

**AVANCE DE TESIS**

DESEMPEÑO DE MODELOS DE NEGOCIOS DE FRANQUICIAS EN TUXTLA GUTIÉRREZ ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA.

*Nombre del Alumno:*

*Raúl Eduardo Jiménez Gómez*

*Manuel Ortiz Albores*

*Diego Cristiani Ramos*

*Nombre de la Materia: Seminario De Tesis*

*Nombre del profesor: García Alfonzo Mireya Del Carmen*

*Nombre de la Licenciatura: Administración y Estrategias de Negocios*

*Cuatrimestre: octavo*

**(PORTADILLA)**

**(AUTORIZACION DE IMPRESIÓN)**

**DEDICATORIA**

**INDICE.**

**INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo se manifiestan de manera ordenada algunas ideas que corresponden al trabajo de investigación denominado “DESEMPEÑO DE MODELOS DE NEGOCIOS EN FRANQUICIAS EN TUXTLA GUTIÉRREZ ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA”, en un primer momento se encontrará el protocolo de investigación tal y como lo enmarca la correspondiente presentación se dará de la siguiente manera: contexto de investigación, planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos generales y específicos, justificación, hipótesis, marco conceptual, marco teórico, metodología de investigación, diseño e instrumentos de investigación, recursos, cronograma de actividades, y la correspondiente bibliografía.

A lo largo de este documento, se podrá determinar cada uno de los aspectos que engloba la temática abordar en un determinado contexto de trabajo, que en este caso será la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, el trabajo en cuestión será llevado a cabo de manera documental, ya que dadas las circunstancias esta es la forma en la que se nos permite poder desarrollar el trabajo de manera pertinente y adecuada.

La problemática que se abordará desde un punto de vista administrativo, va encaminado a poder determinar cómo se desempeñaba una franquicia en la ciudad y como se dio el desempeño una vez que comenzó la pandemia por el SARS-COV-2, hasta ahora, ya que como se sabe aún se continua con los estragos de este hecho global y de salud, que en gran medida ha mermado en la economía internacional, nacional y local.

De manera general se considera de vital importancia la problemática abordada debido a las afectaciones que origino la pandemia en diferentes empresas, las cifras mostradas en el periódico EL FINANCIERO por (Téllez, 2021) indicaron que “de estar en un 100% de su rendimiento pasaron a desplomarse a casi un 0%”. Sin embargo, algunas empresas mostraron anticipación y una adaptabilidad mayor a otras debido al liderazgo bien encaminado que reacciono de forma precisa ante las circunstancias.

Principalmente el crecimiento de empresas que prescindían de aglomeración de gente para subsistir como hoteles, restaurantes, mueblerías, salones de fiestas, cines, entre otros se pauso indefinidamente. Ahora durante la pandemia la actividad de algunos negocios están en un declive constante por la poca afluencia de gente en sus negocios y su falta de adaptabilidad.

**CAPITULO I**

**1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La situación durante la pandemia es algo fuera de lo común y su impacto en la actividad empresarial es todavía incierto y difícil de estimar.

Las compañías se han obligado a tener que cambiar sus respuestas estructurales frente a un escenario desconocido. Una de las áreas que más se ha visto afectada es la administración, debido a que los planes de continuidad presentes en las compañías para casos en los que las ventas bajan o en que la afluencia de clientes disminuye no estaban considerados para gestionar una variable tan dinámica como resulto ser el COVID- 19.

Es muy difícil prever la intensidad y la duración de la crisis actual. Sin embargo, es posible identificar algunas de sus especificidades.

Aunque se ha mencionado que el Gobierno del Estado en coordinación con la Federación ha mantenido estable la economía frente a la situación de la pandemia, en cuanto al impacto económico, es evidente que la situación presente evidencia de manera preocupante la forma en la que las PYMES se han visto rebasadas por la situación actual, en el caso de las franquicias, y dado a que su fuente de inversión proviene de otra u otras maneras, no se han encontrado exentas de la problemática económica, sin embargo la forma a la que han hecho frente a los estragos actuales corresponden a un fuente de administración y adaptación, las cuales son aportaciones propias de los líderes en cuestión a cada una de ellas, que a pesar de los grandes esfuerzos muchas se han visto rebasadas por la situación, optando por tomar otras medidas respecto a lo que se debería hacer frente a las consecuencias de la pandemia, desde reducciones en el personal, en la cartera de clientes, en la infraestructura, hasta el cierre total de algunas o todas la tiendas que puedan pertenecer a cierta cadena.

Por lo que de entrada se puede determinar que el sector de franquicias es uno de los más resilientes que se han manifestado durante la crisis por la pandemia. Juan Manuel Gallastegui, CEO de Armella Franquicias, declaró en una entrevista para *Forbes,* lo siguiente: “El 2% del total de puntos de venta existentes (cerraron), si contamos que había 100,000 puntos de venta, cerraron 2,000, no es tampoco una cantidad despreciable, sobre todo,**se perdieron muchos empleos, porque cada franquicia cuando se abre genera 8 empleos, si tu cierran 2,000, son 16,000 empleos”.**

Como se puede observar, frente al fenómeno que se ha suscitado, las franquicias han logrado enfrentas la situación actual, sin embargo, la forma en la que lo han podido hacer, consta de diversos factores que se pueden plantear a través de los modelos de negocios, ya que estos, son el parte aguas o la punta de lanza de toda organización, en donde se tienen sentados los estatutos y formas de administración del negocio.

En este caso también se puede hablar que la pandemia ha representado áreas de oportunidad para algunos modelos de negocios de franquicias que han optado por la innovación, que no solo han generado la forma de poder seguir en actividades, si no que han crecido en puntos de venta y fuentes de empleo.

Solo por mencionar alguna: “En el caso de Wings Army tenemos próximamente la apertura de tres unidades en Guatemal y, en lo que resta del año tenemos la apertura de unas 10 franquicias”, comentó Alberto Santaella, director de Relaciones Públicas de Franquicias Maso en Expansión, creadora de la marca tapatía que, en 16 años, cuenta con 180 puntos de venta en todo México que genera 1,400 empleos directos.

Y como se sabe “Wings Army”, es una de las franquicias en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez que ha logrado hacer frente de manera eficiente durante el impacto económico de la pandemia.

**1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

* ¿Cómo ha sido el desempeño de los modelos de negocios de algunas franquicias en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez antes de la pandemia por la COVID-19?
* ¿Cómo ha sido el desempeño de los modelos de negocios de algunas franquicias en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez durante la pandemia por la COVID-19?
* ¿Cuáles son los factores que determinarán la eficiencia de un modelo de negocios de una franquicia en época de pandemia?

**1.3 OBJETIVOS GENERALES**

* Evaluar el desempeño de los modelos de negocios antes de la pandemia
* Revisar el desempeño de los modelos de negocios durante la pandemia
* Explicar los factores que pueden determinar la eficiencia de un modelo de negocios de una franquicia frente a una pandemia

**1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

* Describir la forma en la que se desempeñaban los modelos de negocios de las franquicias previo a la pandemia
* Reconocer los factores de desempeño de los modelos de negocios de las franquicias antes de la pandemia.
* Definir los factores que influían en el desempeño de los modelos de negocios de las franquicias.
* Identificar el desempeño de los modelos de negocios de algunas franquicias en Tuxtla Gutiérrez durante la pandemia.
* Explicar el desempeño de estos modelos de negocios
* Determinar el desempeño que han tenido los modelos de negocios de estas franquicias durante la pandemia.
* Revisar qué factores pueden llegar a determinar la eficiencia de un modelo de negocios de una franquicia frente a una pandemia.
* Enumerar los factores que puedan llegar a determinar la eficiencia del modelo de negocios
* Describir los factores que determinan la eficiencia de un modelo de negocios de una franquicia, frente a la pandemia.

**1.4 JUSTIFICACIÓN**

El establecimiento de una franquicia, no solo es solo un modelo de negocio, o los factores que en ella se involucran para poder desarrollarse, expandirse, o comercializar, una franquicia va más allá de solo esto, implica el resultado de pruebas, investigaciones de mercado, investigación de la competencia, experiencia y posicionamiento de la propia marca. Para poder hablar de franquicias no podemos dejar un lado el tema importante en cuestión: la administración, ya que de esto dependerá en gran medida su éxito o fracaso.

Ahora bien, tomando en cuenta el contexto actual, no solo local, si no también internacional, podemos determinar que en el caso de las franquicias, el modelo de negocios y los factores que la integran son de vital importancia para poder sobrevivir ante la crisis económica actual.

La llegada las franquicias a México se da hace poco más de 20 años, y estas se enfocaron sobre todo a las grandes ciudades y destinos turísticos, ya que en ellas ubicaron las áreas de oportunidad para garantizar su crecimiento. Se considera según datos del INEGI, que las franquicias llegan a generar incluso el 5% del PIB, considerando que México de manera general es un entorno difícil para la creación de empresas exitosas, por lo que los empresarios prefieren invertir en franquicias, ya que de esta manera pueden llegar a garantizar no solo la penetración en el mundo de los negocios, sino la garantía que les permita acceder a nuevas tecnologías, capacitaciones para personal, estrategias de marketing, y evidentemente el reconocimiento pleno por los consumidores del bien o el servicio en cuestión.

Los factores que influyeron de manera decisiva en el auge de las franquicias fueron: las modificaciones al reglamento de inversiones extranjeras en 1989 y las leyes de transferencia de tecnología de 1990 y la de fomento industrial de la estabilidad del país en estas fechas. (Padilla, 2015)

Ante los datos anteriores se considera la importancia relativa de este trabajo, sobre todo para los emprendedores, empresarios, estudiantes, posibles inversionistas, y todos aquellos que desean iniciar un nuevo negocio o conocer sobre el tema en cuestión. Ya que algunos de ellos pueden no contar con la experiencia en el ramo, o la industria, pero, están dispuestos a invertir en un negocio, proporcionando con ellos algunos elementos de análisis para la toma de decisiones, y de una u otra manera poder identificar algunos factores administrativos determinantes para el desarrollo de una franquicia, tomando el esquema del modelo de negocio del que se trate.

Rabellon (2008) considera que: “lo más importante de las Franquicias, es la oportunidad de crecimiento en el mercado, minimizando las necesidades de capital e inversión fija en la economía, pues se pueden identificar los beneficios económicos y sociales que ofrecen éstas, tales como el grado de desarrollo de cada país”

Tomando en cuenta la problemática actual, el conocimiento de los esquemas de los modelos de negocios de franquicias nacionales o internacionales, los factores que determinan su éxito o fracaso, su proceso de adaptación, la forma de comercialización en el contexto, y sobre todo en el Estado de Chiapas, y reduciendo el campo de trabajo, Tuxtla Gutiérrez, nos llevará a entender cómo es que un modelo de negocios, y sobre todo una franquicia bien administrada, puede ser punta de lanza para fuente de empleos, crecimiento económico, desarrollo e inversión para una localidad.

De estos factores entonces, se determina la importancia de la presente investigación.

**1.5 (Hipótesis.)**

**1.6 Metodología de investigación**

**Enfoque:** Mixto, representa el complemento natural de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa y que sus métodos ofrecen una gran promesa para la práctica de la investigación.

**Tipo de investigación:** Deductivo, el cual consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas. Lo anterior quiere decir que se está usando la lógica para obtener un resultado, solo con base en un conjunto de afirmaciones que se dan por ciertas.

**Métodos de investigación:** investigación documental, estudios de caso.

La información se deriva de la recopilación bibliográfica, documental, documentos web, entre otros, además se realizará el análisis correspondiente de diferentes casos locales que tengan que ver con el contexto de investigación, el cual se ha planteado al inicio del presente trabajo, Tuxtla Gutiérrez.

**MARCO CONCEPTUAL**

**Concepto de franquicia**

De acuerdo con Stone (1992) define a las franquicias “como un contrato por cual una parte (Franquiciante) propietaria de un nombre comercial, emblema identificatorio, patente industrial o marca registrada, con tecnología que la caracteriza e identifica (*know how)* y organización, instalaciones, estructuras, productos y una forma particular de prestar servicios, le cede a la otra parte (franquiciado) una licencia para la explotación o venta de esos productos o servicios y aprovechamiento de su tecnología de fabricación (*know how)*, organización, sistemas de comercialización y campañas publicitarias, a cabmio de una contraprestación periódica más una especie de regalía denominada Royalty que se va a aplicar sobre venta en gran magnitud”.

Sin embargo para Warren J. Keegan (1974) define a la franquicia como: “un sistema de comercialización de productos o servicios, los cuales se encuentran protegidos por derechos de propiedad intelectual de Franquiciante, en donde el Franquiciante faculta al Franquiciatario, a cambio de una contraprestación económica, la utilización de dichos derechos para la prestación comercial o técnica con fines de negocio, con base a un contrato de Franquicia celebrado por escrito”.

Por lo tanto la Franquicia responde a la necesidad de una renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la imparable y creciente aparición de nuevos competidores y la exigencia de ofrecer nuevas prestaciones. El Know How, literalmente “saber hacer”, es uno de los elementos fundamentales del sistema de franchising. Es un término oriundo de Estados Unidos de América, que a pesar de haber sido adoptado por todo el mundo, no tiene un significado único. Los franceses también lo llaman “savoir faire”. Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un empresario en explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector.

De acuerdo con La Ley de Propiedad Industrial en México (2000) en el artículo 142:

“Existirá Franquicia, cuando con la Licencia de uso de una Marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica. Para que la persona a quien se le concede pueda conducir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la Marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”.

… Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de productos y servicios, en el cual una persona o empresa denominada Franquicante u Otorgante, concede a otra denominada Franquiciado o Tomador, el derecho a utilizar una marca o nombre comercial por un tiempo determinado; le transfiere los conocimientos técnicos necesarios que le permitan desarrollar un patrón establecido y controlado por el Franquiciante, permitiéndole comercializar determinados bienes y/o servicios, con métodos administrativos uniformes y comunes para ambos.

**CONCEPTO DE FRANQUICIANTE O FRANQUICIADOR**

“Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (*know how)* de comercialización, de un bien o servicio cedido contractualmente los derechos, transferencia o uso de estas previendo asistencia técnica, organizativa, gerencia y administrativa al negocio de Franquiciatarios” (Huerdo, 2000)

**CONCEPTO DE FRANQUICIATARIO O FRANQUICIADO**

“Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a un bien o servicio dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio. Además de la asistencia constante en el mismo.

**CARACTERÍSTICAS LEGALES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA**

Para Gastelli (2000), las características exigidas para elaborar un contrato de Franquicia son:

1. Franquiciante.

Para aquel que decide franquiciar su negocio los elementos del orden legal que deberá tener siempre en cuenta son los siguientes:

Deberá tener una marca debidamente registrada en las clases que corresponda al del bien o servicio que se comercializa en la Franquicia. Este registro deberá hacerse ante el Instituto Mexicano de la Propiedad (IMPI).

Si su negocio cuenta con un eslogan que identifique (aviso comercial) esta deberá estar registrado ante la misma autoridad.

En caso de que la Franquicia tenga una persona que sirva para identificar a la red con fines promocionales, deberá también registrarse. Dicho registro se gestiona ante el Instituto Nacional de Derecho de Autor.

Es importante que cuente con un contrato de Franquicia, de preferencia elaborado por un abogado con experiencia en el tema, una vez firmado el contrato que se somete a registro, se eliminen aquella cláusulas que pueden contener información confidencial.

Se deberá elaborar una circular de oferta de Franquicia (COF) de conformidad, con lo que señala el reglamento de la Ley de la Propiedad industrial, es recomendable que este documento sea elaborado por un abogado o consultor con experiencia en el área de Franquicias.

La COF debe ser entregada al futuro o potencial *franquiciatario* antes de firmar el contrato de Franquicia, este documento no se registra ante ninguna autoridad.

Teniendo en cuenta que los manuales de operación de una Franquicia son secretos industriales, deberán protegerse con una leyenda que indique que son propiedad valiosa del franquiciante en los términos de la Ley de la Propiedad Industrial, por lo que deberán mantenerse en forma confidencial.

En el caso de que la Franquicia incluya Software, propiedad del Franquiciante, este deberá estar registrado en el Instituto nacional de derechos de autor y además en el contrato deberá contener la correspondiente licencia sobre Software.

1. Franquiciatario

Gastelli (2000), antes de tomar la decisión de comprar una franquicia no se deberá perder de vista lo siguiente:

* Se debe exigir, con la siguiente autoridad a la firma del contrato (por lo menos 15 días) le entreguen la COF
* Se debe corroborar que las marcas cuya licencia están comprendidas en la Franquicia se encuentran debidamente registradas y que su titular sea, en efecto, el *Franquiciante.*
* Se debe revisar todo con cuidado y de preferencia con asesoría. De un consultor o abogado especializado en el tema, tanto la COF como el contrato de Franquicia.
* Se debe asegurar y comprender bien cuáles son los secretos industriales que involucra. La Franquicia y cuál es el alcance de las obligaciones de confiabilidad que se encuentran en el contrato.
* Se debe verificar que tanto en la COF como en el contrato se especifiquen con toda claridad todos los pagos que deberá de hacer el Franquiciante.
* Se debe comprobar que el contrato detalle con mayor amplitud la asistencia.
* Se debe exigir se entreguen los manuales de operación.

Gastelli (2000), menciona que al “Traspasar un negocio franquiciado o ceder los derechos de un contrato de Franquicia se debe realizar una operación sujeta a ciertos requisitos previstos, es decir cuando una empresa traspasa a otras Franquicias, lo realiza porque considera que el franquiciatario reunió las características y condiciones que le permitan operar con un éxito un negocio de su área de Franquicias, es por eso que cuando un franquiciatario desea traspasar su negocio, la empresa franquiciante deberá corroborar que el nuevo franquiciatario, también cumpla con las características exigidas.

Para la Suprema Corte de Justicia se han resuelto nuevas controversias en relación a las Franquicias en México por lo que es de suma importancia tomar en cuenta estos sistemas en México puesto que se han dejado de considerar como contratos atípicos, la Legislación actual en México no solo se ha adaptado sino que ha tomado en cuenta el desarrollo de la economía y la defensa a quienes han comprado una Franquicia.

**Consideraciones legales de la Franquicias en México**

1. Documentos previos al contrato de Franquicia:
2. Contrato de Promesa de Franquicia. Es un contrato preparatorio que establece las características principales de la Franquicia como lo son: contraprestación inicial, regalías, marca (s), ubicación, etc.

Este contrato puede o no se oneroso, de esta característica dependerán las obligaciones en caso de recisión. Dicho contrato se podrá cleebar aun cuando el Franquiciante no haya registrado la marca aún.

1. Circular de Oferta de Franquicia (COF): Este documento que hasta el 2015 fue una costumbre entre franquiciatario y franquiciante, a partir de 2016 es obligatorio para el franquiciante entregarlo al franquiciatario con treinta día de anticipación a la fecha en que se celebrará el contrato de franquicia, este documento debe contener la información técnica, económica y financiera a saber la antigüedad de la empresa franquiciante y en su caso franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia, Derechos de Propiedad Industrial que involucra la Franquicia, montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir, tipos de asistencia técnica, etc.
2. Requisitos previos al Contrato de Franquicia.
3. Marca registrada. La marca registrada es requisito fundamental, pues la Ley de Propiedad Industrial lo establece como un requisito fundamental. Es imprescindible que sea una marca y no un aviso o nombre comercial toda vez que estos no constituyen especies de la marca sino diferentes clases de propiedad industrial.
4. Manuales de operación. Los manuales de operación se recomienda que sean elaborados por el cliente y revisados por una firma si es posible, toda vez que nadie conoce mejor el negocio que el cliente. No obstante es importante que expertos asesores conozcan las fortalezas del negocio para hacer énfasis en ellas y hacer las recomendaciones pertinentes.

**CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA**

Para la Ley de la Propiedad Industrial “un inversionista que desea adquirir una Franquicia y está bien informado, solicitará al Franquiciante la Circular de Oferta de Franquicia (COF). Y si un Franquiciante no la entrega, quiere decir que algo anda mal. Negarla significa incumplir la Ley de Propiedad Industrial segundo párrafo, que regula a quienes trabajan bajo este formato de negocio”.

Los inversionistas que buscan la adquisición de una Franquicia y que desean encontrar la forma más segura para ver crecer su patrimonio, por otra parte quien ofrece una Franquicia debe asegurarse de que el negocio que está ofreciendo al inversor es lo que está efectivamente transmitiendo en su oferta. Sobre todo porque los Contratos de Franquicia son a largo plazo, en la mayoría de los casos los términos van de los cinco a los diez años, debiendo el Franquiciatario de garantizar la operación del negocio, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

La llamada Circular de Oferta de Franquicia es el instrumento idóneo para comunicarle al inversionista el contenido del negocio, lo que el Franquiciante espera, los derechos que el Franquiciatario tendrá, la asistencia o transmisión de conocimientos que este recibirá, entre otros como se verá más adelante.

**ESTRUCTURA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA**

De acuerdo con Arce (1997), se llega a la conclusión que el contrato de Franquicia debe incluir esencialmente las siguientes partes:

1. Otorgamiento de la Franquicia

Representa el objetivo del contrato, consisten el otorgamiento que efectúa el Franquiciante al Franquiciatario de la licencia de su sistema, pero no se limita a los dos elementos más importantes de la Franquicia, la marca o nombre comercial y los conocimientos (How – Know) que permiten la operación eficaz homogénea de todos y cada uno de los negocios franquiciados.

1. Plazo o vigencia del contrato

Aunque no todos los contratos de Franquicia cuentan con un periodo de vigencia similar, la mayor parte de estos contratos en México estipulan una duración aproximadamente de diez años.

1. Tipificación de la relación de las partes

Se estipula que el Franquiciatario es el dueño de un negocio independiente, por lo cual, ninguna de las partes puede incurrir en deudas a nombre de otra, es decir, es responsable del pago de sus propios impuestos, deudas, cumplimiento de contratos.

1. Contraprestación.

El Franquiciatario tiene la obligación de pagar la cuota inicial así como las regalías específicas en el contrato, el Franquiciante puede estipular el pago de la contraprestación a tiempo, si el Franquiciatario hace alguna aportación para algún fondo de gastos de publicidad, se debe limitar las condiciones de esta cláusula.

1. Entrenamiento y asesoría

En la mayoría de los contratos, el Franquiciante se obliga a proveer un programa de entrenamiento así como asesoría técnica y otros servicios tales como: manuales de operación y asistencia en la selección del lugar. Generalmente se establece que el manual de operaciones es prestado y no vendido al Franquiciatario.

En él está contenido el secreto del éxito del Franquiciante cuya validez será durante el término de vigencia del contrato, y por lo tanto, cuando concluya también lo hacen sus derechos al acceso de los secretos de la marca.

1. Sistemas de operación

Mediante esta cláusula el Franquiciatario se compromete a cumplir las políticas, procedimientos y estándares de operación fijados por el Franquiciante, así como mantener esta información bajo la más estricta confidencialidad.

1. Desarrollo de la unidad franquiciada

El Franquiciatario se obliga a iniciar las operaciones de su negocio dentro del plazo específico, mientras que le franquiciante se compromete a realizar las actividades de inauguración además de proporcionar asistencia técnica para el desarrollo de la unidad franquiciada.

1. Mercadotecnia y Publicidad

En este punto los medios de publicidad y la promoción necesarios que otorgarán el franquiciante así como la comisión a la que se haga acreedor.

1. Reporte y auditoria

Los documentos y estados financieros del franquiciatario deben permanecer en estricto orden para poder determinar tanto el pago de regalías con los impuestos correspondientes. El franquiciante se reserva el derecho de auditar los estados financieros del franquiciatario para cerciorarse que el pago de regalías sea el correcto y así evitar engaños.

**TIPOS DE FRANQUICIAS**

De acuerdo con Huerdo (2000) existen varios tipos de franquicias, tales como:

* **Franquicia comercial.** Es aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor final, por ejemplo las Franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurantes, cafés, agencias de viajes.
* **Franquicia industrial.** Es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las Franquicias de comida.
* **Franquicia de distribución o de producto.** Es aquella Franquicia que tiene como objeto la distribución de producto o productos tanto para cuando el franquiciador es el fabricante como para cuando éste actúa como central de compras. Por ejemplo, Franquicias de ropa, de muebles, etc.
* **Franquicia de servicio.** Se le denomina a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final, como Franquicias de escuelas de idiomas o alguna otra capacitación, Franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, Franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, etc.
* **Franquicia de Córner.** Es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor, como puede ser dentro de unos almacenes, como ejemplo podemos citar una Franquicia de venta de relojes.
* **Shop in Shop.** Es una franquicia de Córner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena. Ejemplo, los establecimientos de comida rápida en los centros comerciales.

**MODELOS DE NEGOCIOS**

El modelo de negocio es un documento de importancia empresarial puesto que permite planificar qué es lo que va a pasar con el negocio que se pretende llevar a cabo. Se utilizan para describir y clasificar negocios emprendedores y también en el contexto de empresa.

Sus orígenes se remontan al siglo XX a través de pequeños proyectos iniciales y básicos. En la década de 1950 surgen modelos de negocio más sofisticados como los restaurantes McDonald´s. Crecen de manera progresiva modelos de negocio especialmente en los EEUU con empresas como: Amazon, Airlines, entre otras.

La tecnología es una pieza clave de los modelos de negocio. Se ha utilizado internet como una herramienta para alcanzar clientes de manera masiva a bajo coste.

**Parámetros**

* **Económicos:** Se considera el valor financiero como una de las principales bases que se deben conocer en un modelo de negocio. Los costes, la selección de precios y la obtención de ingresos son puntos claves en el diseño de un modelo de negocio. Una empresa debe generar dinero y mantener el flujo de ingresos para que se mantenga en el mercado de manera activa un largo tiempo.
* **Componentes:** Las actividades, los clientes, los recursos humanos con los que contará la compañía, sus ofertas, todo ello son consideraciones que se deben plasmar en un modelo de negocio para que la empresa consiga definir en un siguiente paso sus estrategias.
* **Estrategias:**Se diseñan a raíz de las investigaciones previas con el objetivo de crear un negocio competitivo y que perdure en el mercado.

**Importancia de un modelo de negocio**

Estos son los principales beneficios de realizar un modelo de negocio:

1. [**Ventaja competitiva**](https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html): Puede resultar una ventaja frente a tu competencia. Implementar un modelo novedoso que aporte ideas nuevas.
2. **Plan de crecimiento**: Un modelo de negocio previamente establecido tendrá una reserva económica para poder expandirse.
3. **Inversores:** Si el negocio presenta la necesidad de buscar inversores y mecenas, será necesario conocer a fondo cada detalle para presentarlo ya que tendrá que responder a cada una de las cuestiones que se pregunten para saber su rentabilidad.

## Tipos de modelo de negocio

Con el avance de internet y las nuevas tecnologías, han aparecido multitud de modelos de negocio que nunca antes se habían utilizado. A continuación te explicamos los modelos de negocio más comunes:

* [**Fabricación:**](https://economipedia.com/definiciones/fabricante.html)Es un modelo en el que la actividad económica consiste en producir determinados productos y venderlos, generalmente, a mayoristas que los comercialicen.
* [**Distribución:**](https://economipedia.com/definiciones/distribucion.html)Las empresas de distribución adquieren los productos producidos en las fábricas y los venden ellas mismas al consumidor final o a empresas minoristas.
* [**Retail:**](https://economipedia.com/definiciones/sector-retail.html) Son todas aquellas empresas que venden directamente los productos que han adquirido a los distribuidores al público.
* **Ecommerce:** Este modelo de negocio tiene mucha relación con el del retail. En este caso, se basa en la venta online de cualquier tipo de producto.
* [**Suscripción:**](https://economipedia.com/definiciones/suscripcion.html) Consiste en obtener ingresos gracias a una cuota mensual que es pagada por los clientes.
* **Contratación pública:** Este tipo de empresas obtienen sus ingresos de la venta de sus productos o servicios a la administración pública.
* [**Publicidad:**](https://economipedia.com/definiciones/publicidad.html) Este modelo de negocio establece como fuente de ingresos principal la publicidad, es el caso de muchas páginas web.
* [**Patentes:**](https://economipedia.com/definiciones/patente.html)La investigación y el desarrollo de productos exclusivos que puedan ser patentados son la fuente de ingresos de determinadas empresas.
* [**Franquicia:**](https://economipedia.com/definiciones/franquicia.html) Hay empresas con marcas de renombre que deciden conceder ciertas licencias a otros empresarios para que trabajen bajo su marca. En este caso, el franquiciado debe cumplir con una serie de requisitos para poder vender bajo una marca que no le pertenece.

**Modelo de negocio de franquicia**

El modelo de negocio de franquicia es muy atractivo, es una especie de “sociedad” o “alianza” que representa una relación comercial ganar-ganar, ya que, al franquiciador, le permite hacer crecer su negocio rápidamente con inversiones relativamente bajas, con pequeños incrementos de infraestructura y personal (característica del crecimiento exponencial) y, sin tener que gestionar cada una de las nuevas unidades de franquicia adquiridas por los franquiciados.

Por otra parte, a los franquiciados, les brinda la posibilidad de aprovechar el posicionamiento de una marca y el kwow how de la empresa propietaria de la misma, para minimizar el riesgo, tiempo y recursos que representan iniciar un negocio sin experiencia, conocimientos y sin clientes.

En algunos casos el franquiciado tiene la posibilidad de crecer adquiriendo mayor número de unidades de franquicia y/o zonas más grandes de exclusividad de la misma.

Adicionalmente, el crecimiento de la franquicia, en algunos casos le permite al franquiciador y al franquiciado, disfrutar de una mayor rentabilidad, debido a la posibilidad de beneficiarse de la economía de escala y al incremento de las ventas como consecuencia de un presupuesto mayor de marketing.

Cómo puedes ver el modelo de negocio de franquicia tiene importantes ventajas para los franquiciantes y para los franquiciados, sin embargo, no todos los negocios son franquiciables, ni todas las franquicias son “buenas”.

En realidad, esto depende del tipo de negocio, si el objetivo es franquiciarlo, y, si el objetivo es comprar una franquicia, depende del tamaño y tipo de la misma, así como de las características de la persona que desee adquirirla. Por ello, en este artículo te damos una clasificación de las franquicias, a fin de brindarte una idea de que tipos de negocios son franquiciables (no es limitativo), si tienes un negocio exitoso y has pensado en franquiciarlo o si has considerado la posibilidad de comprar una franquicia, pero no tienes idea de las opciones que hay en el mercado.

Profundizando un poco más en el modo en que se ponen en marcha las franquicias.En primer lugar, tenemos la figura del franquiciador, que suele tener sus propias tiendas. Este es el propietario de la marca –que puede ser una persona, un grupo de personas, una empresa o un grupo de empresas; lo de “propietario” es para resumirlo en una figura fácilmente comprensible– y el que pone tanto el precio que estima que vale franquiciar el negocio como las condiciones y requerimientos mínimos.

Esto es importante porque lo que está vendiendo es algo relativamente intangible, y si terceras partes –es decir, los franquiciados– explotan incorrectamente el negocio le estarán repercutiendo de manera indirecta a él y a la marca. Pero por otro lado, también es difícil de cuantificar el valor de una marca y la rentabilidad que puede sacarse de su explotación directa.

Por otro lado, tenemos al franquiciado, es decir, el que quiere abrir una franquicia y está dispuesto a pagar por ello.

El franquiciado es un perfil de *retailer* que ve mucho potencial en el uso de una marca con [Top of Mind](https://www.oleoshop.com/blog/que-es-el-top-of-mind), notoria y reconocible por parte de público, y con éxito comercial probado. Considera que el negocio en ese sector concreto le va a ir mucho mejor si opera bajo esa marca –y su lógica interna, sus procesos operacionales o de producción, o las condiciones que le imponga el franquiciador– que si opera bajo una marca propia sin reconocimiento por parte del público, ni histórico en el mercado, ni cuota de mercado.

Por otro lado, no hay que olvidar un punto clave en el modelo de franquicias, y es que el franquiciado es un autónomo, no un asalariado de la marca. Es una fórmula interesante si buscas independencia como emprendedor pero no quieres arriesgarlo todo a una marca propia que no sabes si funcionará.

Y es que, realmente, un franquiciado no deja de ser un emprendedor que invierte su propio capital en el establecimiento de un negocio –aunque ese negocio opere bajo una marca ajena. El franquiciado paga derechos por el uso de la marca, debe adherirse a las políticas que el franquiciador considere oportunas o necesarias para mantener su reputación y consistencia de marca, y además debe invertir en stock de su propio bolsillo y conseguir que el negocio funcione.

El franquiciador, por su parte, pone todo lo necesario a nivel logístico, a nivel de producción, a nivel operacional y a nivel de marketing para que la máquina de la franquicia funcione sin que el cliente final perciba ninguna diferencia entre el funcionamiento de un punto de venta propio y un punto de venta franquiciado.

El franquiciador percibe, por parte del franquiciado, un pago inicial en concepto de tasa de explotación del negocio. Por lo general, esto engloba:

* + Canon de entrada.
	+ Formación y capacitación.
	+ Equipamiento para la puesta en marcha.
	+ Proveedores.

Una vez que el negocio está en marcha, el franquiciado tiene que pagar un *fee* de explotación que suele calcularse como un porcentaje de las ventas brutas de la franquicia y se paga mensual, trimestral o cuatrimestralmente.

Esto es un poco la base del acuerdo, pero los contratos pueden incluir otros conceptos, como una liquidez mínima que garantice la viabilidad, o aportaciones a fondos de publicidad (de la que se beneficia la marca de manera global).

El franquiciador también exige que, en el caso de abrir un *retail* del tipo que sea, se den una serie de requisitos mínimos relacionados con la población mínima en que se abre el local, la ubicación del mismo, metros cuadrados mínimos, competencia, renta media de la población, distancia mínima con respecto a otro franquiciado…

Existe un cierto control por parte del franquiciador para asegurarse de tener una presencia de marca, políticas, atención al cliente y producto homogéneas. De ahí que, por ejemplo, exija que se utilicen los mismos uniformes por parte de todos los empleados o la misma decoración y señalética en todos los locales de la marca.

**MARCO TEÓRICO**

**Modelo de negocio**

En los últimos años, el concepto de modelo de negocio está pisando fuerte en el mundo académico y en el de la gestión empresarial. Según Osterwalder, Morris y Magretta, (2005): "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles”.

Dicho concepto, tal y cómo se ha visto en la definición anterior permite integrar el posicionamiento y la sostenibilidad en un solo elemento, dando así una visión dinámica y realista del desarrollo de la ventaja competitiva.

El concepto está revisado y explicado por varios autores. En el siguiente punto se recoge un pequeño resumen de las definiciones de varios de ellos.

El lienzo de Osterwalder engloba nueve bloques en cuatro áreas que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera. Los nueve bloques que describe y que a lo largo de todo el trabajo se irán viendo con más precisión son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes.

A modo resumen, examinando el concepto de modelo de negocio, se podría decir que todas aquellas empresas que incorporen la revisión o mejora de su modelo de negocio podrían crear mucho valor adicional a la gestión y desarrollo empresarial.

**Evolución y definiciones según autores**

El concepto de modelo de negocio es ya un veterano en el mundo empresarial. Peter Drucker, introduce el concepto en 1954 y hoy en día dicho concepto sigue teniendo importancia tanto en el día a día de las empresas físicas como en el de las e-Business (negocio electrónico) haciendo hincapié principalmente en la forma que tienen los negocios de generar ingresos.

La importancia de la expresión del modelo de negocio ha crecido a un gran ritmo en lo que respecta a empresarios emprendedores, ejecutivos, inversionistas, etc., en los últimos años.

Las tecnologías nuevas, como por ejemplo el tratamiento digital de la imagen, la alta definición en la imagen electrónica, sistema 3D para televisiones y los nuevos proyectos de futuro, como son por ejemplo las impresoras en 3D y los coches sin conductor; sin el desarrollo de un buen modelo de negocio, pueden quedarse en una simple idea sin llegar a crear ningún tipo de valor. Todos estos ejemplos ponen de relieve la importancia del concepto en el mundo empresarial. El interés despertado en emprendedores y directivos por el concepto de modelo de negocio se ha ido incrementando desde mediados de los años noventa hasta la actualidad. (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).

Son muchos los variantes de conceptos de modelo de negocio que aparecen en la literatura, pero su característica común es la que hace referencia a la forma en la que la empresa lleva a cabo su actividad competitiva, incluyendo las elecciones estratégicas y las consecuencias de dichas elecciones.

De ahí, que podemos identificar:

* Por un lado, las elecciones de la dirección sobre cómo operan las empresas y,
* Por otro lado, las consecuencias que tienen dichas elecciones, las cuales incorporan capacidades, recursos, intangibles y otros más, identificando así el método del funcionamiento del negocio.

Por tanto, la unión de dichos conceptos nos lleva al modelo de negocio que consiste en el conjunto de elecciones realizadas por las empresas y el conjunto de aquellas consecuencias resultadas de tales elecciones.

A continuación, se muestran las definiciones de diferentes autores:

**Timmers (1998)**

“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.

**Adrian Slywotzky (1999)**

“Un modelo de negocio es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizarán, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios”.

**Linder y Cantrell (2000)**

“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica como ésta hace dinero”.

**Chesbrough y Rosenbloom (2001)**

“Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.

**Joan Magretta (2002)**

“Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad”.

**Rajala y Westerlund (2005)**

“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.

**Anderson (2006)**

“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explicitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.

**Johnson, Christensen (2008)**

“Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave”.

**CasadesusMasanell y Ricart (2010)**

“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas”.

**George y Bock (2011)**

“Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo”.

**Osterwalder y Pigneur (2012)**

“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”.

Tradicionalmente el modelo de negocio que más se usaba era el de compra-venta, donde intervenía el vendedor, el producto y el cliente mediante la venta directa, añadiendo un porcentaje en concepto de comisión cuando participaban intermediarios en la transacción. En la actualidad, gran parte de los modelos intentan obtener un precio razonable y competitivo de mercado aprovechando las oportunidades que les ofrece la producción a gran escala y el bajo volumen de costes operativos.

Podemos identificar que los modelos de negocio, desde hace varios años, hasta la actualidad, han cambiado de una manera muy significativa, por ejemplo en cuanto a los distintos componentes que forman las fases del proceso desde que el producto se origina hasta que llega al consumidor final.

**Evaluación de un modelo de negocio**

En la actualidad, la mayoría de los negocios están sometidos a importantes cambios, como por ejemplo, la entrada de productos competitivos más novedosos y atractivos para los clientes, la aparición de nuevos y exitosos modelos de negocio por parte de los competidores, como se puede apreciar en el sector editorial, sector automovilístico, etc. En primer lugar, debemos de seguir un modelo de negocio enfocado al cumplimiento de los objetivos primordiales de la empresa. Por tanto, para evaluar si un modelo de negocio es efectivo o no, se necesita la consideración de algunos conceptos, como son: (Ricart, 2009).

* **Alineación con los objetivos.** Normalmente, las empresas con ánimo de lucro tienen como objetivo la creación y la captura de valor. Por otro lado, hay empresas donde los objetivos no giran en torno al concepto de creación de valor, sino que están direccionados con la mejora y el compromiso con el medio ambiente, como por ejemplo Greenpeace. Por tanto, dicho concepto se refiere a la coherencia entre el modelo de negocio de la empresa con sus objetivos perseguidos.
* **Refuerzo.** Se refiere a la redundancia y conexión interna de los diferentes elementos del modelo, (Israel Griol Barres, 2011).
* **Virtuosidad.** Se refiere a la presencia de círculos virtuosos, que consisten en que cuando ciertos factores o agentes son exitosos o satisfactorios, impulsan a que los siguientes aspectos tengan éxito de una forma más sencilla. Por ejemplo, como nos muestra la siguiente ilustración, cuando se tienen personas eficaces, productivas y con talento, es más fácil que los clientes tengan un alto grado de satisfacción, lo que facilita el crecimiento sostenible y rentable del negocio, con lo cual, se pueden generar más oportunidades de promoción y desarrollo. Además, la virtuosidad destaca la consistencia interna y la redundancia, al igual que el concepto de refuerzo, (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007).
* **Robustez:** Según lo vulnerable que sea un modelo de negocio en cuanto a la imitación o remplazo, será más o menos robusto. Un modelo será menos robusto cuando no responda con efectividad a las amenazas.

Cualquier gerente de una empresa debe estar interesado en diseñar un modelo de negocio que esté alineado con los objetivos de su negocio, reforzado con cada uno de los elementos que forman el modelo y que consten en él círculos virtuosos. Además, deseará que su modelo de negocio sea bastante robusto para poder responder a las diferentes amenazas que se le afronten. Un ejemplo podría ser Dropbox, que es un software online que te permite compartir archivos en la nube de forma simple y eficiente. Se puede utilizar gratuitamente hasta 2GB, pudiendo obtener 250MG adicionales con cada recomendación e instalación de dicha aplicación. El 80% de sus clientes usan su servicio gratuitamente, pero el otro 20% compra más memoria y es de ahí donde Dropbox obtiene sus ingresos haciendo que su negocio sea rentable. (Luis Enrique, 2011)

**Importancia de los modelos de negocio**

Las empresas mediante el desarrollo de sus recursos y capacidades tratan de buscar el equilibrio que les permita lograr una ventaja competitiva sostenible. El modelo de negocio ayuda a formular e implantar la estrategia y se podría decir que aparece en el punto en el cual se vinculan las elecciones de la dirección con sus respectivas consecuencias.

La esencia del modelo de negocio reside en la forma mediante la cual la empresa ofrece valor a sus clientes. Mediante el diseño y elaboración de los componentes que forman la cadena de valor se atrae y convence a los clientes para que paguen por dicho valor generado y así convertir esos pagos en beneficios. Dicho de otro modo, un modelo de negocio trata de entender lo que quieren los clientes, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello.

Un modelo de negocio difícil de imitar, será aquel que elabore procesos complejos y estructuras organizativas que dificulten la puesta en marcha de otros modelos de negocio por parte de los competidores, como es el caso de Nike con sus nuevos y revolucionarios productos que hacen que sus clientes sean unos verdaderos creyentes de la marca.

Es cierto que todavía en nuestra cultura empresarial no se le da la suficiente importancia que tiene diseñar un buen modelo de negocio. Un buen diseño lleva consigo un análisis de los diferentes factores (internos y externos), como son los clientes, proveedores y entorno de la industria.

Por tanto, una mejor comprensión de la importancia de los modelos de negocio nos ayudaría a comprender el comportamiento del mercado, la innovación, la competencia, la estrategia y la ventaja competitiva que todo empresario busca tener en su negocio.

**Componentes principales del modelo de negocio**

Para Morris, Schindehutte y Allen, (2005), los componentes principales que constituyen el modelo de negocio son la propuesta de valor, los clientes, el posicionamiento externo, los procesos internos, los procesos relacionados con la competencia, el personal y por último los inversores.

Johnson y Christensen, (2008), declaran que son cuatro los elementos relacionados con el modelo de negocio: propuesta de valor para el cliente, modelo de ingresos, recursos y procesos clave. Por otro lado, Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2005), seleccionan nueve elementos en un modelo de negocio: cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con los clientes, configuración de la cadena de valor, propuesta de valor, competencias esenciales, red de socios, sistema de ingresos y estructura de costes.

El valor tanto para el cliente como para la empresa viene especificado por los parámetros propuesta de valor y modelo de ingresos, que definiremos en el siguiente apartado. Por otra parte, los recursos y procesos clave detallan cómo se entregará el valor que se ha generado al cliente y a la empresa. Por tanto, podemos decir que cualquier variación en alguno de estos componentes afectaría al modelo de negocio y al resto de los componentes que lo forman.

A continuación pasamos a definir alguno de los elementos ya identificados:

* La propuesta de valor, según Johnson, Christensen y Kagermann, (2008), determina el segmento al que pertenece el cliente, investiga cómo solucionar un determinado problema y busca la propuesta de solución de dicho problema. Por otro lado, en cuanto a la visión de los autores Osterwalder y otros, (2010), la propuesta de valor describe la gama de productos y servicios que ofrece la organización y crean valor para el cliente. Busca la resolución de problemas y la satisfacción de necesidades del cliente.
* El modelo de ingresos engloba los ingresos y la estructura de costes tanto directos como indirectos. Puntualiza cómo una empresa crea valor a la organización a la misma vez que aporta valor hacia el cliente.
* Los recursos clave son aquellos activos necesarios enlazados con la propuesta de valor para el segmento de clientes seleccionado. Por tanto, deben ser aquellos que crean valor tanto para el cliente como para la empresa.
* Los procesos clave como son los de producción, operación y de gestión, hacen que la organización pueda entregar valor a sus clientes. Además, suelen incluir elementos como son el diseño, desarrollo y producción de producto, marketing, recursos humanos, suministro, tecnologías de la información, etc.
* El canal de distribución define la forma de ponerse en contacto con el cliente.
* La empresa puede aportar valor a un segmento o varios segmentos de clientes. La relación con los clientes se define como el vínculo que la organización establece entre ella y el cliente.
* La gestión de la infraestructura sirve de creación de valor para el cliente mediante los recursos, socios y actividades clave. Dichos elementos son el eje de la gestión del negocio y su desarrollo y optimización hace que mejore el papel de la empresa en la cadena de valor. Esta parte correspondiente a la gestión de la infraestructura del modelo de negocio indica el cómo se realiza de la forma más eficiente la gestión de logística.
* Por último, en cuanto a la captación de valor, podemos determinar el aspecto financiero de donde segregamos la fuente de ingresos, que define la forma en que una empresa genera dinero mediante los flujos de ingresos y la estructura de costes que incorpora todos los recursos utilizados en términos de dinero en el modelo de negocio. Además, el término financiero sirve de respuesta a la sostenibilidad del modelo de negocio.

Como podemos observar, los distintos componentes que forman el modelo de negocio varían según los autores. De las aportaciones de cada autor, podemos identificar los siguientes elementos clave en los modelos de negocio, como son: la propuesta de valor, los recursos necesarios para efectuar un modelo de negocio, la fuente de ingresos y la correspondiente estructura de costes. Todo enfocado en la creación de valor.

**Modelo de negocio sostenible**

El modelo de negocio tradicional buscar crear valor exclusivamente para los clientes y la empresa. Por el contrario, el modelo de negocio sostenible es aquel que crea valor tanto económico como social y medioambiental para los llamados Stakeholders.

La base de dicho proyecto se apoya en el lienzo de Osterwalder y Pigneur, (2010) que consiste en diseñar modelos de negocio, o también conocido como business model canvas. Se trata de una herramienta que trata de describir el funcionamiento del proyecto empresarial a través de nueve bloques que serán modificados para poder incluir elementos de sostenibilidad que le permitirán al empresario desarrollar una idea de negocio sostenible. Es evidente que cuantos más bloques sean modificados en base a elementos sostenibles, más innovador y sostenible será el modelo de negocio diseñado. (Lawrence, 2010).

Cuando un modelo de negocio cambia por completo y tiene resultados positivos tanto económicos como sociales y medioambientales, se trata de un modelo de negocio sostenible. Un punto de partida para establecer nuevas ideas de negocios sostenibles es la modificación de cualquiera de los bloques diseñados por Osterwalder. Aunque el cambio sea en alguno de los bloques, esto soporta la modificación de otros bloques del modelo, ya que los bloques dependen unos de otros. Por ejemplo, dejar de vender un producto para empezar a vender un servicio conlleva a cambios de relaciones con los clientes, los canales de distribución, los ingresos, etc.

El modelo de negocio sostenible:

* Fortalece la vinculación de la estrategia global y la responsabilidad social del proyecto empresarial. Dichas estrategias permiten la diferenciación, la innovación y la ventaja competitiva de dicho proyecto.
* Permite generar un proyecto estratégico y sistemático mediante la estrategia global, de responsabilidad social y factores clave para el éxito.
* Establece una relación directa entre la responsabilidad social corporativa y los factores clave para el éxito de la empresa.
* Permite innovar y ajustar el modelo a las diferentes etapas por las que marcha la empresa.

De todo lo anterior, podemos extraer las siguientes conclusiones sobre lo que podría ser un modelo de negocio sostenible:

* Un modelo es sostenible cuando la responsabilidad social corporativa se integra en la estrategia principal de la empresa.
* El modelo de negocio sostenible da lugar a un proyecto empresarial estratégico y sistemático mediante la estrategia global, estrategia de RSC y factores clave.
* Se lleva a cabo la innovación mediante la iniciativa emprendedora.
* Permite el cambio de estrategia y sirve como fuente de ventaja competitiva.

**Etapas del modelo de negocio**

Según Osterwalder, (2010), el modelo de negocio consta de cinco etapas:

1. Movilización: consiste en prepararse para diseñar un proyecto de modelo de negocio, reuniendo los elementos necesarios para el diseño.
2. Comprensión: una vez reunidos todos los elementos necesarios de la etapa anterior, pasamos a examinarlos y valorarlos. Se analizan todos los factores importantes para el modelo de negocio, como podrían ser clientes, proveedores, tecnología, etc., intentando identificar posibles y diferentes escenarios con posibles consecuencias.
3. Diseño: en base a las consecuencias de la etapa anterior, ajustamos el modelo de negocio alineándolo con la respuesta del mercado. Se trata de seleccionar aquel o aquellos modelos de negocios que mejor se adapten a las expectativas de los clientes.
4. Aplicación: consiste en ejecutar el modelo de negocio elegido por la empresa.
5. Gestión: una vez identificada la reacción del mercado, se intentará aportar flexibilidad al modelo y se harán las pertinentes modificaciones con objeto de ajustarlo al mercado.

**Innovación en el modelo de negocio**

Es evidente que el modelo de negocio debe ser dinámico en el sentido de que se debe ir adaptando a los cambios del entorno, las nuevas tecnologías, las necesidades de los consumidores y otros muchos elementos que hacen que sea complicado pensar que el modelo de negocio inicial se mantenga. Por tanto, el modelo de negocio deberá estar relacionado con el entorno y la estrategia de la empresa.

Podemos mostrar dos enfoques diferentes: el enfoque de la sostenibilidad, que no lleva consigo ningún cambio en el modelo de negocio y el enfoque de rendimiento o también conocido como ventaja competitiva no sostenible, en el cual se realizan cambios continuamente influidos por el entorno de la empresa. Por ello, el modelo de negocio debe estar constantemente innovándose mediante recursos y competencias para poder generar ingresos que consecutivamente se convertirán en beneficios.

La revisión del modelo de negocio es necesaria ya que cada negocio tiene diferentes necesidades, distintos objetivos, entornos únicos, etc. El buscar nuevas vías de crecimiento, querer comercializar un producto o una tecnología nueva son motivos para verse en la necesidad de innovar el modelo de negocio.

Una empresa decide innovar en el modelo de negocio cuando se enfrenta a estos casos:

* Cumplir las necesidades del mercado.
* Generación de un nuevo producto, tecnología o servicio.
* Desarrollo de un nuevo mercado.
* Crisis del modelo de negocio ya existente.
* Necesidad de ajustar y mejorar el modelo de negocio existente para amoldarlo al entorno cambiante.

Algo muy común en lo que fallan muchos empresarios es basar la innovación del modelo de negocio en el estudio de la competencia, ya que así no se generan nuevas ideas y lo único que se hace es imitar o copiar a nuestros competidores.

Para crear valor mediante la innovación en el modelo de negocio es conveniente generar nuevas ideas y de esas, quedarnos con aquellas que realmente nos van a aportar valor a nuestro modelo.

Por tanto, el proceso más viable sería aquel en el que se aportan ideas diferentes e innovadoras, que nos permitan estar por encima de la competencia y mejorar nuestro actual negocio.

**Modelos de negocios innovadores**

En este apartado vamos a ver distintos casos de empresas que han cambiado por completo debido a realizar cambios novedosos en el modelo de negocio. A continuación se muestran varios ejemplos de industrias que han desarrollado modelos de negocio innovadores:

* La empresa Circo Du Soleil está continuamente innovando su modelo de negocio con el objetivo principal que es generar valor para el cliente. Ha pasado del circo tradicional al circo novedoso en el cual muestra nuevos espectáculos constantemente. Dicho negocio ha eliminado elementos del circo que no aportan valor como son los animales, las estrellas, por las cuales hay que pagar mucho por cada actuación y aporta valor a los usuarios mediante actuaciones con argumento, con un hilo conductor que hace que sea fluido, con un ambiente mágico y que transmite sentimientos, con un toque de elegancia y aumentando el confort de los clientes. Con todo esto, el circo del sol ha hecho de la innovación uno de los pilares de su éxito.
* Las líneas aéreas han dado un gran cambio en sus modelos de negocio, sobre todos las denominadas low cost que empezaron utilizando rutas y aeropuertos secundarios que hacían que su modelo de negocio fuera difícil de imitar. Pero cada vez son más las aerolíneas aéreas que están modificando su modelo de negocio con ideas innovadoras para captar y fidelizar clientes. Dichas compañías ofrecen tarifas a bajos precios a cambio de la ausencia de muchos servicios tradicionales ofertados por otras compañías de servicio completo.
* Nike es un claro ejemplo de innovación en el modelo de negocio. La marca sorprendió al mercado con dos innovaciones en 2012: Flykniy Racer y FuelBand. La primera se trata de un zapato deportivo e innovador de una gran ligereza con peso pluma que se adapta con mucha precisión al pie. Además, ofrece muy buena amortiguación en la zona del antepié y entresuela. La segunda innovación, consiste en una pulsera electrónica con el objetivo de recopilar datos de la actividad física de los consumidores. Su tecnología es tan innovadora que ha cautivado a firmas como es Apple, llegando a contratar a una parte del personal de Nike.
* Por último hablamos del caso de la marca de ropa La Martina que halló la oportunidad de negocio mediante el descubrimiento de que cada deporte tenía su fabricante exclusivo y ella optó por la oportunidad de negocio del polo. La marca se dio cuenta de que el polo no era su única opción, ya que si no pronto estarían acabados, por lo tanto fue cambiando su modelo de negocio y elaboró otras prendas. A pesar de que el polo era la parte principal del negocio, la empresa buscaba descubrir un estilo de vida.

**Franquicias**

La franquicia es un modelo de desarrollo empresarial que ha alcanzado un elevado grado de madurez en el mundo. Esto se debe a que resulta una forma atractiva de organización corporativa para las empresas que desean expandirse rápidamente con una inversión baja de capital, y un control adecuado de sus procesos de distribución (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002). Cierto es que la opción de crecer en franquicia es una entre muchas otras alternativas de desarrollo, pero no lo es menos que esta fórmula encuentra en sus supuestos de partida, así como en la perfecta adecuación de éstos a las empresas y mercados actuales, la verdadera razón de su espectacular progresión.

De este modo, la franquicia representa hoy en día, el que quizás ya sea el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado de las economías modernas, especialmente en ciertos sectores, tales como el comercio minorista o la hostelería. Por ello, cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados (Michael, 2003).

En este sentido, algunas cifras publicadas en 2009 por la International Franchise Association1 señalan que en países como EE.UU., donde el comercio minorista tiene una trayectoria de estabilidad amplia, el 40 por ciento de los comercios independientes sobreviven al segundo ejercicio de apertura. Esta cifra desciende 10 puntos (30%) tras el tercer ejercicio. Frente a esta estadística, los comercios en franquicia que sobreviven a los primeros ejercicios son casi el 95% mientras que un año después, el porcentaje es prácticamente el mismo. No en vano, el sistema de franquicia norteamericano es el mercado más competitivo del mundo y el primero en número de empresas franquiciadoras, con un total de 1.500 cadenas y 767.483 establecimientos franquiciados, a través de los cuales se factura anualmente más de 165.000 millones de euros (Tormo & Asociados, 2008).

**Las principales teorías en el sistema de franquicia**

l sistema de franquicia proporciona numerosas ventajas tanto al franquiciador como al franquiciado, por lo que se ha convertido en una fórmula muy popular que tiene un avance imparable tanto en los países más desarrollados comercialmente, como en los que tienen unas estructuras comerciales más anticuadas. Así pues, en EE.UU., –el país de mayor desarrollo de la franquicia–, al final de la década de los años 80 esta fórmula de negocio representaba cerca del 34% del comercio minorista (Díez de Castro y Galán, 1989), mientras que en los últimos años se estima que supera el 40% Welsh, Alon y Falbe, 2006).

la franquicia está presente en más de 50 sectores de actividad, en algunos de los cuales, como el de tintorería, mensajería, paquetería, moda o fast food, su presencia es abrumadora. Por lo tanto, los franquiciadores se están convirtiendo así en uno de los elementos más dinámicos en lo que respecta a generación de empresas y creación de empleo en todo el mundo. Por todo ello, la importancia académica y práctica de este sistema de negocio está siendo cada vez más reconocida, especialmente a partir de los últimos años, entre los investigadores (Elango, 2007).

Para tratar de comprender y analizar la complejidad del sistema de franquicia, así como las razones por las que una empresa adopta el sistema de franquicia para operar, son numerosas las teorías empleadas en los trabajos publicados hasta el momento (Combs y Ketchen, 2003). Cada una de ellas, está formada por un conjunto diferente de factores y es tratada de forma separada en la literatura (Carney y Gedaglovic, 1991). No obstante, son seis las teorías usadas de forma predominante en la literatura, tal y como se expone a continuación:

**Teoría de la agencia**

La teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como el establecimiento y posterior desarrollo de los contratos que rigen tal relación (véase por ejemplo, Combs Ketchen, 1999; Alon, 2001; Sashi y Karuppur, 2002; Watson, Kirby y Egan, 2002; Quinn y Doherty, 2000; Garg y Rasheed, 2006: Ramírez, Rondán y Díez de Castro, 2007).

Este enfoque es particularmente útil al estudiar el sistema de franquicia ya que reconoce la existencia de dos partes (principal y agente), entre los que pueden existir algunas divergencias de intereses. En concreto, el principal (franquiciador) delega algunas tareas de trabajo en el agente (franquiciado) porque no tiene las capacidades, recursos o tiempo necesarios para llevarlas a cabo en primera persona. Sin embargo, esto no significa que el agente vaya a realizar su trabajo de la manera que más interese al principal, sino que por el contrario, es probable que trate de hacerlo siguiendo sus propios intereses (Garg y Rasheed, 2006). Asimismo, la teoría de la agencia asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado (Jensen y Meckling, 1976). Esta situación obliga al principal a realizar una importante asignación de recursos en las tareas de vigilancia y control de las actividades llevadas a cabo por el agente, una vez que éste haya sido contratado (Shane, 1996).

Sin embargo, y a pesar de los costes antes expuestos, la teoría de la agencia defiende la franquicia como forma de expansión empresarial, ya que a través de este sistema el franquiciado tiene más incentivos a maximizar sus esfuerzos, sobre todo si se compara con otro tipo de formas de expansión empresarial. Esto se debe a que en la franquicia, el franquiciado puede tener menos incentivos a actuar de manera oportunista frente a los intereses del franquiciador ya que éste es el propietario del establecimiento -en el cual ha realizado importantes inversiones de capital y tiempo-, por lo que también estará interesado en que el negocio funcione bien (Brickley y Dark, 1987). En cambio, en la relación empleadorgerente es más difícil que los intereses de ambos están alineados (Combs y Ketchen, 1999).

**Teoría de la escasez de recursos**

Otra teoría en la que se han apoyado diferentes trabajos para estudiar el sistema de franquicia es la teoría de los recursos escasos (Combs y Ketchen, 1999; Alon, 2001; Watson, Kirby y Egan, 2002; Sigué y Rebolledo, 2004; Ramírez, Rondán y Díez de Castro, 2007, entre otros). A través de este enfoque se sostiene que los sistemas de franquicia tienen un ciclo de vida que permite hacer previsiones sobre sus procesos y algunos elementos de su estructura (Oxenfeldt y Kelly, 1969).

El punto de partida de la teoría de la falta de recursos es que la franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial. Por ello, para lograr mejores utilidades, buen control y evitar complicaciones legales, las empresas deben crecer mediante puntos de venta propios. Así pues, la expansión a través de franquicias únicamente es preferible para puntos de ventas marginales. Asimismo, y siempre según este enfoque, el sistema de franquicia es un paliativo temporal que ayuda a solucionar la falta de recursos en las primeras etapas de desarrollo del negocio, así como cuando la empresa se enfrenta a problemas de disponibilidad de recursos (Hunt, 1973; Caves y Murphy, 1976; Carney y Gedajlovic, 1991).

Así pues, la teoría de escasez de recursos sostiene que los franquiciadores adoptan la franquicia como medio de desarrollo empresarial, principalmente porque no tienen suficientes recursos propios y quieren aprovechar la aportación de los franquiciados en este sentido (Sigué y Rebolledo, 2004). Dicha contribución se centra en tres tipos de recursos: financieros, capital humano, y por último, el conocimiento del mercado local (Lafontaine y Kaufmann, 1994: Ketchen, Combs y Upson, 2006). El incremento de recursos intelectuales es importante para los franquiciadores ya que ello hace que la cadena vaya creciendo con unidades de negocio bien gestionadas. Por otro lado, los franquiciadores necesitan capital financiero para crecer, el cual puede ser proporcionado por los franquiciados a un coste muy bajo (Ramírez, Rondán y Díez de Castro, 2007).

Tal y como se ha apuntado anteriormente, la teoría de escasez de recursos ha tenido una gran influencia sobre la investigación del sistema de franquicia. Sin embargo, en una revisión de la literatura llevada a cabo por Dant, Paswan y Kaufmann (1996) sobre los estudios empíricos realizados al analizar la franquicia como mecanismo de expansión empresarial, los resultados concluyeron que los hechos no siempre sostienen esta teoría. No obstante, ocho años más tarde Sigué y Rebolledo (2004) llevaron a cabo cuatro estudios de caso y los resultados obtenidos concluyeron que en tres de ellos, la teoría de la escasez de recursos sí que se veía sostenida.

**Otros enfoques teóricos: teoría de la extensión del riesgo, teoría contractual, teoría de los costes de transacción y teoría de las señales**

Según Combs y Castrogiovanni (1994), junto a la teoría de la agencia y la teoría de la escasez de recursos, la teoría de la extensión del riesgo ha sido predominantemente empleada para explicar la estrategia del franquiciador, al afirmar que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Estas tres teorías individualmente no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia como mecanismo de expansión empresarial, pero sí han contribuido cada una de ellas de forma parcial. Por ello, más que posicionarse en una teoría en detrimento de las otras, algunos autores sostienen la necesidad de establecer un enfoque integrador de todas ellas (Rondán, Navarro y Díez de Castro, 2007).

La teoría contractual, por su parte, establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos (Rodríguez y Navarro, 2007). Así pues, según este enfoque, el franquiciador decidirá franquiciar una unidad si el coste de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa (Shane, 1996). Esto puede provocar que el coste de una unidad propia sea mayor que el de una ajena, lo que las convierte en menos rentables (Holmberg y Morgan, 2003).

Ahora bien, al hablar de las teorías más utilizadas para explicar el sistema de franquicia, no se puede omitir la teoría de los costes de transacción, la cual, junto con la teoría de la agencia, domina la literatura de franquicias (Burton, Cross y Rhodes, 2000). La teoría de los costes de transacción es una aplicación de la concepción de la empresa defendida por Coase (1937) y Williamson (1975), a través de la cual las empresas son vistas como agentes eficientes (Chang y Rosenzweig, 2001) que subcontratan aquellas actividades que los agentes externos proporcionan a un coste menor del que habría soportado la empresa si hubiese realizado internamente dicha actividad (Erramilli y Rao, 1993). Sin embargo, cuando la empresa acude al mercado para subcontratar las actividades que ella realiza de forma más cara y menos eficiente, se enfrenta al riesgo de que sus socios actúen de manera oportunista y quieran aprovecharse de la racionalidad limitada de los agentes que operan en el mercado. Esto conlleva que la compañía se vea obligada a soportar determinados costes relativos a la negociación del contrato, así como a la vigilancia y control del cumplimiento de los términos acordados en el mismo (Zou, Taylor y Cavusgil, 2005).

Tal y como se ha indicado anteriormente, esta perspectiva ha sido utilizada varias veces por los investigadores interesados en analizar el sistema de franquicia (Watson, Kirby y Egan, 2002). En especial, las razones para su internacionalización (Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003; Elango, 2007), así como la selección de la forma de entrada en nuevos mercados (Burton, Cross y Rhodes, 2000). Esto se debe a que en el estudio del sistema de franquicia no sólo hay que tener en cuenta las relaciones principal-agente sino además, los costes de transacción que se derivan del acuerdo contractual entre el franquiciador y franquiciado, sobre todo cuando el contrato se firma entre agentes separados cultural y geográficamente

Por último, es preciso señalar que numerosos trabajos han optado por analizar el sistema de franquicia desde otra perspectiva teórica: la teoría de las señales (Gallini y Lutzt, 1992). Este enfoque defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables para que el público pueda valorarlos. Estas señales son enviadas a los clientes, competidores, proveedores o a cualquier agente que pueda estar implicado en la empresa y con ello, facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores (Michael, 2009).

En el contexto del sistema de franquicia, la teoría de las señales ha sido objeto de análisis en numerosos trabajos (Gallini y Lutzt, 1992; Lafontaine, 1993; Windsperger, 2001; Michael, 2009, entre otros) para explicar diferentes decisiones adoptadas por los franquiciadores, tales como la expansión del negocio a través de tiendas propias frente a tiendas franquiciadas. En este sentido, la teoría de las señales sugiere que el franquiciador posee información privilegiada sobre la verdadera rentabilidad y viabilidad del negocio. Es por esto que algunos franquiciados prefieren iniciar su expansión a través de tiendas propias en contraposición a las tiendas franquiciadas y con ello, emitir al mercado una señal de negocio solvente y rentable puesto que el propio franquiciador no teme invertir en él. Según la teoría de las señales, ello incrementaría el número de agentes interesados en convertirse en futuros franquiciados de la empresa. No obstante, este argumento no siempre ha encontrado apoyo empírico (Lafontaine, 1993; Dant, Perrigot y Cliquet, 2008, entre otros).

Asimismo, la teoría de las señales ha sido empleada para señalar que los franquiciadores que reclaman mayores royalties a sus franquiciados muestran una menor probabilidad de fracaso en su negocio (Gallini y Lutz, 1992; (Shane 1998). Esto se debe a que los agentes consideran que sólo los negocios de mayor calidad y experiencia están en disposición de reclamar elevados royalties. Por ello, al creer que el franquiciador ofrece un negocio de calidad y sobrada experiencia, aumentaría el número de agentes interesados en convertirse en franquiciado -a pesar de la elevada cuantía del royalty-, lo que reduciría la probabilidad de fracaso del negocio. Sin embargo, algunos trabajos han rechazado esta relación (Lafontaine y Shaw 1999) o muestran una relación negativa entre la cuantía del royalty y la edad de la cadena (Lafontaine, 1992; Shane, Shankar y Aravidakshan, 2006), lo que permite seguir atrayendo a nuevos fraquiciados y reducir la probabilidad de fracaso. Del mismo modo, al analizar la relación entre la cuantía del royalty y el canon de entrada con la supervivencia de la empresa, los resultados obtenidos en Bordonaba, Palacios y Redondo (2009) rechazaron que las cadenas que imponen un mayor royalty o canon de entrada muestren una menor probabilidad de fracaso

En definitiva, el desarrollo de la franquicia se sustenta sobre estas seis teorías. Atendiendo a dichas teorías, la literatura ha estudiado el sistema de franquicia desde diferentes perspectivas, tal y como se expone a continuación.

**Principales líneas de investigación en el sistema de franquicia**

El sistema de franquicia comenzó a despertar el interés de los investigadores a partir de la década de los años 60, época en la que su uso se generalizó en los EE.UU. (Alon y McKee, 1999). Durante las décadas siguientes, la franquicia experimentó un crecimiento exponencial y alcanzó un notable éxito durante los años noventa (Ryans, Lotz y Krampf, 1999), de manera que más de un tercio de las ventas minoristas se hicieron a través de franquicias (Garg, 2005). A comienzos de siglo XXI, este sistema era utilizado en cerca de 320.000 negocios de EE.UU. y en más de 75 industrias diferentes, dando empleo a más de 8 millones de personas (Dant y Kaufmann, 2003). En la actualidad, la red de franquicias supone en Estados Unidos una cifra de ventas anual de más de 800 billones de dólares, con más de 2.300 franquiadores y 550.000 puntos de venta franquiciados (Elango, 2007).

Fruto de este crecimiento, el número de trabajos publicados sobre el sistema de franquicia ha aumentado considerablemente en los últimos años, sobre todo en la literatura norteamericana y británica donde la implantación de esta fórmula de distribución moderna es mayor sobre todo si se compara con países de Latinoamérica, África, Asia y Oceanía (Jones, 2003). Por otra parte, a medida que la franquicia se fue imponiendo como sistema de crecimiento empresarial y forma de entrada a nuevos mercados, el estudio de la internacionalización de la franquicia fue cobrando importancia entre los académicos y profesionales del marketing. No obstante, todavía son relativamente escasos los trabajos teóricos y sobre todo empíricos que se han centrado en tema, en buena parte debido a la dificultad de conseguir datos sobre este tipo de empresas (véase por ejemplo, Eroglu, 1992; Alon y McKee, 1999; Quinn y Doherty, 2000; Sahshi y Karuppur, 2002; Jones, 2003; Garg y Rasheed, 2006; Welsh, Alon y Falbe, 2006).

En resumen, el sistema de franquicia es un tema que despierta un creciente interés entre los investigadores, debido a su importancia cada vez mayor como mecanismo de crecimiento empresarial. Además, en los últimos años se ha consolidado como un sistema de expansión internacional por lo que su importancia académica y práctica está siendo cada vez más reconocida (Elango, 2007). Esto conlleva que se trate de una disciplina académica relativamente joven, sobre todo si se compara con otras áreas, por lo que el volumen de trabajos elaborados al respecto es todavía insuficiente para comprender la complejidad del sistema de franquicia. Por ello, son muchos y recientes los estudios académicos que animan a los investigadores a profundizar en el estudio de esta forma de negocio, especialmente por lo que respecta a la estrategia de internacionalización y selección de mercados llevada a cabo por las cadenas franquiciadoras, donde el número de trabajos publicados al respecto es reducido (Alon y McKee, 1999; Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003, Garg y Rasheed, 2006; Welsh, Alon y Falbe, 2006).

Atendiendo a las diferentes líneas de investigación en las que puede clasificarse los estudios realizados hasta el momento sobre el sistema de franquicia, es preciso indicar que el primer trabajo llevado a cabo para su identificación fue realizado por Elango y Fried (1997). Basándonos tanto en dicho trabajo, como en otros estudios más recientes (Díez de Castro, Rodríguez y Navarro, 2007; Elango, 2007) podemos dividir en cuatro grandes grupos las líneas de investigación llevadas a cabo al analizar la franquicia. El primero de ellos se refiere a las razones sociales de la franquicia, donde se encuadran los trabajos referidos al balance social de la franquicia, el contrato de franquicia y la ética de la franquicia.

El segundo grupo, se centra en la expansión de la franquicia y como tal, analiza las razones que el franquiciador tiene para franquiciar su negocio o abandonar el sistema de franquicia, la expansión a través de unidades propias versus franquiciadas, el proceso de internacionalización de la franquicia y por último, la selección de franquiciados y franquiciadores.

La tercera línea de investigación sobre el sistema de franquicia está orientada al análisis de las características del franquiciado y franquiciadores. Por último, el cuarto y último gran grupo en el que es posible dividir la literatura sobre el sistema de franquicia, se refiere a la relación entre la figura del franquiciador y sus franquiciados.

**Clasificación de las líneas de investigación de las franquicias**

1. Razones sociales de la franquicia
2. Expansión de la franquicia
3. Características del franquiciado y el franquiciador
4. Relaciones franquiciador – franquiciado

**ENCUESTA**

1. ¿Hace cuánto tiempo es propietario de la franquicia?
2. 1 – 5 años b) 6 – 10 años c) más de 10 años
3. ¿Considera que la adquisición de la franquicia fue rentable antes de la pandemia?
4. Siempre b) a veces c) nunca
5. ¿Considera que su franquicia ha sido rentable durante la pandemia?
6. Siempre b) a veces c) nunca
7. ¿Ha tenido que realizar recorte de personal a raíz de la pandemia?
8. Sí b) no
9. ¿Los ingresos y/o utilidades se han visto afectados a partir de la pandemia?
10. Sí b) no
11. Si la respuesta anterior fue afirmativa, mencione en qué proporción
12. Menos del 25% b) entre el 25% y el 50% c) más del 50%
13. ¿Considera que su modelo de negocio es efectivo para poder hacer frente a fenómenos como la pandemia?
14. Sí b)No c) Tal vez
15. ¿Ha considerado realizar algún proceso de innovación o cambio al modelo de negocio para poder permanecer en el mercado?
16. Sí b) No c) Tal vez
17. ¿Ha recibido alguna ayuda gubernamental para poder hacer frente a la crisis por la pandemia?
18. Sí b) No
19. ¿Qué factor considera ha sido el más importante para permanecer en el mercado, a pesar de la pandemia?
20. El personal b) el modelo de negocio c) la ayuda del gobierno

**TABULACIÓN**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ¿Hace cuánto tiempo es propietario de la franquicia? | 1 a 5 años | 6 a 10 años | Más de 10 años |
| 3 | 9 | 8 |
| ¿Considera que la adquisición de la franquicia fue rentable antes de la pandemia? | Siempre | A veces | Nunca  |
| 13 | 7 |  |
| ¿Considera que su franquicia ha sido rentable durante la pandemia? | Siempre | A veces | Nunca  |
| 1 | 17 | 2 |
| ¿Ha tenido que realizar recorte de personal a raíz de la pandemia? | Si | No |  |
| 16 | 4 |
| ¿Los ingresos y/o utilidades se han visto afectados a partir de la pandemia? | Si | No |  |
| 20 | 0 |
| Si la respuesta anterior fue afirmativa, mencione en qué proporción | * Del 25%
 | Entre el 25 y 50% | + del 50% |
| 3 | 15 | 2 |
| ¿Considera que su modelo de negocio es efectivo para poder hacer frente a fenómenos como la pandemia? | Si  | No | Tal vez |
| 12 | 2 | 6 |
| ¿Ha considerado realizar algún proceso de innovación o cambio al modelo de negocio para poder permanecer en el mercado? | Sí | No | Tal vez  |
| 13 |  | 7 |
| ¿Ha recibido alguna ayuda gubernamental para poder hacer frente a la crisis por la pandemia? | Si | No |  |
| 18 | 2 |
| ¿Qué factor considera ha sido el más importante para permanecer en el mercado, a pesar de la pandemia? | Personal | Modelo de negocio | Ayuda del gobierno |
| 11 | 9 |  |

**GRÁFICAS**

De 20 personas encuestadas, 9 tienen de 6 a 10 años propietarios de la franquicia, 8 más de 10 años y 3 de 1 a 5 años.

De las 20 personas encuestadas, 13 consideran que la adquisición de la franquicia fue rentable antes de la pandemia, 7 consideran que a veces lo fue

De las 20 personas encuestadas, 17 consideran durante la pandemia solo a veces fue rentable la franquicia, 2 consideran que nunca lo ha sido, y 1 considera que si ha sido rentable a pesar de la pandemia.

De las 20 personas encuestadas, 16 dicen que si han tenido que realizar recorte de personal en la franquicia a raíz de la pandemia, y 4 no lo han considerado necesario.

De las 20 personas encuestadas, las 20 se han visto afectadas en cuento a sus ingresos y/o utilidades a partir de la pandemia

De las 20 personas encuestadas, 15 dicen que la disminución en ingresos y/o utilidades ha sido entre el 25% y el 50%, 3 dicen que ha sido de menos de 25% y 2 mencionan que su disminución ha sido de más de 50%.

De las 20 personas encuestadas, 12 consideran que su modelo de negocio ha sido efectivo para hacer frente a los fenómenos de la pandemia, 6 dicen que probablemente ha sido efectivo su modelo de negocio y 2 dicen que no ha sido efectivo.

De las 20 personas encuestadas, 13 han considerado realizar algún proceso de innovación o cambio en su modelo de negocio, y 7 tal vez, ya que lo han considerado en algún momento.

De las 20 personas encuestadas, 18 comentan que si han recibido ayuda gubernamental durante la pandemia, y 2 mencionan que no.

De las 20 personas encuestadas, 11 consideran que el factor más importante para permanecer en el mercado a pesar de la pandemia ha sido el personal, y 9 consideran que el factor más importante ha sido el modelo de negocio.

**RECURSOS**

* Uso de computadora para uso, manejo, procesamiento y búsqueda de información
* Uso de teléfono celular para el almacenamiento de información, procesamiento de evidencias, entre otros
* Uso de internet para la búsqueda de información y recursos para la investigación
* Cámara fotográfica, para evidencias correspondientes
* Hojas, para la elaboración de encuestas y anotaciones
* Bolígrafos, para realizar anotaciones durante el proceso de investigación
* Folders, para integrar y guardar archivos correspondientes a la investigación
* Impresiones, de encuestas y documentos propios de la investigación
* Clips
* Grapadoras
* Perforadoras
* Marcadores
* Plumones
* Transporte de los investigadores a diversos puntos para poder realizar la búsqueda e integración de la información correspondiente
* Alimentos de investigadores durante la elaboración de la investigación en diversos puntos.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **MES** | **ENERO** | **FEBRERO** | **MARZO** |
|  | semana 1 | semana 2 | semana 3 | semana 4 | semana 1 | semana 2 | semana 3 | semana 4 | semana 1 | semana 2 | semana 3 | semana 4 |
| **ACTIVIDAD** |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| PORTADA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| INTRODUCCIÓN  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| JUSTIFICACIÓN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| HIPÓTESIS  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| MARCO TEÓRICO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| MARCO CONCEPTUAL |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| MARCO METODOLÓGICO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| RECURSOS  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| BIBLIOGRAFÍA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**BIBLIOGRAFÍA**

Arroyo, Miguel. (2000) “La guía del empresario para elaborar planes efectivos de negocios”. (Primera edición), México: Limusa.

Baca, Gabriel. (2001) “Evaluación de proyectos de inversión”. (Tercera Edición), México: MC Graw Hill.

Feher, Feherenz (2004), Franquicias a la Mexicana. México. Mc. Graw Hill

Flechoso, Jaime. (1999) “El libro de la franquicia”. Brasil: Biblioteca Nueva

Free, Frederick. (2001) “Las franquicias un efecto de la globalización”. (Primera edición), USA: McGraw Hill

Fuentes, Brian. (1995) “El contrato de Franchising: el contrato de franquicia comercial”, (Primera edición), USA: IJSA

Gallego, Ernesto. (1991) “La Franquicia”, (Primera edición), México: Trivium

Gónzalez, Enrique. Et. Al. (1995) “Franquicias: La revolución de los 90´”, México: Mc Graw Hill

Alcaraz R., 2006, “Franquicias más importantes de México”, *Expansión*, pags, 80 - 82

Campos, Claudio (2005), Franquicias, El financiero, Año XXIV, No. 6861

Revista “La guía para poner tu negocio” Septiembre 2014

Salinas, E., Franquicias express, (2016), empresas y empresarios, pág. 17

CEPAL, (2013),www.cepal.org

OCDE, (2016), [www.ocde.org](http://www.ocde.org)

Secretaría de economía Marco Legal – Franquicias, patentes, marcas.

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=4&sg=29>

[www.strategaweb](http://www.strategaweb). Asociación Mexicana de Franquicias A.C.

[www.franqiciashoy.com](http://www.franqiciashoy.com)

[www.efranquicias.com](http://www.efranquicias.com)

[www.soyentrepenur.com/franq,www.soyentrepenur.com](http://www.soyentrepenur.com/franq%2Cwww.soyentrepenur.com)

<http://www.radix.net/crbnblu/assoc/bellingr/dynmod.htm>.

Becerril O. (2017) 1 de junio, recuperado el 3 de febrero de 2022, de [www.interfranquicias.com.mx](http://www.interfranquicias.com.mx)

Gallegos A., 2006, http//soy entrepenur.com/franq