de que los franquiciantes que reclaman mayores *royalties* a sus franquiciados muestran una menor probabilidad de fracaso en su negocio (Gallini y Lutz, 1992), debido a que los franquiciados entienden que solamente los negocios de mayor calidad y experiencia están en condiciones de reclamar regalías elevadas. Por lo tanto, la existencia de una mayor cantidad de agentes interesados en convertirse en franquiciados de la cadena, reduciría la probabilidad de fracaso del negocio.

2.3.2.5. *Teoría contractual*. Esta teoría, analizada principalmente por Shane (1996), determina que una franquicia estará más integrada cuanto mayor sea el número de unidades y, a su vez, se minimizarán los riesgos y se estimulará la inversión en los activos de dicha franquicia. Entonces, de acuerdo con este enfoque, el franquiciante decidirá franquiciar una unidad si el costo de supervisión es menor que aquel asociado a la gestión de una tienda propia, es decir, el mayor costo de unidad propia respecto al de una ajena, las hace menos rentables.

2.3.2.6. *Teoría de los costos de transacción*. Esta teoría considera a las empresas como agentes eficientes que minimizan los costos a través de la subcontratación de actividades a agentes externos, en lugar de llevar a cabo la internalización de las mismas (Burton, Cross y Rhodes, 2000). Concretamente, para el caso de franquicias, el franquiciante acude a los franquiciados para gestionar su negocio de forma más económica y eficiente; sin embargo, debe soportar costos

vinculados con la negociación del contrato de franquicia, la supervisión de tales actividades y el control del cumplimiento de las cláusulas acordadas en el mismo.

Este enfoque supone, además, que el estudio del sistema de franquicia no debe limitarse a las relaciones principal-agente, también, tiene que contemplar aquellos costos de transacción surgidos del acuerdo contractual entre el franquiciante y el franquiciado; este aspecto cobra mayor relevancia, cuando el contrato se firma entre agentes con diferencias culturales y/o geográficas.

Por último, es posible pensar en investigaciones más profundas, basadas en teorías modernas de la empresa, utilizadas de forma incipiente, como la teoría del marketing relacional y la teoría de recursos y capacidades; también, otras más recientes y poco aplicadas, como la teoría del aprendizaje, la teoría del capital humano y la teoría del capital social, que podrían conducir a resultados novedosos y prácticos (Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004).

2.3.3. Líneas de investigación referidas al sistema de franquicia

En una primera etapa, la importancia del sistema de franquicia fue advertida por científicos, académicos y profesionales a partir de su preponderancia como sistema de distribución moderno. Posteriormente, la franquicia elevó el interés de los investigadores cuando comenzó a imponerse como un mecanismo de expansión empresarial. Finalmente, este modelo de negocio se ha consolidado como un sistema de expansión internacional (Elango, 2007).

Por lo tanto, la importancia académica y práctica de la franquicia está siendo cada vez más reconocida, despertando un interés creciente entre los investigadores. Sin embargo, se trata de una disciplina académica relativamente joven, en comparación con estudios referidos a otras áreas relacionadas con el ámbito empresarial, resultando ciertamente escasa la cantidad de trabajos elaborados al

respecto para comprender la complejidad del sistema de franquicia. En este sentido, la mayoría de los estudios científicos realizados se limitaron a dar a conocer este esquema comercial, en primer lugar, y a explicar la manera de llevar a cabo su implementación empresarial, en segundo término (Baena Graciá, 2010).

A raíz de lo expuesto, es preciso indicar que son tres los estudios que agrupan los trabajos científicos vinculados con la franquicia en diferentes líneas de investigación: Elango y Fried (1997), Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004) y Baena Graciá (2010). El primero de estos trabajos, llevado a cabo por Elango y Fried (1997), ha sido considerado de gran importancia por la comunidad científica y se ha constituido como un punto de partida para futuros desarrollos científicos; estos autores clasifican la literatura de franquicia en tres líneas de investigación: franquicia y sociedad, creación de la relación de franquicia y funcionamiento de la franquicia.

Posteriormente, Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004), hacen una modificación al trabajo precedente y establecen líneas de estudio con independencia de la existencia o no de investigaciones y de su número, así determinan cuatro líneas de investigación: razones sociales de la franquicia, investigaciones sobre el franquiciante, investigaciones sobre el franquiciado y la relación franquiciante-franquiciado. Como puede observarse más adelante, estas líneas de investigación se describen en forma detallada.

Por último, Baena Graciá (2010) identifica los principales trabajos publicados en el sistema de franquicia, presentando una visión amplia de la literatura desde los años '60 hasta la primera década de los años 2000, y los asocia con las líneas de investigación identificadas por Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004). La Tabla 1 resume la clasificación realizada y hace referencia a los trabajos más citados en las

investigaciones llevadas a cabo, entre ellos, artículos, actas de congresos, monografías, capítulos de libro y tesis doctorales.

Tabla 1

Principales líneas de investigación en el sistema de franquicia

Líneas de investigación	Referencias más destacadas
1) Razones sociales de la franquicia	a) Balance social de la franquicia (Hunt, 1972).
	b) El contrato de franquicia (Caves y Murphy, 1976; Mathewson y Winter, 1985; Hadfield, 1990; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Lafontaine y Shaw, 1996).
	c) Ética de la franquicia (Preble y Hoffman, 1999; Fernández y Martín, 2006).
2) Expansión de la franquicia	a) Razones para franquiciar o para abandonar el sistema de franquicia (Oxenfeldt y Kelly, 1968; Bacus, Bacus y Human, 1993; Julian y Castrogiovanni, 1995; Combs y Ketchen, 1999; Alon, 2001; Nair, 2001; Castrogiovanni y Justis, 2002; López y Ventura, 2002; Watson, Kirby y Egan, 2002; Sigué y Rebolledo, 2004; Garg, 2005).
	b) Unidades propias versus franquiciadas (Bradach y Eckles, 1989; Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990; Dant, Kaufmann y Paswan, 1992; Thompson, 1992; Calderón, 2002; Garg. Y Rasheed, 2006).
	c) Internacionalización de la franquicia (Hackett, 1976; Eroglu, 1992; Huszagh, Huszagh y McIntyre, 1992; Cahn y Justis, 1993; Kedia y otros, 1994; Zietlow, 1995; Alon y McKee, 1999; Combs y Ketchen, 1999; Alon y Banai, 2000; Quinn y Doherty, 2000; Hoffman y Preble, 2001; Sashi y Karuppur, 2002; Jones, 2003; Michael, 2003; Hoffman y Preble, 2004; Elango, 2007).
	d) Selección de franquiciados y franquiciadores (Tatham, Douglas y Bush, 1972; Knight, 1986; Morrison, 1997; Fenwich y Strombon, 1998; Michael, 2003; Ramírez, Guerrero y Rondán, 2006; Ramírez, Rondán y Guerrero, 2007).
3) Características del franquiciado y franquiciante	Tatham, Douglas y Bush, 1972; Edens, Self y Grider, 1976; Knight, 1986; Petersen y Dant, 1990; Withane, 1991; DeCeglie, 1993; Castrogiovanni, Justis y Julian (1993); Castrogiovanni, Bennet y Combs, 1995; Hing, 1995; Kaufmann y Stanworth, 1995; Falbe y Trombon, 1998; Berni, 2002; Kasselmann, de Beer y Vermeulen, 2002.
4) Relaciones franquiciante – franquiciado	Hunt y Nevin, 1974; Lusch, 1977; Zeller, Achabal y Brown, 1980; Sen, 1993; Lafontaine y Slade, 1997; Morrison, 1997; Sanders, 2002; García, Sanzo y Trespacios, 2004.

Fuente: Baena Graciá (2010).

2.3.3.1. Razones sociales de la franquicia. En primer lugar, resulta conveniente hacer referencia al balance social de la franquicia, dado que este sistema presenta una serie de ventajas generales tanto para la sociedad como para la economía de un país, tales como: modernización de las estructuras comerciales, crecimiento de la economía, creación de nuevas empresas, estabilidad empresarial, existencia de oportunidades para empresarios independientes, aumento del empleo, impulso de la investigación y desarrollo, tasas elevadas de éxito en comparación en emprendimientos independientes y acceso a nuevas tecnologías, entre otras. Sin

embargo, los contratos de franquicia suelen contemplar cláusulas que atentan contra la libre competencia e imponen precios, cánones, territorio y distribución exclusivos y desequilibrios a favor del franquiciante (Díez y Galán, 1998; Hunt, 1972).

Sin perjuicio de lo mencionado en el párrafo previo respecto a las cláusulas anticompetitivas, Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004) consideran que la franquicia también favorece a la competencia, debido a que facilita la expansión de pequeños empresarios a través de redes, que pueden competir con empresas más grandes y consolidadas. Además, la franquicia requiere inversiones menores para la apertura de nuevos puntos de venta, situación que promueve el ingreso de nuevos competidores al mercado.

También, Gámir y Méndez (2000) profundizan en los inconvenientes sociales negativos en torno al sistema de franquicia. En este sentido, los autores mencionan la desaparición de pequeños comerciantes que no innovan ni se adaptan al comercio moderno, la estandarización del consumo en regiones muy disímiles, el incremento de los conflictos entre franquiciantes y franquiciados y la concentración de las redes de franquicias en las principales urbes, con escasa presencia en localidades más alejadas.

Otro de los elementos a considerar como parte de esta primera línea de investigación, es el contrato de franquicia, debido a que resulta fundamental para regular las relaciones entre franquiciantes y franquiciados. Un contrato de franquicia considera los derechos y obligaciones de las partes, los pagos del franquiciado al franquiciante, las condiciones para su resolución, los derechos de exclusividad territorial, la fijación de precios y la compra de suministros, entre otros aspectos. Además, el contrato debe ser completo, claro y equilibrado, aunque generalmente se observa una asimetría en beneficio de la figura del franquiciante (Hadfield, 1990; Mathewson y Winter, 1985).

Por otro lado, los franquiciantes suelen ofrecer el mismo contrato a todos sus franquiciados, sin que dichos documentos experimenten cambios de relevancia con el tiempo. Adicionalmente, las condiciones económicas contempladas en un contrato de franquicia no están sujetas a negociación; los franquiciados deben aceptar o rechazar el contrato, con pocas posibilidades de introducir cambios en el mismo (Díaz Bernardo, 2000; Lafontaine y Kaufmann, 1994).

Finalmente, el último apartado asociado con las razones sociales de la franquicia, hace referencia a la ética en la franquicia. Uno de los aspectos claves que persiguen las asociaciones de franquicia, entre ellas la AAMF, se relaciona con el desarrollo del sistema de franquicia siguiendo lineamientos éticos, buscando proteger a la parte débil de la relación contractual (franquiciado) frente a las acciones de la parte dominante (franquiciante). Para esto, un requisito obligatorio que imponen a sus asociados lo constituyen los códigos de ética y conducta, que contienen las buenas prácticas que deben seguir franquiciantes y franquiciados para lograr relaciones comerciales sustentables.

A partir de un estudio realizado por Preble y Hoffman (1999), se examinan los códigos de conducta de asociaciones de franquicia pertenecientes a 21 países (incluyendo Argentina), en términos de su origen, contenido y aplicación de las disposiciones en ellos incluidos. A su vez, los autores estiman que aproximadamente el 75% de los códigos revisados contemplan las etapas de iniciación, contrato, implementación y disolución de la relación entre franquiciante y franquiciado. Sin embargo, a modo de conclusión, determinan que la aplicación práctica de estos códigos no se lleva a cabo en forma apropiada para la mayoría de los casos analizados, por lo cual, las buenas prácticas planteadas en la teoría no se traducen en hechos entre las partes de la franquicia.

2.3.3.2. *Investigaciones sobre el franquiciante.* Esta línea de investigación reúne aquellos trabajos que se centran en la figura del franquiciante, es decir, el dueño de la marca comercial y creador de la red de franquicias. Si bien se realizaron varios estudios al respecto, cuya contribución resulta relevante para el entendimiento del sistema de franquicias y las relaciones entre las partes intervinientes, la problemática que se pretende resolver a través del presente trabajo de investigación, se centra en el franquiciado. Por esta razón, en forma resumida y seguidamente, se mencionan los principales aportes de la literatura en la línea de investigación del franquiciante.

Uno de los temas más investigados en relación con la franquicia es aquel que explica las razones que impulsan a un empresario a convertirse en franquiciante. Así, Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004) agrupan estas razones en las siguientes: recursos financieros, personal y conocimiento del mercado. En el primer caso, bajo el supuesto de la teoría de los recursos escasos comentada en los apartados previos, una empresa adopta la franquicia por no disponer de los recursos para crecer a través unidades propias.

Respecto a los recursos humanos (franquiciado y/o directores y empleados de la unidad franquiciada), el franquiciante podrá disponer de unidades franquiciadas con personal directivo de mayor talento en comparación con aquellos empleados que trabajen por cuenta ajena, dado que la motivación del franquiciado por ser empresario constituye un rasgo distintivo de buen gestor. La última razón del franquiciante para franquiciar su negocio, según Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004), la constituye el desconocimiento del mercado al que planea ingresar, que puede ser suplida por el conocimiento que posean los franquiciados que busquen incorporarse a la red.

Otro de los aspectos que despertó el interés de muchos investigadores en relación con la figura del franquiciante, es aquel que estudia la decisión de optar por

unidades propias o franquiciadas. Díez de Castro, Navarro García, Rondán Cataluña y Rodríguez Rad (2008) indican que las empresas que deciden adoptar el modelo de franquicias, pueden hacerlo exclusivamente a través de tiendas franquiciadas (estrategia monocanal), o bien, expandirse por medio de unidades propias y franquiciadas en función de sus intereses (estrategia dual). Estas últimas, tienen el convencimiento de que un sistema dual les proporciona ventajas competitivas frente a sistemas totalmente sucursalistas (propios) o franquiciados. En forma complementaria, la Tabla 2 compara estos dos esquemas de expansión empresarial.

Tabla 2

Principales diferencias entre franquicias y sucursales propias

Sistema de franquicias	Sistema de sucursales
El franquiciado tiene a su cargo las inversiones y los gastos inherentes a la apertura del local.	La inversión y los gastos de apertura del nuevo local comercial son soportados por la empresa.
La expansión se produce con personal ajeno.	La expansión supone un incremento de la nómina y, por ende, un aumento importante de los costos de personal.
Mayor motivación por el éxito y buena marcha del negocio.	Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
Rápida expansión y efecto multiplicador, que fortalece la presencia de la marca en el mercado.	La expansión está condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
El incentivo del franquiciado para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitará al franquiciante el control de la gestión.	La empresa debe invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
La mayor rapidez de expansión favorece el acceso a mayores economías de escala, que benefician el aprovisionamiento.	La lentitud de la expansión implica la obtención de menores economías de escala y problemas de competitividad.
Esfuerzo de marketing compartido, ya que los franquiciados aportan a fondos publicitarios.	La empresa soporta todo el presupuesto publicitario de la red.

Fuente: Alonso (2010) y Bermúdez González (2002).

Continuando con las líneas de investigación en torno al franquiciante, la internalización de la franquicia es otro de los aspectos estudiados, dado que el éxito del sistema de franquicia provoca la rápida expansión y saturación del mercado nacional, resultando conveniente la incursión en mercados externos. En este caso, los principales campos de investigación son las razones que impulsan al franquiciante a salir a mercados externos (García Cruz, 2002; Hackett, 1976; Kedia, Ackerman, Bush

y Justis, 1995; López y González, 2001) y las diferencias que existen entre franquiciantes con expansión internacional y los que no se internacionalizan (Huszagh, Huszagh y McIntyre, 1992). Adicionalmente, los temas relacionados con las barreras a la internacionalización de las franquicias, las estrategias de ingresos a mercados externos y las características de los países destino, también han sido foco de atención de distintos investigadores (Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004).

Finalmente, la selección de los franquiciados representa otro de los temas estudiados, por resultar clave en la consideración del franquiciante para el éxito de la franquicia. En este sentido, resulta conveniente que atienda a cuestiones tales como la definición del puesto del franquiciado, la fijación de las características necesarias para ser franquiciado y la implementación de un proceso efectivo de reclutamiento y selección de franquiciados (Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004).

2.3.3.3. *Investigaciones sobre el franquiciado.* En este apartado se compilan y resumen las investigaciones que hacen referencia a la figura del franquiciado, o sea, el emprendedor que tiene la intención de unirse a una red de franquicia. De acuerdo con el trabajo de Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004), existen dos grandes campos de investigación vinculados con el franquiciado: razones para integrarse a una franquicia, poniendo foco en la independencia y el riesgo, y selección del franquiciante, haciendo referencia a aspectos como elección de la cadena, técnicas de selección del franquiciante e información proporcionada al franquiciado.

Como se expuso previamente, la franquicia constituye una de las alternativas más efectivas para la expansión del negocio del franquiciante, asimismo, se presenta como un mecanismo para el desarrollo empresarial del franquiciado. Las razones que llevan a este último a optar por este esquema de negocios están relacionadas con las ventajas que supone su elección. En este sentido, la independencia del franquiciado es

uno de los temas estudiados, debido a que el hecho de incorporarse a una cadena de franquicia supone una pérdida de autonomía para la toma de decisiones en torno al negocio; sin embargo, el apoyo, asesoramiento y seguimiento del franquiciante, así como también, la comercialización de un producto o servicio probado, la existencia de una marca reconocida y las mayores probabilidades de éxito, justificarían su elección (Baron y Schmidt, 1991).

Respecto al riesgo de la franquicia, no existen investigaciones específicas que determinen un modelo para evaluar el riesgo que asume el franquiciado al momento de incorporarse a una cadena de franquicia. Sin perjuicio de esto, es conveniente indicar que, si bien es elevada la posibilidad de éxito asociada con la adquisición de una franquicia consolidada en el mercado, el riesgo de fracaso del negocio existe y no puede eliminarse totalmente. Por otro lado, pueden mencionarse acciones oportunistas del franquiciante, cláusulas contractuales engañosas, *know how* insuficiente y derechos abusivos, como principales riesgos que podría soportar el franquiciado (Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004).

En otro orden, la selección del franquiciante constituye un tema clave en la consideración del franquiciado. En lo referido a la elección de la cadena de franquicia propiamente dicha, Aquino y Rondán Cataluña (1999) exponen las etapas que debe pasar el franquiciado en la búsqueda de una franquicia para asociarse y Díaz Bernardo, Iniesta y Nueno (1998), describen las características que busca el franquiciado en su franquiciante, entre las cuales se destacan, el apoyo del franquiciante, la existencia de una marca reconocida, la independencia, un producto o servicio probado, la capacitación y un menor riesgo de negocio.

Por otro lado, Díez de Castro y Rondán Cataluña consideran que el proceso de selección de un franquiciante debería realizarse a través de la utilización de técnicas

de ayuda a la decisión, particularmente, herramientas de análisis de criterios múltiples. Además, estos autores manifiestan la importancia que reviste para el franquiciado disponer de información completa y oportuna para analizar la conveniencia de ingresar en una determinada red de franquicia; dicha información podría obtenerse a partir del propio conocimiento del negocio, consultoras especializadas, asociaciones de franquicias y los mismos franquiciantes.

2.3.3.4. La relación franquiciante-franquiciado. La última de las líneas de investigación hace referencia a las relaciones de intercambio en el canal de distribución, que han sido uno de los centros de atención de los investigadores que produjeron mayores contribuciones científicas al *marketing*. El sistema de franquicia es un canal de distribución, aunque se producen relaciones mucho más estrechas que en otros canales, por lo tanto, las variables que se estudian en estos canales pueden analizarse en el sector de la franquicia (Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004).

Concretamente, variables como el control, el conflicto, la satisfacción y la fidelización en la franquicia, dieron lugar a investigaciones relevantes en el campo de las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado. En el primer caso, Sen (1993) afirma que los pagos del franquiciado en concepto de canon de entrada y regalías son utilizados por los franquiciantes como un mecanismo de control sobre los franquiciados, para alcanzar la calidad deseada en todas las unidades de la red. En el segundo caso, Zeller, Achabal y Brown (1980) indican que los conflictos surgen por la dificultad para hacer coincidir los objetivos del franquiciante, para todo el sistema, con los objetivos individuales del franquiciado; asimismo, para Anderson y Weitz (1989) la comunicación y la confianza entre el franquiciante y el franquiciado resultan de vital importancia para reducir los conflictos, promover una buena relación y sostenerla en el tiempo.

Respecto a la variable de satisfacción en la franquicia, si bien son escasos los estudios que permiten determinar el impacto de una relación satisfactoria entre las partes de una franquicia y sus resultados económicos, Morrison (1997) concluye sobre la existencia de un impacto negativo. Por el contrario, según Díaz Bernardo (2000), la satisfacción de la franquicia se relaciona positivamente con las percepciones de autonomía del franquiciado, objetivos, políticas y procedimientos claros del sistema de franquicia, consideración de líder y relación resultado-recompensa.

Por último, en relación con la variable de fidelización a través de la franquicia, las empresas que desean comercios exclusivos, suelen recurrir al sistema franquicia en búsqueda de un canal de distribución que sea leal y fiel, para asegurar cooperación, compromiso y motivación por parte de los franquiciados (Lafontaine y Slade, 1997).

2.4. Tipos de Franquicias

Las franquicias comprenden múltiples actividades comerciales, por lo cual, pueden ser clasificadas atendiendo a criterios muy diversos. Las distintas clasificaciones fueron surgiendo a medida que aumentaba el nivel de complejidad de las relaciones entre franquiciantes y franquiciados. Asimismo, estas clasificaciones permiten agrupar armónicamente las características de dicha relación comercial y, además, facilitan la comprensión del concepto de franquicia (Bermúdez González, 2002). En este sentido, una de las clasificaciones más reconocidas es la que hace la distinción de franquicia según su objeto o ramo de actividad económica: franquicia industrial o de producción, franquicia de servicios y franquicia de distribución.

En una franquicia de producción, la empresa franquiciante fabrica los productos, es la dueña de la marca comercial y transfiere el *know-how* a sus franquiciados para que lleven a cabo la actividad productiva, por ende, la compañía que fabrica y distribuye es la misma y, además, el franquiciante se constituye como

una central de compras para seleccionar los proveedores y negociar las condiciones más ventajosas para toda la red (Ayovi Caicedo, Guijarro Cagua y Mora Torres, 2016). En la misma línea, Alonso (2010) indica que tanto el franquiciante como el franquiciado son industriales, y el primero otorga al segundo los derechos de fabricación, la tecnología que se empleará en el proceso productivo, la comercialización de los productos, la marca y los procedimientos administrativos, de gestión y comerciales.

Por otro lado, en una franquicia de servicios el franquiciante cede al franquiciado el derecho a utilizar y comercializar una fórmula original y específica de prestación de cualquier tipo de servicio al consumidor, con un nombre probado y una acreditada aceptación del público. En este caso, adquiere gran relevancia el asesoramiento, seguimiento y transmisión del *know how* por parte del franquiciante (Ayovi Caicedo, Guijarro Cagua y Mora Torres, 2016). Cabe indicar, también, que las franquicias de este tipo son las que presentan un mayor nivel de crecimiento en Argentina y la región, y las que poseen mejores perspectivas futuras en este sentido.

En último lugar, una franquicia de distribución es aquella en la cual el franquiciante se desempeña como intermediario en las compras, seleccionando determinados productos fabricados por otras empresas, para que sean distribuidos a través de los puntos de venta de su red de franquiciados (Alonso, 2010). En este tipo de franquicias se le otorga mayor libertad al franquiciado, aunque su aporte en la operación resulte menor, dado que el franquiciante le fija los productos que tiene que vender con el aporte de la marca y el derecho a utilizar su nombre comercial (Ayovi Caicedo, Guijarro Cagua y Mora Torres, 2016).

Adicionalmente, a modo de resumen, la Tabla 3 incluye otras de las clasificaciones más significativas que han elaborado distintos autores en las últimas décadas.

Tabla 3
Tipos de franquicias

Criterio y Autores	Clasificación
Lugar que ocupan las partes del contrato dentro del canal (Díez de Castro, 2004)	<u>Franquicia horizontal</u> : relaciones entre franquiciantes y franquiciados situados en un mismo lugar (fabricantes, mayoristas o minoristas). <u>Franquicia vertical</u> : relaciones entre los integrantes de los distintos niveles del canal; integrada (totalidad de los miembros del canal: franquiciante fabricante y franquiciado minorista); semi-integrada (franquiciante fabricante y franquiciado mayorista o franquiciante mayorista y franquiciado minorista).
Grado de integración a la red (Alonso, 2010)	<u>Franquicia asociativa</u> : el franquiciante participa en el capital del franquiciado o viceversa. <u>Franquicia financiera</u> : el franquiciado es sólo un inversor que no gestiona directamente la franquicia. <u>Franquicia activa</u> : el franquiciado gestiona directamente el punto de venta.
Formas específicas de franquicia (Alonso, 2010)	<u>Multifranquicia</u> : el franquiciado tiene más de una franquicia del mismo franquiciante. <u>Plurifranquicia</u> : el franquiciado gestiona franquicias diferentes que son complementarias y no competitivas entre sí. <u>Franquicia córner</u> : la franquicia se desarrolla en un establecimiento comercial que destina un determinado espacio a la venta de los productos o servicios del franquiciante, según las especificaciones del mismo y bajo su marca. <u>Franquicias móviles</u> : aquellas en las que la actividad del negocio se basa en unidades móviles (vehículos, carritos, etc.) que circulan dentro de una zona específica. <u>Franquicias multipunto</u> : explotación simultánea de varias unidades de negocio dentro de una misma zona franquiciada, generalmente bajo sistemas de <i>stands</i> , góndolas, quioscos, etc. <u>Franquicia multiconcepto</u> : aquellas en las que el franquiciado, dentro de una misma zona, explota puntos de venta de diversa modalidad. <u>Franquicia máster</u> : entre el franquiciante y el franquiciado existe una figura intermedia (franquiciado principal), quien desarrolla las funciones de franquiciante en una delimitación geográfica determinada. <u>Franquicia internacional</u> : el franquiciante abre directamente unidades de negocio franquiciadas en mercados exteriores.
Etapas o generaciones (Canudas, 2016)	<u>Franquicia de primera generación</u> : el franquiciante licencia su marca al franquiciado y distribuye sus productos sin exclusividad. <u>Franquicia de segunda generación</u> : el franquiciante licencia su marca al franquiciado y vende productos en forma exclusiva. <u>Franquicia de tercera generación</u> : el franquiciante, además de la licencia de su marca, trasmite el <i>know how</i> operacional a toda la red. <u>Franquicia de cuarta generación</u> : incorporan la participación activa del franquiciado en la toma de decisiones estratégicas del negocio.

Fuente: *Elaboración propia.*

2.5. Ventajas, Inconvenientes y Riesgos de la Franquicia

El sistema de franquicia constituye un esquema comercial que, como sucede con otros formatos, presenta una serie de ventajas e inconvenientes. Si bien, generalmente las primeras prevalecen sobre las segundas, la franquicia no es por sí sola una fórmula que garantiza el éxito empresarial ni para el franquiciante ni para el franquiciado. Por lo tanto, el riesgo de negocio siempre está presente y la minimización del mismo depende del esfuerzo y del entendimiento entre ambas partes, dado que existe una necesidad mutua de franquiciantes y franquiciados para alcanzar la sinergia que permita consolidar la relación en el largo plazo (CEA, 2016).

2.5.1. Ventajas, inconvenientes y riesgos para el franquiciante

Como se mencionó en más de una oportunidad en los apartados precedentes del presente trabajo, el sistema de franquicias ofrece ventajas o beneficios de gran relevancia para los franquiciantes, principalmente, en relación con su estrategia de expansión empresarial. Sin embargo, dado que la figura del franquiciante no es el foco de la presente investigación, sólo se presentan en forma resumida las ventajas e inconvenientes del sistema para el mismo. En el primer caso, Canudas (2016), CEA (2016) y Silva Duarte (2003) coinciden en los siguientes beneficios:

- Posibilidad de crecimiento acelerado y expansión con efecto multiplicador.
- Creación de una imagen de marca sólida y con mayor presencia en el mercado.
- Menor inversión por el financiamiento operativo compartido parcialmente con el franquiciado.
- Reducción del riesgo económico, financiero y comercial por la parte asumida por el franquiciado.
- Existencia de economías de escala que permiten adquirir un mayor poder de negociación y optimizar las compras y la producción.

- Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.
- Diversificación de los ingresos a partir del cobro del canon de entrada y las regalías periódicas.
- Acceso a un canal de distribución leal, gracias a alta motivación de los franquiciados en comparación con los empleados propios.
- Mayor innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Minimización de los gastos de personal y sistemas de control por la ausencia de relaciones laborales.
- Esfuerzo de marketing compartido, dado el aporte de los franquiciados a fondos publicitarios comunes para toda la red.
- Conocimiento del mercado en tiempo real a partir del contacto directo con los franquiciados.

Respecto a los inconvenientes y riesgos de las franquicias desde el punto de vista de los franquiciantes, los mismos autores señalan los siguientes, entre los más significativos: mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta, existencia de errores operativos del franquiciado que pueden dañar la imagen de marca de la franquicia, dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados, resistencia del franquiciado para la toma de decisiones y la implementación de cambios estratégicos del negocio, riesgo de competencia desleal por parte del franquiciado, riesgo de difusión a terceros del *know how* transferido, riesgo de deserción de los franquiciados de la red luego de alcanzado el éxito y riesgo de elección de franquiciados no idóneos.

2.5.2. Ventajas para el franquiciado

Son numerosas las ventajas que ofrece el sistema de franquicias para el emprendedor que decide incorporarse a una red determinada. En primer lugar, es conveniente mencionar las ventajas relativas de la franquicia respecto a un negocio independiente. En este sentido, Sánchez López (2005) indica que el sistema franquicia comprende los siguientes aspectos distintivos: diseño, que se crea y estandariza para todas las unidades de la cadena; calidad, que resulta primordial desde la provisión de los insumos hasta el servicio de atención al cliente; precio, dado que se elimina su inestabilidad en el proceso de abastecimiento por la existencia de economías de escala; imagen, ya que la franquicia facilita su fortalecimiento y reconocimiento en el mercado por medio de campañas publicitarias y estándares fijados por el franquiciante; servicio, que tiende a la excelencia a partir de las políticas fijadas en los manuales operativos de la franquicia y de la capacitación realizada tanto al franquiciado como a sus empleados.

Por otro lado, la mayor parte de los autores que han estudiado los beneficios del sistema de franquicias desde el lado del franquiciado, entre ellos Alonso (2010) y Miravet (2016), destacan principalmente la posibilidad de desarrollar una actividad comercial en forma independiente y sin requerir experiencia en la misma, la integración en una red comercial probada y posicionada en el mercado, la facilidad para conseguir recursos financieros y mejores condiciones comerciales por la existencia de economías de escala y el acceso a los conocimientos, experiencia y clientes del franquiciante. A continuación, se amplían estos conceptos y se agregan otras ventajas para el franquiciado, siguiendo la misma línea de los autores citados:

- Posibilidad de autoempleo a partir de la gestión independiente de un negocio propio; de esta forma, el sistema de franquicias facilita el emprendimiento comercial de personas más conservadoras.
- Obtención de una rentabilidad aceptable sobre el capital invertido y en condiciones de mínimo riesgo.
- Adquisición del *know how* del franquiciante y acceso al conocimiento preliminar de la rentabilidad y de las posibilidades del negocio en el que se desea invertir.
- Comercialización de productos o servicios con el respaldo de una marca existente y visible en el mercado, dentro de una zona de exclusividad territorial que reduce las amenazas vinculadas con la competencia. Esta situación favorece un lanzamiento más rápido y con mayores posibilidades de éxito.
- Asistencia inicial del franquiciante en la etapa del lanzamiento del negocio del franquiciado, por medio del financiamiento para afrontar las inversiones necesarias y el asesoramiento en la realización de estudios de mercado, localización del emplazamiento, entrenamiento del personal, acciones publicitarias, *merchandising* y decoración del local, y aspectos técnicos, administrativos y de gestión.
- Aprovechamiento de economías de escala derivadas de la existencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad y operan bajo la misma imagen, que facilitan la obtención de condiciones más favorables en relación con los precios de compra a proveedores y el acceso al crédito de entidades financieras.
- Asistencia y seguimiento permanente, dependiendo del nivel de profesionalidad del franquiciante, respecto a la política comercial, formación y capacitación y otros aspectos en los cuales el franquiciado no posea mucha experiencia, por ejemplo, cuestiones de marketing, laborales y buenas prácticas de gestión, entre otros.

- Beneficios originados en las inversiones que realiza el franquiciante en actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, promoviendo un proceso de innovación continua del negocio.
- Difusión, comunicación y promoción de los productos o servicios a través de campañas de marketing a mayor escala y adaptadas al tipo de franquicia.
- Intercambio de ideas con el franquiciante y otros franquiciados de la red, a partir de sus experiencias, favoreciendo el desarrollo del negocio de la franquicia.

2.5.3. *Inconvenientes para el franquiciado*

En otro orden, existen ciertos inconvenientes o desventajas que debe afrontar aquel emprendedor que decida incorporarse a una cadena de franquicia. Entre los más importantes, pueden mencionarse los siguientes (Alonso, 2010; CEA, 2016; Miravet, 2016):

- Necesidad de afrontar costos adicionales en comparación con aquellos vinculados con la apertura de un comercio independiente: *fee* de ingreso, canon de publicidad y regalías, entre los más significativos. Sin embargo, dichas erogaciones permiten la obtención de una mayor y rápida rentabilidad, y deberían entenderse como una inversión dirigida a reducir los riesgos del negocio.
- Ausencia de la propiedad de la marca, dado que el franquiciado paga un alquiler (regalías) por utilizarla comercialmente y está expuesto a la decisión del franquiciante de no renovar la franquicia.
- Limitación de la independencia y escaso margen de maniobra, debido a que los lineamientos de la operación se encuentran preestablecidos por el franquiciante. Sin embargo, el éxito del negocio depende en parte de la gestión diaria del franquiciado.

- Dificultad para diversificar y extender el negocio sin consentimiento del franquiciante; frente al buen funcionamiento y rentabilidad de la operación, la posibilidad de expansión queda supeditada al otorgamiento de una nueva franquicia.
- Existencia de un menor beneficio por unidad vendida, dado que el mismo debe ser compartido con el franquiciante.
- Sometimiento a una supervisión y vigilancia rigurosa por parte del franquiciante, tanto a nivel organizacional como de imagen de la marca.
- Exigencia de elevados estándares de calidad por parte del franquiciante, lo que puede llegar a repercutir negativamente en la rentabilidad del franquiciado.
- Restricción geográfica para operar y exclusividad comercial para con el franquiciante. Estos aspectos pueden considerarse tanto beneficios como inconvenientes para un franquiciado, dependiendo de las circunstancias.

2.5.4. Riesgos para el franquiciado

Es preciso indicar, que la creación de todo nuevo negocio conlleva numerosos riesgos empresariales, que pueden mitigarse mediante experiencia, información y capacidad de gestión. En este sentido, Alonso (2010) considera que aspectos tales como el conocimiento del sector en el que se desarrolle la actividad, el análisis de la situación actual y las perspectivas del mercado, la valoración y seguimiento de la competencia, la aplicación de elementos diferenciadores, la calidad de gestión y la adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado, contribuyen a reducir los riesgos inherentes a la apertura de una nueva empresa.

En el caso particular del sistema de franquicia, la relación asociativa entre franquiciante y franquiciado, que se materializa a través de la firma de un contrato, minimizará considerablemente los riesgos del negocio, en tanto el franquiciante aporte planes estratégicos y operativos de apertura, puesta en marcha y asistencia

continúa en la gestión del franquiciado y, este último, administre la empresa de forma profesional y cumpliendo con las indicaciones y procedimientos establecidos por el franquiciante (Alonso, 2010).

Por otro lado, además de los riesgos vinculados con la apertura y gestión de un negocio propio y de aquellos inherentes a la existencia de factores del macro entorno (demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales) que influyen en el funcionamiento del negocio sin que puedan controlarse, existen riesgos característicos del sistema de franquicia (Alonso, 2010; Sánchez López 2005):

- Riesgo de extensión de marca, es decir, el negocio del franquiciado se encuentra vinculado al éxito o fracaso de la marca de la franquicia. De este modo, el bajo rendimiento y la falta de capacidad de gestión del franquiciante y de otros franquiciados de la red, pueden afectar gravemente la imagen del negocio.
- Existencia de condiciones contractuales determinadas unilateralmente por el franquiciante y que resulten perjudiciales para el franquiciado, en detrimento de una relación comercial equilibrada. Asimismo, se puede agregar el riesgo derivado del incumplimiento de las cláusulas del contrato por parte del franquiciante.
- Riesgo de conclusión del negocio para el franquiciado, en caso de que el franquiciante decida no renovar la franquicia por la falta de cumplimiento de las normas u otras exigencias de la red.
- Existencia de recursos financieros escasos que provoquen que el franquiciante se concentre en la captación de nuevos franquiciados y descuide la prestación de servicios adecuados de asistencia y apoyo.

- Posibilidad de contratar con un franquiciante cuya falta de ética implique la búsqueda de rentabilidad como único objetivo, con el costo de establecer una relación de apoyo deficiente con el franquiciado.
- Falta de recursos operativos, financieros y humanos que atente contra la solidez del negocio y la confiabilidad, seriedad y responsabilidad del franquiciante.

2.6. Proceso para la Adquisición de Franquicias por el Franquiciado

Un aspecto clave en el proceso de selección de una franquicia lo constituyen el tiempo y la dedicación del franquiciado en la búsqueda de información, en forma previa a la decisión sobre la mejor opción de inversión. En los párrafos siguientes se describen las principales etapas que debe transitar un franquiciado que desee incorporarse a una red de franquicia e incrementar las posibilidades de éxito de su futuro emprendimiento.

En primer lugar, es importante recopilar información sobre el sistema de franquicia, para manejar lo esencial de este tipo de negocio. Entre los aspectos a considerar se encuentran el concepto de franquicia, funcionamiento del sistema en sí mismo, las clases de franquicias disponibles, los principales elementos de este esquema de negocio, las ventajas, inconvenientes y riesgos involucrados, las particularidades del contrato de franquicia y el marco jurídico vigente en nuestro país, el rol de la AAMF, las franquicias existentes en Argentina y las marcas y rubros más exitosos, entre otros.

En segundo término, resulta pertinente que el franquiciado lleve a cabo una autoevaluación, objetiva y sincera, de las aptitudes y capacidades personales, familiares, económicas y profesionales, para seleccionar la franquicia más conveniente. En este sentido, el autodiagnóstico le permite al franquiciado conocerse mejor, identificando sus puntos fuertes y débiles, las actividades que considera más

atractivas, la inversión que está dispuesto a realizar, el grado de implicación propia en la franquicia, el apoyo familiar con el que cuenta, los recursos disponibles, la calidad de vida esperada y la existencia de tiempo para el negocio (Mosquera Muñoz, 2010). Adicionalmente, la Tabla 4 plantea una serie de preguntas que debería realizarse el franquiciado en la etapa de autoevaluación.

Tabla 4
Autoevaluación del franquiciado: preguntas que debe realizarse

Dimensión	Preguntas de Autodiagnóstico
Perspectivas y objetivos	¿Qué pretende conseguir con su incorporación a una franquicia? ¿Existirá una mejora en su situación personal y profesional? Con la incorporación al sistema de franquicia, ¿podrá alcanzar sus objetivos y satisfacer sus inquietudes profesionales y empresariales?
Aspectos personales	¿Conoce cómo funciona el sistema de franquicia? ¿Considera que la filosofía de la franquicia encaja con su personalidad? ¿Es capaz de aceptar, respetar y aplicar siempre los sistemas y métodos impuestos por el franquiciante?
Aspectos económicos y financieros	¿Cuáles son los riesgos que está dispuesto a asumir con la franquicia? ¿Dispone de recursos económicos suficientes para no tener que solicitar financiación ajena, o bien, que la misma no sea excesiva?
Aspectos familiares	¿Cuenta con el apoyo de su familia? ¿Participará la familia junto con el emprendedor en la explotación del negocio?
Aspectos laborales	¿Tiene capacidad suficiente para dedicarse de forma exclusiva a la gestión y administración de su propio negocio? ¿Cuántas horas semanales está dispuesto a dedicar como mínimo a su negocio?
Aspectos profesionales	¿Será capaz de organizar y dirigir el trabajo de su propio personal? ¿Tiene suficiente iniciativa para gestionar adecuadamente el negocio? ¿Tiene perfil comercial y facilidad para tratar con el público en general? ¿Estará motivado, si tiene éxito, para optimizar la gestión de la empresa?
Aspectos del sistema de franquicia correspondiente	¿Aceptará las rigurosas instrucciones del franquiciante para la gestión y explotación de su punto franquiciado? ¿Considerará estas instrucciones como una interferencia en su autonomía como empresario? ¿Aceptará que la eficiencia de su gestión empresarial se verá condicionada a planteamientos de disciplina empresarial?

Fuente: CEA (2016).

Continuando con el proceso de adquisición de una franquicia, es recomendable analizar los distintos sectores de actividad en los cuales se trabaja con franquicias, concretamente, encontrar el sector que mejor encaje con el franquiciado y con sus posibilidades de inversión y de asumir más o menos riesgos. De esta forma, es lógico que el interés se centre en aquellas franquicias que guarden relación con la formación o experiencia laboral anterior del franquiciado, por la ventaja que representa conocer la actividad. Además, cabe destacar la conveniencia de que el

franquiciado se incline por un sector en crecimiento pero que no constituya una moda ni tampoco se encuentre saturado o en crisis (Miravet Ruiz, 2016).

Por otro lado, es importante que el sector resulte atractivo para el franquiciado, dado que no sólo es importante la rentabilidad económica del negocio, sino que también se debe buscar la satisfacción personal (Mosquera Muñoz, 2010). En relación con lo expuesto, en Argentina pueden identificarse seis grandes sectores entre los cuales puede elegir el franquiciado, que están conformados por distintos rubros de actividad. Así, la Tabla 5 discrimina los sectores y rubros disponibles en el país.

Tabla 5

Sectores y rubros de actividad del sistema de franquicia en Argentina

Sector	Rubros
Capacitación	Educación; escuela de danzas; idiomas; instituto de yoga; laboral.
Estética y salud	Belleza; centro de salud; cosmética; depilación definitiva; diseño digital en uñas; estética corporal; medicina capital; óptica; peluquería infantil; productos de belleza.
Gastronomía	Alfajores; almacén orgánico; avícola; bar temático; cervecería artesanal; cafetería; churrería; cocina (árabe u oriental); empanadas; <i>fast food</i> ; <i>fast good</i> ; hamburguesería; heladería; lomitos; panadería; pastas artesanales; pizzería; productos dulces; restaurante; sándwiches.
Indumentaria y accesorios	Accesorios y marroquinería; calzado; indumentaria (infantil, femenina, masculina, deportiva o ropa interior); relojería.
Negocios especializados	Accesorios para dispositivos móviles; alimentos congelados; alimentos sanos; artículos para el hogar; autoservicio; bazar y decoración; blanquería; carnicería; <i>cocktails</i> ; colchonería; construcción en seco; detallado vehicular; dietética; farmacia; feria; herboristería; juguetería; quiosco; librería; materiales eléctricos e iluminación; muebles infantiles; pinturería; piscinas; productos de limpieza; productos para celíacos; publicidad; regalos; <i>sex shop</i> ; veterinaria.
Servicios	Agencia de viajes; alquiler de autos; alquiler de espacios; auditoría de bebidas; cobranza de impuestos y servicios; contenedores; eventos; financiera; gráfica; inmobiliaria; intercambio; internet; jardín maternal; lavado de autos y hogares; lavandería y tintorería; manejo de plagas; <i>marketing online</i> ; medios de comunicación; mensajería y logística; registro de marcas y patentes; remodelación; servicios hogareños; sistema de higiene profesional; <i>software</i> ; soluciones de fidelización; venta de autos usados.

Fuente: Russo (2018).

Finalmente, una vez seleccionadas las áreas de actividad, es necesario analizar la información recopilada sobre dichos sectores y las compañías que los conforman. En este sentido, Alonso (2010) enuncia y desarrolla cuatro factores que facilitan la comparación entre las distintas alternativas de inversión: mercado, franquiciante, negocio y contrato. En el primer caso, es preciso recurrir a un mercado amplio,

estable y con perspectivas de expansión. Además, resulta clave comercializar productos o servicios innovadores para que el público pueda diferenciarlos de la competencia. Para esto, es necesario que el franquiciante proporcione información referida al perfil del cliente potencial, la cantidad de clientes necesarios para el desenvolvimiento apropiado del negocio y las acciones de comunicación destinadas a captar dichos clientes.

En relación con el franquiciante, es conveniente que el franquiciado reúna y constate información respecto a la capacitación inicial para la gestión del negocio y la asistencia y apoyo durante la relación contractual. Adicionalmente, resulta pertinente conocer la estructura del franquiciante, su solvencia económico-financiera y las técnicas de supervisión y control que serán empleadas por el mismo.

Respecto al negocio, el franquiciado debe considerar aspectos tales como los recursos financieros y humanos necesarios, la competitividad, rentabilidad e imagen corporativa de la franquicia, la existencia de economías de escala y la autonomía empresarial, entre otros. Finalmente, en forma previa a la firma del contrato, el franquiciado debe asegurarse que el mismo se ajuste a la legislación vigente, que no contenga cláusulas leoninas en favor del franquiciante y que contemple los elementos esenciales de la franquicia, su plazo de vigencia, las obligaciones y derechos, los mecanismos legales para resolver posibles conflictos, etc. Cabe indicar, además, que estos aspectos pueden ampliarse con la información detallada por el mismo autor, en el formulario expuesto en el Apéndice A.

2.7. Emprendimiento del Franquiciado: Éxito y Fracaso de la Franquicia

Un negocio bajo el esquema de franquicia tiene éxito probado, debido a que el franquiciante comparte todo su *know how* y promueve la implementación de prácticas y experiencias que han sido exitosas para otros franquiciados de la red. Sin perjuicio

de esto, si bien la franquicia minimiza los riesgos, no ofrece seguridad total para el franquiciado, dado que no todas las personas que desean emprender en el sistema son adecuadas o están listas para este tipo de negocio (Mosquera Muñoz, 2010).

Primeramente, corresponde hacer referencia a aspectos referidos al emprendimiento en general, para cualquier tipo de negocio, y luego focalizar en la actividad comercial de la franquicia y en aquellos factores que facilitan su éxito o precipitan su fracaso. De esta forma, CEA (2016) hace mención a las razones para emprender, las características del emprendedor y los factores del fracaso empresarial, temas que se desarrollan en los párrafos siguientes.

En el primer caso, entre las razones que motivan a una persona a convertirse en empresario, pueden mencionarse su condición de desempleo, la insatisfacción o desgano vinculado con el trabajo actual, el desafío personal y/o profesional que esto implica, la autonomía laboral o independencia económica y la experiencia de algún o familiar o conocido que emprendió de manera satisfactoria.

En segundo término, existe una serie de características asociadas al perfil de una persona emprendedora y necesarias para convertirse en empresario: ambición, capacidad para asumir riesgos, flexibilidad, persistencia con los objetivos fijados, aptitud para establecer prioridades, sacrificio por el proyecto, disposición y preparación para la posibilidad de fracaso, objetividad y equilibrio, orientación comercial, optimismo y espíritu de superación, autoconfianza, orientación a los resultados y al cliente y responsabilidad en su accionar, entre otras.

Por último, el autor se refiere a diversos factores de fracaso empresarial vinculados con un emprendedor que inicia su actividad comercial sin contar con la experiencia suficiente. Entre los más determinantes, apunta a los siguientes: desconocimiento general del mercado, falta de un análisis pormenorizado de la

competencia, consideración de la estrategia equivocada, desconocimiento de la demanda del público objetivo, realización de proyecciones erróneas, escasez de recursos y dificultad de acceso a la financiación externa, incapacidad para lidiar con la burocracia administrativa, conocimientos y formación insuficientes, asociación con las personas inadecuadas, capacidad de gestión deficiente, incapacidad para el control apropiado, ausencia de reinversión y excesiva autoconfianza del emprendedor.

Por su parte, Mosquera Muñoz (2010) plantea una lista de obstáculos en torno a la idea de abrir un negocio propio, que atentan contra el espíritu emprendedor; sin embargo, también considera que la franquicia constituye una opción efectiva para superar exitosamente gran parte de estas trabas, acceder al negocio propio y alcanzar el autoempleo. En función de lo expuesto, el autor se refiere al elevado precio requerido para la puesta en marcha del negocio, la complejidad de los trámites administrativos, la búsqueda, acondicionamiento y emplazamiento del local comercial, el reclutamiento del personal adecuado para emplear en el negocio y el hecho de dirigir un equipo humano, como los principales frenos con los que se encuentran los potenciales emprendedores.

Entonces, convertirse en empresario puede ser más sencillo si se opta por la fórmula de la franquicia ya que, aunque el franquiciado deba reunir gran parte de las características del perfil emprendedor, este sistema facilita el acceso al negocio propio sin la necesidad de atender aspectos que han sido desarrollados y contrastados por el franquiciante (CEA, 2016).

Por otro lado, Miravet Ruiz (2016) señala ciertos factores que el franquiciado debe tener en cuenta para iniciar y gestionar con éxito la franquicia: pasión por el proyecto, autoanálisis preliminar, control del entusiasmo inicial, análisis previo de la información disponible, proyección apropiada de ingresos y gastos, elección correcta

del perfil de la franquicia y del sector de actividad, asesoramiento profesional externo, elección del local comercial adecuado y acondicionamiento del mismo en función de la mejor experiencia del cliente, consideración del efecto de ciudad grande (más público pero mayor competencia) y ciudad chica (menor competencia pero menos público), selección del personal apropiado, funcionamiento sin socios, elección de un negocio no estacional, involucramiento suficiente pero no excesivo en el comercio y cierre oportuno si el emprendimiento no funciona.

En la misma línea, Ayovi Caicedo, Guijarro Cagua y Mora Torres (2016) plantean como premisas para el desarrollo exitoso de una franquicia, la existencia de un contrato, la concesión del uso de la marca, la transmisión del *know how*, la exclusividad territorial y duración de la misma, la existencia de un concepto de negocio original, la formación inicial completa del franquiciado y la entrega de la documentación (guías y manuales) suficiente para la gestión cotidiana del negocio. Además, Mosquera Muñoz (2010) destaca la importancia de la colaboración de expertos mediante el asesoramiento externo, que aporta una visión objetiva de los riesgos y ventajas de las franquicias y facilita la elección por parte del franquiciado, así como la opinión de otros franquiciados de la red respecto a la veracidad de la información proporcionada por el franquiciante.

En otro orden, Macías Molina, Rodríguez Rad y Sánchez del Río Vázquez (2017) proponen un método que permite a los potenciales franquiciados conocer si la probabilidad de fracaso del franquiciante es elevada o reducida, a partir del análisis de la relación entre las variables típicas de la franquicia y la solvencia empresarial. Por consiguiente, las franquicias que tienen un mayor riesgo de insolvencia son las más exigentes en materia de publicidad y regalías y las que estipulan más años en el

contrato. También, Dunn y Einbinder (2011) presentan la quiebra del franquiciante como motivo de fracaso de la franquicia y analizan su efecto sobre los franquiciados.

Finalmente, Díez de Castro, Navarro García y Rondán Cataluña (2005) señalan los principales elementos de fracaso por parte del franquiciante: incapacidad empresarial para dirigir la cadena, ausencia de *know how*, existencia de contratos abusivos, exigencia del pago de cánones elevados, fraude deliberado a través del cobro de los derechos de entrada y abandono del negocio, crecimiento inadecuado, política de *marketing* errónea, falta de respuesta frente a los posibles cambios en los gustos de los consumidores, inadecuada elección y/o formación de los franquiciados y dificultades financieras.

2.8. Marco Jurídico de la Franquicia en Argentina

En el derecho argentino la legislación específica sobre franquicias se incorpora con la promulgación del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, en conjunto con otros contratos comerciales que, aunque existían en el ámbito de los negocios y habían sido analizados por la jurisprudencia y la doctrina, no tenían una normativa legal que regulara su funcionamiento. En concreto, los artículos 1512 a 1524 del código introducen la regulación del contrato de franquicia, que establece claramente las obligaciones de las partes (franquiciante y franquiciado) y los lineamientos que resultan necesarios para fijar los límites de responsabilidad. También, regula el plazo, la relación de exclusividad, la extinción del contrato, los incumplimientos y el derecho a la competencia, entre otros aspectos (Maresca, 2016).

En primer término, los artículos 1512 y 1513 se refieren al concepto de franquicia, aspecto que se desarrolla previamente en el marco teórico, a los formatos de franquicia mayorista y en desarrollo y a la descripción de un sistema de negocio. Respecto a los dos formatos mencionados, el artículo 1513 contempla el derecho del

franquiciado a nombrar subfranquiciados, o bien, desarrollar múltiples negocios bajo el sistema de franquicia, con la autorización del franquiciante. Por otro lado, el mismo artículo describe a un sistema de negocios como el objeto de lo que puede ser cedido por el franquiciante conjuntamente con las marcas, patentes y nombres comerciales, siempre que sea debidamente probado, secreto, sustancial y transmisible (Ley N° 26.994, 2014).

En segundo lugar, el código establece las obligaciones del franquiciante y del franquiciado, en sus artículos 1514 y 1515, respectivamente. En el primer caso, se indican las obligaciones de proporcionar información económica y financiera sobre la evolución de dos años de unidades similares a la ofrecida en franquicia, comunicar al franquiciado el conjunto de conocimientos técnicos derivados de la experiencia del franquiciante, entregar un manual de operaciones con las especificaciones para desarrollar la actividad, proveer la asistencia técnica necesaria, asegurar el abastecimiento de las cantidades apropiadas, en caso de que la franquicia contemple la provisión de bienes o servicios por parte del franquiciante, y proteger el derecho del franquiciado a usar la franquicia para su actividad comercial (Ley N° 26.994, 2014).

En relación con las obligaciones del franquiciado, el artículo 1515 describe las siguientes: desarrollar la actividad comprendida en la franquicia atendiendo las especificaciones que el franquiciante comunique, rendir cuentas del avance del negocio facilitando las inspecciones del franquiciante en este sentido, renunciar a acciones que puedan poner en riesgo el prestigio del sistema de franquicia que integra, asegurar la confidencialidad de la información que conforma el conjunto de conocimientos técnicos transmitidos por el franquiciante y cumplir con las contraprestaciones pactadas (Ley N° 26.994, 2014).

En otro orden, los artículos 1506 y 1516 hacen referencia al plazo mínimo de cuatro años para el contrato de franquicia, a excepción de situaciones especiales que pueden pactarse por un período menor, como ferias, congresos u otras actividades similares. Asimismo, el artículo 1516 hace referencia a la prorrogación tácita por un año adicional al vencimiento del plazo original y a la transformación de la franquicia en un contrato por tiempo indeterminado, a partir de la segunda renovación del mismo (Ley N° 26.994, 2014).

Adicionalmente, el artículo 1517 se refiere a la condición de exclusividad de la franquicia para ambas partes de la relación contractual, dado que el franquiciante no puede autorizar la operación de otra unidad franquiciada en el mismo territorio del franquiciado y, los establecimientos de este último, deben funcionar en las zonas indicadas por el franquiciante, sin que realice otras actividades comerciales que puedan competir con la red de franquicia que integra. Además, el mismo artículo contempla la posibilidad de que las partes puedan limitar o exceptuar tal exclusividad en el mismo contrato (Ley N° 26.994, 2014).

Por su parte, los artículos 1518 y 1519 hacen mención a otras cláusulas contractuales y cláusulas nulas, respectivamente. En este sentido, el franquiciado no puede ceder a otra persona su posición ni los derechos que surjan del contrato, a excepción de una franquicia mayorista. Tampoco, el franquiciante puede comercializar con terceros productos o servicios comprendidos en la franquicia en el área de influencia del franquiciado, aunque le corresponda el derecho a la clientela. Por otro lado, se indica la invalidez de aquellas cláusulas que impidan al franquiciado cuestionar justificadamente los derechos intelectuales del franquiciante, marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor y demás comprendidos en el sistema bajo franquicia, adquirir mercaderías de otros franquiciados que cumplan los

requisitos de calidad y las especificaciones contractuales, o establecer vínculos no económicos con otros franquiciados de la red (Ley N° 26.994, 2014).

En lo concerniente a las responsabilidades de las partes, el artículo 1520 especifica la inexistencia de relación laboral entre el franquiciante y el franquiciado, por lo cual, el primero no responde por las obligaciones del segundo, ni los empleados del franquiciado tienen relación jurídica laboral con el franquiciante. Además, el artículo señala la independencia de las partes, en el sentido de que el franquiciante no responde por la rentabilidad de la franquicia frente al franquiciado. Sin embargo, el artículo 1521, alude a la responsabilidad del franquiciante por los defectos de diseño del sistema que causen daños al franquiciado, siempre que no se originen en la negligencia grave o dolo de este último (Ley N° 26.994, 2014).

Otro de los aspectos a considerar es la extinción del contrato de franquicia; en este sentido, el artículo 1522 enumera las siguientes reglas: el contrato se extingue por la muerte o incapacidad de cualquiera de las partes, no es válida la extinción sin justa causa en el plazo de vigencia, los contratos especiales con plazos menores a tres años quedan extinguidos de pleno derecho a su vencimiento, la parte que desea concluir anticipadamente la relación contractual debe preavisar a la otra con una anticipación no menor de un mes por cada año de duración del contrato y hasta un máximo de seis meses, y la cláusula de no competencia del franquiciado se extingue transcurrido el año posterior a la finalización del contrato de franquicia (Ley N° 26.994, 2014).

Además, el artículo 1523 se refiere al derecho de la competencia, dado que el contrato de franquicia no puede limitarla, distorsionarla ni restringirla. Por último, el artículo 1524 señala que las disposiciones legales de franquicia se aplican, incluso, a las franquicias industriales y a las relaciones entre franquiciante y franquiciado principal y entre éste y cada uno de sus subfranquiciados (Ley N° 26.994, 2014).

Capítulo 3 – Metodología

3.1. Enfoque Metodológico y Alcance de la Investigación

En primer lugar, es conveniente hacer referencia al método que se emplea en el presente trabajo de investigación: enfoque metodológico cuantitativo. Sin embargo, cabe indicar que, aunque la investigación se lleve a cabo bajo una perspectiva dominante cuantitativa, la cual prevalece claramente, también conserva ciertos componentes del método cualitativo. En este sentido, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) aclaran que el enfoque seleccionado (cuantitativo, cualitativo o mixto) no necesariamente guarda relación con los métodos de recolección de datos, por consiguiente, un estudio definido como cuantitativo puede utilizar métodos de recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Además, las decisiones metodológicas dependen del planteamiento del problema y sus circunstancias, por lo cual, las técnicas deben adaptarse al mismo y no al revés.

En consecuencia, para explicar los fenómenos bajo estudio, se parte de un cuerpo o marco teórico aceptado por la comunidad científica y pertinente con el problema, y se recurre a la generalización o normalización de los resultados. De esta forma, el trabajo se ajusta mayoritariamente a datos objetivos y busca consolidar las creencias, formuladas de manera lógica en un esquema teórico, para establecer patrones de comportamiento de una población. Sin embargo, también se incluyen elementos interpretativos del investigador en relación con los factores estudiados para refinar las preguntas de investigación; es decir, se recurre a datos cualitativos y se los trata cuantitativamente.

En esencia, la mayoría de los problemas de investigación abordados en las distintas ciencias, están constituidos por una realidad objetiva y otra subjetiva. Por lo tanto, resulta conveniente que esta naturaleza compleja sea estudiada a partir de

información cuantitativa, complementada por medio de la recolección de elementos cualitativos, que ayuden a responder a los interrogantes planteados. Consiguientemente, para llegar a capturar ambas realidades coexistentes (realidad intersubjetiva), se requiere tanto la visión objetiva como la subjetiva de un fenómeno social, económico o empresarial (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

En este sentido, el presente trabajo de investigación no es ajeno a la situación indicada, dado que las franquicias representan una realidad objetiva o tangible, constituida por el capital del franquiciante y los franquiciados, los establecimientos comerciales, la extensión geográfica de la red, la cantidad de franquiciados y sus empleados, la inversión inicial, el canon de entrada y las regalías periódicas, la cartera de clientes, etc. No obstante, también se constituyen como realidad subjetiva, compuesta por las diversas realidades de los miembros de la cadena de franquicia y las relaciones personales entre los mismos, que suponen distintas formas de percibir los distintos fenómenos y actuar en consecuencia.

En función de lo expuesto, a partir del enfoque cuantitativo de investigación se pretende verificar elementos importantes en el proceso de adquisición y gestión de una franquicia, tales como, nivel de conocimiento del sistema de franquicias por parte del franquiciado, sector donde se desarrollará la actividad, localización del emprendimiento, popularidad de la marca, experiencia, *know how* y asistencia continua del franquiciante y riesgo del negocio, entre otras, y cuan determinantes resultan estos elementos en relación con la sustentabilidad económica y el éxito de este formato de negocio. Por lo tanto, para establecer la influencia que poseen los factores indicados, se recurre a las técnicas de recolección de datos que se mencionan en el apartado correspondiente del presente trabajo.

Por otro lado, a través de la incorporación de elementos cualitativos, se pretende comprender la realidad de las personas que emprendieron el negocio de franquicias, por medio de las técnicas utilizadas para recoger los datos que surgen de la interacción directa con los sujetos de estudio. En este sentido, como se amplía más adelante, se recurre a encuestas estándares con preguntas que combinan tanto categorías cerradas como opciones de respuesta abierta para desarrollo, destinadas a franquiciantes y franquiciados.

Adicionalmente, este trabajo consiste en una investigación cuantitativa no experimental y transeccional, debido a que se realiza en un momento determinado y sin manipular en forma intencional los factores para ver sus efectos sobre el negocio de franquicias, dado que los mismos ya han ocurrido. Es decir, se observan y analizan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, por ejemplo, los entrevistados poseen una opinión formada de la problemática de investigación y no se influye sobre esa percepción. Por consiguiente, se remite a la observación, identificación y análisis de la información obtenida de los expertos en la materia, de modo que, la revisión de la literatura se constituye como una guía fundamental para el trabajo de investigación y la generación de la teoría; de hecho, los resultados de este estudio representan una extensión de las investigaciones antecedentes (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

Asimismo, la presente investigación es principalmente descriptiva, debido a que busca proporcionar información precisa, útil y lo más detallada posible en relación con los factores legales, contractuales, operativos y fiscales que debe considerar el franquiciado en los procesos de adquisición de una franquicia y gestión posterior de la misma, para incrementar las posibilidades de éxito del negocio, aunque

sin que se pretenda establecer una relación causal entre las variables intervinientes en dichos procesos.

Sin perjuicio de que el alcance inicial y principal del estudio sea descriptivo, a lo largo de la extensión del presente trabajo se incluyen, también, elementos vinculados al diseño exploratorio. Así, aunque se haya estudiado el tema de la franquicia mundialmente, principalmente en Estados Unidos y ciertos países europeos, la doctrina argentina no se encuentra desarrollada de la misma forma y los trabajos existentes resultan insuficientes, por lo cual, la información referida a franquicias, en particular desde el lado del franquiciado, necesita ser complementada. En función de esto, la investigación recolecta datos basados en las encuestas realizadas tanto a franquiciados como a franquiciantes, a partir de preguntas contenidas en guías no elaboradas anteriormente en el país.

Otro aspecto a mencionar, es la falta de formulación de una hipótesis para el presente estudio, dado que se procura mostrar las características de una situación empresarial determinada desde el punto de vista del emprendedor, aunque no se pretende probar una suposición estableciendo relaciones causa-efecto entre variables, o bien, pronosticar una cifra o hecho en particular. Por consiguiente, las investigaciones descriptivas no requieren formular hipótesis, alcanza con el planteo de algunas preguntas de investigación que surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y del marco teórico que soporta el estudio (Bernal, 2016; Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

Por último, en esta investigación se utilizan tanto fuentes de recolección de información primarias como secundarias. En el primer caso, se recurre a encuestas efectuadas por medio de cuestionarios diseñados para obtener respuestas de franquiciados y franquiciantes en relación con distintos tópicos vinculados con el

problema estudiado, información estadística proporcionada por algunos franquiciantes en relación con la gestión de sus redes de franquicias y testimonios de expertos asesores en temas de franquicias. Asimismo, se apela a fuentes secundarias, tales como libros, artículos científicos, trabajos académicos, artículos periodísticos, información surgida de encuestas realizadas por otros investigadores, datos macroeconómicos y publicaciones realizadas por la AAMF y otras entidades afines.

3.2. Instrumentos

La investigación científica ofrece una variedad de técnicas o herramientas para la recolección de información en el trabajo de campo. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se emplean técnicas para tratar de probar cada uno de los objetivos específicos planteados, para alcanzar el objetivo general, y contestar las preguntas de investigación. En los párrafos siguientes se mencionan, en concreto, las herramientas que se utilizan para recopilar la información en el presente trabajo de investigación.

Primeramente, se recurre al análisis documental a fin de obtener el mayor volumen de información para responder al problema de estudio. El análisis comienza con la identificación y organización de los diferentes documentos existentes y disponibles que contienen información relevante sobre el formato de negocio de franquicias y, luego, se continúa con la selección de la bibliografía y documentación con mayor pertinencia para el caso. En este sentido, se priorizan artículos científicos que recopilan investigaciones realizadas en el campo del sistema de franquicia y que comprenden los tópicos más importantes y estudiados en torno a dicho sistema, así como también, libros y manuales escritos por autores referentes en la literatura de franquicias. Finalmente, se procede a su revisión detallada y su contrastación con los

datos relevados a partir de los cuestionarios realizados, en función de los objetivos bajo estudio.

En segundo término, a través de la herramienta de encuestas, se colectan los datos complementarios que se necesitan para alcanzar los objetivos del proyecto. De este modo, se diseña un cuestionario que es destinado tanto a franquiciados como a franquiciantes, para generar la misma información desde dos puntos de vista diferentes. Este cuestionario permite estandarizar el proceso de recolección de datos y resulta uniforme para todos los casos. Asimismo, las preguntas utilizadas son específicas y con categorías predeterminadas y, además, contemplan la posibilidad de respuestas abiertas a desarrollar por el encuestado, lo que aporta un elemento cualitativo a la investigación. Cabe indicar, también, que el cuestionario incluye la opción de responder mediante la selección de una o más respuestas (esquema de respuestas múltiples).

Por lo tanto, se construye una encuesta para aplicar un cuestionario que permita validar o desestimar los factores determinados a partir de la revisión de la literatura. De esta forma, se procura adicionar a la investigación elementos informativos vinculados, primordialmente, con la importancia de un adecuado análisis previo a la inversión en una franquicia por parte el emprendedor o franquiciado y del seguimiento y asistencia permanente del franquiciante, así como también, las ventajas, beneficios y riesgos de este formato de negocio para el inversor. Vale mencionar, que más adelante se hace referencia a la corroboración de la confiabilidad y la validez de este instrumento.

Por último, independientemente de las dos técnicas de recolección de datos mencionadas en los párrafos previos, se asistió en agosto de 2018 a la XXIV Exposición Internacional de Franquicias, Licencias, Emprendimientos y Negocios, en

el predio La Rural de la ciudad de Buenos Aires, para establecer relaciones con franquiciantes e inversores nacionales y extranjeros, asistir a exposiciones de asesores expertos en la materia, solicitar información específica a miembros presentes de la AAMF y reunir documentación en relación con las franquicias que participaron en dicho evento.

3.3. Participantes

La unidad de análisis está representada por las franquicias constituidas en Argentina. De este modo, para obtener una medida apropiada de la población estudiada, se recurrió al registro de franquicias afiliadas a la AAMF, que fueron relevadas en el anuario 2018-19 de la GAF. Así, para el período indicado, se dispuso de la información contenida en las fichas técnicas de un total de 212 empresas que funcionan bajo el esquema de negocio de franquicias en el país (Apéndice B).

En función de lo expuesto, el cuestionario diseñado fue remitido por medio de correos electrónicos a los 212 franquiciantes en cuestión, haciendo extensiva la solicitud de repuesta a sus franquiciados. Como resultado, se obtuvieron 30 encuestas completas y válidas, las cuales integran la muestra seleccionada. Asimismo, para validar el tamaño de dicha muestra, así como también su representatividad en relación con la población estudiada, se empleó la fórmula globalmente extendida para su cálculo: $n = (z^2 N p q) / (e^2 (N-1) + z^2 p q)$. En donde:

- n = tamaño de la muestra o cantidad de elementos de la misma.
- z = puntuación en función del nivel de confianza.
- N = universo o población.
- p = probabilidad a favor.
- q = probabilidad en contra (1 – p).
- e = error muestral o margen de error deseado.

De esta forma, se determinaron como razonables un valor de 95% para el nivel de confianza ($z = 1,96$) y un rango deseado de margen de error que se ubique entre 5% y 10%. En el primer caso, se espera que los resultados de la muestra sean ciertos con una probabilidad de 95% (p). En el segundo caso, el error muestral representa la diferencia que puede existir entre el resultado que se obtiene a partir de las repuestas de una muestra de la población y el que se obtendría si la encuesta fuese respondida por la totalidad de dicho universo.

Consecuentemente, para la muestra seleccionada de 30 encuestados entre franquiciantes y franquiciados, dados el tamaño de la población y el nivel de confianza definidos, el margen de error resultante es de 7,25%. Por ejemplo, este estadístico significa que si el 80,00% de los encuestados indicó, como respuesta a la primera pregunta del cuestionario, que la investigación previa a la inversión por parte del franquiciado reviste mucha importancia, entonces, entre el 72,75% y el 87,25% del universo de estudio (80,00% +/- 7,25%) creería que la respuesta es la misma.

Por otro lado, es importante considerar la tasa de respuesta de la encuesta realizada, es decir, el porcentaje de encuestados que respondieron el cuestionario (30) entre todos aquellos que lo recibieron (212). Por consiguiente, el índice obtenido en este caso es de 14,15%, el cual resulta una proporción válida, aceptable y razonable en función de un criterio conservador y considerando que la encuesta fue enviada por única vez y sin personalización ni incentivo alguno (Sánchez Fernández, Muñoz Leiva y Montoro Ríos, 2009).

3.4. Procedimientos

En función de lo comentado anteriormente, el proceso de recolección de información para la presente investigación, se comenzó con la identificación y organización de la literatura existente en relación con la temática de franquicias.

Luego, se llevó a cabo la selección y revisión pormenorizada del material más relevante a fin de dar respuesta a los objetivos bajo estudio. Vale mencionar, que esta información se constituyó como la base para la construcción del respectivo cuestionario y la contrastación de los resultados del mismo.

Seguidamente, se realizaron las definiciones pertinentes con vista al diseño de la encuesta correspondiente. En este sentido, se delimitó la población de estudio (212 franquicias afiliadas a la AAMF, según la GAF) a partir de la unidad de análisis establecida (franquicias constituidas en Argentina), con la exclusiva finalidad de la aplicación del cuestionario. Por consiguiente, se determinó una muestra representativa de dicho universo en función de las respuestas obtenidas, luego de remitir la encuesta a la totalidad de la población por medio de correos electrónicos, tal como se amplía en los párrafos siguientes. Asimismo, se verificó la suficiencia del tamaño de la muestra a partir del error muestral deseado y de la tasa de respuesta estimada.

Posteriormente, se analizaron dos alternativas en torno a la generación del cuestionario. En primer término, se consultó a la AAMF respecto a la existencia de instrumentos que se ajusten a los requerimientos de la investigación y/o que hayan demostrado ser válidos y confiables en estudios previos y similares al actual, sin embargo, el resultado no fue satisfactorio. Entonces, a partir de la revisión de la literatura y en base a la información plasmada en el marco teórico del presente estudio, se generó un cuestionario nuevo para dar respuesta a las preguntas de la investigación y, por ende, contribuir al logro de los objetivos propuestos. En este orden, se identificaron e incluyeron en la encuesta determinados factores o variables, que fueron validados por parte de los empresarios involucrados en el esquema de negocio de franquicias que respondieron el cuestionario.

A continuación, se procedió a verificar la confiabilidad y la validez del instrumento, a partir de la realización de una prueba piloto. En este sentido, se administró la encuesta a una pequeña muestra de 4 encuestados, para probar su pertinencia, eficacia y condiciones de aplicación. Vale indicar, que esta prueba piloto se elaboró en base a preguntas abiertas y, después de su utilización y en función de las respuestas obtenidas, se generaron categorías de respuestas cerradas. Es decir, las preguntas cerradas se construyeron con fundamento en preguntas abiertas (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

Por consiguiente, se confirmó la validez del cuestionario, dado que por medio de dicho instrumento se lograron medir los elementos que se pretendían medir y, además, las respuestas obtenidas sirvieron como pautas a seguir para efectuar los cambios necesarios en el mismo y permitieron afirmar y corroborar la información recopilada a partir del análisis de la literatura pertinente.

Por otro lado, para validar la confiabilidad de la encuesta, se aplicó a los encuestados que participaron de la prueba piloto, el instrumento original con preguntas abiertas y remitido en formato de procesador de textos (*Microsoft Word*) y, posteriormente, una nueva versión depurada a partir de la categorización de las respuestas, en un cuestionario estandarizado y disponible en forma *online*. Si bien ambas versiones del documento fueron enviadas con dos meses de diferencia, las respuestas prácticamente no variaron y la correlación entre ambas fue apropiada, por lo cual, el instrumento resultó confiable.

Adicionalmente, se procedió a la elaboración de la versión final del instrumento y se ejecutó su procedimiento de aplicación. En este sentido, el modelo de la encuesta empleada que se muestra en el Apéndice C, se construyó siguiendo una secuencia lógica: solicitud de colaboración, datos demográficos, preguntas del

cuestionario relacionadas con los objetivos definidos, agradecimiento e información de contacto (Sánchez López, 2005).

Por último, respecto al procedimiento de aplicación del instrumento, se plasmó el modelo de cuestionario diseñado y validado en una plataforma *online* de formularios (*Google Forms*), se generó el enlace correspondiente y se remitió el mismo por correo electrónico, a través de una comunicación masiva y no personalizada, a los 212 franquiciantes que conformaron la población estudiada, haciendo extensiva la encuesta a los franquiciados de sus respectivas franquicias.

3.5. Estrategia de Análisis de Datos

Cabe indicar que, en el siguiente capítulo del presente trabajo, se describen detalladamente los pasos seguidos para el procesamiento y análisis de la información recolectada por medio de la aplicación de la encuesta utilizada y la interpretación de los resultados. Sin perjuicio de esto, a modo de resumen, se indica que las respuestas para cada uno de los 9 interrogantes que conforman el cuestionario se categorizaron, a excepción de un último ítem, que se incluye para permitir al encuestado desarrollar otros aspectos que no se encuentran contemplados en las categorías previas.

De esta forma, se determina la frecuencia absoluta de cada categoría, es decir, la cantidad de encuestados que la eligieron como respuesta, así como también, su frecuencia relativa, o sea, el cociente entre la frecuencia absoluta de una categoría determinada y la cantidad total de respuestas para la pregunta en cuestión. Por ejemplo, para el primer interrogante del cuestionario, referido a la importancia que reviste el análisis previo de información por parte del franquiciado, 24 de los 30 encuestados de la muestra optaron por la respuesta “Mucha” (frecuencia absoluta: 24), cantidad que representó el 80% del total de respuestas obtenidas al respecto (frecuencia relativa: 0,80).

Una vez obtenida esta calificación, se ordenan las categorías de mayor a menor en función de su frecuencia absoluta, para todas las preguntas de la encuesta. Asimismo, se organizan los resultados en tablas individuales para cada interrogante y se muestran por medio de gráficos para facilitar su interpretación. Finalmente, se complementan dichos resultados con los hallazgos obtenidos a partir del análisis documental, realizado en forma previa, y se contrastan con los objetivos definidos para este estudio.

Capítulo 4 – Análisis de Resultados

4.1. Características de la Muestra Seleccionada

En primer término, tal como se describió en el capítulo previo, la muestra analizada se determinó en función de la cantidad de respuestas válidas y completas obtenidas a partir de la aplicación de una encuesta a la población bajo análisis, dada por las 212 franquicias afiliadas a la AAMF según el anuario 2018-2019 de la GAF. Consiguientemente, las características más significativas de esta muestra de 30 elementos (franquiciantes y franquiciados) se presentan a lo largo de este apartado, principalmente, a través de distintas figuras que facilitan la comprensión gráfica de dichos atributos.

Respecto a la parte de la relación comercial de franquicia que respondió al cuestionario, se indica que 18 personas lo hicieron en carácter de franquiciantes (60%) y 12 como franquiciados (40%), como se muestra en la Figura 1.

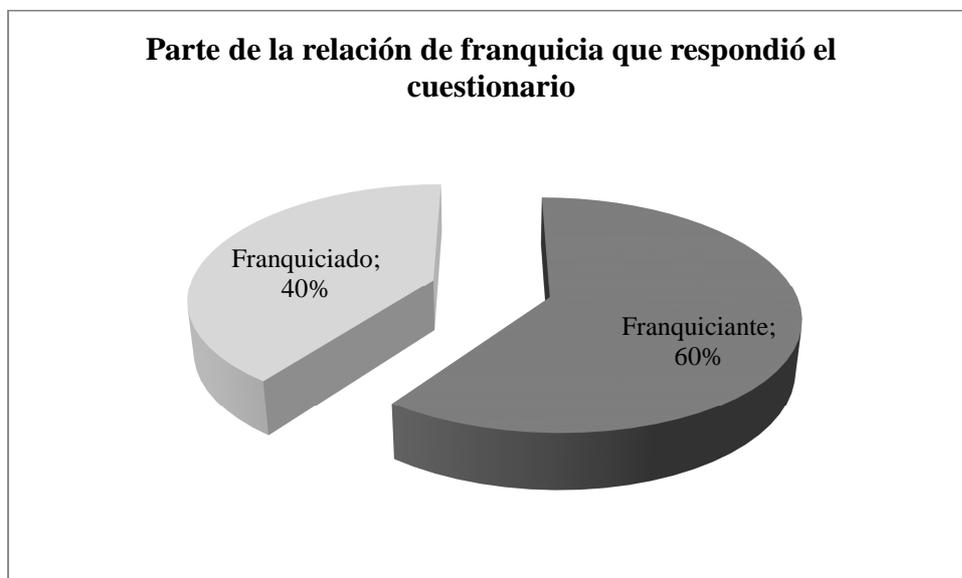


Figura 1. Parte de la relación de franquicia que respondió el cuestionario.

Cabe señalar que, aunque los destinatarios de los correos electrónicos con el enlace para responder la encuesta *online* fueron los franquiciantes dueños de las franquicias que conformaron el universo bajo estudio, la comunicación se hizo

extensiva a los franquiciados miembros de sus redes. De esta forma, se pretendía enriquecer los resultados obtenidos con información recabada desde dos puntos de vista diferentes, es decir, los franquiciantes respondieron en función de la experiencia obtenida a partir de los intercambios con sus franquiciados y, estos últimos, lo hicieron en base a sus propias vivencias y conocimientos.

También, es importante destacar la localización del comercio de los franquiciantes y franquiciados que respondieron el cuestionario. Así, la mayor cantidad de respuestas provinieron de empresarios cordobeses (9) y, luego, de aquellos con franquicias emplazadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y en la provincia de Buenos Aires, con 8 respuestas en cada caso. Además, en menor medida, se recibieron respuestas de emprendedores de Santa Fe (2) y Mendoza, Catamarca y Jujuy (una por provincia). Por consiguiente, la participación relativa de cada provincia en la encuesta realizada se muestra en la Figura 2.

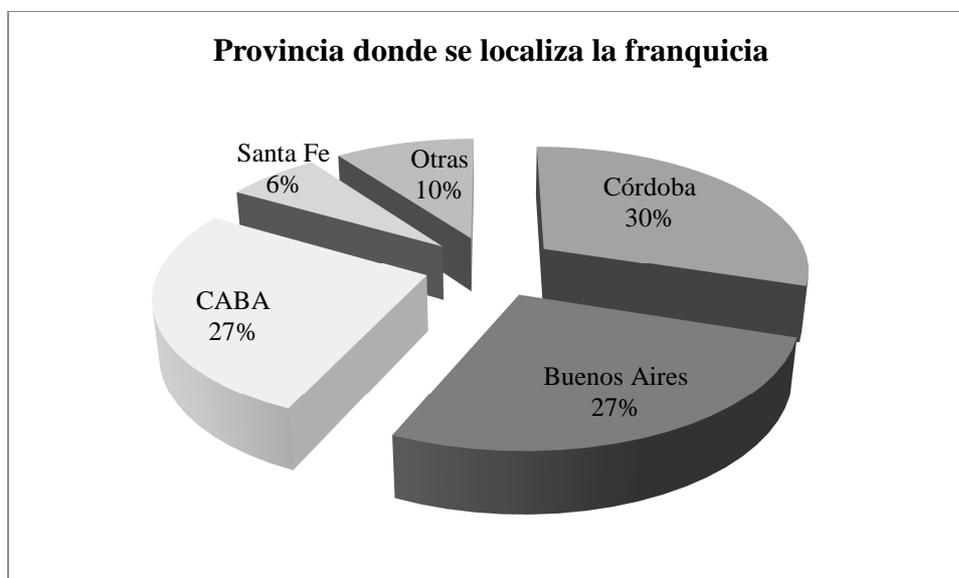


Figura 2. Provincia donde se localiza la franquicia.

Como se indicó en el primer capítulo de este estudio, si bien la mayoría de las franquicias se encuentran asentadas en CABA y provincia de Buenos Aires, en los últimos años se evidencia en Argentina un proceso de federalización de las

franquicias, que se traduce en la existencia de mayores oportunidades para los inversores interesados en este esquema de negocios que residen en el interior del país. Consiguientemente, los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta están alineados con este contexto.

Adicionalmente, a modo informativo, se mencionan a continuación algunas de las franquicias que integraron la muestra analizada, para las principales provincias observadas en la Figura 2: Cerveza Antares, Grido Helado, Lozada Viajes, Marea y Black Pan (Córdoba); Prohygiene, Grisino, Print House y RES (CABA); Ominim Sorpresaría, Sei Tu Helados, Casimiro y Fandog (Buenos Aires).

Por último, cabe mencionar la información relacionada con el género de los 30 franquiciantes y franquiciados que respondieron la encuesta. En este sentido, 20 de los encuestados fueron hombres (67%) y los 10 restantes, mujeres (33%). La Figura 3, que se expone a continuación, muestra gráficamente esta situación.

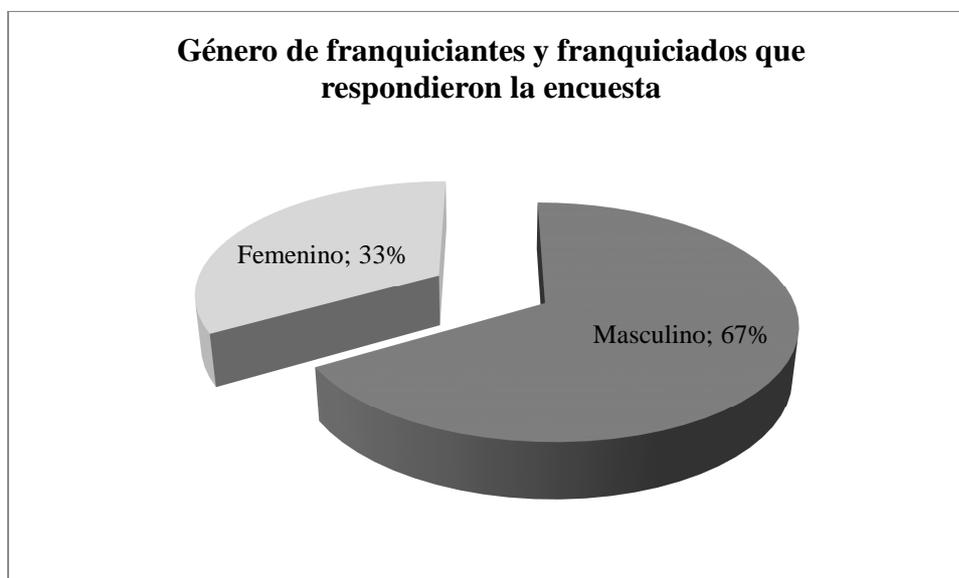


Figura 3. Género de franquiciantes y franquiciados que respondieron la encuesta.

En relación con este aspecto, es preciso destacar el fuerte crecimiento de las franquicias que son propiedad de mujeres, como tendencia a nivel mundial. Si bien, el mercado está mayoritariamente en manos masculinas, las empresas franquiciantes

miran con buenos ojos el advenimiento de las mujeres en este sector. Argentina no es ajena a este comportamiento y los resultados de la muestra seleccionada resultan representativos de esta realidad. Asimismo, la AAMF está actualmente presidida por una mujer y ha lanzado programas para informar a las mujeres de las oportunidades en ese campo.

4.2. Tabulación de la Información

Teniendo en cuenta que la estructura de la encuesta utilizada para recolectar información contempla la posibilidad de optar por múltiples respuestas, mayoritariamente cerradas para todas las preguntas a excepción de la primera, se considera apropiado llevar a cabo algún tipo de codificación de las mismas. De esta manera, se procede a asignar un número según las categorías de respuesta elegidas. Por ejemplo, si el encuestado selecciona la primera opción y la tercera, se le asigna el valor 13, si elige la segunda opción, la cuarta y la quinta, se le asigna el valor 245, y así sucesivamente. Por lo cual, cada combinación ocupa una fila distinta en la tabla de distribución de frecuencias, al igual que una respuesta individual, facilitando la tabulación, comparación y análisis de los datos (Serrano Angulo, 2013). En este sentido, la Tabla 6 muestra todas las combinaciones de categorías de respuestas obtenidas para las 9 preguntas que integran el cuestionario aplicado.

En función de lo expuesto, la tabulación indicada sirve como base para el análisis estadístico y la comprensión de los resultados de la encuesta, aspectos desarrollados en el siguiente apartado. Así, se obtienen distribuciones de frecuencias a nivel individual y combinado; en estas últimas, puede observarse cuantos eligieron una sola opción, cuantos optaron por más de una y que combinaciones de ellas son elegidas, lo que aporta información adicional que de otro modo no se tendría.

Tabla 6
Distribución de las combinaciones de respuestas

Categ.	Frec. Abs.	Frec. Rel.												
Pregunta 1			Pregunta 4			Pregunta 6			Pregunta 7					
1	24	80%	1	1	3%	1	1	3%	1	12	40%			
2	6	20%	12	1	3%	12	1	3%	12	4	13%			
Pregunta 2			123	2	7%	1234567	2	7%	13	3	10%			
12	1	3%	123456	4	13%	1237	1	3%	2	2	7%			
123	5	17%	1234567	1	3%	124	1	3%	23	1	3%			
1234	2	7%	12347	1	3%	12567	1	3%	3	6	20%			
12345	4	13%	124	1	3%	1567	1	3%	4	2	7%			
123456	1	3%	1246	1	3%	157	1	3%	Pregunta 8					
1245	2	7%	126	2	7%	2	1	3%	1	1	3%			
125	1	3%	135	1	3%	23	1	3%	12	4	13%			
1345	1	3%	136	2	7%	2345	1	3%	123	2	7%			
145	2	7%	15	1	3%	23467	2	7%	1234	1	3%			
1456	2	7%	16	1	3%	2367	1	3%	12345	4	13%			
156	1	3%	2	1	3%	24	1	3%	1235	1	3%			
235	1	3%	23	1	3%	2457	1	3%	124	1	3%			
24	1	3%	234	1	3%	256	1	3%	13	5	17%			
25	1	3%	2345	1	3%	257	1	3%	134	5	17%			
3456	1	3%	2356	1	3%	26	1	3%	135	2	7%			
4	2	7%	34	2	7%	27	1	3%	14	2	7%			
5	1	3%	345	1	3%	37	1	3%	15	1	3%			
56	1	3%	36	2	7%	4	1	3%	3	1	3%			
Pregunta 3			45	1	3%	56	1	3%	Pregunta 9					
1	14	47%	Pregunta 5			57	1	3%	1	8	27%			
15	6	20%	1	1	3%	67	3	10%	12	5	17%			
2	2	7%	12	1	3%	7	2	7%	123	1	3%			
23	1	3%	12345	1	3%				2	9	30%			
45	1	3%	123456	2	7%				2	2	7%	23	2	7%
5	6	20%	1234567	1	3%				3	2	7%	3	2	7%
			12346	1	3%				4	3	10%	4	3	10%
			12356	1	3%									
			1236	1	3%									
			124	1	3%									
			12456	1	3%									
			1246	2	7%									
			125	3	10%									
			1256	1	3%									
			126	1	3%									
			13	2	7%									
			23	1	3%									
			2346	2	7%									
			235	1	3%									
			236	4	13%									
			246	1	3%									
6	1	3%												

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis Estadístico de los Resultados

En primer lugar, es conveniente describir los datos, es decir, los valores y las puntuaciones obtenidas para las variables contempladas en las preguntas de la encuesta (una variable, atributo o factor por cada interrogante). Para esto, se construye la distribución de frecuencias de estas variables, a fin de obtener el conjunto de puntuaciones, ordenadas en sus respectivas categorías y presentadas como tablas de frecuencia. Adicionalmente, estas distribuciones se completan con el agregado de los porcentajes de casos en cada categoría y los porcentajes de lo que se va acumulando, desde la categoría de mayor frecuencia absoluta hasta la de menor frecuencia (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

Por lo tanto, se recurre a la estadística descriptiva para organizar, resumir y presentar, metodológicamente, los datos de manera informativa. Por otro lado, se aplica la estadística inferencial en el momento en que se infiere o concluye sobre la población bajo estudio, a partir del análisis de los datos de la muestra seleccionada. De esta forma, se considera a la estadística inferencial como la mejor conjetura que es posible obtener del valor de la población sobre la base de la información de la muestra (Lind, Marchal y Wathen, 2012).

Para el caso particular del cuestionario aplicado en esta investigación, dada la naturaleza cualitativa (no numérica) de las variables estudiadas, el interés radica en el número o porcentaje de observaciones en cada categoría. Por consiguiente, las medidas descriptivas de posición (media aritmética, mediana, etc.) y dispersión (desviación estándar, varianza, etc.), que resultan útiles para describir datos cuantitativos, no aplican al caso de variables medidas a nivel nominal. A modo de excepción, la moda es una medida de ubicación válida para cualquier distribución de frecuencias y se aplica para los atributos descriptos en todas las preguntas de la

encuesta utilizada en este trabajo, para medir cuál fue la categoría de respuesta más seleccionada, o sea, la que aparece con mayor frecuencia.

También, vale indicar que la gráfica de barras es el instrumento que se emplea para representar gráficamente las variables cualitativas bajo análisis, dado que el objetivo es comparar el número de observaciones en cada categoría. De este modo, en el eje horizontal se muestran las distintas categorías de respuesta y en el eje vertical, la frecuencia de cada uno de los posibles resultados. Además, una característica distintiva de este tipo de gráfico, la constituye la distancia existente entre sus barras, debido a que las mismas no son adyacentes para elementos cualitativos (Lind, Marchal y Wathen, 2012).

4.3.1. *Presentación e interpretación de los resultados*

Como bien se introdujo en los párrafos previos, los resultados surgidos de la aplicación de la encuesta, para cada uno de sus interrogantes, se muestran en tablas de frecuencias y se representan gráficamente a través de gráficos de barras. En primer término, el cuestionario hace referencia a la importancia que reviste la investigación previa a la inversión por parte del franquiciado. Por consiguiente, tanto en la Tabla 7 como en la Figura 4, se muestran los resultados obtenidos al respecto, observándose que el 80% de los encuestados destacaron la gran relevancia que supone la realización de un análisis apropiado, previamente a la decisión de invertir en una franquicia.

Tabla 7

Pregunta 1 del cuestionario: tabla de frecuencias.

¿Qué importancia reviste la investigación previa a la inversión por parte del franquiciado?					
N° Categ.	Descripción Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Casos
1	Mucha.	24	80%	80%	80%
2	Poca.	6	20%	100%	20%
3	Ninguna.	0	0%	100%	0%
Total		30	100%		

Fuente: Elaboración propia.

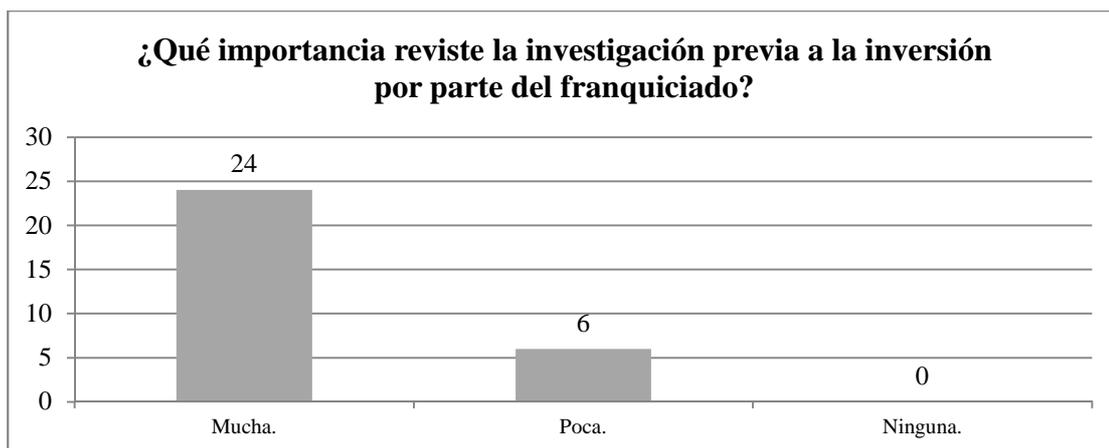


Figura 4. Pregunta 1 del cuestionario: representación gráfica.

Vale mencionar, como surge de la Tabla 7, que la primera pregunta de la encuesta solo admite una única respuesta válida, por lo cual las tres categorías resultan mutuamente excluyentes y la sumatoria de sus frecuencias coincide con la cantidad de personas que respondieron el cuestionario (tamaño de la muestra). De esta forma, es el único de los interrogantes que no contempla de posibilidad de múltiples opciones de respuesta.

En función de lo expuesto, los resultados obtenidos en este caso resultan concluyentes y muestran la importancia del hecho de llevar a cabo un análisis pormenorizado y consciente de toda la información que pueda reunir el franquiciado, en forma previa a la adquisición de una franquicia. Es válido señalar, que tanto los franquiciantes como los franquiciados que respondieron la encuesta opinaron en este sentido, en su gran mayoría. Consecuentemente, la investigación previa a la inversión puede considerarse uno de los factores facilitadores del éxito de un emprendimiento bajo el esquema de franquicias, aspecto que también se confirmó a partir de la revisión de la literatura existente en la materia; en este sentido, los principales hallazgos, se plasmaron en el marco teórico de la presente investigación.

Seguidamente, en la Tabla 8 y en la Figura 5, se detallan y grafican, respectivamente, los resultados surgidos a partir de las respuestas obtenidas para la

pregunta referida a los aspectos que deberían analizarse por el franquiciado en forma previa a la inversión. En este caso, los datos contemplan la cantidad total de respuestas seleccionadas, dado que el encuestado contaba con la posibilidad de optar por más de una alternativa. De esta forma, el 73% de las personas que contestaron el formulario, consideraron a la ubicación y el entorno del local franquiciado como el aspecto más relevante a la hora de llevar a cabo el análisis previo a la inversión, representando el 22% del total de las respuestas recibidas para la pregunta en cuestión. Sin embargo, otros factores como el flujo de gente en la zona, el perfil e imagen del franquiciante, y el monto, recupero y rentabilidad de la inversión, también fueron elegidos por la mayoría de los encuestados (60-63%).

Tabla 8

Pregunta 2 del cuestionario: tabla de frecuencias.

¿Qué aspectos relevantes de la franquicia deberían ser analizados por el franquiciado, necesariamente y en forma previa a la inversión, para tener mayores probabilidades de éxito en este modelo de negocio?					
N° Categ.	Descripción Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Casos
1	Ubicación específica del local franquiciado y su entorno.	22	22%	22%	73%
2	Flujo de gente en la zona donde se desea establecer el local.	19	19%	42%	63%
5	Perfil del franquiciante e imagen de la marca.	19	19%	61%	63%
4	Inversión total inicial, plazo de recupero y rentabilidad esperada del negocio.	18	18%	80%	60%
3	Tamaño del local y costos de alquiler y ambientación del mismo.	15	15%	95%	50%
6	Otros.	5	5%	100%	17%
Total		98	100%		

Fuente: Elaboración propia.

A raíz de la situación expuesta, resulta interesante conocer si el 73% de los que optaron por el primer aspecto, por ejemplo, también consideraron otros. Esta información se puede obtener analizando la tabulación realizada en la Tabla 6, que presenta la distribución de frecuencias de todas las combinaciones que se han dado. Así, principalmente, 5 de los 30 encuestados (17%) seleccionaron las categorías 1, 2 y

3, mientras que otras 4 personas (14%), adicionaron las categorías 4 y 5 a las anteriores. En consecuencia, para incrementar la probabilidad de éxito de un negocio que funcione bajo el formato de franquicia, el emprendedor o franquiciado debe atender necesariamente aspectos tales como: ubicación y entorno del local comercial, así como su tamaño y costos de alquiler y acondicionamiento, movimiento de gente en la zona, perfil del franquiciante e imagen de su marca, y aspectos económicos vinculados con la inversión (monto, plazo de recupero y rentabilidad).

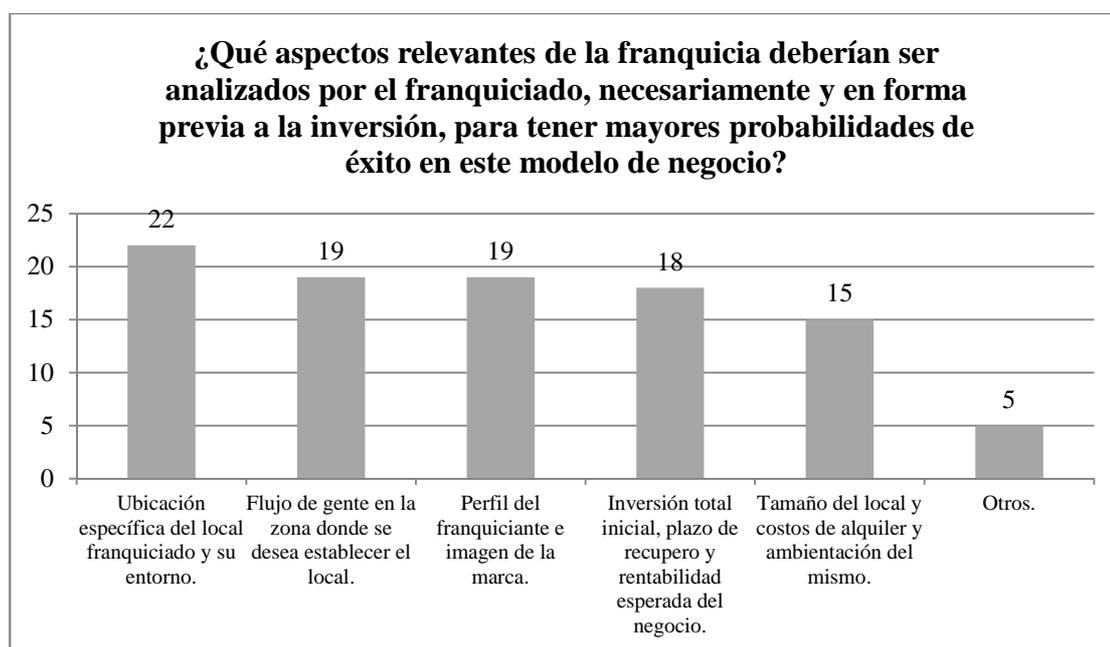


Figura 5. Pregunta 2 del cuestionario: representación gráfica.

Sin perjuicio de lo expuesto precedentemente, hubo 5 personas que optaron por la categoría abierta “Otros”, a especificar, dado que la respuesta no estaba contemplada en las categorías previamente definidas. En este sentido, surgieron como aspectos adicionales la consideración del rubro de actividad, la experiencia de otros franquiciados, la competencia externa e interna (otros franquiciados de la red) y la disponibilidad de tiempo para dedicar al negocio. Si bien todos estos elementos surgieron, también, como hallazgos del análisis documental realizado en el presente trabajo, el último aspecto indicado, forma parte de la actividad de autoevaluación que

debe llevar a cabo el franquiciado y que reviste gran importancia de cara al éxito futuro de la franquicia.

Por otra parte, la tercera pregunta de la encuesta se relaciona con la necesidad de asesoramiento especializado, tanto en la etapa previa a la adquisición de una franquicia como durante la gestión del negocio. En este sentido, en la Tabla 9 se muestra que la moda de la muestra para esta pregunta la constituye la categoría 1, es decir, 20 de los 30 encuestados indicaron que no recurrirían al asesoramiento externo a la red de franquicia (67% de los casos). También, se destaca que el 43% de quienes respondieron, aseguran que la experiencia y conocimiento previo del franquiciado es determinante al momento de decidir si se recurre a un asesor experto en la materia. Asimismo, la situación descrita se observa de manera gráfica en la Figura 6.

Tabla 9

Pregunta 3 del cuestionario: tabla de frecuencias.

¿Considera necesario recurrir al asesoramiento de un consultor de franquicias antes de la inversión y/o durante la gestión del negocio?					
N° Categ.	Descripción Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Casos
1	No. Resulta suficiente el asesoramiento del franquiciante y de la red de franquiciados.	20	53%	53%	67%
5	Depende de la experiencia previa del franquiciado y de su conocimiento del negocio.	13	34%	87%	43%
2	Sí. Considero necesario el asesoramiento en forma previa a la inversión.	3	8%	95%	10%
3	Sí. Considero necesario el asesoramiento que acompañe la gestión del negocio.	1	3%	97%	3%
4	Sí. Especialmente respecto a las condiciones contractuales.	1	3%	100%	3%
Total		38	100%		

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, es útil recurrir a la Tabla 6 para observar la distribución de frecuencias de todas las combinaciones de respuestas que se presentaron. En este sentido, la combinación de las categorías 1 y 5 fue seleccionada por 6 de los 30 encuestados (20%), ubicándose como la segunda opción más elegida, junto a la

opción 5. Por consiguiente, a partir de los resultados de la encuesta para la pregunta en cuestión, se indica que el asesoramiento de consultoras expertas en franquicias no sería un factor determinante a la hora de invertir o gestionar el negocio. Sin embargo, puede resultar necesario recurrir a terceros en función de la información que reúna el franquiciado, tal como se describe en el apartado 2.6 de este trabajo, referido al proceso de adquisición de franquicias.

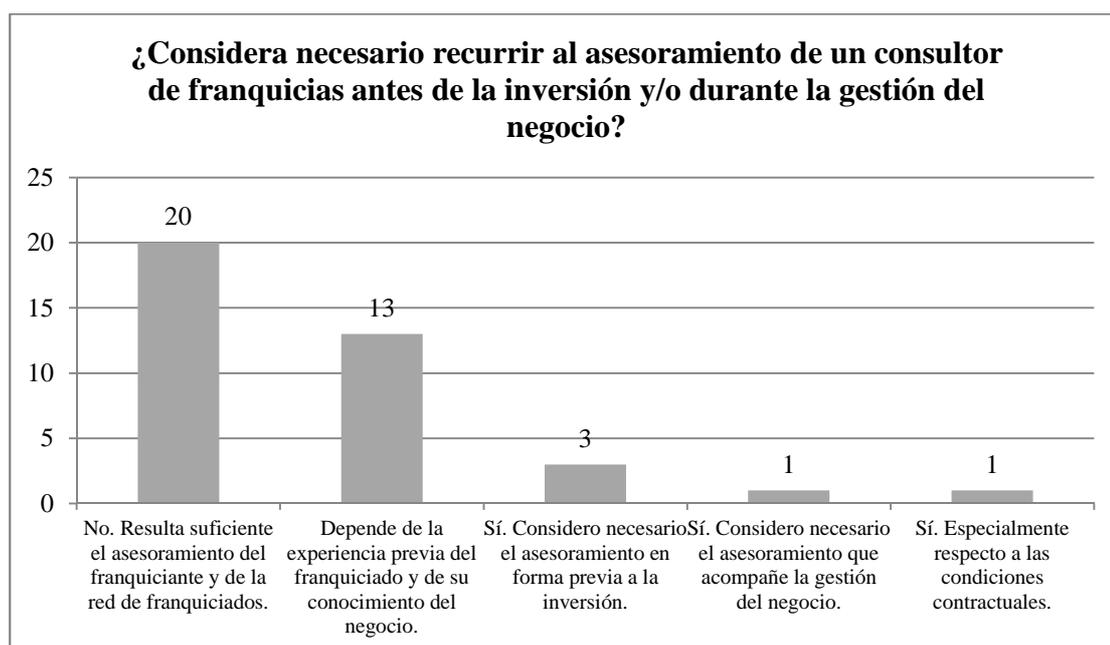


Figura 6. Pregunta 3 del cuestionario: representación gráfica.

Continuando con el repaso de los resultados de la encuesta, la cuarta pregunta hace alusión a los factores que influyen en el éxito y la rentabilidad del inversor en el formato de negocio de franquicias, aspecto que se relaciona directamente con el problema de la presente investigación. En este caso, el asesoramiento y seguimiento permanente del franquiciante es considerado como el factor más relevante por el 67% de los franquiciantes y franquiciados que respondieron la encuesta. Asimismo, si se agregan en la consideración los aspectos vinculados con la calidad del producto o servicio y el posicionamiento de la marca comercial, se alcanza un 59% del total de respuestas obtenidas para esta pregunta.

También es importante destacar, la importancia que revisten las acciones publicitarias y los recursos necesarios para gestionar el negocio en la consideración de franquiciantes y franquiciados, dado que el 47% de los encuestados se inclinaron por estos factores. Cabe indicar, que la situación presentada se encuentra respaldada por los datos detallados en la Tabla 10 y graficados en la Figura 7, que se exponen a continuación.

Tabla 10

Pregunta 4 del cuestionario: tabla de frecuencias.

¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen en el éxito y la rentabilidad del inversor en el formato de negocio de franquicias?					
N° Categ.	Descripción Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Casos
3	Asesoramiento, respaldo y seguimiento permanente del franquiciante.	20	21%	21%	67%
1	Calidad del producto o servicio comercializado.	19	20%	40%	63%
2	Posicionamiento de la marca.	18	19%	59%	60%
4	Acciones de marketing y publicidad.	14	14%	73%	47%
6	Recursos físicos, técnicos, financieros y/o humanos para gestionar el negocio.	14	14%	88%	47%
5	Inversión inicial y costos relacionados con la gestión del negocio.	11	11%	99%	37%
7	Otros.	1	1%	100%	3%
Total		97	100%		

Fuente: Elaboración propia.

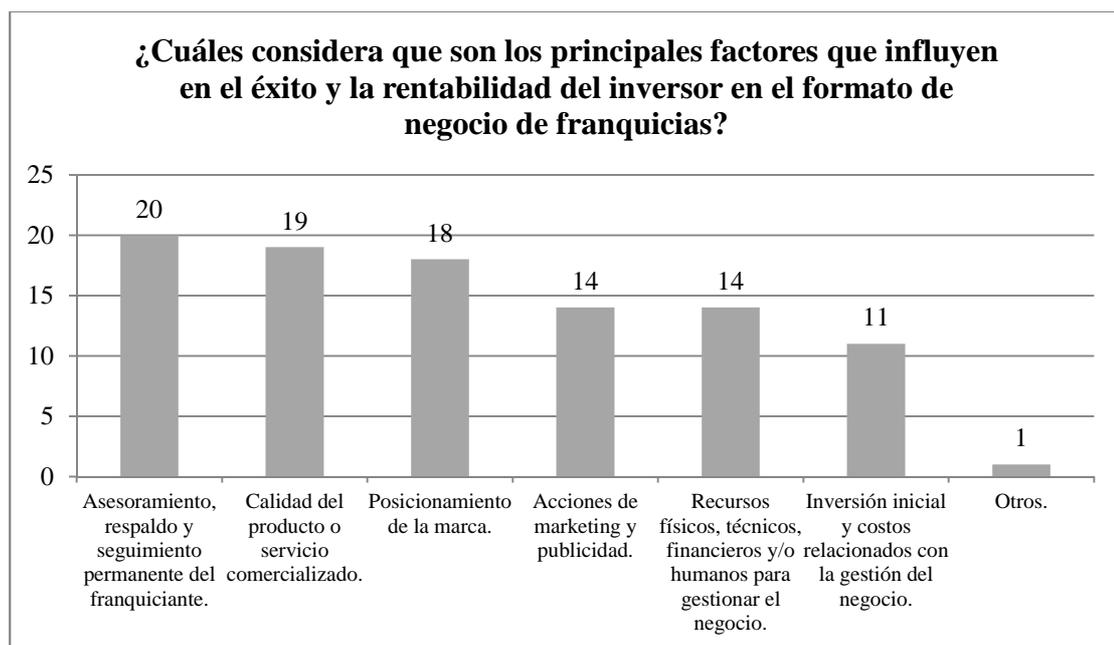


Figura 7. Pregunta 4 del cuestionario: representación gráfica.

Respecto a la distribución de combinaciones de respuestas de la Tabla 6, sólo es válido destacar que 4 personas seleccionaron las 6 categorías predefinidas para esta pregunta (13%), dado que la categoría 7 corresponde a la respuesta abierta a especificar, para la que uno de los encuestados considera que el compromiso del franquiciado es otro de los factores claves.

Consecuentemente, los resultados surgidos a partir de las respuestas al interrogante vinculado con los factores de éxito de la franquicia, confirman los hallazgos obtenidos de la revisión de la literatura especializada. En este sentido, tanto la calidad del producto o servicio comercializado, el posicionamiento de la marca, el asesoramiento, respaldo y seguimiento permanente del franquiciante, las acciones de marketing y publicidad, la inversión inicial y costos relacionados con la gestión del negocio, y los recursos físicos, técnicos, financieros y/o humanos para la gestión de la empresa, constituyen los principales factores que influyen, ineludiblemente, en el éxito futuro y en la sustentabilidad económica del emprendimiento del franquiciado.

Respecto a la quinta pregunta del cuestionario, relacionada con los beneficios y ventajas de la franquicia para el franquiciado, en la Tabla 11 se muestran los resultados conseguidos. Así, los beneficios derivados de la asistencia continua y el *know how* del franquiciante representaron la categoría más seleccionada (25% del total de respuestas), además, 26 encuestados (87%) optaron por incluir esta ventaja dentro de las más significativas desde el punto de vista del franquiciado. También, las otras tres alternativas más seleccionadas fueron las ventajas vinculadas con la utilización de una marca conocida, la reducción del riesgo de negocio y la comercialización de productos o servicios probados, con 20, 19 y 17 respuestas, respectivamente. Asimismo, sólo una persona optó por la categoría abierta “Otros”, especificando el beneficio de la capacitación y supervisión constante (ver Figura 8).

Tabla 11

Pregunta 5 del cuestionario: tabla de frecuencias.

¿Cuáles son los beneficios o ventajas que obtienen los emprendedores del negocio de franquicias?					
N° Categ.	Descripción Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Casos
2	Beneficiarse de la asistencia continua y el <i>know how</i> del franquiciante.	26	25%	25%	87%
1	Explotar una marca y nombre comercial conocido.	20	19%	43%	67%
6	Reducir el riesgo e incertidumbre de un negocio con rentabilidad comprobada.	19	18%	61%	63%
3	Comercializar productos o servicios probados.	17	16%	77%	57%
4	Intercambiar ideas y experiencias con el franquiciante y la red de franquiciados.	12	11%	89%	40%
5	Aprovechar economías de escala.	11	10%	99%	37%
7	Otros.	1	1%	100%	3%
Total		106	100%		

Fuente: Elaboración propia.

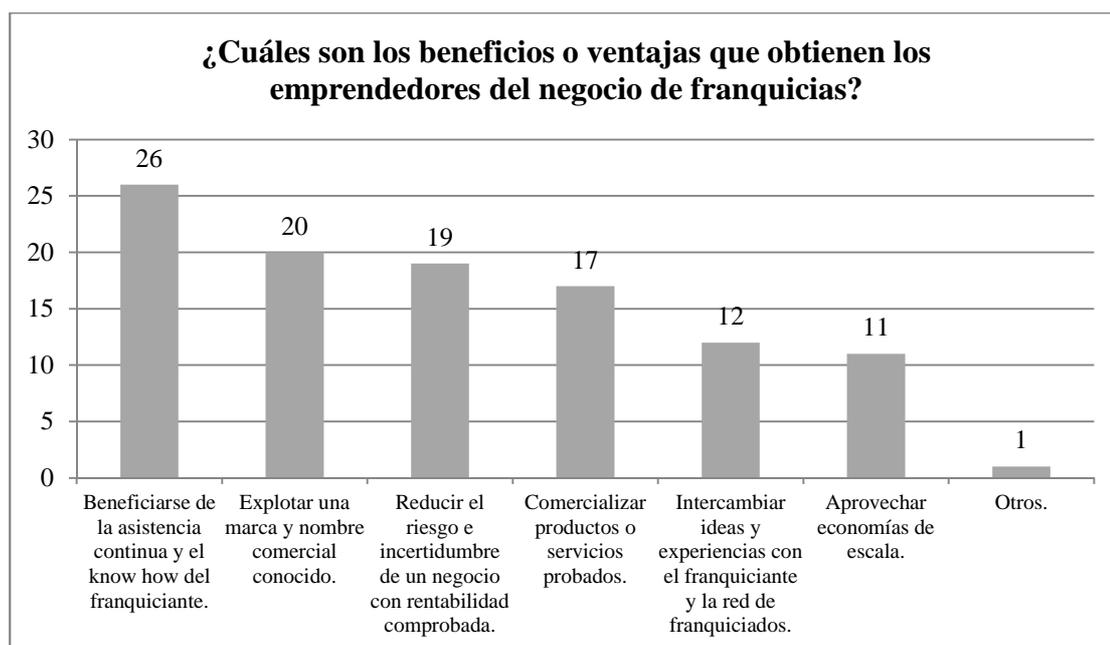


Figura 8. Pregunta 5 del cuestionario: representación gráfica.

Consiguientemente, la mayor parte de las categorías de respuesta predefinidas en el diseño del cuestionario, obtuvieron un nivel importante de respuestas de los franquiciantes y franquiciados consultados, confirmando aquellos beneficios y ventajas señalados en el apartado correspondiente del marco teórico. Sin perjuicio de esto, en forma adicional a las categorías que consiguieron respuestas como resultado

de la aplicación de la encuesta, pueden mencionarse la ventaja de emprender un negocio propio y lograr el autoempleo, la posibilidad de contar con financiamiento asequible otorgado por el franquiciante, los beneficios derivados de las actividades de investigación y desarrollo llevadas a cabo por el dueño de la franquicia y la promoción de los productos o servicios a una mayor escala.

En relación con la sexta pregunta del cuestionario, referida a los riesgos que deben afrontar los franquiciados que deseen adquirir una franquicia en Argentina, la mayoría de los encuestados (63%) se inclinaron por los riesgos asociados a la coyuntura del país, siendo la categoría con mayor cantidad de respuestas conseguidas (19 respuestas - 22% del total). Además, la falta de confiabilidad y seriedad de franquiciante es considerado un riesgo relevante para el 60% que contestó la encuesta, categoría que obtuvo 18 respuestas (20% del total). Como se observa en la Tabla 12 y, gráficamente en la Figura 9, para los restantes riesgos categorizados se presenta cierta paridad en el nivel de respuestas, destacándose los riesgos de negocio (13 respuestas - 15% del total). En el mismo sentido, no se advierte una combinación de respuestas seleccionadas que sobresalga sobre el resto (ver Tabla 6).

En consecuencia, dado el contexto económico, financiero y político de los últimos años en Argentina, no sorprenden los resultados de la encuesta para el interrogante en cuestión. La gran mayoría de los empresarios que respondieron el cuestionario consideran que los riesgos vinculados con la coyuntura actual son los primeros que deben contemplarse, así como aquellos asociados con la actividad comercial que se desarrolle, que también se encuentra afectada por las condiciones del entorno; sin embargo, ambos riesgos no son propios del sistema de franquicia.

Por el contrario, la mayor preocupación relacionada directamente con las franquicias, radica en la falta de seguridad y confianza en el franquiciante y, en menor

medida, en riesgos como la afectación del negocio por problemas del franquiciante y franquiciados, el fracaso procedente de una investigación inicial inapropiada, la ausencia de recursos suficientes para gestionar la empresa, los incumplimientos contractuales y la decisión unilateral del franquiciante de no renovar la franquicia.

Tabla 12

Pregunta 6 del cuestionario: tabla de frecuencias.

¿Cuáles son los principales riesgos que deben considerar los inversores en franquicias del país?					
N° Categ.	Descripción Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Casos
7	Riesgos coyunturales del país: económicos, políticos, financieros, etc.	19	22%	22%	63%
2	Falta de confiabilidad, seriedad y responsabilidad del franquiciante.	18	20%	42%	60%
6	Riesgos de negocio propios de la actividad comercial desarrollada.	13	15%	57%	43%
5	Afectación del negocio por problemas del franquiciante o franquiciados.	11	13%	69%	37%
1	Fracaso del negocio asociado a una investigación inicial insuficiente, errada u omitida.	9	10%	80%	30%
3	Falta de los recursos financieros y humanos necesarios para la gestión del franquiciante.	9	10%	90%	30%
4	Incumplimiento de las condiciones contractuales.	9		90%	30%
8	Otros.	0	0%	90%	0%
Total		88	100%		

Fuente: Elaboración propia.



Figura 9. Pregunta 6 del cuestionario: representación gráfica.

Siguiendo con la séptima pregunta de la encuesta, tanto en la Tabla 13 como en la Figura 10, se observa claramente que el sector de gastronomía es el más exitoso en la consideración de la mayoría de los encuestados (63%), reuniendo el 50% de las respuestas totales obtenidas para esta pregunta. También, corresponde destacar el sector de servicios, que fue seleccionado por un tercio de los franquiciantes y franquiciados que respondieron el cuestionario. Además, en menor medida, 7 encuestados (23%) optaron por el sector de indumentaria y accesorios y otros 4 (13%), por la combinación de este último con el de gastronomía (ver Tabla 6). Por último, dos personas se inclinaron por especificar una categoría distinta a las previamente definidas, la primera de ellas indicó el rubro de negocios especializados (carnicerías) y, el otro encuestado, manifestó no conocer la respuesta.

Tabla 13

Pregunta 7 del cuestionario: tabla de frecuencias.

¿Qué sectores considera los más exitosos y consolidados en la actualidad dentro del país?					
N° Categ.	Descripción Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Casos
1	Gastronomía.	19	50%	50%	63%
3	Servicios.	10	26%	76%	33%
2	Indumentaria y accesorios.	7	18%	95%	23%
4	Otros.	2	5%	100%	7%
Total		38	100%		

Fuente: Elaboración propia.

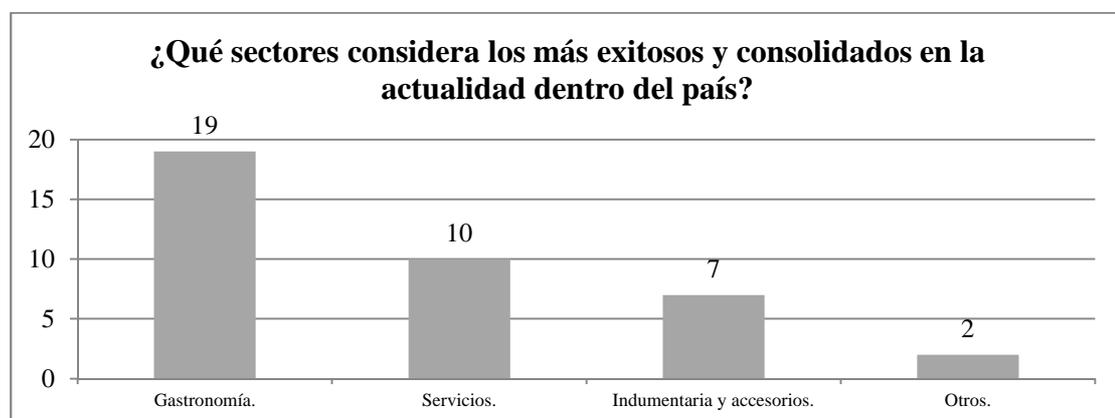


Figura 10. Pregunta 7 del cuestionario: representación gráfica.

Como se menciona en el marco teórico de la presente investigación, resulta relevante el análisis y selección del sector de actividad, en el marco del proceso de adquisición de una franquicia. Concretamente, se hace referencia al hecho de encontrar un sector acorde con las posibilidades de inversión del franquiciado, su perfil de riesgo, su formación o experiencia laboral y, finalmente, su satisfacción personal.

Continuando con la octava pregunta del cuestionario, respecto a las acciones que los franquiciados deberían esperar de parte del franquiciante, la Tabla 14 y la Figura 11 muestran resultados contundentes en este aspecto, dado que el 97% de los encuestados seleccionó, dentro de sus respuestas, la categoría referida al asesoramiento y soporte constante del franquiciante (29 respuestas - 35% del total). Adicionalmente, el 70% se inclinó también por las acciones de marketing y publicidad (21 respuestas). De este modo, entre ambas categorías reunieron el 60% del total de respuestas conseguidas para este interrogante y, además, como parte de las respuestas seleccionadas por 20 de los 30 encuestados (67%), estaba incluida la combinación de estas dos categorías.

Tabla 14
Pregunta 8 del cuestionario: tabla de frecuencias.

¿Qué se debe esperar de la parte franquiciante luego de la adquisición de la franquicia?					
N° Categ.	Descripción Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Casos
1	Asesoramiento, respaldo y seguimiento permanente.	29	35%	35%	97%
3	Acciones de marketing y publicidad.	21	25%	60%	70%
2	Innovación en el negocio.	13	15%	75%	43%
4	Controles y garantías respecto a la calidad de los productos o servicios.	13	15%	90%	43%
5	Cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato de franquicia.	8	10%	100%	27%
6	Otra.	0	0%	100%	0%
Total		84	100%		

Fuente: Elaboración propia.

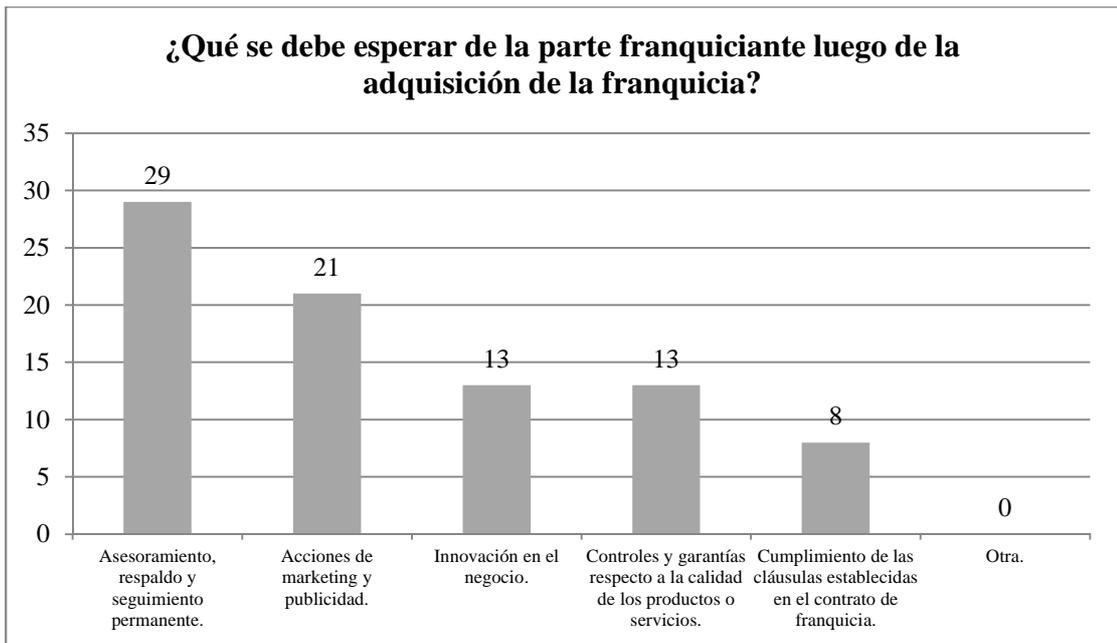


Figura 11. Pregunta 8 del cuestionario: representación gráfica.

Por lo tanto, en función de la situación expuesta, se interpreta que tanto el asesoramiento y asistencia permanente del franquiciante como las acciones de publicidad para promocionar los productos o servicios, constituyen acciones que necesariamente debe llevar a cabo el franquiciante para sostener el negocio del franquiciado. Asimismo, otros aspectos también deberían atenderse por parte del dueño de la franquicia, tales como las inversiones en innovación, los procesos y controles para asegurar la calidad del producto o servicio y el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Finalmente, la última pregunta de la encuesta se refiere al marco legal vigente en Argentina en materia de franquicias. Al respecto, los resultados detallados en la Tabla 15 muestran, de manera inequívoca, que el 79% del total de respuestas obtenidas hace alusión a la existencia de seguridad jurídica suficiente, en el marco de un contrato privado entre las partes y del Código Civil y Comercial, que regula dicho instrumento. Además, 5 encuestados consideraron importante el asesoramiento legal a cargo de consultoras especializadas en franquicias (ver Figura 12).

Tabla 15

Pregunta 9 del cuestionario: tabla de frecuencias.

¿El marco legal vigente en Argentina, así como el contrato de franquicia, brinda seguridad suficiente para franquiciantes y franquiciados?					
N° Categ.	Descripción Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Casos
2	Sí. La existencia de un contrato entre partes privadas permite establecer reglas claras.	17	43%	44%	57%
1	Sí. El Código Civil y Comercial regula específicamente el sistema de franquicias.	14	36%	79%	47%
3	Sí. Además, existen consultores expertos que ofrecen asesoría legal sobre franquicias.	5	13%	92%	17%
4	No.	3	8%	100%	10%
Total		39	100%		

Fuente: Elaboración propia.

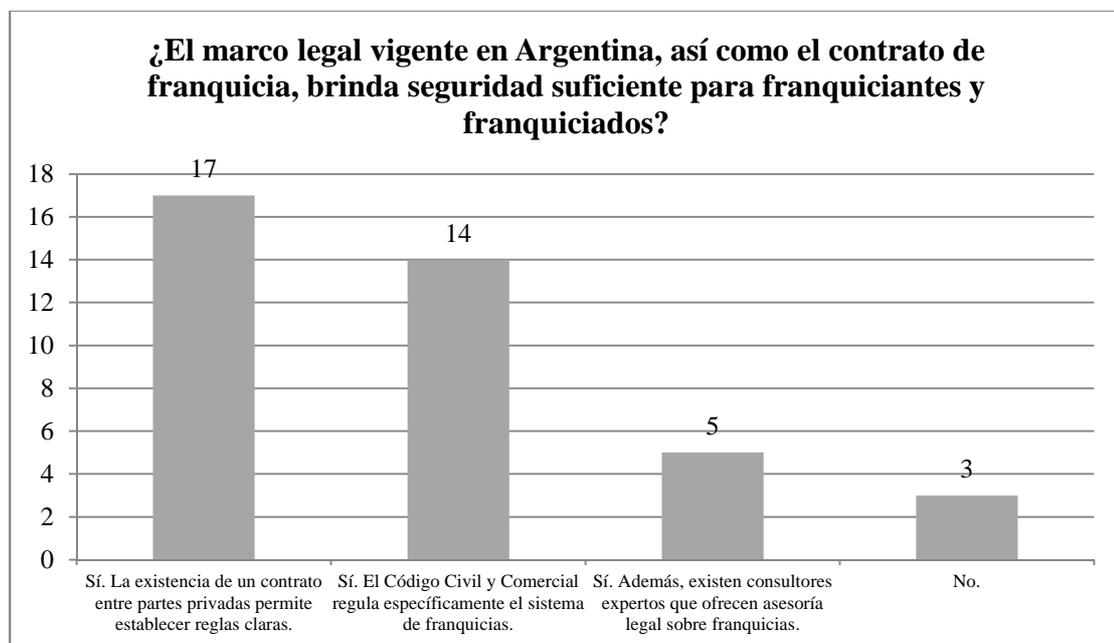


Figura 12. Pregunta 9 del cuestionario: representación gráfica.

Por consiguiente, los resultados de la encuesta refuerzan lo manifestado en el respectivo apartado del marco teórico, ya que el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación incorpora la legislación específica sobre franquicias en nuestro país, que regula el contrato de franquicia y establece las obligaciones de los franquiciantes y franquiciados, proporcionándoles la seguridad jurídica adecuada para el desarrollo de la relación comercial.

4.3.2. Relación entre las variables

A modo de resumen y para complementar la interpretación de los resultados obtenidos a partir de las respuestas del cuestionario, realizada en el apartado previo en forma individual, resulta pertinente establecer algunas relaciones entre las variables involucradas. En este sentido, se presentan a continuación dos tablas que vinculan las categorías más seleccionadas por los encuestados con las variables contempladas en las preguntas realizadas, respecto a la etapa preparatoria o previa a la inversión del franquiciado (Tabla 16) y durante la etapa correspondiente a la gestión de la franquicia (Tabla 17).

Tabla 16

Relación entre variables: proceso previo a la inversión.

Variabes	Principales Categorías	Porcentaje de Casos
Importancia de la investigación previa	Mucha.	80%
Aspectos a analizar previamente a la inversión	Ubicación específica del local franquiciado y su entorno.	73%
	Flujo de gente en la zona donde se desea establecer el local.	63%
	Perfil del franquiciante e imagen de la marca.	63%
Necesidad de asesoramiento de consultores externos	No. Resulta suficiente el asesoramiento del franquiciante y de la red de franquiciados.	67%
	Depende de la experiencia previa del franquiciado y de su conocimiento del negocio.	43%
Sectores exitosos y consolidados	Gastronomía.	63%
	Servicios.	33%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla precedente, el 80% de los franquiciantes y franquiciados que respondieron el cuestionario, indicó que una investigación exhaustiva y consciente realizada en forma previa a la inversión en una franquicia reviste gran importancia. En este orden, el 73% de los encuestados puso énfasis en el análisis de la ubicación del local comercial, y el 63% consideró relevante verificar el movimiento del público en torno a dicha ubicación, así como también, atender al perfil del franquiciante y el nivel de conocimiento de su emblema comercial. Otro

aspecto importante a considerar por el franquiciado al momento de adquirir una franquicia, lo constituye el sector de la actividad a desarrollar. Así, el 63% de las personas que respondieron el cuestionario señaló que considera a las franquicias gastronómicas como las más exitosas y consolidadas en la actualidad.

Por otro lado, sin perjuicio de la importancia otorgada por los encuestados a la investigación previa a la inversión, el 67% indicó que no resulta necesario acudir al asesoramiento de asesores externos especialistas en la materia, sino que el conocimiento puede adquirirse del franquiciante y otros franquiciados de la cadena. No obstante, el 43% dejó supeditada la contratación de asesores externos a la inexperiencia previa del franquiciado y su desconocimiento del negocio.

Tabla 17

Relación entre variables: gestión del comercio franquiciado.

Variables	Principales Categorías	Porcentaje de Casos
Ventajas de las franquicias para el franquiciado	Beneficiarse de la asistencia continua y el <i>know how</i> del franquiciante.	87%
	Explotar una marca y nombre comercial conocido.	67%
	Reducir el riesgo e incertidumbre de un negocio con rentabilidad comprobada.	63%
Riesgos de las franquicias para el franquiciado	Riesgos coyunturales del país: económicos, políticos, financieros, etc.	63%
	Falta de confiabilidad, seriedad y responsabilidad del franquiciante.	60%
	Riesgos de negocio propios de la actividad comercial desarrollada.	43%
Acciones requeridas del franquiciante	Asesoramiento, respaldo y seguimiento permanente.	97%
	Acciones de marketing y publicidad.	70%
Seguridad jurídica del marco legal vigente	Sí. La existencia de un contrato entre partes privadas permite establecer reglas claras.	57%
	Sí. El Código Civil y Comercial regula específicamente el sistema de franquicias.	47%

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la situación expuesta en la tabla anterior, cabe remarcar que las ventajas o beneficios del sistema de franquicias para el franquiciado, guardan relación con los riesgos percibidos. Por consiguiente, el 87% de los franquiciantes y franquiciados que participaron del proceso de encuesta, manifestó que resultan claves

la asistencia permanente y el *know how* proporcionado por el franquiciante, mientras que el 60% considera riesgoso que el empresario dueño de la franquicia no cumpla con las expectativas y no resulte confiable. En relación con este último riesgo, el 57% consideró que el contrato de franquicia permite establecer lineamientos claros y el 43%, opinó que el nuevo Código Civil y Comercial regula específicamente el sistema de franquicia, proporcionando un marco apropiado de seguridad para ambas partes.

Por otro lado, la explotación de una marca comercial conocida y la reducción del nivel de incertidumbre en torno a la gestión del negocio, son consideradas como importantes ventajas para el 67% y el 63% de los encuestados, respectivamente. En concordancia con lo mencionado, el 43% de quienes respondieron, manifestaron su preocupación por los riesgos propios del negocio.

Asimismo, casi la totalidad de los encuestados (97%) remarcó la relevancia del asesoramiento y seguimiento continuo esperado de los franquiciantes, que se corresponde con la mencionada ventaja de asistencia permanente. También, un alto porcentaje de participantes (70%) señaló que espera acciones de marketing efectivas a cargo del franquiciante, que permitan al franquiciado beneficiarse a partir de la comercialización de productos o servicios con una marca reconocida, reduciendo los niveles de incertidumbre y atenuando el riesgo de negocio.

4.3.3. Comprobación de los objetivos de la investigación

A partir de la aplicación de la encuesta como instrumento de captación de datos, se consideraron los resultados obtenidos en base a las preguntas 1, 2, 3 y 7 para dar respuesta al primero de los objetivos específicos bajo estudio. En primer término, la investigación que realice el franquiciado en forma previa a la inversión, reviste mucha importancia y resulta determinante para las probabilidades de éxito del futuro emprendimiento. Por lo cual, es necesario que el inversor reúna toda la información

posible del sector de actividad, el mercado, el franquiciante dueño de la marca y el contrato de franquicia, llevando a cabo un análisis detallado y consciente de la misma, por medio de un proceso metodológico y organizado.

Por el lado de los aspectos que deben considerarse, necesariamente, antes de la toma de la decisión de invertir en una franquicia, se destaca la ubicación y el entorno del local comercial, aunque también deben atenderse cuestiones como el flujo de gente en la zona donde se emplace el comercio, el perfil y la imagen de marca del franquiciante, y factores económicos vinculados con el monto, el plazo de recupero y la rentabilidad de la inversión.

Respecto a la necesidad de contar con asesoramiento de terceros expertos en la materia durante el proceso de preparación para la adquisición de una franquicia, de las respuestas obtenidas surge que puede prescindirse de este elemento, aunque esta situación se encuentra condicionada por la experiencia y el conocimiento previo con los que cuente el franquiciado al momento de emprender en el formato de franquicias.

También, como parte del proceso de adquisición de una franquicia es importante la consideración del sector de actividad en el cual se va a desarrollar el negocio, determinado en función de aspectos tales como las posibilidades de inversión del franquiciado y el riesgo que esté dispuesto a asumir, su experiencia profesional, laboral y/o comercial previa y el atractivo del sector en cuestión, entre los más significativos.

Seguidamente, por medio de las respuestas obtenidas como resultado de la pregunta 5 se logra alcanzar el segundo de los objetivos específicos de esta investigación. En este sentido, la principal ventaja del sistema de franquicias en opinión de los franquiciantes y franquiciados encuestados, la constituyen los beneficios derivados de la asistencia permanente y el *know how* del franquiciante. Sin

perjuicio de esto, otras tres ventajas o beneficios para el franquiciado fueron manifestados por la mayoría de los empresarios consultados: la explotación comercial de una marca reconocida, la reducción del riesgo de negocio a partir de la existencia de una rentabilidad demostrada y la comercialización de productos o servicios probados en el mercado.

En tercer término, el último de los objetivos específicos definidos se contrasta a partir de los resultados de las preguntas 6, 8 y 9 del cuestionario. De esta forma, dos de los riesgos que más alertan a los empresarios no son exclusivos del sistema de franquicia, sino que están relacionados con la coyuntura actual del país, específicamente, aquellos asociados con las condiciones impuestas por los factores del entorno político, económico y financiero, así como, el riesgo de negocio de cualquier actividad comercial que se desarrolle bajo esas condiciones coyunturales.

Respecto a los riesgos propios de las franquicias, la falta de confiabilidad, responsabilidad, seguridad y seriedad de franquiciante es considerado el más relevante, aunque también los franquiciados deben asumir riesgos asociados con la afectación del negocio por problemas del franquiciante y otros franquiciados de la red, el fracaso procedente de una investigación inicial inapropiada y la existencia de incumplimientos contractuales por parte del franquiciante, entre los más importantes.

Asimismo, en referencia a los riesgos asociados con el perfil del franquiciante, es importante que el franquiciado exija, principalmente, el asesoramiento y la asistencia continua del franquiciante y la realización de acciones de publicidad para promocionar los productos o servicios. También, resultan necesarias para sostener el negocio franquiciado, acciones del franquiciante vinculadas con la innovación continua, la existencia de controles que aseguren la calidad del producto o servicio y el cumplimiento de las obligaciones contractuales. En relación con este último

aspecto, puede indicarse que la gran mayoría de los encuestados confía en la seguridad jurídica brindada por el marco regulatorio de franquicias en Argentina, concretamente, a través del contrato de franquicias y las normas del Código Civil y Comercial de la Nación.

Finalmente, a través de los objetivos específicos se logra probar el objetivo general de la presente investigación, referido con la identificación de los factores que influyen en el éxito y la rentabilidad de la inversión en una franquicia del país, complementariamente con los resultados basados en las respuestas a la pregunta 4 de la encuesta utilizada para recopilar los datos del estudio.

En este sentido, el asesoramiento y seguimiento permanente del franquiciante es considerado el factor más relevante para la gran mayoría de los franquiciantes y franquiciados que respondieron el cuestionario, factor al que siguen en orden de importancia, aquellos vinculados con la calidad del producto o servicio comercializado y el posicionamiento de la marca comercial en el mercado. También, se destacan como factores de éxito de una franquicia, las acciones publicitarias y los recursos físicos, técnicos, financieros y/o humanos necesarios para gestionar el negocio del franquiciado.

Capítulo 5 – Conclusiones

En función de los argumentos presentados a lo largo de este estudio, resulta evidente la importancia que reviste el sistema de franquicia para cualquier persona que decida emprender en un negocio propio y alcanzar el autoempleo. Incluso, sin la existencia de este esquema de negocio, muchos de los emprendedores que invirtieron para adquirir una franquicia, quizás nunca hubiesen asumido el riesgo que supone la apertura de una empresa. Es decir, este sistema promueve que inversores con perfiles más conservadores puedan sortear su aversión al riesgo y lanzarse como empresarios.

Esta situación se explica, en gran parte, porque la franquicia se constituye como una alternativa de inversión al alcance de aquellas personas que deseen acceder a un negocio exitoso con una menor probabilidad de fracaso, en comparación con la opción de crear una empresa propia. De hecho, como se indicó en este trabajo, las posibilidades de supervivencia de las franquicias durante los primeros cinco años de actividad son significativamente mayores a las que se presentan en el caso de los emprendimientos por cuenta propia. Por lo cual, este formato comercial resulta muy atractivo para quienes se encuentran interesados en desarrollar su propio negocio, dado que les permite conseguir sus objetivos con mayor rapidez y seguridad y superar la barrera que implica el inicio de una nueva empresa.

Sin perjuicio de la realidad expuesta precedentemente, es importante señalar que, aunque resulta elevada la posibilidad de éxito asociada con la adquisición de una franquicia consolidada en el mercado, el riesgo de fracaso del negocio existe y no puede eliminarse totalmente. Por consiguiente, adquiere gran relevancia el proceso de investigación previa que debería llevar a cabo el franquiciado para reunir y analizar el mayor volumen de información y, de esta manera, minimizar el componente de incertidumbre asociado con la decisión de invertir en una franquicia determinada,

incrementar considerablemente las posibilidades de éxito del futuro negocio y alcanzar la sustentabilidad económica del emprendimiento.

En este sentido, puede ser conveniente recurrir al asesoramiento externo proporcionado por consultores expertos en la materia, principalmente, en caso de que el franquiciado no cuente con niveles apropiados de experiencia previa y conocimiento del negocio. También, reviste gran utilidad la información detallada, precisa y oportuna que se obtenga del mismo franquiciante, o bien, de otros franquiciados que integran la red de franquicia.

Consecuentemente, es imprescindible para el franquiciado que antes de introducirse en el sistema de franquicia pueda comprender sus características de funcionamiento, los tipos de franquicias existentes, sus principales elementos, las ventajas y riesgos implicados y los rasgos distintivos y esenciales del contrato de franquicia, en base al marco legal que rige en Argentina. Además, resulta fundamental que se atiendan aspectos más específicos, tales como la ubicación y el entorno del local comercial, el movimiento de público en la zona de localización del comercio, el perfil del franquiciante y el reconocimiento en el mercado de su marca, y factores económicos vinculados con el monto, el plazo de recupero y la rentabilidad de la inversión, entre los más significativos.

Adicionalmente, resulta clave la realización de una autoevaluación objetiva y precisa por parte del franquiciado, que comprenda atributos de índole personal, familiar, económica y profesional, a fin de determinar sus puntos fuertes y débiles y allanar el camino hacia la selección de la franquicia más conveniente. En forma complementaria, es recomendable que se investigue y analice información referida a los distintos rubros o sectores de actividad del negocio de franquicias en nuestro país, en función de las posibilidades de inversión, el perfil de riesgo y la satisfacción

personal del franquiciado, así como también, se compare entre las distintas alternativas de inversión en base a la información detallada del mercado donde se comercialicen los productos o servicios, del franquiciante dueño de la marca, del negocio propiamente dicho y del contrato de franquicia que rija la relación comercial.

En lo concerniente a las ventajas que ofrece el sistema de franquicias para el emprendedor o franquiciado, cabe indicar que son importantes y numerosos sus beneficios. Así, además de las mencionadas ventajas relativas de la franquicia respecto a un negocio independiente, se pueden señalar la asistencia continua y el *know how* del franquiciante, la utilización de una marca bien posicionada en el mercado, la comercialización de productos o servicios probados anteriormente, el acceso a financiamiento asequible a cargo del franquiciante y el potenciamiento del negocio, a partir de actividades de investigación y desarrollo y *marketing*.

En otro orden, tal como se alude precedentemente, la franquicia minimiza el riesgo asociado con el fracaso del emprendimiento, pero no lo elimina en su totalidad. Consiguientemente, el franquiciado debe considerar ciertos riesgos que afectan indefectiblemente la marcha del negocio. En primer término, dada la coyuntura actual de Argentina, adquieren importancia los riesgos vinculados con los factores políticos, sociales, económicos y financieros que conforman el macro entorno e influyen sobre cualquier actividad comercial, incluyendo el formato de franquicias. Por otro lado, existen riesgos propios del sistema que deberían observarse por los franquiciados, referidos a la falta de seguridad y ética del dueño de la franquicia, a problemas que pueden presentarse por acciones erróneas del mismo franquiciante u otros franquiciados de la red y a la existencia de incumplimientos contractuales, entre otros.

Un aspecto adicional a considerar en estas conclusiones, es aquel relacionado con los factores que poseen influencia en el éxito de las franquicias constituidas en el

país. Por consiguiente, resultan claves para la sustentabilidad del negocio del franquiciado, la investigación realizada previamente a la inversión, el asesoramiento y asistencia permanente del franquiciante, el reconocimiento de la marca en el mercado, el aseguramiento de la calidad del producto o servicio comercializado, las acciones de marketing y publicidad, la consideración del monto de la inversión inicial y los costos relacionados con la gestión del negocio, como parte de una adecuada proyección de ingresos y gastos a largo plazo, y la disponibilidad de recursos físicos, técnicos, financieros y humanos necesarios para el desarrollo de la empresa.

Seguidamente, resumiendo los aspectos descriptos en los párrafos previos de este capítulo final, se concluye con la presentación de los resultados obtenidos a partir de la utilización de la herramienta diagnóstica FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del sistema de franquicias en Argentina, desde el punto de vista del franquiciado. En este sentido, como parte del análisis interno, las fortalezas están constituidas por las ventajas ya expuestas del sistema y, como debilidades principales, se indican la necesidad de incurrir en costos adicionales (*fee* de ingreso, canon de publicidad y regalías), la imposibilidad de ser el propietario de la marca, la limitación de la independencia, la supervisión estricta del franquiciante, la exclusividad comercial y la restricción geográfica para operar, aunque también puede considerarse como una fortaleza que limita el ingreso de otros competidores.

Asimismo, en función del análisis externo del FODA, es decir, las oportunidades y amenazas, se puede mencionar a la tasa elevada de supervivencia de las franquicias, el crecimiento sostenido y acelerado de este sistema en el país y la región, la existencia de un nuevo marco legal que brinda seguridad jurídica para el negocio y el escenario de expansión internacional del formato, como ejemplos de oportunidades existentes. Respecto a las amenazas, principalmente, se hace referencia

a los riesgos descritos en relación con los factores coyunturales externos que afectan la actividad comercial, así como también, a otros aspectos generales dados por la existencia de una competencia fuerte en el rubro seleccionado y el cambio en las preferencias y el comportamiento de los consumidores, por ejemplo.

Finalmente, a modo de cierre, se hace mención a nuevas líneas de investigación relacionadas con la problemática de las franquicias en Argentina, que contribuirían a complementar los resultados presentados en este trabajo, incluyendo ciertos aspectos que podrían conocerse mejor para ampliar la comprensión del tema de franquicias. En primer lugar, dado el contexto actual del país, sería importante ahondar en el problema vinculado con la adaptación de los emprendedores a condiciones macroeconómicas de crisis, particularmente, sería útil profundizar en el conocimiento de las llamadas franquicias *low cost*, es decir, aquellos emprendimientos que requieren una inversión baja (inferior a 50.000 dólares, aproximadamente) pero que pueden ofrecer grandes retornos.

En segundo lugar, resultaría conveniente estudiar el éxito y fracaso de las franquicias en función de las características específicas de la ciudad argentina donde se emplacen los comercios, tales como su tamaño, cultura, región geográfica, preferencias de los consumidores, rubros fuertes o exitosos localmente, etc. Por último, otro de los aspectos que podría despertar el interés de los investigadores, se relaciona con el proceso de internacionalización de las franquicias nacionales que se lanzaron a mercados externos, concretamente, cuestiones como la evolución y crecimiento del fenómeno, casos de éxito o fracaso en el corto plazo, principales sectores de actividad involucrados, influencia de factores culturales, políticos y económicos del país de destino, entre otras.

Referencias Bibliográficas

Artículos

- Ayovi Caicedo, J., Guijarro Cagua, M. A. y Mora Torres, C. J. (2016). Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(1), 220-234.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Baena, V. y Cerviño, J. (2009). La Internacionalización de la Franquicia Española y sus Formas de Penetración de Mercados, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40(1), 47-82.
- Baena Graciá, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 43-66.
- Baron, S. y Schmidt, R. A. (1991). Operational Aspects of Retail Franchisees. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19(2), 13-19.
- Burton, F., Cross, A. R. y Rhodes, M. (2000). Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transaction cost perspective. *Management International Review*, 40(4), 373-400.
- Casquero (2002). Localización óptima de establecimientos franquiciados: nuevas tecnologías. *Expansión*. Recuperado de <https://www.mundofranquicia.es>.
- Combs, J. G. y Castrogiovanni, G. J. (1994). Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.

- Combs, J. G. y Ketchen, D. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis, *Academy of Management Journal*, 42(2), 196-207.
- Díaz Bernardo, R. (2000). *Recursos y capacidades en el sistema de franquicia*. Tesis doctoral. IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Díez de Castro, 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), 185-210.
- Díez de Castro, E. C. y Rondán Cataluña, F. J. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96.
- Dunn, T. M. y Einbinder, M. (2011). A Franchisee's Guide to Franchisor Bankruptcy. *Franchise Law Journal*, 31(2), 55-65.
- Elango, B. y Fried, V.H. (1997). Franchising research: a literature review and synthesis, *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68-81.
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193.
- Erdem, T., Swait, J. y Valenzuela, A. (2006). Brands as signals: A cross-country validation study. *Journal of Marketing*, 70(1), 34-49.
- Galini, N. y Lutz, N. (1992). Dual distribution and royalty fees in franchising, *Journal of Law, Economics and Organization*, 8(1), 471-501.
- Hackett, D. W. (1976). The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies. *Journal of International Business Studies*, 7(1), 65-75.

- Hadfield, D. W. (1990). Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts. *Stanford Law Review*, 42(4), 927-992.
- Hunt, S. D. (1972). The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution. *Journal of Marketing*, 36(3), 32-38.
- Huszagh, S. M., Huszagh, F. W. y McIntyre, F. S. (1992). International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm. *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.
- 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), 305-360.
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J. y Justis, R. T. (1995). Changing Barriers to the Internationalization of Franchising Operations: Perceptions of Domestic and International Franchisors. *International Executive*, 37(4), 329-348.
- Lafontaine, F. y Kaufmann, P. J. (1994). The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lafontaine, F. y Slade, M. E. (1997). Retail Contracting: Theory and Practice. *The Journal of Industrial Economics*, 45(1), 1-25.
- Maresca, E. E. (2016). *El contrato de franquicia comercial antes y después de la sanción del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación: aspectos económicos y jurídicos*. Tesis de maestría. Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Mathewson, G. y Winter, R. (1985). The Economics of Franchise Contracts. *Journal of Law and Political Economics*, 28(3), 503-526.
- Michael, S. (2009). Entrepreneurial signaling to attract resources: the case of franchising, *Managerial and Decision Economics*, 30(6), 405-422.

- Morrison, K. A. (1997). How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Their Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 39-67.
- Mosquera Muñoz, F. (2010). La franquicia. Una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 1(1) 70-85.
- Orozco, J. A. (2006). La franquicia, sistema empresarial de expansión de negocios. *Universidad EAFIT*, 89.
- Pérez Llanes, R. (2017). La Franquicia – Decodificando su ADN. *Investigación y Negocios*, 10(15), 138-143.
- Preble, J. F. y Hoffman, R. E. (1999). The nature of ethics codes in franchise associations around the globe. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 239-253.
- Sánchez Fernández, J., Muñoz Leiva, F. y Montoro Ríos, F. (2009). ¿Cómo mejorar la tasa de respuesta en encuestas online? *Revista de Estudios Empresariales*, 1(1), 45-62.
- Sánchez López, J. E. (2005). *La franquicia, una oportunidad de negocios y de vida*. Tesis de maestría. Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional.
- Sen, K. C. (1993). The use of initial fees and royalties in business-format franchising. *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 175-190.
- Serrano Angulo, J. (2013). Respuestas múltiples en la investigación educativa: codificación, tabulación y análisis. *Revista de Investigación Educativa*, 31(2), 361-374.
- Shane, S. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.

Sigué, S. P. y Rebolledo, C. (2004). La franquicia en Colombia: ¿una alternativa a la escasez de recursos o una opción para aumentar la eficiencia? *Management International*, 8(2), 15- 24.

Silva Duarte, J. E. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Revista EAN*, 47(1), 116-121.

Zeller, R. E., Achabal, D. P. y Brown, L. A. (1980). Market Penetration and Locational Conflict in Franchising System. *Decision Sciences*, 11(1), 58-80.

Libros

Alonso, Mariano (2010). *Manual del franquiciado*. Madrid, España: LID.

Bermúdez González, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid, España: ESIC.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4ª ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.

Bolea de Anta, A. (1990). *Los grandes de la franquicia: el secreto de su éxito*. Madrid, España: Ciencias Sociales.

Canudas, C. (2016). *El ABC de la franquicia* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Estudio Canudas.

Confederación de Empresarios de Andalucía – CEA (2016). *La franquicia en la creación de empresas*. Sevilla, España: Micrapel Artes Gráficas.

Díaz Bernardo, R., Iniesta, F. P. y Nueno, J. L. (1998): *La franquicia en España*. Barcelona, España: AECOC.

Díez de Castro, E. C. (2004). *Distribución Comercial* (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Díez de Castro, E. C. y Galán, J. L. (1998). *Práctica de la franquicia*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

- Díez de Castro, E. C., Navarro García, A. y Rondán Cataluña, F. J. (2005). *El sistema de franquicia*. Madrid, España: Pirámide.
- García Cruz, R. (2002). *Marketing Internacional* (4ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lind, D. A., Marchal, W. G. y Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (15ª ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Miravet Ruiz, J. L. (2016). *Abre una tienda o franquicia*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Russo, R. M. (2018). *Guía Argentina de Franquicias. Anuario 2018-19*. Buenos Aires, Argentina: Best de Argentina.

Ponencias

- Aquino Lunares, N. y Rondán Cataluña, F. J. (Junio de 1999). *La franquicia en España: el sector de la hostelería-restauración y el sector de la confección-moda*. Presentado en XIII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés. Logroño, La Rioja, España.
- López, M.B. y González, M. (Septiembre de 2001). *El proceso de internacionalización de la franquicia española*. Presentado en XI Congreso Nacional de ACEDE. Zaragoza, Aragón, España.
- Macías Molina, J. A., Rodríguez Rad, C. J., Sánchez del Río Vázquez, E. (Septiembre de 2017). *El modelo Z2-Score de Altman como base para la discriminación del fracaso de los franquiciadores*. Presentado en XXIX Congreso de Marketing AEMARK. Sevilla, Andalucía, España.

Navarro García, A., Díez Uli, L. y Martín Velicia, F. (Septiembre de 2017). *Eficiencia de las unidades propias vs. franquiciadas. Estudio según el nivel de internacionalización del franquiciador*. Presentado en XXIX Congreso de Marketing AEMARK. Sevilla, Andalucía, España.

Legislación

Ley N° 26.994. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 8 de octubre de 2014.

Apéndice A – Formulario de Análisis de una Franquicia

Alonso (2010) presenta un formulario muy extenso e interesante, con aspectos que deberían contemplarse en un proceso de compra de franquicia. En este orden, el franquiciado puede completar el cuestionario y valorar cada franquicia en la que se encuentre interesado, para luego comparar las distintas alternativas y decir al respecto.

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE UNA FRANQUICIA				
Autoevaluación				
Aspectos personales	Sí	No	NS/NC	
¿Conozco bien cómo funciona el sistema de franquicia?				
¿Considero que la filosofía de la franquicia encaja con mi personalidad?				
¿Seré capaz de aplicar y respetar en todo momento los métodos impuestos por el franquiciante?				
Aspectos financieros	Sí	No	NS/NC	
¿Estoy dispuesto a asumir los riesgos propios de la creación de un nuevo negocio, aunque se trate de una franquicia?				
¿Dispongo de recursos suficientes para no tener que solicitar una financiación ajena excesiva?				
Aspectos familiares	Sí	No	NS/NC	
¿Cuento con el apoyo de mi familia?				
¿Colaborarán conmigo en la explotación del nuevo negocio?				
Aspectos laborales	Sí	No	NS/NC	
¿Tengo la capacidad suficiente para dedicarme en exclusividad a la gestión y administración de mi propio negocio?				
¿Estoy dispuesto a dedicar muchas horas de trabajo para conseguir el éxito del negocio franquiciado?				
Aspectos profesionales	Sí	No	NS/NC	
¿Seré capaz de organizar y dirigir el trabajo de mi propio personal?				
¿Tengo la suficiente iniciativa propia para gestionar adecuadamente mi negocio?				
¿Tengo facilidad para tratar con el público?				
¿Me veré suficientemente motivado por el éxito del negocio para optimizar mi gestión al frente del mismo?				
Aspectos propios del sistema de franquicias	Sí	No	NS/NC	
¿Aceptaré las rigurosas instrucciones del franquiciante para la explotación de mi negocio?				
¿Consideraré sus aportaciones y consejos como interferencias en mi autonomía empresarial?				
¿Soy capaz de aceptar que la eficiencia de mi gestión se verá condicionada a planteamientos de disciplina empresarial?				
Objetivos y perspectivas	Sí	No	NS/NC	
¿Qué pretendo conseguir con mi incorporación a una red de franquicia?				
¿Mejorará mi situación a nivel personal y profesional?				

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE UNA FRANQUICIA				
¿Será capaz de permitirme alcanzar mis objetivos y ver satisfechas mis inquietudes?				
Información aportada por el franquiciante				
¿Se expuso correctamente?	Sí	No	Regular	No se hizo
Situación de mercado.				
Estudio de competencia.				
Organización empresarial.				
Visión de negocio.				
Propuesta de franquicia.				
Plan de expansión.				
Plan de inversiones.				
Líneas de ingreso.				
Previsiones de negocio.				
Dimensiones de la red.				
Funcionamiento de unidades de negocio.				
¿Se aportó información precontractual?	Sí	No		
Folleto informativo.				
Expediente de información precontractual.				
Documentación contractual.				
Calidad de la documentación aportada.	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Folleto informativo.				
Expediente de información precontractual.				
Documentación contractual.				
¿Fue realizada por consultores profesionales?	Sí	No	Mixto	NS/NC
Plan estratégico				
	Sí	No	NS/NC	
¿Dispone el franquiciante de un plan estratégico de negocio?				
¿Y de un plan estratégico de franquicia?				
¿Tiene bien definido su perfil de franquiciado?				
¿Cuenta con un plan estratégico de crecimiento?				
¿Tiene bien definidos sus mercados prioritarios de apertura?				
¿Y la tipología del entorno de mercado en el que se debe ubicar una unidad de negocio de su red?				
¿Ha definido un sistema para definir la demarcación exclusiva de un nuevo franquiciado?				
¿Y de acciones para conseguir sus objetivos de expansión?				
Servicios de asistencia a la apertura				
	Sí	No	NS/NC	
¿Le facilitó el franquiciante un informe descriptivo de las características de la zona ideal?				
¿Le hizo entrega de un informe descriptivo de las características del local?				
¿Recibió ayuda del franquiciante en la búsqueda del local?				
¿Dispone el franquiciante de acuerdos establecidos con despachos inmobiliarios que operen en su mercado?				
¿Le prestó asistencia en las negociaciones de arrendamiento del local?				
¿Especifica con detalle el franquiciante normas y especificaciones de materiales y calidades de acabado para la remodelación?				

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE UNA FRANQUICIA				
¿Tiene previsto el franquiciante un servicio especializado de diseño de las instalaciones de negocio?				
¿Le facilita un proyecto técnico de adecuación del local?				
¿Le presta ayuda en la búsqueda de contratistas que ejecuten el proyecto de adecuación?				
¿Lo asiste en las negociaciones de contratación?				
¿Cuenta con un servicio centralizado de ejecución de obras?				
¿Realiza el franquiciante trabajos de dirección y supervisión de obras?				
¿Le aporta el franquiciante material comercial adecuado para la promoción del negocio en su apertura?				
¿Le facilita el franquiciante un plan específico de acciones de lanzamiento del negocio en la zona?				
¿Tiene diseñado el franquiciante un plan de formación en gestión del negocio?				
¿Cuenta con adecuadas estructuras y planteamientos de formación?				
¿Contempla la formación de su personal?				
¿Colabora el franquiciante en la búsqueda y selección del personal?				
¿Tiene adecuadamente definidos los diversos puestos de trabajo y funcionalidades de los mismos?				
¿Dispone el franquiciante de un manual de operaciones?				
¿Tiene el franquiciante acuerdos suscritos con proveedores de instalaciones, mobiliario y maquinaria?				
¿Elabora el franquiciante un plan específico de abastecimiento del nuevo negocio?				
¿Le aporta ayudas en la búsqueda de financiación?				
¿Aporta programas encaminados a la obtención de subvenciones y ayudas?				
¿Lo asistirá directamente en el local de negocio durante las primeras etapas de la actividad?				
¿Desarrolla previsiones de negocio mediante la realización de planes financieros particularizados?				
¿Ofrece el franquiciante licencia o especificaciones de software para operar y administrar el negocio?				
¿Se considera un plan de trabajo para la definición de los inventarios de apertura?				
¿Aporta el franquiciante una clientela inicial?				
¿Se dispone de un manual de imagen corporativa?				
Servicios de asistencia continua				
	Sí	No	NS/NC	
¿Ofrece el franquiciante programas de capacitación continua?				
¿Y de formación de reciclaje?				
¿Tiene previsto el franquiciante un sistema de visitas periódicas?				
¿Hay procesos y sistemas de control de la calidad de gestión?				
¿Están apoyados por sistemas informáticos y de comunicación?				
Como franquiciado de la cadena, ¿podrá intervenir en				

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE UNA FRANQUICIA				
procesos de adopción de decisiones que afecten a la totalidad de la red?				
¿Existen órganos consultivos del franquiciante integrados por franquiciados?				
¿Se realizan convenciones periódicas de franquiciados?				
¿Existen publicaciones internas o cualquier otro sistema de información continua?				
¿Se gestiona un fondo institucional de marketing?				
¿Le facilitará ayuda el franquiciante en la asignación local de fondos de publicidad?				
¿Se realizan funciones centralizadas de I+D para la incorporación de nuevos productos/servicios?				
¿Y para la adaptación y mejora de procesos?				
¿Y para la aplicación de estrategias y procedimientos de venta?				
¿Existen campañas generales de promoción simultánea?				
¿Realiza el franquiciante una permanente investigación de las acciones de la competencia?				
¿Contempla el franquiciante una permanente innovación tecnológica en instalaciones y sistemas informáticos?				
¿Cuenta el franquiciante con una estructura adecuada para la asistencia continua en la gestión?				
¿Da a conocer adecuadamente esta estructura y su forma de proceder?				
¿Prevé el franquiciante sistemas de actualización continua de sus manuales operativos?				
¿Dispone el franquiciante de un servicio de bolsa de trabajo para contrataciones eventuales?				
¿Se dispone de un sistema para la gestión continua de inventarios?				
¿Se prevé la captación centralizada de clientes y la continua aportación de oportunidades de negocio?				
Territorio				
¿Existe territorio exclusivo?	Sí	No	NS/NC	
¿Indica el franquiciante la imposibilidad de apertura de otras unidades propias o franquiciadas en el territorio concedido?				
¿Expone claramente el franquiciante los criterios para establecer el territorio?				
¿Le permitirá el franquiciante la ampliación del territorio a zonas contiguas en tanto estén vacantes?				
En ese caso, al realizarse la concesión de zonas contiguas a la suya, ¿se contempla algún tipo de compensación por haber desarrollado el mercado en las mismas?				
¿Realiza el franquiciante algún estudio mercadológico de la zona?				
¿Emplea sistemas tecnológicos para ello?				
Abastecimiento				
	Sí	No	NS/NC	
¿Será el franquiciante el único proveedor?				
¿Dispone de un adecuado sistema y estructura para el abastecimiento?				
¿Se responsabiliza de la calidad del suministro?				

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE UNA FRANQUICIA				
¿Contempla planes de contingencia ante interrupciones de abastecimiento?				
¿Ofrece el franquiciante precios competitivos de compra?				
¿Se realiza el abastecimiento a través de proveedores externos concertados por el franquiciante?				
¿Existen contratos de abastecimiento establecidos entre estos proveedores y el franquiciante?				
¿Se responsabilizan éstos de la calidad del suministro?				
¿Han sido objeto de un proceso previo de homologación por parte del franquiciante?				
¿Se venden en otros canales los productos objeto de comercialización en la franquicia?				
¿Existen políticas de devolución de productos?				
¿Y de recompra?				
¿Cuenta el franquiciante con instalaciones de almacenamiento?				
¿Y con redes logísticas propias de distribución?				
¿Se efectúan directamente los pedidos al franquiciante o a los proveedores homologados por él?				
¿Facturará directamente el franquiciante o lo hará el proveedor homologado?				
Negociación				
	Sí	No	NS/NC	
¿Aconseja el franquiciante el estudio de su contrato por parte del abogado del franquiciado?				
¿Ha dispuesto el franquiciante un número suficiente de entrevistas con usted?				
¿Ha transmitido el franquiciante seriedad y cortesía en las negociaciones?				
¿Se ha presentado suficiente documentación escrita?				
¿Dispone de amplitud y calidad esta documentación?				
¿Contestó el franquiciante a todas sus preguntas?				
¿Argumentó confidencialidad o calidad de información privilegiada a la hora de no facilitarle cierta información?				
¿Se aprecia organización en las instalaciones e infraestructuras del franquiciante?				
¿Se le facilitó un listado de franquiciados de la cadena con suficiente información de contacto?				
¿Aconsejó y facilitó el franquiciante el contacto con otros franquiciados de su cadena?				
¿Cuenta el franquiciante con un proceso bien definido para la concesión de la franquicia?				
¿Se le autorizó a ojear el manual de operaciones de la franquicia?				
¿Solicita el franquiciante la firma de algún documento precontractual o acuerdo de intenciones?				
¿Le exigió el franquiciante un desembolso precontractual antes de facilitarle información y/o iniciar las gestiones de apertura?				
¿Se le solicitó la firma de algún documento de confidencialidad antes de facilitarle información operativa y/o financiera?				

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE UNA FRANQUICIA				
¿Les presentó el franquiciante a los principales directivos de su empresa?				
¿Le mostraron las instalaciones de formación, de abastecimiento o de cualquier otra clase?				
¿Le informó el franquiciante respecto a la proporción de unidades propias frente a las franquiciadas?				
¿Le planteó el franquiciante algún sistema para abrir en el futuro otras unidades de negocio en régimen de multifranquicia?				
Aspectos financieros				
	Sí	No	NS/NC	
¿Le presentó el franquiciante el desglose de las diversas partidas de inversión precisas para la apertura?				
¿Particulariza el franquiciante este detalle de inversión al caso concreto de la unidad de negocio que usted gestionará?				
¿Existen partidas de inversión no concretadas y ante las que el franquiciante expone dificultad o imposibilidad de cálculo?				
¿Le presenta el franquiciante una estimación de ventas, costos y beneficios?				
¿Están esas previsiones basadas en datos reales o medios de la red?				
¿Están las previsiones basadas en meras estimaciones?				
¿Realiza el franquiciante un análisis financiero particularizado al nuevo negocio?				
¿Le aporta una cuenta de resultados de su negocio?				
¿Y un estado de tesorería?				
¿Y balances de situación?				
¿Le aporta información relativa al plazo de recuperación de la inversión?				
¿Informa adecuadamente el franquiciante respecto a los servicios de contraprestación al derecho de entrada?				
¿Y a los derechos de explotación?				
¿Y a los cánones publicitarios y aportaciones a fondos institucionales de marketing?				
¿Le facilita el franquiciante opciones de financiación de las inversiones de apertura?				
¿Le presta asistencia en la consecución de subvenciones y ayudas?				
Aspectos legales				
	Sí	No	NS/NC	
¿Tiene el franquiciante una marca correctamente registrada?				
¿Se le plantea una vigencia contractual lo suficientemente amplia?				
¿Le expone el franquiciante con claridad las condiciones de renovación del contrato?				
¿Y las de resolución anticipada del contrato?				
¿Se adapta el contrato a la legislación actual vigente?				
En su opinión, ¿contiene cláusulas abusivas o improcedentes?				

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE UNA FRANQUICIA				
De acuerdo a lo que sabe de la franquicia, ¿recoge verdaderamente los aspectos esenciales de una relación de estas características?				
¿Especifica con claridad cuáles serán nuestras obligaciones y derechos como franquiciados?				
¿Establece claramente el territorio asignado marcando los límites de la zona de exclusiva?				
¿Establece claramente su vigencia con fechas definidas?				
¿Contempla opciones para la extensión temporal del territorio?				
¿Y la opción de explotar unidades adicionales de negocio?				
¿Contiene cláusulas de protección del franquiciante ante actos desleales del personal a su cargo?				
¿Hace referencia a manuales de operaciones como documentos anexos al contrato?				
¿Indica la relación de servicios de soporte y apoyo que le prestará el franquiciante?				
¿Contiene un calendario de apertura con indicación de las responsabilidades asumidas por ambas partes?				
¿Define con claridad las obligaciones de transmisión de experiencias que adquiere el franquiciante?				
¿Establece con claridad los criterios de cálculo de los derechos y demás obligaciones financieras del franquiciado?				
¿Establece la facultad que tiene el franquiciante para otorgar licencia de uso de la marca objeto de la franquicia?				
¿Se indican en el contrato las penalizaciones por incumplimiento de la normativa de funcionamiento y explotación de la franquicia?				
¿Muestra la identificación de registro de la marca y la propiedad de la misma por parte del franquiciante?				
¿Detalla con claridad las condiciones de no competencia contractual a las que deberá atender el franquiciado?				
¿Y de no competencia post-contractual?				
¿Establece los principios de confidencialidad a los que se deberá el franquiciado y el personal a su cargo?				
¿Plantea sistemas de recompra de la franquicia por parte del franquiciante?				
¿Indica los sistemas de gestión de los fondos generales de marketing?				
¿Y las normas y costos de transferencia de la franquicia?				
¿Se señalan en el contrato los procedimientos y condiciones para la transmisión de la franquicia y/o modificación del capital accionario de la sociedad franquiciada?				
¿Es el contrato coherente con lo expuesto en el expediente de información precontractual?				
¿Se hace entrega del manual de operaciones en el mismo momento de la firma del contrato?				
Documentación				
¿Cuáles son las bases documentales de la franquicia?	Sí	No	No hay	NS/NC
Folleto informativo de franquicia y negocio.				
Expediente de información precontractual.				
Página Web.				

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE UNA FRANQUICIA				
Precontrato de franquicia.				
Contrato de franquicia.				
Manual de concepto de negocio.				
Manual técnico de productos y servicios.				
Manual de aprovisionamientos.				
Manual de marketing y políticas comerciales.				
Manual de recursos humanos.				
Manual de procedimientos internos.				
Manual de administración.				
Manual económico y financiero.				
Manual de organización.				
Manual de control.				
Manual de asistencia.				
Manual de imagen corporativa.				
Manual de adecuación del local de negocio.				
Material de formación.				
Opinión de los franquiciados				
Haga que varios franquiciados de la cadena evalúen del 1 al 5 los siguientes aspectos de la franquicia de su interés:	Puntaje			
Asistencia en la apertura.				
Asistencia en el inicio de las operaciones.				
Asistencia en la gestión continua.				
Control de la gestión.				
Formación.				
Promoción de negocio.				
Difusión de la marca.				
Organización interna.				
Innovación comercial.				
Evolución de la oferta.				
Comunicación con la red.				
Visitas periódicas.				
Información continua.				
Transparencia informativa.				
Relaciones administrativas.				
Suministros.				
Innovación tecnológica.				
Cuidado de la imagen corporativa.				
Participación en decisiones.				
Protección del saber hacer.				
Adaptación de manuales.				
Observación de obligaciones franquiciantes.				
Contribución a la rentabilización.				
Su propia opinión				
Valore del 1 al 5 su impresión general respecto a los diversos capítulos analizados en la franquicia.	Puntaje			
Información aportada.				
Plan estratégico.				
Asistencia a la apertura.				
Asistencia continua.				
Abastecimientos.				
Territorio.				

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE UNA FRANQUICIA				
Negociación.				
Aspectos financieros.				
Aspectos legales.				
Documentación.				
Opinión de los franquiciados.				
Valoración general.				

Apéndice B – Franquicias en Argentina

El siguiente cuadro muestra, en forma detallada, los principales datos de las fichas técnicas correspondientes a las 212 franquicias afiliadas a la AAMF y relevadas en el anuario 2018-19 de la GAF (Russo, 2018).

Nombre	Inversión Total (pesos)	Regalías	Canon Publicidad	Nómina Promedio	Duración Contrato (años)	Recupero Inversión (meses)
Rubro: Capacitación						
Kumon	Variable	40 - 45%	No hay	Variable	4	Variable
Red Pascal	210.000	No abona	No hay	1	4	24
Instituto Gato Dumas	Variable	% venta	1%	Variable	5	48
Danzat	> 80.000	\$6.500	\$2.200	1	4	> 8
FISK Inglés	Variable	No abona	No hay	4	2	24
Instituto Neone	Sin datos	50% Mat.	No hay	Sin datos	3	6
Yoga OM	Sin datos	7 %	1%	2	3	12-15
Eddis Educativa	> 60.000	15%	No hay	2	5	12
IAP	130.000	0%	No hay	2	4-10	12
Instituto Axioma	> 50.000	10%	No hay	2-5	5	12
Instituto Balcarce	> 110.000	20%	No hay	2	5	4-6
Institutos CIEC	> 50.000	10%	No hay	2	4	6-12
ICR Cursos Profesionalizantes	> 200.000	7%	1.5%	2	3	6-12
Rubro: Estética y salud						
Clamil	> 1.450.000	5%	2%	4-6	5	24
Mónica Brenta	> 1.440.000	5%	2%	6	5	20-24
Umara	Sin datos	Sin datos	Sin datos	8	5	18
Dieta Club	> 300.000	11%	1.5%	4	4	Variable
Avon	3.234.000	3% ventas	1% ventas	3	5	24-32
Ayurdeva´s	> 200.000	No hay	No hay	2	3	10-18
Skin House by Lidherma	540.000	No hay	1.5% ventas	1-2	4	15-24
Universo Garden Angels	800.000	No hay	No hay	2	5	18-24
Depi4ever	> 300.000	7%	3%	2	4	12
ColorPop	> 88.200	10%	Sin datos	Sin datos	1	Sin datos
Figurella	> 1.200.000	Sí	No hay	5	5	20
Instituto Sehar	Sin datos	Fijas	No hay	2	4	12
Asteroptica	> 450.000	No hay	No hay	2	4	12-18
Lof	1.100.000	6% ventas	Variable	2	5	24
Tijeritas	> 300.000	5% ventas	2% ventas	5	4	<18
Tienda IAP	> 300.000	0%	2%	1	4-10	24
Rubro: Gastronomía						
Guolis	> 770.000	3%	1%	2-3	5	24
Cultivarte	> 650.000	No hay	2% ventas	1	4	18
Carnave	> 360.000	No hay	1% ventas	2-3	4	Sin datos
Porter Brew House	> 9.408.000	4%	1% ventas	30	5	18-24
Johnny B. Good	> 26.500.000	5% ventas	1% ventas	50	5	Variable
Tomate algo	475.000	6% ventas	2% ventas	Sin datos	4	12-18
Beer Market	Variable	Variable	1% ventas	5	6	Sin datos
Go Bar	> 650.000	3%	Sin datos	2	4	18-24
Bonafide	2.050.000	5% ventas	\$5000	6	5	30

Nombre	Inversión Total (pesos)	Regalías	Canon Publicidad	Nómina Promedio	Duración Contrato (años)	Recupero Inversión (meses)
Café Martínez	3.500.000	2%	1%	8-12	5	24-36
Edison Café	> 900.000	150 cafés	1% ventas	4	4	18
The Coffee Store	> 950.000	3%	No hay	7	Variable	24-48
Piacere Eat & Go	> 1.400.000	Fijo	Fijo	5	5	24
Amalfi	> 1.680.000	Sí	No hay	4-10	5	29-38
Patagonia	> 3.900.000	5%	1%	> 2	6	20-24
Peñón del Águila	> 1.765.000	5% ventas	1% ventas	3-30	4	Variable
Santa Birra	1.250.000	\$35.000	Sin datos	6	4	Variable
BarbaRoja Bar	> 2.645.000	No hay	2%	8-14	4	24-36
The Little Bar	> 1.000.000	4%	2%	6	4	9
Maldita Malta	> 776.000	3%	No hay	2	3	12-18
Churrería Riquísimo	302.000	100 doc.	No hay	2	4	18
Shami	> 1.500.000	2% ventas	2% ventas	4	4	12-18
SushiClub	> 1.470.000	6,5%	1%	7-20	5	12-24
Sushiworld	> 23.520	5%	1%	Sin datos	4	Sin datos
Solo Empanadas	900.000	\$3.000	No hay	2-3	4	12-18
El Hornito Santiagueño	> 500.000	No hay	No hay	3	4	10
El Noble	745.000	No hay	No hay	2-3	5	18
Empanadas Don Antonio	760.000	No hay	\$3000	5	3	15
Kiosco de Empanadas y Pizzas	Sin datos	No hay	No hay	2	4	12-15
Morita	Sin datos	No hay	No hay	3	4	12-15
La Payada	> 780.000	Sin datos	2% ventas	5	4	< 12
Fandog	> 250.000	7%	1%	2-3	Sin datos	< 12
Mc Donald's	Sin datos	5%	1%	50	20	Sin datos
Subway	1.560.000	8%	4,5%	7	20	Variable
Mundo Salad	> 2.176.000	5%	2%	5-7	5	12-17
Oh My Bowl	29.400	5%	1%	Sin datos	5	Sin datos
Cherry's Salad	845.000	No	1%	4	4	12-18
Bagels & Bagels	> 780.000	4%	1%	3	4	18
Estancia San Francisco	1.300.000	1%	1%	4	5	18
Casimiro	2.500.000	2% ventas	No hay	> 12	5	24
Vía Verde	Variable	4% ventas	1% ventas	8-9	4	12-18
Black Pan	29.400	5% ventas	1% ventas	18	4	Sin datos
Arlequín Helados	770.000	No hay	3%	4	4	> 12
Bajo Cero Helados	780.000	No hay	2%	> 5	4	> 18
Iglú Helados	> 400.000	No hay	Sí	3	4	Variable
Daniel Helados	> 770.000	Sí	No hay	3-4	4	18-24
Grido Helado	> 1.000.000	No hay	Sí	4	4	18
Sei Tu Gelato	Variable	No hay	No hay	Variable	4	12-18
Volta	Sin datos	No hay	1.5% ventas	7	5	Sin datos
Il Vero Amaretto-Rusticana	> 500.000	No hay	No hay	12	5	24-36
Chungo	4.998.000	2% ventas	1% ventas	5-9	5	24-36
Freddo	> 2.000.000	5% ventas	1.5% ventas	> 4	5	Sin datos
Helados Colonial	1.442.500	Sin datos	2%	4-6	5	> 20
Moratto Helados	> 770.000	No	No hay	4	Sin datos	> 18
Betos	Variable	Sí	Sí	10	5	14-20
Buenos Aires Bakery	1.800.000	No	2% ventas	5	4	24-28

Nombre	Inversión Total (pesos)	Regalías	Canon Publicidad	Nómina Promedio	Duración Contrato (años)	Recupero Inversión (meses)
Costumbres Argentinas	3.000.000	No	2% ventas	3-8	4	18-24
Lapana	Variable	1.5% ventas	1.5% ventas	1-6	5	18-24
Le Blé	3.500.000	4%	1%	12	5	24
Pastas El Águila	> 900.000	No hay	2%	4	4	12-18
Pastas Ramos	1.000.000	4% ventas	Variable	1.5	4	24
Pizza Alla Pala	> 2.205.000	No hay	1%	5	4	18-24
Pan Plano	> 1.750.000	3%	1%	12	4	> 18
Cono Pizza	400.000	No hay	No hay	2	5	< 12
Junior B	> 2.700.000	4% ventas	No hay	> 9	5	> 18
Fábrica de Pizzas	850.000	50 pizzas	0%	3	4	12-15
Quiero Muzza	Sin datos	No hay	No hay	2	4	12-15
Pizzería Popular	Sin datos	5%	1%	Sin datos	4	Sin datos
Almacén de Pizzas	3.000.000	5.5%	1.5%	13-16	5	24-36
Balcarce	> 800.000	3% ventas	No hay	4-6	5	18-24
Havanna	4.520.000	No hay	No hay	7-9	5	30
La Pacha Ricas Comidas	> 550.000	3%	1%	8	5	18
Mila's	> 1.100.000	No hay	1%	3-15	5	12
Pani	Sin datos	5%	1%	Sin datos	5	24-36
Rex Best Chivito in Town	2.000.000	4%	Sin datos	12	5	30
Aquí me quedo	2.940.000	3%	2%	14	5	22
Cuate's Burguer & Taco Bar	> 670.000	5%	1%	3-8	5	15-18
Natural Shanti	> 300.000	4% ventas	1% ventas	1-7	5	18-24
Estación de Pizzas	Variable	No hay	1.5%	4-15	2	18-20
La Fábrica	Variable	No hay	2.75%	5	4	18-20
Sandwich Express	Sin datos	Fijas	No hay	3-12	5	15-20
Rubro: Indumentaria y Accesorios						
Brunna	750.000	\$4.000	\$2.000	1	4	18
Nazaria	800.000	No hay	2%	4	4	12
Via Uno	> 900.000	No hay	2%	4	4	12
Zapatillas Puro	> 1.400.000	No hay	2% ventas	2	4	12-18
Atomik	1.200.000	No hay	No hay	2	4	15
Chimmy Churry	340.000	No hay	No hay	2	4	15
Advanced	700.000	No hay	No hay	3	3-5	12
Buddies	> 1.000.000	No hay	Bonificado	2	4	15-18
Marea	950.000	No hay	No hay	3	4	18
Basilotta	> 400.000	2%	1%	4	Sin datos	24
Fuxia Kiss	> 500.000	No hay	No hay	2	4	12-18
Knauer	> 600.000	2%	No hay	1	4	18
Progressive	400.000	No hay	No hay	1-2	2	Variable
Grisino	> 2.000.000	1.5%	1.5%	Sin datos	4	18
Wrangler	1.617.000	0%	0%	3	3-4	18
Devré	Sin datos	1%	No hay	2-3	4	18
Dinamarca	800.000	No hay	1% ventas	2	4	12
Macowens	Sin datos	1%	No hay	2-3	4	18
Oxford Polo Club	1.400.000	No hay	No hay	1	4	18
Cardón	> 1.750.000	2%	2%	3	6	18
Matriona	480.000	No hay	No hay	2	4	12-14
Amphora	> 1.450.000	No hay	1% ventas	2	4	18
Swatch	2.050.000	No hay	2% ventas	4	4	18
Rubberchic	530.000	No hay	No hay	2	3	12-18

Nombre	Inversión Total (pesos)	Regalías	Canon Publicidad	Nómina Promedio	Duración Contrato (años)	Recupero Inversión (meses)
Eyelit	512.000	No hay	3% ventas	2	4	15
Rubro: Negocios Especializados						
Skin Factory	370.000	Sí	No hay	2	1-2	6-7
AllFrozen	670.000	5%	1%	1-2	5	24
Lowzero	1.764.000	2%	1%	2	4	14-16
Quiem	940.800	Sin datos	2%	1-2	Sin datos	18
El Portugués	1.734.600	No hay	1% ventas	1	4	18
Aguirrezabala Hogar	> 200.000	No hay	1%	1	4	18
Supermercados DIA	Variable	No hay	No hay	5	2-5	Variable
Okko	720.000	No hay	No hay	1	3	18
Reina Batata	> 500.000	Variable	Variable	2-4	3-4	12
Arredo	Sin datos	No hay	1.5 %	4	4	15
Hiper Blanco	Variable	No hay	No hay	1-3	5	12
RES	> 1.150.000	5%	0%	3-5	4	15-24
Smartdrink	> 450.000	Variable	Variable	1	3	24
Springwall	> 1.350.000	2%	1%	1	4	20
Pirka Stone	695.000	No hay	3% ventas	3	4	15
Placas San Francisco	> 450.000	No hay	Sí	4	4	6-12
Seccoplac	> 250.000	No hay	No hay	3	4	5
DetailMania	> 500.000	3%	2%	1	4	> 10
Grandiet	> 400.000	> \$3.800	No hay	2	4	6-24
Farmacias Economed	> 800.000	3-5%	1.5% ventas	1	5	36
Ferias del Centro	> 1.000.000	Sí	Sí	1	5	3-6
Hierbas del Plata	> 350.000	Sin datos	2% ventas	2	4	8
El Mundo del Juguete	> 19.000	7.5% ventas	1.5% ventas	4	4	22
Giro Didáctico	> 1.911.000	7.5% ventas	1.5% ventas	2	4	24
Yes Kioscos	880.400	3%	0.5%	2	4	14
Cúspide	Variable	6%	No hay	5	5	24-36
El Rey del Cable	> 900.000	No hay	1% ventas	2	4	12
Pekken Muebles Infantiles	> 588.000	No hay	4 % ventas	2	4	12-24
Pinturerías Colorshop	1.000.000	No hay	Fijo	2	5	12-18
Pinturerías del Centro	1.586.000	4% ventas	No hay	2	5	18-24
Prestigio	2.000.000	No hay	2%	2	10	12-18
Vadex Shop	480.000	No hay	2 %	2	4	12-15
Igui Piscinas	> 588.000	4%	12 %	1-3	5	18-24
Grupo SuTienda	> 250.000	No hay	2% ventas	2	4	12
Sabores sin Tacc	> 420.000	No hay	1% ventas	2	4	12
Ecomunicación	120.000	8%	2%	0	4	6
Infopan	135.000	8%	2%	0	5	6
Publipan	80.000	\$2.500	No hay	0	5	3-6
Ominim Sorpresería	> 300.000	10% ventas	No hay	Sin datos	5	24
Tiendas Bazar.com	> 430.000	5-7%	Variable	1-2	5	12
Kisme	450.000	No hay	1% ventas	1	4	8
Natural Life	> 910.000	1% ventas	1% ventas	3	4	12-18
Veterinaria Alem	> 490.000	Sí	Sí	3	4	18
Rubro: Servicios						
Babel Viajes y Turismo	150.000	3%	No hay	1	4	36
London Travel	676.200	1.5%	\$ 4.410	2	4	14
Lozada Viajes	Variable	Variable	Bonificado	1-5	5	15-18

Nombre	Inversión Total (pesos)	Regalías	Canon Publicidad	Nómina Promedio	Duración Contrato (años)	Recupero Inversión (meses)
One Trip	> 400.000	\$10.290	Variable	1-4	5	8-12
Urban Station	2.000.000	5% ventas	1% ventas	2	5	36
Bevinco	690.000	10%	2-4%	1-2	20	12-18
Aqua Express	455.700	6%	No hay	3	5	18
Rapipago	< 100.000	No hay	No hay	2-3	4	6-12
El Fotomaton	Sin datos	> \$3.500	No hay	0	2-3	Variable
Santo Tomé Créditos	> 3.000.000	8%	2%	1	4	10-18
MGcalcos	441.000	\$2.940	\$ 2.940	1	4	12
Print House	> 195.700	5%	1.5%	1-2	4	10-21
Grupo Mega – Red Inmobiliaria	Variable	Fijas	Fijo	3	3	12-18
Remax	> 3.528.000	\$24.990	3% ventas	Sin datos	5	18-24
Coined	> 147.000	No hay	Variable	Variable	5	Variable
LewTel	470.400	6%	1%	1	5	12
La Casa De Abu	> 150.000	5%	Sin datos	Variable	5	18
PlayWash	> 240.000	8% ventas	2% ventas	3-8	4	12-18
Lave Rap	Sin datos	No hay	No hay	3	Variable	18
Águila Fumigaciones	325.000	Variable	No hay	1	4	10-18
Chat Robot	60.000	50%	No hay	2	4	4
Infonegocios	90.000	\$11.000	\$2.940	2	5	Sin datos
CAF Distribuciones	215.000	3%	1%	1	4	< 10
Lauritsen y Asoc.	> 75.000	Variable	No hay	1-3	3-5	18-24
Tualbañil.com	120.000	6%	No hay	0	3	6
Cactus Rent a Car	> 2.350.000	7%	2%	3	5	12
Travel Rent a Car	> 1.330.000	Variable	1.5% ventas	2	5	24
Maridos a Domicilio	260.000	\$8.500	7.500	Sin datos	5	18
ProHygiene	Variable	Sin datos	Sin datos	2	4	> 24
Jarsolutions	Sin datos	40%		2	2	5
Fidely, Redin & Giftcards	Variable	50%	No hay	3	2	24
5asec	1.500.000	3%	1%	2	6	36-48
Vendo su auto	> 120.000	6%	2%	1-2	4	< 6
Containers Río de la Plata	100.000	No hay	No hay	No hay	4	Sin datos

Apéndice C – Estructura del Cuestionario Aplicado

Solicitud de Colaboración

Por medio de la presente le agradecería su valiosa colaboración para contestar una encuesta de nueve preguntas que se presenta a continuación, la cual forma parte de una investigación académica que busca alcanzar un conocimiento más completo del sistema de franquicias y que pretende constituirse como una fuente de información disponible para todos aquellos interesados en la contratación y gestión óptima de una franquicia en las principales ciudades argentinas. Los emprendedores o inversionistas podrán acceder al presente trabajo de investigación en busca de información o respuestas a sus propias inquietudes, para analizar y comparar la elección de una franquicia, sus ventajas y sus riesgos, y aplicar con éxito la toma de decisiones.

Este cuestionario es de utilización privada y, por ende, las respuestas al mismo son confidenciales. Es importante manifestar que sus conocimientos y experiencia, en relación con este modelo de negocio, serán de gran utilidad para complementar esta investigación.

Cuestionario

Nombre:

Email de contacto:

Indicar si responde como franquiciante o franquiciado:

Nombre de la franquicia:

Domicilio del comercio:

Aclaración preliminar: en caso de considerarlo aplicable, puede seleccionar más de una opción de respuesta para las preguntas que se enumeran a continuación.

1) ¿Qué importancia reviste la investigación previa a la inversión por parte del franquiciado?

Mucha.

Poca.

Ninguna.

2) ¿Qué aspectos relevantes de la franquicia deberían ser analizados por el franquiciado, necesariamente y en forma previa a la inversión, para tener mayores probabilidades de éxito en este modelo de negocio?

Ubicación específica del local franquiciado y su entorno.

Flujo de gente en la zona donde se desea establecer el local.

Tamaño del local y costos de alquiler y ambientación del mismo.

Inversión total inicial, plazo de recupero y rentabilidad esperada del negocio.

Perfil del franquiciante e imagen de la marca.

Otros (especificar):

3) ¿Considera necesario recurrir al asesoramiento de un consultor de franquicias antes de la inversión y/o durante la gestión del negocio?

No. Resulta suficiente el asesoramiento del franquiciante y de la red de franquiciados.

Sí. Considero necesario el asesoramiento en forma previa a la inversión.

Sí. Considero necesario el asesoramiento que acompañe la gestión del negocio.

Sí. Especialmente respecto a las condiciones contractuales.

Depende de la experiencia previa del franquiciado y de su conocimiento del negocio.

4) ¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen en el éxito y la rentabilidad del inversor en el formato de negocio de franquicias?

- Calidad del producto o servicio comercializado.
- Posicionamiento de la marca.
- Asesoramiento, respaldo y seguimiento permanente del franquiciante.
- Acciones de marketing y publicidad.
- Inversión inicial y costos relacionados con la gestión del negocio.
- Recursos físicos, técnicos, financieros y/o humanos para gestionar el negocio.
- Otros (especificar):

5) ¿Cuáles son los beneficios o ventajas que obtienen los emprendedores del negocio de franquicias?

- Explotar una marca y nombre comercial conocido.
- Beneficiarse de la asistencia continua y el *know how* del franquiciante.
- Comercializar productos o servicios probados.
- Intercambiar ideas y experiencias con el franquiciante y la red de franquiciados.
- Aprovechar economías de escala.
- Reducir el riesgo e incertidumbre de un negocio con rentabilidad comprobada.
- Otros (especificar):

6) ¿Cuáles son los principales riesgos que deben considerar los inversores en franquicias del país?

- Fracaso del negocio asociado a una investigación inicial insuficiente, errada u omitida.

- Falta de confiabilidad, seriedad y responsabilidad del franquiciante.
- Falta de los recursos financieros y humanos necesarios para la gestión del franquiciante.
- Incumplimiento de las condiciones contractuales.
- Afectación del negocio por problemas del franquiciante o franquiciados.
- Riesgos de negocio propios de la actividad comercial desarrollada.
- Riesgos coyunturales del país: económicos, políticos, financieros, etc.
- Otros (especificar):

7) ¿Qué sectores considera los más exitosos y consolidados en la actualidad dentro del país?

- Gastronomía.
- Indumentaria y accesorios.
- Servicios.
- Otros (especificar):

8) ¿Qué se debe esperar de la parte franquiciante luego de la adquisición de la franquicia?

- Asesoramiento, respaldo y seguimiento permanente.
- Innovación en el negocio.
- Acciones de marketing y publicidad.
- Controles y garantías respecto a la calidad de los productos o servicios.
- Cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato de franquicia.
- Otra (especificar):

9) ¿El marco legal vigente en Argentina, así como el contrato de franquicia, brinda seguridad suficiente para franquiciantes y franquiciados?

- Sí. El Código Civil y Comercial regula específicamente el sistema de franquicias.
- Sí. La existencia de un contrato entre partes privadas permite establecer reglas claras.
- Sí. Además, existen consultores expertos que ofrecen asesoría legal sobre franquicias.
- No.

Agradecimiento

Quiero agradecer su tiempo y ayuda en la contestación de la encuesta. Los resultados y las conclusiones del presente trabajo de investigación se les serán remitidos en su momento.

Cualquier duda, comentario o pregunta respecto al cuestionario que contestó y a los resultados del mismo, será atendida en la siguiente dirección de correo electrónico: pdvarela@yahoo.com

Atte.

Pablo Daniel Varela.

D.N.I.: 28.522.995.