

## **Análisis de los factores claves para el éxito y rentabilidad de la inversión en franquicias disponibles en Argentina<sup>1</sup>**

*Analysis of the key factors for the success and profitability of the investment in available franchises in Argentina*

Autor: Pablo Daniel Varela<sup>2</sup>

Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21

### **Resumen**

**Introducción:** 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.

**Objetivos:** el presente estudio tiene por 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.

**Métodos:** se utilizó una encuesta de 9 preguntas con respuestas categorizadas; se diseñó sobre la base de un análisis documental profundo y se aplicó a una población

---

<sup>1</sup> El presente artículo se basa en el Trabajo Final de Maestría presentado y aprobado por el autor bajo la dirección de Luis Gerardo García Oro, en el marco de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21 (Argentina), en el mes de agosto del año 2019. El trabajo completo se encuentra actualmente publicado en el Repositorio de la Universidad.

<sup>2</sup> Mgter. Pablo Varela, Contador Público Nacional, Accounting Team Manager en Cargill S.A.C.I.

de 212 franquicias. La muestra resultó de 30 encuestados, y los datos obtenidos se organizaron y presentaron por medio de tablas de frecuencias y gráficos de barras.

Resultados: a partir de las categorías más seleccionadas por los encuestados, se determinó que la investigación previa a la inversión reviste mucha importancia y se puso énfasis en el análisis de la ubicación del local comercial y su entorno; además, se indicó que no resulta estrictamente necesario acudir al asesoramiento de asesores externos especialistas. Por otro lado, se mencionó como principal ventaja para el franquiciado la asistencia permanente y el know how del franquiciante, aunque se resaltó el riesgo de que este último no cumpla con las expectativas y no resulte confiable; finalmente, se consideró que marco legal vigente brinda seguridad jurídica suficiente.

Conclusiones: Resulta fundamental para el franquiciado lograr una comprensión completa del sistema de franquicia antes de invertir en el mismo. La franquicia ofrece numerosas ventajas y minimiza los riesgos en comparación con un negocio propio, pero no los elimina; es importante que el franquiciado los considere y evalúe antes de la inversión. Como factores claves para la sustentabilidad del negocio del franquiciado, pueden mencionarse la investigación previa a la inversión, la asistencia continua del franquiciante, el reconocimiento de la marca en el mercado y las acciones de marketing y publicidad, entre otros.

**Palabras clave:** franquicia, franquiciante, franquiciado, contrato de franquicia, derecho inicial, regalías, marca, know how, asistencia continua.

## **Abstract**

Introduction: The process of selecting a franchise requires time, dedication and a lot of patience, given the capital of the investor is at stake. In this sense, those key factors that have direct influence on the economic sustainability of this business format must be carefully and consciously analyzed.

Objectives: The general objective of this study is to identify the factors that influence the success and profitability of the investor in the franchise business format, operated in the main Argentine cities.

Methods: A survey of 9 questions with categorized responses was used; was designed based on in-depth documentary analysis and applied to a population of 212 franchises.

The sample was made up of 30 respondents and the data obtained were organized and presented by means of frequency tables and bar graphs.

**Results:** From the categories most selected by the surveyed, it was determined that the pre-investment research is very important and emphasis was placed on the analysis of the location of the commercial premises and its surroundings; furthermore, it was indicated that it is not strictly necessary to seek the advice of specialist external consultants. On the other hand, the permanent assistance and know-how of the franchisor was mentioned as the main advantage for the franchisee, although the risk that the latter does not meet expectations and is not reliable was highlighted; finally, it was considered that the current legal framework provides sufficient legal security.

**Conclusions:** It is essential for the franchisee to gain a complete understanding of the franchise system before investing in it. The franchise offers numerous advantages and minimizes the risks compared to own business, but does not eliminate them; it is important that the franchisee considers and evaluates these risks before investing. As key factors for the sustainability of the franchisee's business, we can mention the investigation prior to the investment, the continuous assistance of the franchisor, the recognition of the brand in the market and the marketing and advertising actions, among others.

**Key words:** Franchise, franchisor, franchisee, franchise agreement, initial fee, royalties, brand, know-how, ongoing assistance.

## **Introducción**

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).

La problemática que aborda el presente artículo, a partir de la investigación realizada, refiere a la necesidad de ampliar el conocimiento de aquellos factores cuya consideración resulta clave para el éxito y la rentabilidad sostenida de la inversión en el formato de negocio de franquicias.

Cabe indicar que 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 Argentina, debido a que existen muy pocas investigaciones científicas u otro tipo de bibliografía que aborden la problemática, incluso en comparación con otros países latinoamericanos.

Este artículo pretende poner al alcance del futuro inversor información útil para analizar y comparar la elección de una franquicia y sus riesgos, optimizando así la toma de decisiones en relación con este tema.

## **Métodos**

### **Instrumentos, participantes y procedimiento para la recolección de los datos**

En primer lugar, se diseñó una encuesta sobre la base de un análisis documental previo, el cual permitió obtener un gran volumen de información e identificar, organizar y seleccionar la documentación con mayor pertinencia en relación con el problema de estudio.

La población de estudio se delimitó a las 212 franquicias afiliadas a la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (Russo, 2018), a partir de la unidad de análisis establecida (franquicias constituidas en Argentina) y con la exclusiva finalidad de la aplicación del cuestionario. A continuación, se procedió a verificar la confiabilidad y la validez del instrumento, a partir de la realización de una prueba piloto destinada a una pequeña muestra de 4 encuestados. Esta prueba se elaboró en base a preguntas abiertas 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). Adicionalmente, se procedió a la elaboración de la versión final del

instrumento y se ejecutó su procedimiento de aplicación: 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.

Finalmente, se determinó una muestra representativa del universo estudiado en función de las 30 encuestas completas y válidas obtenidas; asimismo, se verificó la suficiencia del tamaño de la muestra a partir del error muestral deseado, que 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, y de la tasa de respuesta estimada, que representa el porcentaje de encuestados que respondieron el cuestionario sobre todos aquellos que lo recibieron.

### **Organización y análisis de los datos**

Las respuestas para cada uno de los 9 interrogantes que conforman el cuestionario fueron categorizadas, a excepción de un último ítem, que se incluyó para permitir al encuestado desarrollar otros aspectos que no se encuentran contemplados en las categorías previas (Varela, 2019). De esta forma, fue posible determinar 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. Asimismo, se organizaron los resultados en tablas individuales para cada interrogante y se mostraron por medio de gráficos para facilitar su interpretación.

Dada la posibilidad de optar por múltiples respuestas, se llevó a cabo una codificación de las mismas, asignando 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. Por lo cual, cada combinación ocupó una fila distinta en una tabla de distribución de frecuencias a nivel combinado (Varela, 2019), que mostraba todas

las combinaciones de categorías de respuestas obtenidas para las 9 preguntas que integran el cuestionario aplicado. Esta distribución de frecuencias complementó las tablas individuales construidas para cada interrogante y, así, se observó cuantos encuestados eligieron una sola opción, cuantos optaron por más de una y que combinaciones de ellas fueron elegidas.

### **VARIABLES DE ESTUDIO**

A partir de la encuesta aplicada, se identificaron las siguientes variables independientes de estudio: importancia de la investigación previa, aspectos a analizar previamente a la inversión, necesidad de asesoramiento de consultores externos, sectores exitosos y consolidados, ventajas de las franquicias para el franquiciado, riesgos de las franquicias para el franquiciado, acciones requeridas del franquiciante y seguridad jurídica del marco legal vigente. Estas variables tienen influencia sobre las variables dependientes en cuestión, es decir, el éxito y la rentabilidad de la inversión en franquicias argentinas.

### **RESULTADOS**

En este apartado se lleva a cabo la interpretación de los resultados obtenidos a partir de las respuestas del cuestionario. En este sentido, resulta pertinente establecer algunas relaciones entre las variables involucradas en el presente estudio.

De esta forma, se presentan a continuación dos tablas que vinculan las categorías más seleccionadas por los encuestados con las variables contempladas en las preguntas realizadas, en relación con la etapa preparatoria o previa a la inversión del franquiciado (Tabla 1) y durante la etapa correspondiente a la gestión de la franquicia (Tabla 2).

**Tabla 1***Variables intervinientes en el proceso previo a la inversión.*

<b>Variables</b>	<b>Principales Categorías</b>	<b>Porcentaje de Casos</b>
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: Valera, P. D. (2019). Tabla 16, página 92.*

Como se observa en la Tabla 1, 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 2**

*Variables intervinientes en la gestión del comercio franquiciado.*

<b>Variables</b>	<b>Principales Categorías</b>	<b>Porcentaje de Casos</b>
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: Valera, P. D. (2019).Tabla 17, página 93.*

A partir de la situación expuesta en la Tabla 2, 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 continuos esperado de los franquiciantes, lo 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.

## **Conclusiones**

Para comenzar, cabe hacer alusión a 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. 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.

Dicho esto, es pertinente indicar que resulta 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.

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: riesgos 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.

Adicionalmente, uno de los aspectos más relevantes a considerar 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 y las acciones de marketing y publicidad.

A modo de resumen, la importancia del estudio realizado radica, principalmente, en el hecho de poner al alcance de aquellos inversionistas interesados en el modelo de franquicias, elementos objetivos, concretos y específicos que deberían considerarse para incrementar la probabilidad de éxito del nuevo emprendimiento, minimizar el riesgo de negocio existente y prepararse de manera apropiada antes de comenzar a actuar. En este sentido, la investigación realiza un aporte constructivo a la escasa teoría existente en Argentina y desde la perspectiva poco explorada del franquiciado, generando datos empíricos significativos y reutilizables que resultan pertinentes no sólo para el emprendedor que busca integrarse satisfactoriamente al sistema de franquicias, sino también, para otros académicos que estudien la problemática en cuestión en nuestro país.

Finalmente, cabe mencionar nuevas líneas de investigación relacionadas con la temática de las franquicias en Argentina, que contribuirían a complementar los resultados presentados en este artículo. 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. 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. 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.

### **Referencias bibliográficas**

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

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.

Russo, R. M. (2018). *Guía Argentina de Franquicias. Anuario 2018-19*. Buenos Aires, Argentina: Best de Argentina.

Varela, P. D. (2019). *Análisis de los factores claves para el éxito y rentabilidad de la inversión en franquicias disponibles en Argentina*. Trabajo final de maestría presentado y aprobado para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21.