

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**CRITERIOS Y FACTORES QUE DEFINEN EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE UN FRANQUICIADO: PROPUESTA DE UNA
GUÍA TÉCNICA**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

SOLÍS VARGAS, Natalia Adriana

20100345

PONCE GONZALES, Jossemar Shane

20089041

Lima, 06 de junio de 2017

La tesis

**CRITERIOS Y FACTORES QUE DEFINEN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN
FRANQUICIADO: PROPUESTA DE UNA GUÍA TÉCNICA**

ha sido aprobada

Presidente de Jurado

Mgtr. Miguel Córdova Espinoza

Asesor de la Tesis

Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Tercer jurado

Lic. Carlos Escaffi Rubio

Esta tesis va dedicada a mis padres y hermanas quienes siempre me han apoyado incondicionalmente en todo el proceso. Son mi soporte y motivación a ser cada día mejor. Asimismo, quiero agradecer a Natalia Solís, mi compañera de tesis, con quien afrontamos este reto y supimos apoyarnos en todo momento

Jossemar Ponce

A mi familia por darme la oportunidad de cumplir esta meta, por todos los momentos sacrificados para lograrla y darme siempre el aliento necesario. A Dios por todos los retos que me puso en el camino y me permitieron ser más fuerte. A mi papá quien sé que me acompaña en cada momento de mi vida y es mi principal inspiración. A Josse, por siempre saber comprenderme y apoyarme en todo este camino.

Natalia Solís



Queremos agradecer a Dios y a todas las personas que colaboraron con nosotros y fueron parte de este camino.

A los franquiciantes y franquiciados por recibirnos y compartir sus experiencias. A los especialistas del sector de franquicias por sus valiosos aportes: Fernando López de Castilla, Nathaly Pflucker, Luís Kiser, Alejandro Garro, Guillermo Quintana, Oscar Hau, David Edery y, en especial, al profesor Alfonso Gastañaduy quien nos acompañó desde el inicio de la investigación y de quien apreciamos su apoyo constante.

A los profesores Juan Miguel Galeas y Renato Gandolfi cuyo tiempo y ayuda fueron valiosos para lograr nuestro objetivo.

Finalmente, un especial agradecimiento a nuestro asesor Jorge Mendoza, quien confió en nosotros desde el principio y nos ayudó a lograr esta meta.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Situación problemática.....	2
2. Objetivo de la investigación	4
2.1. Objetivo general de la investigación.....	4
2.2. Objetivos específicos de la investigación	4
3. Preguntas de investigación	5
3.1. Pregunta general	5
3.2. Preguntas específicas	5
4. Justificación de la investigación	5
5. Limitaciones y viabilidad de la investigación.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
1. Conceptualización de la franquicia	7
1.1. Definición de franquicia	7
1.2. Elementos que componen la franquicia.....	8
1.3. Tipos de franquicia	11
1.4. Ventajas y desventajas de la franquicia.....	12
2. Franquiciante y franquiciado: teorías y relación.....	14
2.1. Teorías y líneas de investigación sobre la relación de franquicia.....	15
2.2. El franquiciado y el franquiciante en la relación de franquicia	22
3. La selección del franquiciado	25
3.1. El proceso de selección de un franquiciado	25
3.2. Criterios de selección del franquiciado	28
3.3. Factores que influyen en la selección de un franquiciado	29
4. Contextualización de la franquicia	31
4.1. Contexto mundial de la franquicia.....	31
4.2. Contexto local de la franquicia.....	33
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	40
1. Alcance de la investigación.....	40
2. Diseño metodológico	40
2.1. Enfoque de investigación.....	40
2.2. Estrategia general de la investigación	41
2.3. Horizonte temporal de la investigación	42
3. Muestra de la investigación.....	42

3.1. Especialistas en franquicias	43
3.2. Organizaciones franquiciantes	44
3.3. Franquiciados	45
4. Técnicas e instrumentos de investigación	46
4.1. La entrevista a profundidad	47
4.2. La encuesta.....	47
5. Etapas del proceso de investigación	48
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	50
1. Hallazgos respecto al proceso de selección de un franquiciado	50
1.1. Resultados desde la perspectiva de especialistas.....	50
1.2. Resultados desde la perspectiva de organizaciones franquiciantes	53
1.3. Resultados desde la perspectiva de franquiciados	56
1.4. Análisis comparativo de las tres perspectivas	57
2. Hallazgos respecto a los criterios de selección de un franquiciado.....	59
2.1. Resultados por categorías de evaluación	59
2.2. Análisis de la importancia de las categorías	77
3. Hallazgos respecto a los factores que influyen en el proceso de selección del franquiciado.....	79
3.1. Factores internos	79
3.2. Factores externos	87
CAPÍTULO 5: GUÍA PARA LA SELECCIÓN DE FRANQUICIADOS.....	93
1. Planteamiento teórico	93
2. Proceso actual identificado en la investigación y propuesta crítica	93
2.1. Fase de planeamiento	96
2.2. Fase ejecutoria	102
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
1. Conclusiones.....	113
2. Recomendaciones.....	115
REFERENCIAS	117
ANEXO A: Matriz de consistencia de la investigación.....	126
ANEXO B: Modelo de comportamiento de compra del franquiciado de Hing.....	127
ANEXO C: Matriz de aspectos conceptuales y contextuales desde la perspectiva de los especialistas	128
ANEXO D: Países con regulación específica en franquicias.....	135
ANEXO E: Matriz de <i>insights</i> de entrevista a David Edery.....	136

ANEXO F: Protocolo para el trabajo de campo	138
ANEXO G: Consentimiento informado de participantes (Ver CD adjunto)	140
ANEXO H: Detalle de entrevistas realizadas	141
ANEXO I: Guía de entrevista a expertos en franquicia	142
ANEXO J: Guía de entrevista a franquiciantes	145
ANEXO K: Guía de entrevista a franquiciados	148
ANEXO L: Guía de entrevista a David Edery	151
ANEXO M: Encuesta: “Atributos y criterios de selección de un franquiciado”	152
ANEXO N: Etapas del proceso de investigación	155
ANEXO O: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a especialistas: proceso de selección de franquiciados	156
ANEXO P: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a franquiciantes: proceso de selección de franquiciados	160
ANEXO Q: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a franquiciados: proceso de selección de franquiciados	164
ANEXO R: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a especialistas: criterios de selección de franquiciados	167
ANEXO S: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a franquiciantes: criterios de selección de franquiciados	172
ANEXO T: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a franquiciados: criterios de selección de franquiciados	175
ANEXO U: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a especialistas: factores de la selección de franquiciados	177
ANEXO V: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a franquiciantes: factores de la selección de franquiciados	181
ANEXO W: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a franquiciados: factores de la selección de franquiciados	183
ANEXO X: Análisis comparativo de los criterios por categoría	185
ANEXO Y: Resumen de criterios coincidentes y emergentes	189
ANEXO Z: Resultados de las encuestas.....	191
ANEXO AA: Formulario de candidatura	193

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Requisitos para crear una franquicia	9
Tabla 2: Variables económicas-financieras de la franquicia	11
Tabla 3: Tipos de franquicia según la estrategia de expansión.....	12
Tabla 4: Roles del franquiciante en el sistema de franquicia	23
Tabla 5: Criterios de selección del franquiciado por categoría	28
Tabla 6: Legislación relacionada al sistema de franquicia.....	38
Tabla 7: Situaciones relevantes en los métodos exploratorios	41
Tabla 8: Relación de especialistas entrevistados	44
Tabla 9: Cuadro resumen de franquicias peruanas participantes	45
Tabla 10: Cuadro resumen de franquiciados participantes	46
Tabla 11: Criterios considerados en cada fuente de información	46
Tabla 12: Comparación de factores identificados en el marco teórico y manifestados en el campo	86
Tabla 13: Preguntas de auto-análisis respecto al grado de desarrollo de la franquicia	97
Tabla 14: Preguntas de auto-análisis respecto a la estrategia de la franquicia	98
Tabla 15: Preguntas de auto-análisis respecto a la complejidad del negocio	99
Tabla 16: Preguntas de auto-análisis respecto a la marca de la franquicia	100
Tabla 17: Preguntas de control para la búsqueda de inversionistas	104
Tabla 18: Preguntas de control para la presentación del proyecto.....	105
Tabla 19: Preguntas de control para las entrevistas	106
Tabla 20: Preguntas de control para la firma del pre-contrato	108
Tabla 21: Preguntas de control para la firma del contrato	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ventajas y desventajas de la franquicia	13
Figura 2: Teoría de agencia en la relación de franquicia	16
Figura 3: Comparaciones en la teoría de la equidad.....	17
Figura 4: Análisis comparativo de las teorías y líneas de investigación sobre la relación de franquicia	21
Figura 5: El proceso de selección del franquiciado en la franquicia	26
Figura 6: Proceso de selección de franquiciados identificado en la bibliografía	27
Figura 7: Factores internos que influyen en la selección de un franquiciado	29
Figura 8: Factores del desarrollo de franquicias en Perú	33
Figura 9: Actores en el sector peruano de franquicias.....	34
Figura 10: Actores relacionados a la franquicia peruana	35
Figura 11: Franquicias peruanas por rubro	36
Figura 12: Pasos del proceso de selección según los entrevistados	58
Figura 13: Análisis comparativo de la importancia de las categorías según los grupos muestrales	77
Figura 14: Factores internos que influyen en la selección del franquiciado	80
Figura 15: Factores externos que influyen en la selección del franquiciado.....	87
Figura 16: Resumen visual del fenómeno estudiado: aspectos investigados	92
Figura 17: Planteamiento teórico para el desarrollo de la propuesta.....	93
Figura 18: Proceso de selección de franquiciados	95

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación surgió del interés de contribuir a la tecnificación del proceso de selección de un franquiciado como parte de la gestión del sistema de franquicia peruano, siendo este sistema una opción atractiva y estratégicamente beneficiosa para el crecimiento empresarial. La investigación identificó que el proceso de selección de un franquiciado es uno de los procesos más importantes en el sistema de franquicia pues a partir de este se asegura en gran medida un crecimiento sostenible de la cadena. Sin embargo, en el contexto peruano se presenta importantes vacíos en las etapas de planeamiento y ejecución de este proceso, por lo cual esta investigación propone una guía para el proceso de selección a partir de la identificación de los criterios y factores que lo definen en el sistema de franquicia.

La investigación tiene un alcance exploratorio, para lo cual la metodología aplicada es de un enfoque cualitativo basado en un estudio de casos múltiple. Se realiza una triangulación de fuentes de datos: especialistas del sector de franquicias, franquiciantes y franquiciados de franquicias peruanas con lo cual se busca obtener diversas perspectivas sobre el fenómeno y construir una propuesta que considere los aportes de cada uno de los grupos muestrales.

El análisis de datos busca entender cómo se selecciona a un franquiciado en un contexto peruano. Asimismo, tiene como objetivo identificar los criterios de selección de un franquiciado relevantes para cada grupo muestral ya sean estos coincidentes con lo planteado por la teoría o emergentes de la investigación. Además, se identifican los factores internos y externos que definen el proceso de selección de un franquiciado en un contexto peruano.

Finalmente, se presenta una guía que propone una etapa de planeamiento y cinco etapas ejecutorias del proceso de selección de un franquiciado en donde se realizan importantes aportes para la tecnificación del proceso mediante la resolución de las carencias del modelo actual con aportes teóricos y los criterios y factores (internos y externos) identificados como parte de la investigación.

INTRODUCCIÓN

El sistema de franquicia está presente en todo el mundo y es uno de los principales sistemas de crecimiento y expansión utilizados. La presente investigación nació del interés de realizar una investigación respecto a este exitoso modelo de crecimiento empresarial que en Perú también tiene grandes expectativas.

Para que un concepto pueda expandirse como franquicia, es fundamental el rol que juega el franquiciado en este proceso, pues los franquiciados son los motores de la expansión de la cadena de la franquicia, la apertura de nuevos mercados, la búsqueda de nuevos clientes y asumen el riesgo asociado a la actividad (Kaufmann & Dant, 1998). Por ello, seleccionar a aquellos socios que aportarán al proceso de expansión de manera estratégica es un proceso al que se le debe brindar gran atención para procurar un crecimiento sostenible de la cadena de franquicia.

En el primer capítulo se identifica el sistema de franquicia como campo de estudio y la problemática identificada en el proceso de selección de los franquiciados como parte del sistema de franquicia en el contexto peruano. Luego, se presenta los objetivos y preguntas de investigación. Finalmente, se justifica la relevancia del presente estudio y se mencionan las principales limitantes y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo muestra un marco teórico ordenado de manera que se explica la franquicia como sistema, la relación entre franquiciante y franquiciado en el sistema y el proceso de selección del franquiciado.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico de la investigación. Se define el alcance del estudio y el diseño metodológico. Luego se explica la muestra de la investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para el levantamiento de información y las etapas del proceso de investigación.

El capítulo cuatro presenta los hallazgos y resultados de la investigación en tres ejes: los hallazgos respecto al proceso de selección del franquiciado, los criterios de evaluación de un candidato y los factores internos y externos que influyen en el proceso.

En el capítulo cinco se desarrolla una guía de selección de franquiciados a partir de una propuesta teórica, la identificación de las etapas inherentes al proceso identificadas en la investigación, los factores y los criterios que lo definen y la retroalimentación de un especialista.

Finalmente, el capítulo seis presenta las principales conclusiones de la investigación, las conclusiones de aprendizaje de los investigadores y recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema ayuda a conducir el camino de la investigación. “En realidad, plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 36). En este sentido, un problema de investigación planteado de la forma adecuada, “es la llave de la puerta de entrada al trabajo en general, pues de esta manera permite la precisión en los límites de la investigación, la organización adecuada del marco teórico y las relaciones entre las variables” (Hernández et al, 2010, p. 47).

Según lo mencionado, la estructura del capítulo inicia con el planteamiento de la situación problemática a partir de la definición del campo de estudio elegido. Luego, se plantea las preguntas de investigación y los objetivos que busca alcanzar el estudio. Finalmente, se justifica la relevancia de la investigación y se menciona las principales limitaciones y viabilidad de la investigación.

1. Situación problemática

“Actualmente, el sistema de franquicia es uno de los canales de distribución que presenta mayor dinamismo y evolución en el mundo” (Rondán, Navarro & Díez de Castro, 2007, p. 2157). “En las últimas décadas, con independencia del grado de desarrollo, la franquicia presenta en todos los países del mundo un continuo avance en lo que hace referencia al número de enseñas y establecimientos franquiciados” (Díez de Castro, Navarro, Rondán & Rodríguez, 2008, p.185).

En el ámbito internacional, Estados Unidos, España, Brasil y México han venido experimentando un alto grado de desarrollo de franquicias, siendo EE.UU el mayor exportador de firmas y poseedor de las cinco principales franquicias del mundo (Entrepreneur, 2011). Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (citado en Ayup & Calderón, 2014), América Latina y el Caribe es un mercado emergente adecuado para la franquicia. El Perú no se encuentra aislado a este fenómeno y según la Cámara Peruana de Franquicias (CPF) (2016), a mitad del 2015 se tenían la presencia de 413 marcas de franquicia de las cuales 42% son nacionales y 58% marcas extranjeras. De hecho, la franquicia es una de las modalidades que ha alcanzado gran importancia en el mundo empresarial peruano, pues ha dinamizado la economía y ha sido fuente generadora de empleo, lo que en los últimos años la ha convertido en uno de los modelos de expansión de negocios más utilizados (Silva-Santisteban, 2014).

La franquicia como fenómeno del sistema comercial es una respuesta para el proceso de expansión de mercados ante entornos cada vez más competitivos y ha alcanzado un alto nivel de madurez en el mundo, pues facilita el desarrollo de negocios y la estrategia de crecimiento en numerosos contextos (Baena, 2010; Baena & Cerviño, 2010). Su importancia para el ingreso a

nuevos mercados y para asegurar la ventaja competitiva es ampliamente aceptada en la literatura. También juega un papel vital en el desarrollo de pequeñas empresas y el crecimiento empresarial. Es por ello que la franquicia es una valiosa herramienta de expansión para el crecimiento económico (Rahatullah & Raeside, 2009).

Fruto del crecimiento económico que ha originado, “el número de trabajos publicados sobre el sistema de franquicia ha aumentado considerablemente en los últimos años” (Baena, 2010, p.50). La franquicia ha adquirido protagonismo en la investigación desde la perspectiva de diversas disciplinas tales como la economía, el derecho, la gestión organizacional, el marketing y las ciencias sociales (Dant & Kaufmann, 1998, 2003; Dant, Grünhagen & Windsperger, 2011; Elango & Fried, 1997; Gillis & Castrogiovanni, 2012).

Si bien la investigación en franquicias presenta diversas líneas de estudio, la relación entre el franquiciante y el franquiciado es una de los principales enfoques, pues estas relaciones impactan fuertemente en una amplia gama de cuestiones estratégicas importantes, tales como la competitividad de los sistemas de franquicia y la cantidad y distribución de la riqueza creada por este formato de negocio (Costello & Costello, 2013). En esta misma línea, “(...) el desarrollo de una relación de calidad entre el franquiciador y su red de franquiciados, (...) determinará la creación de relaciones satisfactorias entre ellos y, por consiguiente, redundará de forma positiva en los resultados globales del sistema de franquicia” (Fernández & Martín, 2009, p.72).

Dentro de esta relación, el franquiciado es un jugador clave entre ambos agentes ya que el éxito del franquiciador depende en gran medida del éxito de sus franquiciados (Ramírez, Guerrero & Rondán, 2007; Harmon & Griffiths, 2008). Los franquiciados son los motores de la expansión de la cadena de la franquicia, la apertura de nuevos mercados, la búsqueda de nuevos clientes y asumen el riesgo asociado a la actividad (Kaufmann & Dant, 1998). Asimismo, los esfuerzos de los franquiciados para experimentar e innovar con el fin de adaptarse al entorno local son frecuentemente una fuente de innovaciones y nuevas estrategias y soluciones que añaden valor a todo el sistema (Butler, Phan & Soo, 1996, citado en Cox & Mason, 2007), por lo cual la red de franquiciados en muchos casos representa la columna vertebral del sistema de franquicia (Sturgis, 1993, citado en Ramírez, 2005; Ramírez, Guerrero & Rondán, 2005). En este sentido, los franquiciados se vuelven socios en el espíritu empresarial de la franquicia (Kaufmann & Dant, 1998) y el éxito del franquiciante depende en gran medida de la efectividad y el éxito del franquiciado.

La selección de los franquiciados adecuados se percibe como el problema operativo más penetrante de la franquicia, pues puede tener excelentes resultados, mientras que las malas

decisiones pueden dar lugar a problemas continuos para el sistema de franquicia (Justis & Judd, 1989, citado en Jambulingam & Nevin, 1999). El éxito del sistema de la franquicia depende en gran medida de la definición de criterios de evaluación de los potenciales franquiciados que configuran el perfil más apropiado (Rahatullah & Raeside, 2009; Ramírez, Rondán, Guerrero & Berbel, 2011) y de un proceso que asegure una cuidadosa selección de buenos prospectos para llevar a cabo el negocio del franquiciador (Jambulingam & Nevin, 1999), “(...) lo que convierte el proceso de selección de franquiciados en un problema de bastante envergadura para el franquiciador” (Ramírez et al., 2007, p.173).

El estudio de la selección de un potencial franquiciado es un reto para los profesionales, teóricos y académicos por igual (Gaul, 2015), lo que la convierte en una dinámica merecida de investigación a profundidad. Escasos estudios han investigado la selección de franquiciados y poca teoría ha sido desarrollada al respecto (Combs, Ketchen, Shook & Short, 2011), pues la mayoría de investigaciones se centran en la evaluación de los criterios de elección de potenciales franquiciados, pero tomar la decisión de seleccionar un socio de franquicia es un complejo y largo proceso en el que múltiples factores son importantes de evaluar (Altinay & Okumus, 2010).

Debido al hecho que en Perú el modelo de franquicia como formato de negocio no ha logrado consolidarse, se ha identificado que aún el sector presenta oportunidades de mejora. En este sentido, la franquicia aún no llega a una consolidación como sistema y el proceso de selección de franquiciados aun no es entendido como un proceso organizacional estratégico para el éxito del sistema. Por ello, se manifiesta la necesidad de reconocer los criterios de evaluación de un franquiciado que configuran el perfil ideal según el tipo de franquicia y los factores que definen este proceso.

2. Objetivo de la investigación

2.1. Objetivo general de la investigación

Identificar los criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado para construir una guía de selección de franquiciados en un contexto peruano.

2.2. Objetivos específicos de la investigación

- Comprender el proceso de selección de un franquiciado desde la perspectiva de especialistas, franquiciantes y franquiciados de franquicias peruanas.
- Identificar los criterios de selección de un franquiciado desde la perspectiva de especialistas, franquiciantes y franquiciados de franquicias peruanas.

- Reconocer los factores internos y externos que influyen en la toma de una decisión respecto a la selección de un franquiciado desde la perspectiva de especialistas, franquiciantes y franquiciados de franquicias peruanas.
- Proponer una guía tentativa para el proceso de selección de franquiciados en base a los aportes respecto a los criterios y factores identificados.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

¿Cuáles son los criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado que permiten construir una guía de selección de franquiciados en un contexto peruano?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de un franquiciado en franquicias peruanas desde la perspectiva de especialistas peruanos, franquiciantes y franquiciados de franquicias peruanas?
- ¿Cuáles son los criterios de selección de un franquiciado desde la perspectiva de especialistas peruanos, franquiciantes y franquiciados de franquicias peruanas?
- ¿Qué factores internos y externos influyen en la toma de una decisión respecto a la selección de un franquiciado desde la perspectiva de especialistas peruanos, franquiciantes y franquiciados de franquicias peruanas?
- ¿Cómo podría estructurarse el proceso de selección de un franquiciado en franquicias peruanas?

Se presenta la matriz de consistencia de la presente investigación en el Anexo A.

4. Justificación de la investigación

La presente tesis responde al interés personal de los investigadores de conocer a mayor profundidad el sistema de franquicias y, en particular, entender la manera en que los franquiciantes peruanos eligen a sus franquiciados.

En el contexto peruano, las investigaciones teóricas respecto al sistema de franquicias son reducidas. En este sentido, no se han identificado investigaciones respecto a la selección de franquiciados en un contexto peruano. La mayoría de investigaciones en torno a este tema son de países con un mercado de franquicias mucho más desarrollado que el peruano y no se ha logrado desarrollar investigaciones que describan el proceso de selección de un franquiciado bajo un contexto como el mencionado. De esta manera, esta investigación busca brindar un panorama

sobre este tema en particular y a su vez, ser referente para futuros estudios sobre la franquicia en el Perú, el cual es un tema con varios y potenciales aspectos de investigación.

5. Limitaciones y viabilidad de la investigación

En la preparación del presente documento hubo ciertos factores que limitaron el proceso de investigación. Dentro de ellos, se hace presente la casi nula información sobre los procesos internos de las franquicias peruanas. Debido a poca la información secundaria se recurrió, para poder tener un panorama más amplio de la dinámica nacional, a las consultoras relacionadas y expertos peruanos; estos son un número reducido y los investigadores vieron la necesidad de ajustar los horarios a su disponibilidad.

La presente investigación se limita al desarrollo del proceso de selección de franquiciados. En este sentido, no se ahonda en la totalidad del proceso de comercialización de franquicia el cual abarca una serie de procesos adicionales que se indican en el marco teórico.

Debido a la limitación temporal para la presentación de la investigación, no se ha podido desarrollar un estudio con mayor capacidad de participantes. Solo se consideran los actores descritos en el capítulo tres del presente documento. La existencia de un tiempo límite hizo que el estudio se ajustara al análisis de cuatro casos de franquicias de diferentes sectores y cuatro empresas que trabajen bajo una marca franquiciada de los cuales se extrajo información relevante mediante entrevistas y encuestas. Por ende, no es posible la generalización de las conclusiones a todas las franquicias peruanas; sin embargo, pueden ser tomados como referencia por parte de empresas similares y como puntos de estudio para posteriores investigaciones que cuenten con un acceso masivo a la totalidad de franquicias peruanas.

Por último, cabe señalar que la naturaleza del estudio fue de carácter netamente cualitativo, por lo que la información obtenida de los participantes obedece en la mayoría de casos a datos subjetivos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este segundo capítulo es desarrollar el marco teórico en torno al problema de investigación identificado. Para ello, el capítulo inicia con una explicación conceptual de la franquicia a modo que se defina el término y sus elementos, los tipos de franquicia y las ventajas y desventajas del modelo. Luego se explica las teorías desarrolladas en relación a la relación que se establece entre el franquiciado y el franquiciante y se indica el rol de cada uno en la relación empresarial. En tercer lugar, se explica la selección del franquiciado en el sistema de franquicia a modo de mostrar los sustentos teóricos en torno al proceso de selección de un franquiciado, los criterios y los factores que lo definen. Finalmente, se desarrolla aspectos contextuales de la franquicia a modo general y local.

1. Conceptualización de la franquicia

La globalización ha obligado a las organizaciones a buscar nuevas formas de emprendimiento con el propósito de ser rentables y sostenibles en el tiempo. Como sostiene Macías (2015), esta tiene un papel integrador de las economías del mundo enfatizado en el comercio y los flujos financieros.

La franquicia como sistema comercial es una respuesta para el proceso de expansión de mercados ante entornos cada vez más competitivos y ha alcanzado un alto nivel de madurez en el mundo (Baena, 2010).

1.1. Definición de franquicia

La franquicia es una estrategia de crecimiento intensivo basada en el desarrollo de mercados mediante un sistema de distribución organizacional vertical sobre una base contractual (Gastañaduy, 2000). En este sentido, la franquicia es un sistema de desarrollo y crecimiento empresarial que facilita el ingreso a nuevos mercados mediante un acuerdo en el cual un franquiciante otorga el derecho al franquiciado de hacer negocios según una manera ya prescrita durante un tiempo determinado y de un modo específico (Otokiti, 2004, citado en Ojo 2008). Según ello, este es un acuerdo o licencia entre dos unidades jurídicamente independientes (Gillis & Castrogiovanni, 2012; Dant et al., 2011) entre las cuales existe un derecho de comercialización, métodos operativos o *know how*¹ otorgados, obligaciones económicas del franquiciado y el deber de brindar soporte por parte del franquiciante (Beshel, 2001, citado en Ojo, 2008; Verbieren, 2008; Ramírez, 2005). De igual manera, junto con el soporte, el franquiciado se ve en la obligación y necesidad de incluir control como parte del sistema (Soriano, 2005).

¹ Conjuntos de procedimientos que se requieren para llevar a cabo una actividad comercial.

En la misma línea, Shane (1996) describe a la franquicia como una forma organizacional híbrida, pues está basada en el acuerdo entre una organización matriz (franquiciante) y un externo (franquiciado) para vender un producto o servicio usando la marca propia del franquiciante (Williamson, 1991; Child 1987 citados en Shane 1996). Por un lado el franquiciante vende al franquiciado el derecho a usar su propiedad intelectual a cambio de pagos (Miller y Grossman, 1990, citado en Shane 1996) y otorga asistencia, procedimientos y selección territorial (Rubin, 1978, citado en Shane 1996). Por el otro lado, el franquiciado se compromete a seguir los criterios dispuestos por el franquiciante respecto al *product mix*², los procedimientos operativos y la calidad. Es importante mencionar que junto con el *business package*³ que otorga el franquiciante, concepto propuesto por Ojo (2008), viene de la mano la reputación de marca según Lucía, Bordonaba, Madanoglu y Alon (2014) el cual también es un aspecto relevante en el sistema de franquicias.

Según lo propuesto por las investigaciones en el campo de la franquicia, se puede apreciar que el concepto de franquicia propone una serie de elementos y variables que forman parte del sistema, los cuales se explican en líneas posteriores.

1.2. Elementos que componen la franquicia

1.2.1. El franquiciante o franquiciador

El franquiciante, también llamado franquiciador, es el dueño de una empresa estandarizada con un éxito comprobado que decide expandirse con los recursos de terceros (Gastañaduy, 2000). Es un empresario por derecho propio (Lim & Frazer, 2004) que ha desarrollado un concepto de negocio y quiere expandirse mediante el formato de franquicia; es decir, es “el creador de la cadena de franquicia” (Díez de Castro & Rondán, 2004, p. 76).

Debido al éxito del negocio busca inversionistas que, a su vez, retribuyen mediante pagos económicos por el derecho de uso de la marca. El franquiciante es quien otorga licencia a potenciales franquiciados para que vendan sus productos y presten servicios propios de la marca (Morejón, 2010). En este sentido, para lograr el éxito de los socios brinda asistencia técnica tanto al inicio de las operaciones así como en el transcurso del periodo contractual a fin de lograr y mantener el bienestar de la cadena. Sin embargo, para que un empresario sea franquiciante, existe una serie de requisitos y exigencias que deben reunirse como lo muestra la Tabla 1.

² Conjunto de productos que la empresa vende o distribuye.

³ Conjunto de información estandarizada de la marca que se vende en el contrato de franquicia que incluye los servicios de soporte, asesoría y control.

Tabla 1: Requisitos para crear una franquicia

Requisitos para ser franquicia
Tener un negocio rentable.
El concepto debe haber sido comprobado en el mercado.
Manejar una serie de conceptos originales, siendo diferente y conocido por el público.
Sus métodos y sistemas tienen que tener una identidad propia y distinta a las demás.
El sistema, los métodos y el <i>know-how</i> , deben ser perfectamente transmisibles.
El sistema en conjunto debe ser rentable para el franquiciante y los franquiciados.
Que maneje una operación estandarizada y sin muchas variables.
Que no sea muy especializado o complicado de entender, trabajar y transmitir.
Que se pueda operar a larga distancia.
Tener una marca registrada.
Que el negocio apunte al mercado masivo

Adaptado de: Gastañaduy (2009), Kiser (2009), Rodríguez (2009)

1.2.2. El franquiciado

El franquiciado es la persona individual o jurídica que se asocia al sistema ofrecido por el franquiciador y se vuelve beneficiario de este (Gastañaduy, 2010). El franquiciado es un socio estratégico del franquiciante que ofrece recursos económicos y de gestión que ayude al crecimiento de la cadena (Rondán et al., 2007). Es quien a cambio de contraprestaciones económicas puede obtener usufructo y derecho a comercializar los servicios o productos de una marca (Huerta & Calderón, 2007).

En este sentido, el franquiciado es parte fundamental del éxito de la franquicia. Como indica Sturgis (1993, citado en Ramírez (2005) es la columna vertebral y activo con más valor dentro de la franquicia debido a que una adecuada elección y entrenamiento aumentan considerablemente el éxito del sistema. Como lo menciona Ramírez et al., (2005):

“La decisión de entrar a formar parte de una cadena de franquicia no debe tomarse a la ligera, puesto que el potencial franquiciado debe analizar y conocer muy a fondo una serie de aspectos de los que dependerán a buen seguro las consecuencias de su decisión”. (Ramírez et al., 2005, pp. 53)

1.2.3. La marca

La marca tiene un efecto exponencial en el valor de la compañía y facilita su comercialización (Ayup, 2007, p.16). “Las franquicias, como una alternativa de distribución internacional en cualquier sector productivo, requieren de una marca fuerte, administrada con tal eficacia que facilite su expansión rápida y exitosa” (Ayup, 2007, p.3)

En la gestión de la franquicia, si bien la distribución, producción o venta del producto o servicio pueden estar descentralizados y en manos de un agente externo, la gestión de la marca si

está centralizada (Scott, 1995). Es por esta razón que el cobro de un canon de publicidad se da con la finalidad de beneficiar al global de franquiciados (Desai, 1997).

1.2.4. El contrato de franquicia

“El contrato de franquicia es el elemento clave que va a regular las relaciones franquiciador y franquiciado”(Díez de Castro & Rondán, 2004, p.73). “La relación legal entre franquiciador y franquiciado es la roca sobre la que se sustenta este sistema”(Bordonaba & Polo, 2004, p.52), pues el contrato de franquicia es en donde se especifica las responsabilidades y todos los puntos relevantes del acuerdo entre el franquiciante y franquiciado con respecto a la operación del negocio (Sen, 1993).

Desde un punto de vista jurídico, la franquicia es todo un sistema que encierra la concesión de una licencia de marca o del uso de un nombre comercial, la autorización del uso del *know how* y la prestación de una asistencia técnica continua, principalmente en sus fases de producción y comercialización, todo ello dirigido al franquiciado (Silva-Santisteban, 2014, p.92).

Si bien en la legislación peruana el contrato de franquicia no se encuentra regulado, se han suscitado algunos comentarios académicos sobre si debe legislarse el contrato de franquicia o no. En cualquier caso, es claro que la franquicia surgió y se concibió como una relación jurídica comercial, por la cual se privilegia a un comerciante o grupo empresarial para la explotación de algo; es decir, el franquiciante autoriza al franquiciado explotar un modelo exitoso de negocio (Silva-Santisteban, 2014, p.92).

“Cuando en el Perú se suscribe un contrato de franquicia, se aplican los principios y normas del Código Civil por la voluntad libre de las partes de fijar el contenido de cada contrato” (Silva-Santisteban, 2014, p.91).

1.2.5. Variables económicas-financieras

“Las variables económicas-financieras que comprende el coste de adhesión y mantenimiento de una franquicia son cuatro: inversión inicial requerida, canon de entrada, “royalty” de ventas y canon de publicidad”(Rondán et al., 2007, p. 2162). Dichas variables también son estudiadas también por Ramírez et.al., (2005), Rodríguez (2009), Kaufmann y Dant (2001), Ayup y Calderón (2014),entre otros.

A continuación se presenta una tabla que detalla cada una de las variables mencionadas:

Tabla 2: Variables económicas-financieras de la franquicia

Variables económicas-financieras de una franquicia	
Inversión inicial	La inversión inicial está definida como la cantidad de dinero necesaria para iniciar las operaciones del negocio.
Canon de entrada	El canon de entrada está definido como el pago inicial que el franquiciado debe pagar para entrar a formar parte de la cadena. Cabe indicar que el canon suele ser un porcentaje de la inversión inicial.
Regalías	El <i>royalty</i> o regalías es el pago sobre las ventas o los beneficios que el franquiciado debe pagar por el funcionamiento de la cadena periódicamente. Estos pagos son en proporción a los márgenes o las ventas y las define el franquiciante en el contrato de franquicia.
Canon de publicidad	El canon de publicidad es similar a las regalías porcentuales, sin embargo, tiene una importante diferencia ya que este se dirige exclusivamente a la publicidad global de la marca en todo el territorio mientras que las regalías son beneficios puros para el franquiciante. El franquiciante destina estos fondos a la promoción de la marca en general en beneficio de todos los locales franquiciados. Es de un valor aproximado al 1%-2% de las ventas del franquiciado.

Adaptado de: Ayup y Calderón (2014); Bordonaba, Lucía y Polo (2008); Desai (1997)

1.3. Tipos de franquicia

Según Dant, Kaufmann y Paswan (1992) la franquicia es un sistema de distribución de productos o servicios. Debido a ello, la franquicia tiene dos formas: la franquicia de distribución de producto y la franquicia de formato de negocio (Davies, 2015; Kaufmann y Stanworth, 1995) que es la forma dominante de la franquicia estudiada por los investigadores en los últimos 40 años (Alon, 2001 y Shane, 1998 citados en Gillis y Castrogiovanni, 2012).

1.3.1. Tipos de franquicia según el tipo de negocio

Las franquicias de producto o “*product franchising*” se dan cuando un fabricante crea un canal contractual de distribución de uno o más de sus productos. (Kaufmann y Stanwort,1995). Mediante este tipo de expansión el franquiciante controla los productos distribuidos por el franquiciado. A través acuerdos contractuales se da paso a la distribución de productos mediante el uso del nombre y marca de un franquiciante. Los franquiciados deben comprar una cantidad mínima de productos y están obligados a vender solo los productos del franquiciante. En este tipo de franquicia, el franquiciado tiende a ser mucho más independiente que los que aplican para el “formato de negocio”

Las franquicias de formato de negocio o “*business format franchising*” se dan en donde un minorista licencia el derecho a replicar su concepto de negocio en otro lugar (Kaufmann y Stanwort,1995). Este es el tipo de formato más común y completo; el franquiciado distribuye el producto y servicio bajo la marca de un franquiciante. La expansión de la empresa se da otorgando a los inversionistas una empresa (nombre y marca). La empresa franquiciante otorga ayuda en el inicio y desarrollo de las operaciones, dando soporte durante todo el proceso contractual. En este sentido, la característica distintiva de las franquicias de formato de negocio

es que el franquiciante tiene el deber de brindar al franquiciado todos los elementos necesarios para dirigir el negocio, es decir, proporcionar el conocimiento necesario para que pueda operarlo y apoyo continuo (Watson, Stanworth, Healeas, Purdy & Stanworth, 2005).

1.3.2. Tipos de franquicia según la estrategia de expansión

Los contratos de franquicia abarcan actividades comerciales diversas y en consecuencia se generan variantes que permiten ordenarlas de manera más efectiva. Según Morejón (2010), los derechos que se le asignan a una franquicia para su expansión generan las siguientes tipologías:

Tabla 3: Tipos de franquicia según la estrategia de expansión

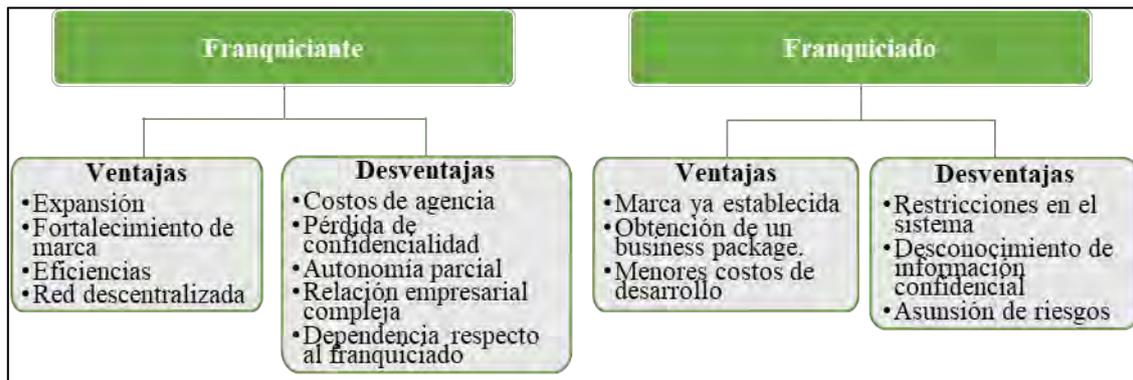
Franquicia máster	-Es el medio de exportar una franquicia del país de origen a otro, el encargado de las operaciones en el país extranjero atienden al nombre de franquiciado master quien es el encargado de la gestión de la marca en el nuevo país; así como el manejo del local piloto, selección de nuevos franquiciados en el territorio, estimar la inversión y manejo de la publicidad de la franquicia. -Se otorga al franquiciado máster la figura de franquiciado y franquiciante de determinados puntos de venta en el país asignado.
Franquicia múltiple	-Este tipo de franquicia cede a un franquiciado o inversionista la posibilidad de abrir más de un establecimiento dentro de un área determinada. Este es el único que puede administrar los locales.
Plurifranquicias	-El franquiciado asume el uso de puntos de venta para el uso de distintas marcas. Estas cadenas de franquicia tienden a ser no competitivas entre ellas y complementarias.
Franquicia individual	-El propietario de una franquicia máster o franquiciante inicial concede a un inversionista el desarrollo de las operaciones y manejo de un solo establecimiento dentro de un espacio determinado.
Franquicia córner	-Expansión desarrollada en centros comerciales, el franquiciado asume un espacio en el cual se venden productos o prestan los servicios del franquiciante.

Fuente: Adaptado de (Morejón, 2010)

1.4. Ventajas y desventajas de la franquicia

El sistema de franquicia es un formato que ofrece diversas ventajas ya sea para las empresas que buscan en el formato una alternativa de crecimiento o aquellos inversionistas que desean emprender bajo la compra de una franquicia. Según Rodríguez (2009) esta es la razón que ha definido la expansión del sistema y su rol en la economía. Sin embargo, si bien es un formato que ofrece posibilidades para crecer como no lo ofrecen otras alternativas, también presenta limitaciones. A continuación, se presenta las ventajas y desventajas de la franquicia según diversas investigaciones.

Figura 1: Ventajas y desventajas de la franquicia



Adaptado de: Martins (2005); Rodríguez (2009); Ayup y Calderón (2014); Cruz, Venegas-Martínez, y Sánchez (2009); Baena (2010); Macías (2015); Gauzente (2003); Lee, Kim, Seo & Hight (2015); Verbieren (2008); Peterson y Dant (1990); Ayup (2007); Lucía et al. (2014); Baucus, Baucus & Human (1993); Harmon & Griffiths (2008); Grace y Weaven (2011); Watson & Johnson (2010).

Según se puede observar en la Figura 1, una empresa obtiene diversas ventajas gracias a este modelo. En primer lugar, la expansión se logra de manera rápida y con capital de terceros, lo que implica que la empresa no se encarga de las inversiones fuertes en la implementación y gestión de las unidades franquiciadas; asimismo, esta expansión fortalece la marca, su reputación y la imagen corporativa (Martins, 2005; Rodríguez, 2009). En segundo lugar, gracias al desarrollo de una red, se generan economías de escala y estandarización de procesos, por tanto, se generan eficiencias de gestión y una reducción de la curva de aprendizaje (Ayup & Calderón, 2014; Cruz, Venegas-Martínez & Sánchez, 2009; Martins, 2005; Rodríguez, 2009). Finalmente, la empresa adquiere ventajas competitivas provenientes de una mayor cobertura geográfica y conocimiento de más mercados gracias al crecimiento de una red con menor descentralización (Baena, 2010; Martins, 2005; Rodríguez, 2009).

Sin embargo, también se presentan algunos riesgos e inconvenientes. Uno de los problemas más importantes es pérdida del control total de la cadena, lo que genera costos de supervisión y control (costos de agencia); esta situación se traduce en una pérdida de autonomía y confidencialidad parcial sobre la gestión de la franquicia (Bernard, 1991, citado en Martins, 2005). En segundo lugar, se suscitan dificultades en relación a las normas de funcionamiento y la disciplina del franquiciado, pues el sistema depende de la adaptación del franquiciado al sistema y sus manuales (Macías, 2015; Martins, 2005). Finalmente, el éxito de la franquicia depende en varios casos de la satisfacción del franquiciado respecto a su local o locales franquiciados (Gauzente, 2003; Lee, Kim, Seo & Hight, 2015; Verbieren, 2008).

Por otro lado, el franquiciado que invierte en un sistema de franquicias se beneficia recibiendo un nombre o marca ya establecida en el mercado (Knight, 1986, citado en Peterson & Dant, 1990).

Asimismo, obtiene un *business package* que lo provee de guía, asistencia, y una “fórmula” ya probada en el mercado (Lucía et al., 2014; Bond, 1989, Norback & Norback 1982 citados en Baucus et al.,1993; Bürkle & Posselt, 2008, citado en Grace & Weaven, 2011; Harmon & Griffiths, 2008; Knight, 1986, citado en Peterson & Dant, 1990; Watson & Johnson, 2010). Finalmente, los costos de desarrollo de un concepto son mucho menores gracias al otorgamiento de un plan de negocios (Bernard, 1991, citado en Martins 2005; Peterson & Dant, 1990).

En lo que respecta a los inconvenientes por parte de un franquiciado, estos se refieren a los límites en las posibilidades de innovación e iniciativa individual, autonomía parcial y restricciones en el uso del formato, pues está subordinado a lo que indique el franquiciante (Martins, 2005). Asimismo, desconoce de cierta información privada del negocio que el franquiciante no revela con la finalidad de protegerla (Ayup, 2007). Por último, los franquiciantes hacen propios los mejores locales, ofreciendo a los franquiciados aquellos que suponen un mayor riesgo (Combs & Castrogiovanni, 1994, citado en Baena 2010).

2. Franquiciante y franquiciado: teorías y relación

La creación de una nueva empresa es un proceso lleno de riesgos e incertidumbres, que requiere numerosas habilidades en gestión. Una respuesta ante la necesidad de minimizar los riesgos ha sido el desarrollo de la franquicias (Abdullah, Rashidee, Lee & Boo, 2008).

La franquicia más que sólo el concepto y la creación de sistema de actividades de un empresario individual, es una asociación empresarial que sugiere un papel mucho más complejo tanto para el franquiciador y el franquiciado. Cuando los emprendedores alcanzan los límites de su capacidad de vigilar y controlar eficientemente el creciente número de unidades minoristas geográficamente dispersas, a menudo recurren a la franquicia para crear los incentivos necesarios para alinear a nuevos gerentes de tienda (franquiciados) con sus intereses (Rubin, 1978, citado en Kaufmann & Dant 1998).

Debido al crecimiento del modelo de franquicia en los últimos años y su rol en la economía global, entender las relaciones entre franquiciantes y franquiciados se ha vuelto un tópico de investigación importante, pues estas relaciones pueden afectar la cantidad y distribución de la riqueza creada por los sistemas de franquicia y los niveles de vida en países desarrollados y en desarrollo por igual. Como reflejo de esta situación, un creciente número de estudiosos están aplicando teorías existentes para entender y predecir las relaciones entre franquiciantes y franquiciados (Costello & Costello, 2013). A continuación, se explica cada una de las teorías más relevantes.

2.1. Teorías y líneas de investigación sobre la relación de franquicia

2.1.1. Teoría de los recursos escasos

Investigaciones previas señalan que la “escasez de recursos limitados” es una perspectiva teórica base sobre la tendencia del desarrollo de franquicia (Combs & Kitchen, 1999, citado en Harmon & Griffiths 2008). Esta teoría señala que empresas exitosas, en su intento de crecer, tuvieron que ofrecer las franquicias debido a dos carencias: falta de *expertise*⁴ en el manejo de las operaciones en nuevos territorios y respaldo económico para abrir nuevos establecimientos. En sentido, los franquiciados son aquellas personas que podían proveer estos dos elementos. Como señala Ketchen (2006), la franquicia es atractiva porque ayuda en el crecimiento de unidades bien administradas a través de un capital intelectual con capacidad de gestión.

Por otro lado, la búsqueda de financiamiento no necesariamente debería recaer en “accionistas, acreedores o poseedores de bonos que demandan altas tasas de retorno para empresas que son arriesgadas” (Ketchen, Combs & Upson, 2006, p.13), por el contrario, la necesidad de capacidad financiera para impulsar el crecimiento puede hallarse en potenciales franquiciados que otorgan capital de bajo costo. La teoría de recursos escasos determina que la economía de escalas es determinante para el crecimiento de la red de franquicia, proporcionando capital y recursos intelectuales, acelerando la apertura puntos de venta más rentables (Oxenfeldt & Kelly, 1969, citado en Gillis & Castrogiovanni, 2012).

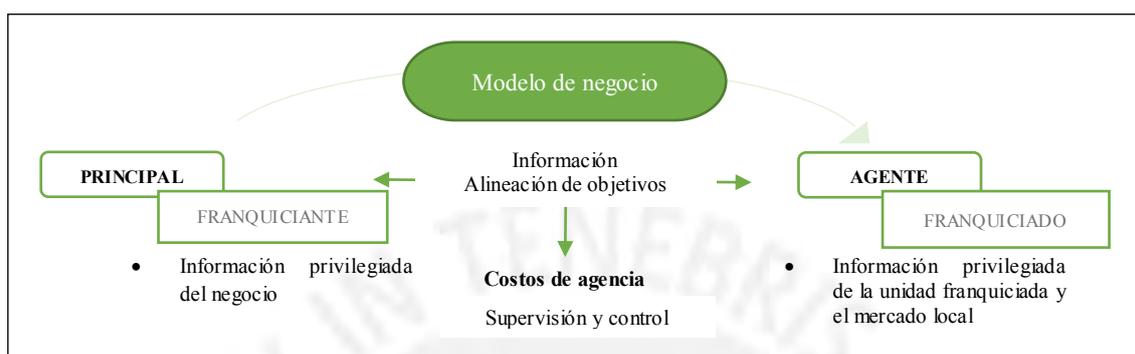
2.1.2. Teoría de agencia

El problema de agencia es una de las teorías más usadas por los investigadores (Costello & Costello, 2013). Al momento de utilizar esta teoría, se define una dinámica en la cual un principal, cuyo papel es asumido por el franquiciante, establece una relación con un agente (franquiciado). En este sentido, a partir del hecho que el franquiciante asigna al franquiciado llevar a cabo la gestión de su modelo de negocio, se genera, en primer lugar, una delegación de funciones por parte de un principal a un tercero (Shane, 1996). A partir de esto surgen costos de agencia, pues el principal incurre en gastos de monitoreo y control para salvaguardar la alineación de los objetivos entre las partes debido a que los intereses del agente y el principal no siempre son compartidos (Rubin, 1978, citado en Harmon & Griffiths, 2008,). Asimismo, se cumple el principio de asimetría de información, pues el principal maneja información privilegiada sobre el agente en cuanto al modelo de negocio que le ha otorgado manejar ya que el franquiciado “puede tener conocimiento del comportamiento del mercado y de las percepciones y reacciones de los clientes a los esfuerzos de marca, pero desconoce la visión macro que posee el franquiciador

⁴ Experiencia

respecto de los competidores en su mercado meta o de los acuerdos de co-branding” (Ayup, 2007, p. 41). En línea con lo mencionado, el franquiciante, si bien tiene información privada no conocida por el franquiciado, el segundo posee un conocimiento mayor de su territorio, sus clientes y sus unidades franquiciadas, con lo que tiene la capacidad de aplicar técnicas de gestión dirigidas a su sector sin que ello sea conocido por el franquiciante.

Figura 2: Teoría de agencia en la relación de franquicia



Adaptado de: Ayup (2007), Harmon & Griffiths (2008) & Shane (1996)

Esta teoría permite entender cómo en la relación del franquiciante y el franquiciado se establece intercambios de información, pero que no siempre ambas partes manejan por igual. Asimismo, se suscita una situación en la cual se debe realizar esfuerzos para procurar que la franquicia apunte hacia un mismo objetivo ya que se delega a un tercero la gestión de un modelo de negocio particular con lo cual se generan costos de agencia.

2.1.3. Teorías de intercambio social y equidad

El intercambio social consiste en la aceptación de normas de interacciones interpersonales (Thibault & Kelley, 1959, citado en Harmon & Griffiths 2008) que apuntan a intereses de beneficios económicos y no económicos. Estos se ven reflejados en la cooperación y reciprocidad que apuntan al mutuo beneficio de los involucrados. Como indica Cropanzano y Mitchell (2005) esta interdependencia tiene el potencial de desarrollar relaciones de alta calidad entre las partes. Sin embargo, desarrollan principios inherentes a la teoría social.

“Uno de los principios básicos de la teoría de intercambio social es que las relaciones evolucionan con el tiempo en confianza, lealtad y compromisos mutuos. Para ello, las partes deben respetar ciertas "reglas" de intercambio. Reglas de intercambio forman una definición normativa de la situación que se forma entre o es adoptado por los participantes en una relación de intercambio” (Emerson, 1976, citado en Cropanzano & Mitchell 2005).

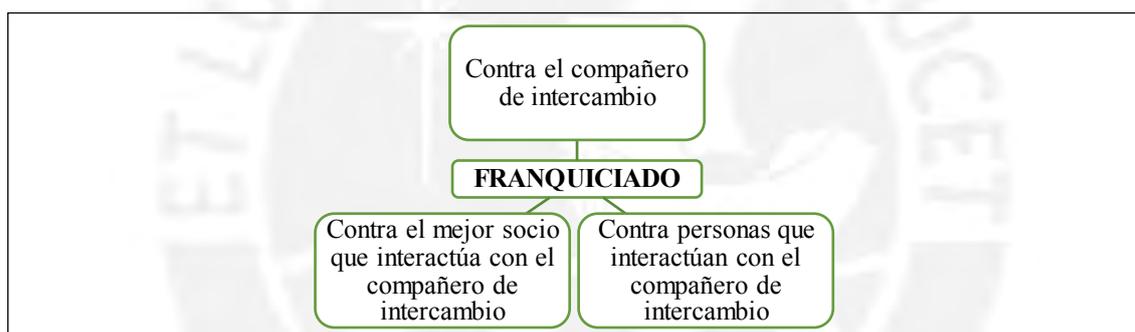
Las relaciones de beneficio mutuo sugieren la adaptación de los participantes para obtener resultados equitativos (Gronroos, 1994, citado en Harmon & Griffiths, 2008). Esta lógica se aplica

dentro del comportamiento de franquiciante y franquiciado en la cual la reciprocidad es la llave del éxito del modelo.

Por otro lado, según Pritchard (1969) una de las formulaciones respecto a compensaciones de temas financieros recae en la teoría de la equidad que dibuja “desde el intercambio, la disonancia , y teorías de comparación social para hacer predicciones acerca de cómo los individuos gestionan sus relaciones con los demás” (Adams, 1965 citado en Huseman, Hatfield & Miles, 1987). Esta teoría ha sido propuesta por Adams (1963, 1965), Homans (1961), Jacques (1961), y Patchen (1961) citados en Pritchard (1969) concentrándose en que todos los resultados de las relaciones generadas por la productividad económica pueden ser evaluados a través de ratios entre las partes involucradas.

Según Geyskens (1994, citado en Harmon & Griffiths 2008) la teoría de la equidad, dentro de una red de intercambio productivo, permite realizar tres tipos de comparaciones en donde el compañero de intercambio es el franquiciado:

Figura 3: Comparaciones en la teoría de la equidad



Fuente: Adaptado de (Harmon & Griffiths, 2008).

Dentro del contexto de franquicias, existe una red de intercambio mediante la cual los franquiciados comparan sus resultados frente a sus otros similares. La búsqueda de equitatividad entre los socios resulta en satisfacción compartida. Resultados equitativos estimulan la confianza de todas las partes involucradas, evitando que algunos tomen ventajas de otros y busquen un beneficio compartido (Ganesan, 1994, citado en Harmon y Griffiths, 2008).

En relación a las teorías del intercambio social y equidad se percibe un valor generado a través de un intercambio productivo, en el cual se da una compensación entre las entradas y salidas de resultados; es decir, según Harmon y Griffiths (2008), el valor percibido de la red se deriva de los beneficios tangibles e intangibles y los costos asociados al tiempo de vida de la relación entre el franquiciante y los franquiciados.

2.1.4. Teoría de extensión de riesgo

Las franquicias contemplan un modelo de integración vertical debido a la propiedad y control entre franquiciante y franquiciado. Los costos asociados a monitoreo para sitios remotos pueden ser mayores a los generados a zonas relativamente densas. Como lo menciona Martin (1988), diferentes lugares presentan diferentes tipos de rendimientos y riesgos asociados, siendo la franquicia un medio de aprovechamiento de economías de escala para retener los puntos más rentables. Teniendo en consideración el incentivo de crecimiento de un negocio, Rondán et al. (2007) indican que una franquicia tiene dos alternativas de expansión:

- Monocanal: locales pertenecientes estrictamente a franquiciados
- Multicanal: locales propios y franquiciados

El modelo de expansión mediante una de estas dos alternativas, faculta al franquiciante a poder tomar ventaja de su posición y apropiarse de las alternativas más interesantes y productivas (Martín, 1988).

El franquiciante puede elegir franquiciar los lugares arriesgados como consecuencia de una simple aversión al riesgo o, si el franquiciador es neutral al riesgo, debido a si los costos de monitoreo aumentan a medida que el riesgo incrementa. Un lugar con una variación sustancial en las ventas requerirá una supervisión más estrecha que una toma de propiedad de la compañía de un lugar con muy poca variación en las ventas. Por lo tanto, un mayor riesgo puede inducir altos costos de monitoreo. La capacidad del franquiciador para trasladar el riesgo a los franquiciados estará limitada por la aversión al riesgo del franquiciado y por la rentabilidad esperada de los sitios arriesgados (Martín R., 1988).

Esta teoría inherente al desarrollo de franquicias es llamada teoría de extensión de riesgos. Combs y Castrogiovanni (1994, citado en Baena 2010) indican mediante esta teoría que los franquiciantes hacen propios los mejores locales, ofreciendo a franquiciar los que suponen un mayor riesgo. La franquicia, por tanto, “permite a un franquiciador, contrario al riesgo, mantener el control de las unidades consideradas como más interesantes dejando las más "arriesgadas" en manos de franquiciados” (Díez de Castro et al., 2008).

Si bien la extensión de riesgos por parte de los franquiciados diverge de la teoría de equidad debido a que en esta última se busca resultados productivos equitativos entre los participantes de la red de negocio; “(...)los franquiciados estarán dispuestos a aceptar un riesgo

mayor si ellos son recompensados adecuadamente con los rendimientos esperados más altos” (Martin, 1988).

2.1.5. Teoría de las señales

La teoría de las señales ha sido considerada por las investigaciones en franquicia debido a que es un medio que permite identificar cómo los franquiciadores emiten señales de calidad al mercado mediante las cuales muestran valor, gracias a lo cual futuros franquiciados realizan valoraciones que los inclinan o no a tomar la decisión de franquiciar (Lucía et al., 2014).

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, citado en Baena, 2010, p.48).

Existen distintas señales que se pueden emitir al mercado. Gallini & Lutz (1992) proponen que la teoría de las señales se utiliza en el proceso de elección de expandirse con tiendas propias o tiendas franquiciadas, pues al poseer tiendas propias emite una señal de solvencia y capacidad de gestión al mercado, mediante esto, dicha teoría propone que el número de agentes interesados en convertirse en futuros franquiciados incrementaría por la emisión de una señal de negocio rentable. Baena (2010) sostiene que esto se realiza debido a 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 (Baena, 2010, p.49).

Sin embargo, este argumento no ha podido ser validado empíricamente según (Baena, 2010).

Por otro lado, un postulado de la teoría sugiere que el cobro de mayores royalties y canon de entrada emiten una señal de menor probabilidad de fracaso, pues se asume que una franquicia que cobra mayores regalías es porque promete un beneficio financiero considerable basado en una experiencia previa sustentada, sin embargo, “(...) 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, Lucía y Polo (2009) rechazaron que las cadenas que imponen un mayor royalty o canon de entrada muestren una menor probabilidad de fracaso” (Baena, 2010, p. 49). Lo que sí

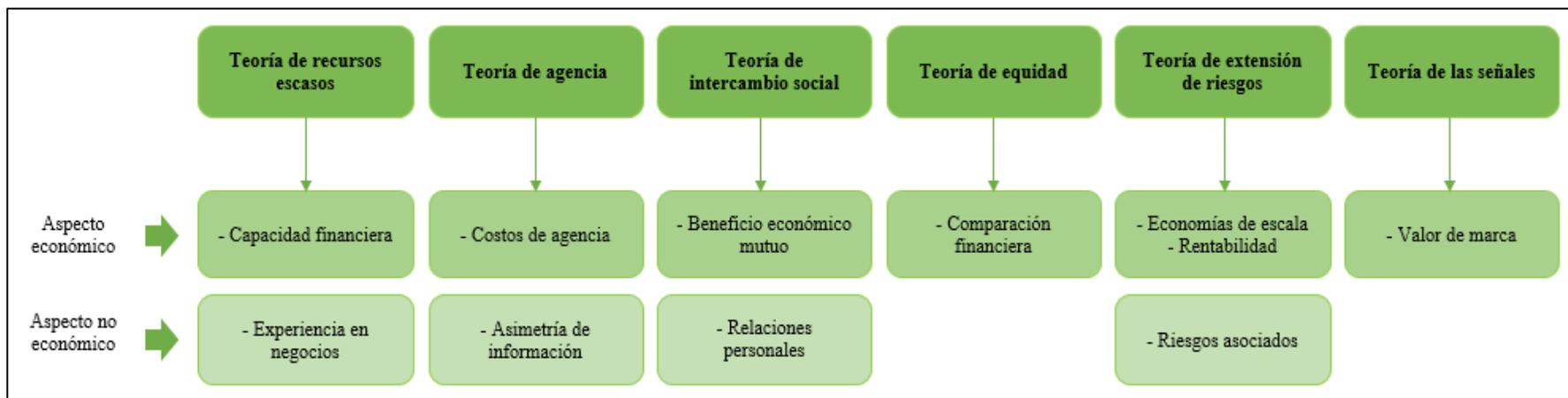
postula Vázquez (2005, citado en Bordonaba et al. 2008) es que servicios de capacitación, asistencia técnica y asesoramiento continuos aportados por el franquiciante suele reflejarse a través de los royalties.

Finalmente, cabe citar los principales hallazgos referentes al tema según las investigaciones en Lucía et al. (2014) aplicadas a una muestra de dos mil cuatrocientos setenta y cuatro franquicias de Estados Unidos, cuyo propósito es demostrar cómo brindar señales de los servicios de soporte y las condiciones contractuales que otorgan valor a los franquiciados actuales pueden crear valor a toda la cadena a partir de la atracción de nuevos franquiciados. A partir de lo mencionado, puede indicarse que el entrenamiento, la asistencia financiera, el sub-franquiciamiento y los acuerdos de desarrollo de territorios son señales que tienen valor por parte de un posible futuro franquiciado. Sin embargo, es importante indicar que el estudio señalado no considera la duración y frecuencia de las señales emitidas.

2.1.6. Análisis de las teorías y líneas de investigación sobre la relación de franquicia

A modo de síntesis, en la Figura 4 se puede ver las líneas de investigación que buscan brindar un panorama teórico respecto a la relación de franquicia. Cada una de estas tiene un sustento y concepto definido en los acápites anteriores. Se ha podido identificar una relación común en todas ellas; sin embargo hay algunas que presentan elementos internos que las hacen diferentes a las demás. A continuación se procederá a realizar un análisis comparativo de estas.

Figura 4: Análisis comparativo de las teorías y líneas de investigación sobre la relación de franquicia



Fuente: Elaboración propia

Se puede identificar un patrón común entre todas las teorías: el factor económico:

- La primera teoría de recursos escasos, la capacidad financiera es uno de los motivos por la cual una empresa se convierte a franquicia, se necesita ingreso de capitales externos para poder aperturar más locales.
- La teoría de agencia muestra la existencia de costos de agencia, debido al cual es más rentable delegar el rol administrativo de locales muy apartados a los franquiciados debido a que su administración no es rentable para el dueño del negocio.
- La teoría de la equidad indica la presencia de una comparación financiera entre las operaciones de un franquiciado en relación a sus demás iguales y dueño.
- La extensión de riesgos recae en búsqueda de rentabilidad; el dueño de franquicia puede desarrollar economías de escala y podría quedarse con los locales más rentables, franquiciando los que no considera tener márgenes altos.
- Por último, la teoría de las señales se enfoca en la transmisión de valor de marca, asociando a la franquicia con buenos indicadores financieros y transmitiendo esa idea a los inversionistas.

Por otro lado, dentro de las teorías se presentan algunos factores que no recaen en el aspecto económico:

- En primer lugar, la teoría de recursos escasos también sustenta el desarrollo de franquicias producto de la necesidad de buscar socios que tengan conocimientos de manejo y gestión de empresas.
- La teoría de agencia se encuentra el concepto de asimetría de información que expresa el mayor conocimiento que puede tener un inversionista, sobre los territorios donde se ubicarán los locales y la ventaja que tiene el franquiciante respecto al manejo del negocio.
- Por último, el intercambio social responde a las relaciones internas que se desarrollan en entre los involucrados de la compra de una franquicia.

2.2. El franquiciado y el franquiciante en la relación de franquicia

2.2.1. El franquiciante en la relación de franquicia

El franquiciante, en su condición de creador del sistema de franquicia, cumple con distintos roles en la relación de negocios que mantiene con el franquiciado. La siguiente tabla muestra dichos roles desde la perspectiva de distintos autores.

Tabla 4: Roles del franquiciante en el sistema de franquicia

Rol de consultor	El franquiciante asume el rol de consultor, pues brinda asistencia en la gestión de la franquicia, resuelve problemas y ayuda a la toma de decisiones para el desarrollo de la organización.
Rol de mentor	Proporciona claridad y ayuda a sus protegidos a entender cómo funcionan dentro de un lugar de trabajo, en este caso, el sistema de franquicia. En línea con esto, los franquiciantes deben ejecutar operaciones piloto antes de comenzar la franquicia e intentar transmitir sus conocimientos y experiencia en sus franquiciados.
Rol de director/ empleador	Elaboran manuales y políticas para todo el sistema de franquicia, son responsables de mantener los estándares de calidad de todo el sistema de franquicia de una manera similar a la función de un gerente corporativo y ejercen un alto grado de control sobre sus franquiciados.
Rol de emprendedor creativo	Los franquiciantes son capaces de visualizar las oportunidades y asumir riesgos en las inversiones, asimismo, son innovadores y constituyen una de las partes de la llamada “asociación empresarial”.
Rol de socio	Es socio de sus franquiciados en la gestión de la franquicia, lo que lo obliga a no abusar de su poder y negociar en la toma de decisiones con el fin de lograr el equilibrio entre la cooperación y el conflicto con sus franquiciados.

Adaptado de: Lim y Frazer (2004); Kaufmann y Dant (1998) y Martins (2005).

2.2.2. El franquiciado en la relación de franquicia

Los franquiciados son los motores de la expansión de la cadena de la franquicia, la apertura de nuevos mercados, la búsqueda de nuevos clientes y asumen el riesgo asociado a la actividad (Kaufmann & Dant, 1998). Los franquiciados se vuelven socios en el espíritu empresarial de la franquicia.

El conjunto de franquiciados representa la columna vertebral de la franquicia Sturgis, (1993, citado en Ramírez et al., 2005). Leiser (2002, citado en Ramírez et al., 2005) indica que la retroalimentación y recomendaciones del franquiciado permite mejorar el sistema de franquicia, lo que da a notar cuán importante puede ser el franquiciado en la relación. “Si no se presta atención a los franquiciados, éstos pueden abandonar el sistema, lo que muestra que son las personas en el sistema y no el sistema por sí mismo lo que realmente define el éxito de una franquicia “(Berni, 2002, citado en Ramírez et al., 2005, p. 56). Debido a ello, el éxito del franquiciante dependerá de la efectividad y el éxito del franquiciado (Harmon & Griffiths, 2008).

Según Hing (1995) (ver Anexo B), el franquiciado sigue un comportamiento compuesto por cinco tapas:

a. Reconocimiento de la necesidad

El proceso de compra comienza con el reconocimiento de una necesidad insatisfecha la cual en este caso es la necesidad de emprender que desea satisfacer el franquiciado. Ciertos factores de la personalidad y la experiencia previa pueden motivar a los individuos hacia el papel empresarial (Williams, 1975, citado en Hing 1995). Teniendo en cuenta que la franquicia

contempla la gestión de una pequeña empresa, los franquiciados también deben poseer características personales asociadas con empresarios de pequeñas empresas. En este sentido, los franquiciados comparten las siguientes metas y motivaciones similares a los emprendedores: el deseo de ser independientes, la oportunidad de producir más dinero, la satisfacción personal de conducir un negocio propio y la capacidad de brindar oportunidades de empleo para la familia.

b. Búsqueda de información y evaluación de alternativas

“Cualquier persona que desee incorporarse al sistema de franquicias como franquiciado deberá llevar a cabo un proceso de búsqueda de información, cuya primera decisión se basa en el estudio y en el análisis de una serie de criterios básicos” (Ramírez et. al., 2005, p. 51). La búsqueda de información permite encontrar las alternativas disponibles para el franquiciado, dentro de las cuales debe evaluar cuáles son aquellas que son asequibles y cuáles son las que aceptarían su ingreso.

El franquiciado debe reducir la totalidad de las firmas de las cuales haya obtenido información a un número manejable, luego de realizado este paso, busca información más puntual de los franquiciantes. En este sentido, según Bordonaba (2003, citado en Ramírez et al., 2005) los franquiciados reciben información de los siguientes medios: guías de franquicias, ferias de franquicias, consultoras especializadas u otros medios como otros franquiciados, prensa, entre otros.

c. Compra

En esta etapa se tangibiliza la firma del contrato de franquicia.

d. Resultados obtenidos

En esta etapa los franquiciados comparan lo obtenido luego de la compra con respecto a sus expectativas antes de la adquisición.

e. Intenciones

A partir de la satisfacción obtenida en el proceso de compra, se presenta diversas intenciones. En primer lugar, existe dependencia estadística entre la satisfacción en el proceso de compra y la repetición del proceso en más oportunidades. Por otro lado, existe relación estadística entre la satisfacción post compra y el cumplimiento y las quejas de los franquiciados. Finalmente, ello también influye en la recomendación de la franquicia. Según el comportamiento de compra explicado, diversos investigadores proponen que existe una relación directa entre la satisfacción del franquiciado y los resultados de la organización (Fernández & Martín, 2009) ya que es esta la variable que permite la continuidad de la red de franquicia (Gauzente, 2003).

“La satisfacción en la relación entre el franquiciado y el franquiciador, está relacionada positivamente con la intensidad de la gestión de marca, ha sido verificado (...)”(Ayup, 2007, p. 102). En relación a ello, “se acepta que una buena relación entre las partes del acuerdo contractual de franquicia motiva al franquiciado a gestionar adecuadamente la marca, manteniendo su equidad”(Ayup, 2007, p. 102-103).

Abdullah et al. (2008) propone que la satisfacción del franquiciado ha sido vista desde la perspectiva de tres escuelas de pensamiento. La primera aproximación se refiere a la satisfacción post-compra y el sentimiento de haber adquirido un nuevo producto, en este caso, una unidad franquiciada. La segunda aproximación, considera que la satisfacción se da por sentirse parte de un sistema de distribución que, en este caso, se refleja en la relación del canal. Finalmente, una tercera aproximación considera que la satisfacción se da por el desempeño individual del franquiciado y la recompensa intrínseca derivada de su esfuerzo.

3. La selección del franquiciado

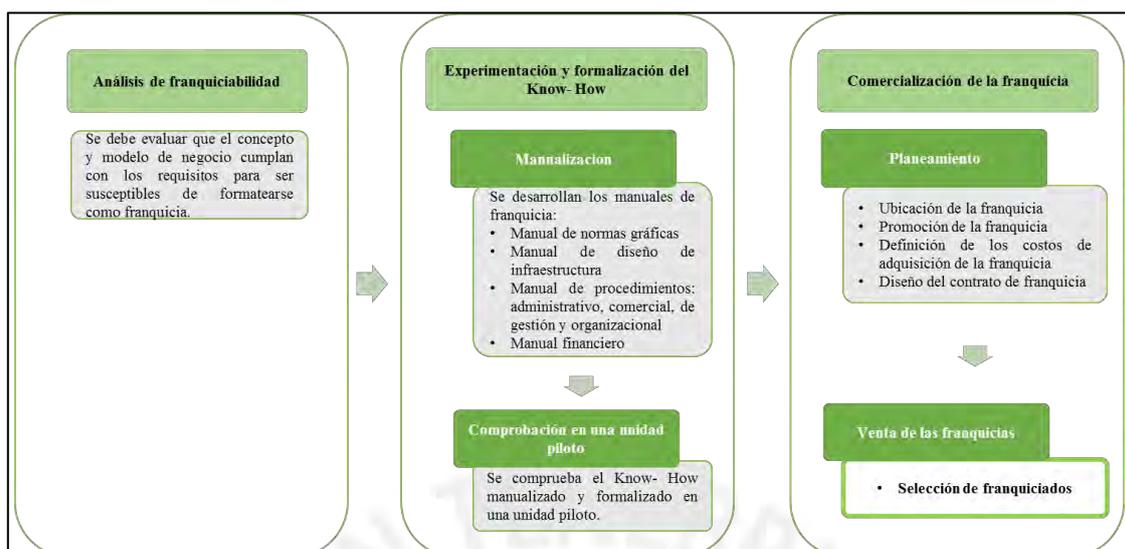
3.1. El proceso de selección de un franquiciado

Para que la expansión fijada por las franquicias tenga éxito es fundamental que la selección de los potenciales franquiciados se lleve a cabo de modo que se cumplan los objetivos marcados. (Ramírez et al., 2007, p.172). La investigación en franquicias reconoce la importancia de la selección de franquiciados ya que el no seleccionar el socio adecuado es una de las principales causas de fracaso de las relaciones de colaboración que conducen a efectos monetarios y estratégicos adversos (Altinay & Okumus, 2010). Asimismo, Aguirre, Arenas, Portal, y Villanueva (2006), a partir de un estudio de los factores de éxito de las franquicias, identificaron que uno de estos factores es la selección del franquiciado correcto. Sin embargo, pocos estudios han investigado la toma de decisiones de selección de socios de franquicia. Esto deja una brecha manifiesta en cómo las organizaciones de franquicia deciden reclutar socios (Stanworth,1995, citado en Altinay & Okumus, 2010).

3.1.1. El proceso de selección del franquiciado en el sistema de franquicia

Para contextualizar al lector respecto a la configuración del proceso de selección del franquiciado como parte de la estrategia de expansión bajo el formato de franquicia, se muestra en la figura 5 los pasos de construcción de una franquicia y la ubicación de la etapa del proceso de selección del franquiciado que se analiza en la presente investigación como parte del proceso de construcción de una cadena de franquicias.

Figura 5: El proceso de selección del franquiciado en la franquicia



Adaptado de: Boroian (1997) y Cámara oficial de comercio, industria y navegación (1992).

Según el gráfico mostrado se puede visualizar que antes de buscar a los franquiciados se debe haber realizado una serie de pasos. En primer lugar es indispensable que un negocio que desea crecer como franquicia realice un análisis que verifique la factibilidad de adoptar el modelo de franquicia. Respecto a este paso, Gastañaduy (2000) afirma que “asegurada su solidez conceptual sobre el sistema, el potencial franquiciador debe tener la certeza de que tomará la mejor decisión”. El estudio o análisis de franquiciabilidad es realizado con la finalidad de “identificar y, más aún, evaluar las probabilidades de franquiciar un negocio (...) va mucho más allá del análisis del producto o servicio, convirtiéndose en el análisis general del negocio” (González & González, 1991, p.133). El estudio incluye la evaluación del concepto, la corroboración de las operaciones estandarizadas, la cultura organizacional, los dueños y la rentabilidad.

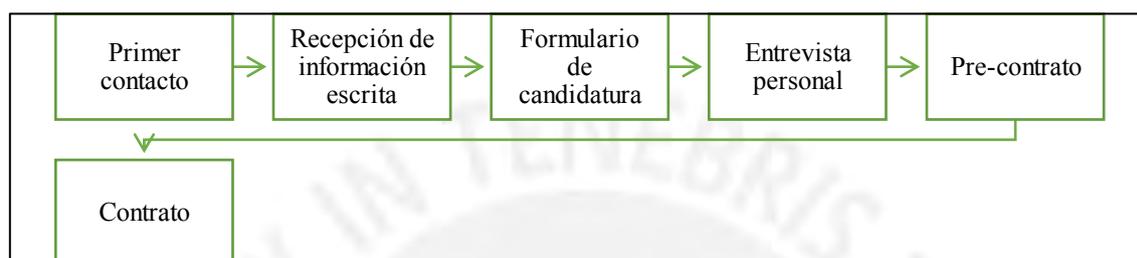
En segundo lugar, la experimentación y formalización del *know how* implican que la empresa ponga a prueba el concepto y los manuales documentados en una unidad piloto a fin de comprobar la viabilidad del negocio. Los manuales operativos abarcan el detalle de todos los procesos que debe seguir el franquiciado de modo que se mantenga una estandarización no solo en el producto o servicio que se oferte, sino en todos aquellos procesos de gestión que implica el negocio.

Finalmente, el franquiciante inicia la comercialización de la franquicia, en donde el planeamiento de la expansión es aspecto fundamental para la futura venta del formato a terceros, proceso dentro del cual se configura la selección de los franquiciados.

3.1.2. Etapas del proceso de selección de un franquiciado

En la literatura respecto a franquicias se identifican esbozos de procesos de selección de franquiciados que indican las etapas o pasos pero bajo contextos ajenos al peruano, pues la bibliografía disponible es extranjera. Sin embargo, como se observó en el apartado anterior, se puede afirmar que el proceso de selección del franquiciado se configura dentro de la venta de la franquicia. Barbadillo (2009), plantea siete etapas que configuran el proceso de selección de un franquiciado:

Figura 6: Proceso de selección de franquiciados identificado en la bibliografía



Adaptado de: Barbadillo (2009)

Según lo mostrado en la figura 6, el proceso de selección inicia con un primer contacto entre inversionista y franquiciante, seguido por la recepción de la información de presentación de la franquicia y el envío de un formulario de candidatura que debe ser llenado por el inversionista. Luego de ello, se realizan entrevistas personales en las que ambas partes deben solicitar información que permita a ambos identificar tanto que el inversionista cumpla con lo solicitado por la franquicia y que el candidato esté conforme con el proyecto de inversión. Finalmente, se inicia la etapa contractual en la que primero se firma un pre-contrato o también llamado acuerdo de confidencialidad o reserva de derechos en que el inversionista adquiere la preferencia del manejo de un territorio y la primera opción para la apertura de un local franquiciado; luego de ello, se cierra el proceso con la firma del contrato de franquicia.

Este planteamiento sirve de referencia para entender que seleccionar a un franquiciado conlleva a una serie de etapas en las cuales tanto el candidato como el franquiciante entregan y solicitan información y se adquieren derechos sobre la marca, sin embargo, no se especifica si esto sigue una secuencia o si las etapas pueden ser simultáneas. Asimismo, no se mencionan ni analizan los criterios que se evalúan en el candidato ni en qué momentos se da la evaluación de cada uno de los criterios. Por otro lado, este proceso se generaliza a un global de franquicias y no se analiza los factores que definen el proceso. Para ello, en el capítulo de análisis de resultados se profundiza tanto en los criterios y los factores que influyen en el proceso bajo un contexto peruano. Con ello, en el Capítulo 5 se realiza un análisis crítico al proceso de selección actual y

se utiliza las etapas propuestas por Barbadillo (2009) y los criterios y factores identificados para proponer una guía que permita a las franquicias realizar un proceso profesional.

3.2. Criterios de selección del franquiciado

“La identificación y el estudio de las características que debe poseer todo franquiciado es un aspecto fundamental para la selección de los mismos” (Ramírez et al., 2007, p.178). Respecto a ello, las investigaciones han desarrollado diferentes aproximaciones frente a las características que debe poseer un franquiciado y han propuesto diferentes aspectos y criterios para tener en consideración al momento de tomar una decisión. En la literatura consultada sobre franquicias, distintos autores coinciden en ciertas categorías sobre las cuales se debe cumplir con una serie de atributos. En la siguiente tabla se muestra los criterios según la opinión de diversos autores.

Tabla 5: Criterios de selección del franquiciado por categoría

Antecedentes e indicadores financieros	• Capacidad de inversión
	• Ahorros personales destinados a la inversión
	• Historial crediticio
	• Acceso al crédito
Experiencia e empresarial	• Experiencia previa en el rubro
	• Experiencia previa en franquicias
	• Tenencia de otro negocio
	• Reputación
Características demográficas	• Edad
	• Genero
	• Raza
	• Estado civil
	• Formación académica
Habilidades empresariales	• Capacidad para las relaciones humanas
	• Estabilidad emocional
	• Habilidades en ventas
	• Adaptación y disciplina
	• Liderazgo
Espíritu emprendedor	• Deseo de desarrollo personal
	• Asunción de riesgos
	• Búsqueda de retos laborales
	• Innovación
Conocimiento del mercado local	• Conocimiento del cliente
	• Conocimiento territorial
	• Conocimiento de la cultura local
Compatibilidad con el franquiciante	• Compromiso con el negocio
	• Voluntad de trabajar duro
	• Compatibilidad cultural
	• Éticas comunes
	• Entendimiento de la marca

Adaptado de: Tatham, Bush & Douglass (1972); Ramírez et. al (2011); Jambulingam & Nevin (1999); Rahatullah & Raeside (2009); Gaul (2014, 2015) y Brookes (2011).

En este sentido, la evaluación de las actitudes e intenciones de un potencial franquiciado permite perfilar un franquiciado exitoso (Kaufmann & Stanworth, 1995). Ramírez et al. (2007) sostiene que el perfil de franquiciado se configura mediante la definición de criterios y valoraciones de dichos criterios, a partir de lo cual se construye un perfil. Las categorías y criterios de elección de la Tabla 5 se utilizarán como base para la elaboración de las guías de entrevista y las encuestas que permitirán identificar si efectivamente estos criterios son utilizados en el proceso de selección de un franquiciado en un contexto peruano y reconocer criterios nuevos.

3.3. Factores que influyen en la selección de un franquiciado

Los estudios desarrollados en relación a la selección de franquiciados han realizado importantes aportes para la identificación los criterios para seleccionar a los potenciales franquiciados, sin embargo, se sabe poco acerca de cómo se toma la decisión de seleccionar a un determinado franquiciado y cuál es el modelo de toma de decisiones más apropiado para entender la complejidad de la selección de un franquiciado (Altinay & Okumus ,2010). Los autores afirman que la dinámica de elegir un franquiciado se sustenta en más que definir criterios, pues la toma de decisiones respecto a la selección de franquiciados involucra dinámicas humanas y hay muchos grupos de interés con diversas necesidades y expectativas. Por ello, para la elección de un franquiciado intervienen diversos factores organizacionales que son mostrados en la Figura 7.

Figura 7: Factores internos que influyen en la selección de un franquiciado



Adaptado de: Altinay y Okumus (2010)

Según lo descrito por Altinay y Okumus (2010), estos cinco factores afectan internamente la toma de decisiones en relación a la selección de franquiciantes. A continuación se procede a describir cada uno de estos factores.

- La estrategia general de la empresa define las principales metas y políticas esenciales para la consecución de los objetivos. Cuando está ligada estrechamente con los criterios de

toma de decisiones, la estrategia general de la empresa puede ayudar a la organización para guiar las decisiones tomadas con respecto a la selección de un franquiciado.

- La estructura organizacional define en quién o quienes recae el poder de decisión. Este factor puede facilitar o dificultar el proceso de decisión por lo que es preferible una estructura descentralizada que vuelva el proceso más flexible.
- La comunicación entre los diferentes grupos de interés facilita el flujo de información, la experiencia y el conocimiento en la toma de decisiones y por lo tanto resulta en una buena decisión informada por un conjunto de diversos puntos de vista y perspectivas.
- Los diferentes estilos de liderazgo pueden facilitar o dificultar la toma de decisiones efectiva. Independientemente del estilo de liderazgo adaptado, el éxito en la toma de decisiones depende de los antecedentes, las habilidades y la capacidad del líder.
- Las decisiones pueden ser realizadas por un área funcional o por diferentes áreas funcionales, y cada método tiene sus ventajas y desventajas. La interfaz multifuncional permite el acceso a un mayor caudal de conocimiento y la información, la generación de muchas soluciones alternativas, y la más amplia aceptación y la responsabilidad de los involucrados

A propósito de los factores que influyen en la selección de un franquiciado, es importante el aporte teórico respecto a los factores internos descritos líneas arriba, pues permite brindar una aproximación de los aspectos organizacionales que pueden definir la selección de un socio; sin embargo, no se ha logrado identificar factores externos que influyan directamente en la selección de un franquiciado en las investigaciones existentes respecto al tema de estudio, por lo cual esta investigación identifica los factores externos empíricos que definen el proceso en un contexto peruano.

Como se ha mostrado en este apartado, la selección de socios es un proceso difícil y complejo de ejecución debido a que parte de los resultados provienen de la evaluación de su experiencia y características personales. Según Bivainis (2006), los problemas surgen debido a dos puntos específicos: la limitación de información del inversionista y la existencia de múltiples criterios. Otros autores, como Weber, Current, y Benton (1991 citados Bivainis 2006), indican que no solo debe quedar en el desarrollo de criterios sino que debe haber una mezcla entre factores cualitativos y cuantitativos con el fin de generar calificación más aguda. En este sentido, hay investigadores que han adaptado modelos estadísticos, razonamiento basado en casos,

programación matemática y otras técnicas específicas para ayudar a seleccionar socios comerciales (Bivainis, 2006)

La mayoría de investigaciones estudia las etapas de elección por separado; Bivainis (2006) indica que otros autores estudian la selección como un proceso más complejo donde se evalúan la búsqueda de socio, el proceso de selección y la firma del contrato pero afirma que esto no es suficiente indicando que deben generarse otras dos fases: la de elegibilidad del socio y una selección que incluya un análisis conjunto entre actividades y relaciones frente a la eficiencia de su desempeño. Con ello, se podría asegurar una selección de socios más fiable.

4. Contextualización de la franquicia⁵

4.1. Contexto mundial de la franquicia

La franquicia como un fenómeno del sistema comercial es una respuesta para el proceso de expansión de mercados ante entornos cada vez más competitivos y ha alcanzado un alto nivel de madurez en el mundo (Baena, 2010). La globalización ha obligado a las organizaciones buscar nuevas formas de emprendimiento con el propósito de ser rentables y sostenibles en el tiempo. Como sostiene Macías (2015), la globalización tiene un papel integrador de las economías del mundo enfatizado en el comercio y flujos financieros.

A modo de introducción, es preciso indicar que el concepto moderno de franquicia nace en el año 1954 con la franquicia de Mc Donald's cuando Raymond Kroc, compró la marca a los dueños originales y creó la cadena de restaurantes que en 1965 comienza a vender acciones en el mercado norteamericano (Boroian, 1997; Gastañaduy, 2010).

4.1.1. La franquicia en Estados Unidos

Estados Unidos es uno de los países con mayor desarrollo de franquicias, “(...) no en vano, el sistema de franquicia norteamericano es el más competitivo del mundo y el primero en empresas franquiciadoras” (Baena, 2010, p.44). Según (PricewaterhouseCoopers, 2016), el negocio de las franquicias provee un total de 541.1 mil millones de dólares al PBI, lo cual representa el 3.40 % del todo el PBI no agrario que se produce en este país. Al año 2016, se tuvo la presencia de 801,153 establecimientos de negocios franquiciados, dentro de los cuales se considera a todos los establecimientos pertenecientes a un sistema de franquicia ya sea propio de un franquiciante o de un franquiciado, En este sentido, se generaron 8, 968,000 empleos relacionados a las actividades franquicia.

⁵ La información presentada corresponde a fuentes secundarias y a información obtenida de las entrevistas a especialistas (ver Anexo C).

4.1.2. La franquicia en España

España es uno de los países con mayores fuentes de información respecto a sus cadenas de franquicias en el mundo. Este formato de negocio se ha desarrollado en este país desde 1950 producto de cadenas de franquicias extranjeras (Bordonaba et al., 2009). A la actualidad, las marcas nacionales superan a las extranjeras en gran razón. Asimismo, la franquicia representa una importante fuente de ingreso económico y, desde el 2008, la franquicia española se ha convertido en una potencia en relación a firmas y locales franquiciados según la Asociación Internacional de Franquicias (IFA por sus siglas en inglés) y la Red Mundial de Franquicias (GFN por sus siglas en inglés), citado en Baena & Cerviño (2010).

A fines del año 2015, el país presentaba la cantidad de 1,232 franquicias (1,014 nacionales y 218 extranjeras provenientes de 28 países siendo los más importantes Francia con 47, Italia con 37 y EE.UU con 36). Respecto al año 2014 se produjo un incremento de 2.75%, manteniendo una tendencia positiva de crecimiento desde el año 2004 (Asociación Española de Franquiciadores, 2016). Asimismo, la facturación desarrollada por las franquicias tuvieron un incremento de 2.3% hacia el 2015 y los unidades franquiciadas proporcionaron la suma de 253,913 empleos, 2% mayor que en el 2014.

4.1.3. La franquicia en América Latina

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), citado en Ayup & Calderón (2014) indica que los países del Caribe y Latinoamérica son mercados emergentes indicados para el desarrollo de franquicias. En relación a países latinoamericanos, Brasil y México son los que han presentado un mayor dinamismo en relación a las franquicias.

En el caso de Brasil, a 2016, se contaba con un total de 3,039 marcas franquiciadoras y 142,593 unidades franquiciadas. Al mismo año, se contaba con 161 marcas extranjeras en territorio brasilero, lo que muestra un porcentaje de solo 5.2% con respecto al total. Brasil, en este sentido, es la potencia latinoamericana en desarrollo de franquicias. Cabe mencionar que en el periodo 2015-2016, el sector de franquicias creó 2,710 nuevos puestos de trabajo, pues pasó de 1,189,785 a 1,192,495 empleos generados (Asociación Brasileira de Franquicias, 2015 y 2016).

En el caso de México, la información disponible es reducida a comparación a la hallada con respecto a los casos de Estados Unidos, España y Brasil. La franquicia en México comenzó a finales de 1980 y tuvo una con escasa participación sobre el PBI; sin embargo, en 1990 ya contaba con una legislación que regule sus operaciones (Rodríguez, 2009). Al 2011, este país ocupaba el séptimo lugar como país destino más importante para el desarrollo de franquicias (Promperú, 2011). En relación a lo expuesto por Forbes México (2016), el mercado de franquicias

presentó una tendencia positiva con crecimientos de 12% y 10% de 2013 a 2014, presentándose alrededor de 1,200 firmas (84% nacionales y 16% extranjeras) que proporcionan un aproximado de medio millón de empleos relacionados a las actividades de franquicia.

4.2. Contexto local de la franquicia

4.2.1. Factores del desarrollo de franquicias en Perú

Si bien el formato de franquicias ofrece diversas ventajas frente a otros modelos como una plataforma de escalabilidad, eficiencias y valor para la empresa a corto, mediano y largo plazo (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017), así como tasas de mortalidad mucho menores a los emprendimientos (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016), la presencia de franquicias en el Perú está marcada por los siguientes factores:

Figura 8: Factores del desarrollo de franquicias en Perú



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de las franquicias en el país comienza en los años 80 cuando se produce la entrada de marcas extranjeras, entre ellas Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut, siendo aceptadas rápidamente por los consumidores. La entrada de estas marcas internacionales se dio mediante el grupo empresarial local Delosi que emprendió a pesar de ser una época difícil sacudida por el terrorismo que no permitió que se diera el desarrollo que se tuvo en países como Colombia o Venezuela (Ludeña, 2012). Luego, en los años noventa se produjo una apertura económica que mejoró la capacidad adquisitiva de la población, lo cual hizo posible que el consumidor demande mejores productos y servicios. Por ello se introdujeron nuevas marcas al territorio nacional que buscaban satisfacer las nuevas demandas que el empresario peruano no ofrecía (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016). En línea a lo mencionado, Delosi trae al Perú marcas como, Chili's y Burger King; cabe indicar que ya operaban otras marcas internacionales como Hard Rock Café y Tony Roma's. En 1996, Mc. Donald's abre su primer local en el distrito de San Borja (Gastañaduy, 2006).

Por otro lado, el sector gastronómico también influyó en el desarrollo de las franquicias. El personaje emblema de la gastronomía peruana, Gastón Acurio, creó en 1994 la marca Astrid & Gastón (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016). Producto de ello, se generan los primeros indicios de franquiciabilidad de marcas locales y conceptos peruanos. Cadenas exitosas peruanas inician su conversión al modelo de franquicia: Pardo's Chicken, Mediterráneo Chicken y Bombos (Gastañaduy, 2006). Debido a la aparición de importantes franquicias nacionales, en 1997 se crea la Asociación Peruana de Franquicias (APF) cuyo objetivo era verificar la calidad y seriedad de las empresas que franquiciaban, sin embargo, no tuvo éxito y cerró al tercer año sin haber logrado ningún objetivo en concreto (Aguirre et al., 2006).

Asimismo, es importante el papel que la marca Perú desde el año 2002 ha desempeñado en relación a la promoción de conceptos peruanos, en especial de la gastronomía. A partir de ello, la exportación de conceptos gastronómicos bajo el formato de franquicia se ha visto incrementado (David Edery, comunicación personal, 06 de diciembre, 2016). Desde el año 2004, Promperú incluye dentro de la una nueva oferta exportable al modelo de franquicias como parte del Programa de Promoción de Exportación de Servicios, mediante la asistencia a ferias internacionales y otros medios (David Edery, comunicación personal, 06 de diciembre, 2016). Asimismo, en este mismo año, se crea la Cámara Peruana de Franquicias que tiene como razón el velar por los intereses, elevar los estándares de calidad y promover al sector.

Finalmente, en el año 2015 se desarrolló el Plan de Promoción de Franquicias para el año 2016-2019 producto del esfuerzo de Promperú, la Cámara de Comercio de Lima y la Cámara Peruana de Franquicias el cual tiene como objetivos lograr disponer de una normativa referente a la franquicia, difundir la franquicia nacional y promover la asistencia técnica (David Edery, comunicación personal, 06 de diciembre, 2016).

4.2.2. Actores en el sector de franquicias en Perú

En relación al sector de franquicias en Perú, se ha identificado los actores mostrados en la siguiente figura:

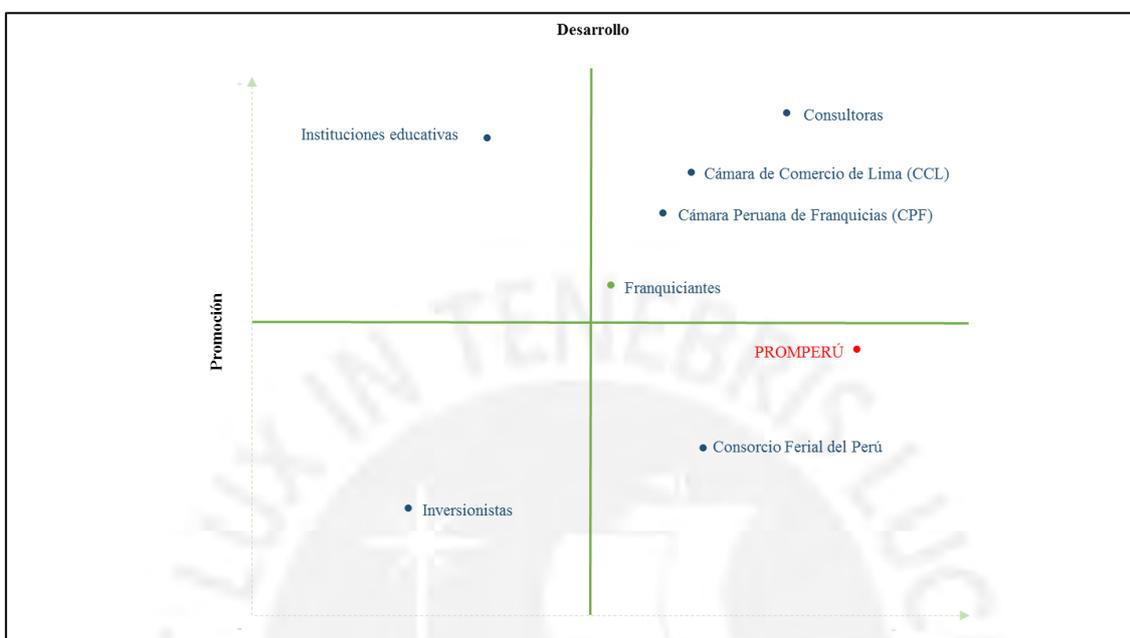
Figura 9: Actores en el sector peruano de franquicias

Sector privado	Sector público
<ul style="list-style-type: none"> • Consultoras • Cámara Peruana de Franquicias (CPF) • Cámara de Comercio de Lima (CCL) • Consorcio Ferial del Perú • Instituciones educativas • Franquicias • Inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Comercio Exterior y Turismo • Comisión de promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ)

Fuente: Elaboración propia

Los *stakeholders* o grupos de interés en torno a la franquicia pueden tener una orientación más inclinada hacia la promoción de franquicias o el desarrollo del sistema de franquicia. En la Figura 10 se muestra el rol de cada uno de los agentes.

Figura 10: Actores relacionados a la franquicia peruana



Fuente: Elaboración propia

- Instituciones educativas: Universidades como la Universidad del Pacífico, la Universidad San Ignacio de Loyola y la Universidad Femenina del Sagrado Corazón han desarrollado diplomados de franquicias en los últimos años con la finalidad de capacitar a personas interesadas respecto al modelo. Sin embargo, aún es incipiente por parte de la academia peruana la iniciativa de incluir cursos de gestión de franquicias como parte de la currícula.
- Consultoras: En Perú son cinco las consultoras reconocidas por la Cámara Peruana de Franquicias. Las consultoras peruanas son Promarket, Peruventures, Grupo Nexo Franquicia y las consultoras extranjeras con sede en Perú son Front Consulting y Franchise Master Group. Estas empresas tienen como objetivos desarrollar franquicias mediante servicios de consultoría y promoverlas mediante su comercialización.
- Cámara de Comercio de Lima: La CCL mediante su “Centro de Desarrollo de Franquicias” tiene el objetivo de buscar tanto el desarrollo como promoción de las franquicias. Anualmente realiza diversas actividades académicas como cursos y seminarios y la “Expo Rueda de Franquicias”.

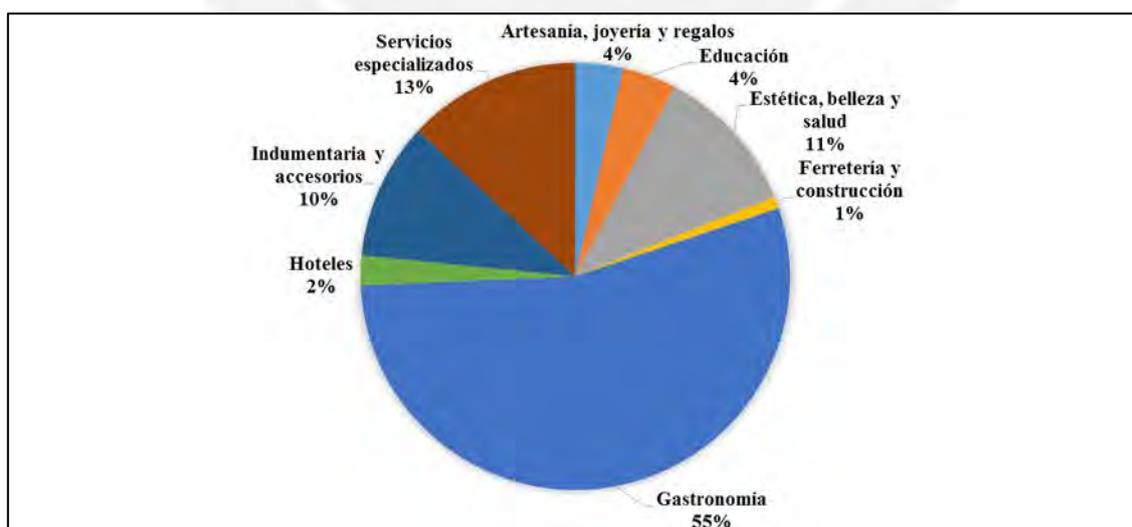
- Cámara Peruana de Franquicias: Es una asociación sin fines de lucro creada para promover la franquicia peruana y representarla a nivel nacional e internacional.
- Consorcio ferial del Perú: Es una empresa privada encargada de realizar la “Feria Internacional de Franquicias” en Lima.
- Promperú: Entidad estatal dedicada a la exportación de la marca Perú. Cuenta con una oficina de exportación de servicios, en la cual se han desarrollado iniciativas para la promoción de franquicias peruanas en el extranjero.
- Franquiciantes: Los franquiciantes peruanos buscan promover y desarrollar franquicias pero su influencia es baja pues apuestan por sus propias marcas.
- Inversionistas: Tienen una baja incidencia en el desarrollo y promoción de franquicias pues buscan conceptos ya creados en los cuales invertir y gestionan solo aquellas franquicias en las cuales invierten.

4.2.3. Mercado peruano de franquicias

El desarrollo del mercado peruano de franquicias en un aspecto en el cual se ha identificado gran debate. Se asegura que, al año 2016, las franquicias nacionales lograron alcanzar la cantidad de marcas internacionales, es decir, que el mercado peruano se dividió en aproximadamente en 50% y 50%.

Las franquicias peruanas a 2016 sumaron un total de 222. A continuación, se presenta el detalle por rubro:

Figura 11: Franquicias peruanas por rubro



Adaptado de: Front Consulting Perú, Grupo Nexo Franquicia & PMKT Consulting (2016)

A 2015, aproximadamente veinte conceptos peruanos se encontraban franquiciados en mercados internacionales, especialmente de Latinoamérica, con más de cien unidades franquiciadas en el extranjero (David Edery, comunicación personal, 06 de diciembre, 2016), siendo el principal exportador la cadena China Wok con 58 locales a febrero de 2017⁶.

Respecto a los aportes a la economía nacional del mercado de franquicias en Perú, la información es limitada, pues no existe un registro de franquicias, un ente dedicado a la recaudación y medición de dicha información, ni tampoco una ley que exija que las franquicias informen aspectos relacionados a la facturación, empleos generados, entre otros. Esto dificulta en gran medida evaluar el impacto del sistema. Sin embargo, Kiser (citado en Agencia Peruana de Noticias, 2015) indicó que para el 2015, aproximadamente la franquicia llegaría a facturar 1,450 millones de dólares americanos. Asimismo, al año 2012, Mathews (citado en Pezet, 2012) señaló que los puestos generados por el sector de franquicias representaban alrededor de 30,500 empleos. En este sentido, el porcentaje de crecimiento del mercado de franquicias peruano en los últimos años, según los especialistas, es de aproximadamente 20% anual.

Según lo mencionado en este acápite, el mercado peruano de franquicias podría encontrarse en una tercera etapa. Ludeña (2012) propone que el desarrollo de la franquicia en Perú contempla cuatro etapas. La primera etapa estuvo marcada por el ingreso de franquicias internacionales; la segunda, por la creación de conceptos peruanos y la tercera por la creación de la Cámara Peruana de Franquicias y por el mayor desarrollo y exportación de conceptos peruanos. Sin embargo, la cuarta etapa contempla no solo la predominancia de las franquicias nacionales sobre las extranjeras, sino también la existencia de un marco regulatorio específico para el sector, situación a la cual no se ha llegado aún.

4.2.4. Marco legal de la franquicia

En el caso de Perú no existe una normatividad específica en relación al sistema de franquicias como sí lo presentan países como Brasil, México o Argentina (Ver Anexo A). Si bien el sector de franquicias en Perú ha presentado cierto dinamismo durante los últimos años, las condiciones podrían no ser suficientes y no favorecer el desarrollo en los próximos años.

Varios de los especialistas entrevistados en la investigación mencionaron que la inexistencia de un marco regulatorio en el sector es uno de los principales problemas. En relación a lo mencionado, Ludeña (2012) menciona que los principales problemas respecto a la ausencia de un marco normativo son los siguientes:

⁶ Fuente: <http://www.chinawokglobal.com/>.

- La legislación actual no define claramente lo que es una franquicia, los derechos y obligaciones que adquieren las partes ni los elementos de la relación de la franquicia.
- Se generan situaciones de conflicto que no cuentan con casuística ni jurisprudencia, lo que provoca que las resoluciones muchas veces no satisfagan a las partes. Asimismo, las autoridades que definen las resoluciones no cuentan con la claridad conceptual de la relación de franquicia, lo que es causal de malas interpretaciones.
- Da paso al ingreso de empresas que se hacen llamar franquicias y que solo ofrecen oportunidades para invertir que llevan al fracaso.
- No se regula las condiciones de venta de la franquicia en cuanto a la información previa que se debe brindar al inversionista en la Circular de Oferta de Franquicia (COF).
- No existe un registro formal de franquicias lo que no permite identificar cuándo una franquicia lo es o no. Asimismo, esto no permite llevar un control estadístico del sector.

En este sentido, la legislación peruana contempla las siguientes leyes en torno a la franquicia:

Tabla 6: Legislación relacionada al sistema de franquicia

Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena	Régimen común de tratamiento a los capitales extranjeros y sobre marcas patentes, licencias y regalía (artículo 55 de la Constitución)
Decreto legislativo 807	Facultades, normas y organización del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).
Decreto legislativo 662	Régimen de estabilidad jurídica a la Inversión Extranjera.
Decreto legislativo 803	Ley de Propiedad Industrial.

Adaptado de: Ludeña (2012)

“Cuando en el Perú se suscribe un contrato de franquicia, se aplican los principios y normas del Código Civil por la voluntad libre de las partes de fijar el contenido de cada contrato”(Silva-Santisteban, 2014, p.91). La Ley de propiedad Industrial dicta regulación respecto a las marcas e INDECOPI registra las marcas que voluntariamente se inscriben como franquicia, sin embargo, “la existencia de estas normas no es suficiente para otorgar una plena seguridad jurídica a los contratantes y menos aún promocionar este modelo como una opción para expandir un negocio”(Ludeña, 2012, p.82).

La inexistencia de un marco normativo específico es causal de la falta de profesionalización del sector, pues no existe claridad conceptual ni condiciones para la creación de franquicias. Asimismo, no hay regulación acerca de la información a brindar, por lo que no necesariamente las transacciones son transparentes. Finalmente, los conflictos en el sector se dan por la falta de rigurosidad jurídica del modelo. Lo mencionado provoca inseguridad en el mercado

de franquicias peruano, barreras de entrada bajas para el ingreso de nuevas marcas y el crecimiento no sostenible del sector.

4.2.5. Problemáticas identificadas en el sector

Si bien varios de los especialistas se visualizan con optimismo el futuro del mercado de franquicias peruano, se ha podido identificar que se presenta diversos problemas que no han permitido al sector tener el mismo grado de importancia que países referentes en franquicia.

En el Perú, la idiosincrasia de los empresarios hace que el éxito empresarial no sea compartido debido al miedo existente respecto a la copia y piratería (Guillermo Quintana, comunicación personal, 15 de diciembre, 2016). Asimismo, la informalidad y mal entendimiento del manejo de una franquicia hace que, en la mayoría de casos, exista un uso de nombre (licenciamiento) mas no el desarrollo estándar de operaciones (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017). En este sentido, se crea el término “franchicha” que hace alusión a negocios que no consideran importante formatear los procesos y venden mediante un contrato con si fueran franquicia pero no dan soporte ni el formato requerido” (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016)

Asimismo, existen problemas recurrentes en franquicias en marcha. Estos influyen en el éxito del sistema de franquicias y generan que, en muchos casos, locales franquiciados tiendan a cerrar producto de una mala gestión tanto de los franquiciado como de los franquiciantes. Entre los problemas identificados se identificó los siguientes: *Know how* no validado, conceptos poco diferenciados, falta de tropicalización de productos, no se supervisa los puntos franquiciados, mala selección de franquiciados, mala manualización.

Por otro lado, también se manifestó la poca asociatividad en el sector producto de la falta de concertación de organismos públicos como privados. Ello, ha generado que no se tengan datos estadísticos actualizados y oficiales respecto al sector. Asimismo, esto ha provocado el atraso de un desarrollo de marco regulatorio del sector, a diferencia de países referentes como México, Brasil o Estados Unidos. Asimismo, no se da mucho énfasis a la divulgación del sector, pues los cursos y talleres relacionados no logran una captación masiva de interesados, lo que conlleva al desconocimiento propio del modelo y, con ello, a un empleo no profesional del sistema.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo presenta la metodología de investigación aplicada en el estudio. En primer lugar, se delimita el alcance de la investigación. Luego, se desarrolla los aspectos del diseño metodológico: el enfoque, la estrategia y el horizonte temporal de la investigación. En tercer lugar, se presenta los grupos muestrales investigados. A continuación, se describen las técnicas e instrumentos de investigación utilizados. Finalmente, se explica las etapas del proceso de la presente investigación.

1. Alcance de la investigación

El proceso de selección de un franquiciado como parte del sistema de franquicia es un aspecto que no ha sido objeto de estudio en el contexto peruano desde un punto de vista académico o científico y la información relacionada al tema en Perú es reservada. Los trabajos empíricos que investigan este proceso son limitados aun en países en donde la franquicia está más desarrollada. En este sentido, la presente investigación presenta un alcance exploratorio pues tiene como objetivo “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernandez et al. 2010, p.79).

Este tipo de estudios son de utilidad para conocer fenómenos poco conocidos o de los cuales se tiene poca información con lo cual se pueda dar paso a futuras investigaciones o proponer afirmaciones o postulados.

2. Diseño metodológico

“Existen diferentes formas de clasificar los diseños de investigación. Las más comunes basan sus distinciones en el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación” (Ponce & Pasco, 2015, p. 45).

2.1. Enfoque de investigación

La presente tesis sigue un enfoque cualitativo debido a la reducida información del sector de franquicias en el Perú, y, en especial, el poco desarrollo en la investigación de los criterios que se evalúan para seleccionar a un inversionista como franquiciado y los factores que influyen en el proceso que permitan realizar un análisis estadístico. Según lo mencionado, el propósito del presente estudio “no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos” (Villarreal & Landeta, 2010, p.34). En este sentido, no se propone una generalización estadística de los resultados, sino la posibilidad de entender el mismo fenómeno en organizaciones similares.

2.2. Estrategia general de la investigación

Según Yin (2009), para realizar un estudio exploratorio, se puede seguir cinco estrategias de investigación: experimento, encuesta, análisis de archivos, hecho histórico o estudio de caso. Cada una de estas estrategias debe cumplir con las condiciones establecidas en la siguiente tabla.

Tabla 7: Situaciones relevantes en los métodos exploratorios

Método	(1) Forma de la pregunta de investigación	(2) Control sobre los comportamientos	(3) Enfoque en eventos contemporáneos
Experimento	¿Cómo?, ¿Por qué?	Sí	Sí
Encuesta	¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuántos?	No	Sí
Análisis de archivos	¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuántos?	No	Sí / No
Hecho histórico	¿Cómo?, ¿Por qué?	No	No
Estudio de caso	¿Cómo?, ¿Por qué?	No	Sí

Fuente: Yin (2009, p. 8)

Para la definición de la estrategia de investigación se ha asegurado el cumplimiento de las tres condiciones planteadas por Yin (2009):

- Tipo de pregunta planteada: la pregunta se enfoca en responder al "cómo" o "por qué" de un fenómeno.
- Grado de control del investigador sobre los acontecimientos: el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos.
- Enfoque temporal: la atención se centra en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de vida real.

En razón a lo expuesto, la estrategia de investigación refiere al método de estudio de caso, estrategia que permite construir teoría en función a la comprensión de dinámicas particulares (Eisenhardt, 1989). Asimismo, permite comprender los procesos de toma de decisiones y cambios organizacionales con un grado de profundidad que un número muy amplio de observaciones no permitiría alcanzar (Villarreal & Landeta, 2010). En este sentido, esta estrategia posibilita la explicación de fenómenos contemporáneos bajo un contexto dado pues la construcción de teoría puede ser en función a la realidad de un único caso o de múltiples casos, lo que permite la replicación lógica y analítica (Yin, 2009).

Con el propósito de realizar una propuesta que logre identificar los criterios y factores de selección de un franquiciado en un contexto peruano, se recurrió a utilizar una estrategia de estudio de caso múltiple para poder analizar las similitudes y diferencias entre las organizaciones estudiadas de modo que la investigación no se vea parcializada.

La estrategia de estudio de casos “se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación” (Castro, 2010, p.36).

Según Castro (2010) y Jick (1979), la triangulación es un concepto procedente de la navegación y la estrategia militar en el cual se requiere de al menos tres puntos de referencia para localizar un objeto, por lo que al asociarse a la investigación, la triangulación de datos es una técnica o principio metodológico que consiste en utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección (Castro, 2010; Eisenhardt, 1989; Hernandez et al., 2010; Martínez, 2006; Villarreal & Landeta, 2010; Yin, 2009).

El proceso de selección de un franquiciado en el sistema de franquicias es un proceso que tanto en países con un gran desarrollo de franquicias como en países con menos desarrollo como Perú, el franquiciante y el franquiciado son actores clave pero estos van, en varios casos, de la mano con el apoyo de especialistas en franquicias o consultoras especializadas.

“En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, si éstos provienen de diferentes actores del proceso”(Hernandez et al., 2010, p. 439). Por tal razón, la presente investigación realiza una triangulación de datos que recurre a diferentes fuentes de información, lo que permite corroborar la evidencia de una fuente en otra (Villarreal & Landeta, 2010).

2.3. Horizonte temporal de la investigación

En relación al horizonte temporal, las investigaciones pueden ser transversales o longitudinales. En los estudios transversales, la recolección de información se realiza en un solo periodo de tiempo, mientras que en los estudios longitudinales la información se recopila en varios periodos de tiempo y su función es analizar la evolución y el cambio organizacional (Ponce & Pasco, 2015). La presente investigación se ha desarrollado en un plazo temporal ya definido que no ha implicado la evaluación de ningún tipo de evolución o cambio en ninguno de los casos de estudio, por lo que responde a una investigación transversal.

3. Muestra de la investigación

Según lo indicado en líneas previas, para proporcionar un mayor grado de validez a los resultados en el contexto de la calidad metodológica del estudio, se ha recurrido a la triangulación de fuentes de información. Este método “ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos” (Gómez-Restrepo & Okuda, 2005, p. 120).

Según la estrategia de investigación del presente estudio, la triangulación ha sido la base para la definición de las fuentes de información: los expertos en franquicias, las organizaciones franquiciantes peruanas y los franquiciados de sistemas peruanos de franquicia. Cada fuente ha sido considerada para poder encontrar similitudes y diferencias entre cada uno de ellos respecto al fenómeno estudiado y para que desde sus perspectiva se pueda llegar a una comprensión holística del proceso, los criterios y los factores de la selección de un franquiciado.

Como se mencionó al inicio del capítulo, el alcance y el enfoque de la investigación no pretenden realizar una generalización estadística de los hallazgos. Según ello, el tipo de muestra corresponde a un muestreo no probabilístico o propositivo. Este tipo de estudios está “guiado por uno o varios fines más que por técnicas estadísticas que buscan representatividad” (Hernandez et al., 2010, p. 580).

Los participantes fueron contactados mediante la asistencia a los eventos relacionados a la promoción o gestión de franquicias realizados entre 2016 y 2017 como seminarios, cursos y ferias de franquicias realizados en Perú en donde se contactaron principalmente a los especialistas de mayor prestigio.

El muestreo fue llevado a cabo mediante una muestra en cadena o por redes (también llamada “bola de nieve”), pues “enfátiza una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Ponce & Pasco, 2015, p. 54). La investigación logró construirse gracias a las referencias brindadas por algunos de los participantes del estudio que brindaron los datos de quienes permitieron, en su conjunto, llegar a la muestra que se presenta en líneas posteriores.

3.1. Especialistas en franquicias

La selección de los especialistas que participaron en el estudio se basó principalmente en la identificación de las consultoras establecidas en Perú inscritas en la Cámara Peruana de Franquicias (CPF) mencionadas en el marco referencial, de las cuales se obtuvo la participación de cuatro de ellas mediante la colaboración de sus principales representantes⁷. Asimismo, se contó con la participación del investigador en franquicias Alfonso Gastañaduy⁸ entre otros especialistas del sector privado y público que se mencionan a continuación.

⁷ Algunos de los consultores entrevistados también son miembros del Directorio de la Cámara Peruana de Franquicias.

⁸ Alfonso Gastañaduy es autor del libro “Franquicias: opción de desarrollo estratégico. Lleva más de 30 años investigando el sistema de franquicias.

Tabla 8: Relación de especialistas entrevistados

Entrevistado	Cargo	Organización
Luis Kiser	Director Director	Cámara Peruana de Franquicias Front Cosulting Perú
Nathaly Pflucker	Directora Directora Comercial	Cámara Peruana de Franquicias Front Cosulting Perú
Fernando López de Castilla	<i>Founding Partner</i>	Grupo Nexo Franquicia
Alejandro Garro	Director Presidente	Cámara Peruana de Franquicias Promarket Consulting
Guillermo Quintana	Director	Peruventures
Alfonso Gastañaduy	Investigador docente	Universidad ESAN
Alfredo Taboada	Director	Centro de Desarrollo Empresarial- Cámara de Comercio de Lima
Oscar Hau	Ex jefe de operaciones	Subway Perú
David Eder ⁹	Gerente de Exportación de Servicios	PROMPERU
Especialista en franquicias ¹⁰	Especialista en gestión y comercialización de franquicias	Ex Sub Gerente Adjunto de una franquicia nacional gastronómica. Actualmente, tiene un cargo gerencial en Arcos Dorados de Perú S.A.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Organizaciones franquiciantes

Las organizaciones que han creado y vendido franquicias fueron elegidas bajo la premisa de haber sido creadas en Perú, asimismo, cabe indicar que estas pertenecen a diversos sectores no relacionados entre sí. Ello ha permitido reconocer características diferentes entre cada uno de los casos en referencia a sus procesos, criterios y factores. En este sentido, el objetivo de este grupo muestral ha sido ver el proceso desde la perspectiva de quien lo realiza. Como podrá observarse en el capítulo de análisis de la información, cada franquicia en relación al sector al que pertenece se configura de manera diferente, por lo que esta muestra ha sido conveniente para obtener información diversa para la elaboración de una propuesta más general.

Los criterios de selección de las franquicias se fundamentan en el concepto peruano que presente alguna ventaja competitiva¹¹ identificada por los investigadores, la pertenencia a un sector en crecimiento¹² y el criterio más importante es que hayan realizado algún proceso de

⁹ Los aportes brindados por el especialista fueron significativos para identificar aspectos contextuales. La matriz de los *insights* de la entrevista se presenta en el Anexo E.

¹⁰ Los datos del entrevistado han sido codificados a solicitud del mismo.

¹¹ La ventaja competitiva del concepto de franquicia ha sido identificada como factor relevante para el éxito en la expansión de las franquicias según algunos de los entrevistados. Las ventajas fueron identificadas en el trabajo de campo a partir de lo mencionado por los franquiciantes y la visita y consumo de los productos o servicios por parte de los investigadores para su reconocimiento en base a la experiencia propia.

¹² El criterio de pertenecer a un sector en crecimiento fue mencionado por el investigador Alfonso Gastañaduy y Luis Kiser. Se toma en consideración porque ha facilitado a las franquicias a expandirse en

selección de un franquiciado porque de otra manera la información referente al proceso investigado no hubiese sido relevante. Las características de los franquiciantes que formaron parte del estudio se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 9: Cuadro resumen de franquicias peruanas participantes

Característica	"La Lucha Sanguchería" 	"Angel's Nails Saloon" 	"El Jacal" 	"Las Canastas" 
Concepto de negocio	Sanguchería criolla	Peluquería	Bed & Breakfast	Pollería
Ventaja competitiva del concepto de negocio	Calidad de producto y servicio.	Precios bajos respecto a la competencia directa	Concepto familiar con altos puntajes en páginas de búsqueda de hospedaje.	Reconocimiento de la marca y sabor.
Cantidad de locales	- 12 locales propios - 1 local franquiciado	- 4 locales propios - 2 local franquiciado	- 2 locales propios - 1 local franquiciado	- 11 locales propios - 4 locales franquiciados
Experiencia de la marca en el mercado	7 años	13 años	15 años	30 años
Tiempo como franquicia	Menos de 1 año	1 año	2 años	10 años

Fuente: Elaboración propia

3.3. Franquiciados

La muestra de franquiciados fue construida bajo la premisa de pertenecer a franquicias creadas en Perú. Asimismo, también pertenecen a diversos sectores no relacionados entre sí al igual que el grupo de franquiciantes. Sin embargo, el objetivo de esta fuente de información fue reconocer cómo fue el proceso por el que pasaron para acceder a la franquicia e identificar los criterios y factores que consideran que fueron evaluados para su selección.

Los criterios de selección de los franquiciados se fundamentan en que los franquiciados sean operadores de su unidad franquiciada, es decir, que estén a cargo de la conducción de su negocio, pues a partir de ello reconocen criterios y factores validados por su experiencia. Asimismo, se consideró organizaciones que pertenezcan a un sector en crecimiento y posean un concepto competitivo por la misma razón mencionada en el caso de los franquiciantes. Las características de los franquiciados¹³ que formaron parte del estudio se presentan en la siguiente tabla.

un sector que les puede brindar cierta sostenibilidad a consideración de los especialistas. Esto ha permitido identificar factores contextuales importantes del proceso de selección de franquiciados no identificados en la literatura.

¹³ Los datos de los franquiciados entrevistados han sido codificados a solicitud de los mismos.

Tabla 10: Cuadro resumen de franquiciados participantes

	Caso FO 1	Caso FO 2	Caso FO 3	Caso FO 4
Concepto de negocio	Heladería	Venta de golosinas y regalos	Pastelería- cafetería	Restobar cevichería
Formato	Módulo	Módulo	Módulo	Restaurante con puerta a la calle
Experiencia de la marca en el mercado	4 años	2 años	15 años	15 años
Ventaja competitiva del concepto identificada	Variedad de sabores de helados <i>soft</i> (24 sabores) y <i>toppings</i> .	El cliente diseña los productos a su gusto con una gran variedad de opciones.	Precios bajos, promociones en "combo" y variedades de productos.	Concepto cómico creado en función a los productos marinos.
Cantidad de locales franquiciantes y franquiciados	- 8 locales propios - 5 locales franquiciados	- 3 locales propios - 2 locales franquiciados	- 8 locales propios - 6 locales franquiciados	- 3 locales propios - 2 locales franquiciados
Tiempo como franquiciado	2 años	2 años	2 años	Menos de un año

Fuente: Elaboración propia

Los tres grupos muestrales han permitido entender el proceso de selección de franquiciados en Perú desde las tres perspectivas. Se ha identificado distintos criterios y factores en función a cada uno de los casos evaluados, lo que ha permitido construir una propuesta que abarca diferentes experiencias que pueden servir de ejemplo para otras organizaciones. A continuación se presenta un resumen de los criterios que fueron considerados en cada grupo.

Tabla 11: Criterios considerados en cada fuente de información

Muestra de expertos	Muestra de empresas franquiciantes	Muestra de franquiciados
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo del concepto de franquicia. • Trayectoria profesional relacionada al sector de franquicias. • Representantes de organizaciones relacionadas al desarrollo o promoción del sistema de franquicia. • Disposición a participar en la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicias de origen peruano. • Que hayan realizado procesos de selección de franquiciado(s). • De concepto diferenciado y competitivo. • Pertenencia a un sector en crecimiento. • Disposición a participar en la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas que hayan adquirido una franquicia. • Franquicias de origen peruano. • Que operen su franquicia. • Pertenencia a un sector en crecimiento. • De concepto competitivo. • Disposición a participar en la investigación.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el objetivo de la investigación no busca centrarse en un rubro determinado de franquicias, sino en el proceso de selección de franquiciados como parte de un sistema como tal, es decir, como el proceso de un formato de expansión aplicable a cualquier rubro. Sin embargo, es importante señalar que se ha identificado criterios específicos en función a características propias de cada sistema de franquicia según el sector al que pertenezca.

4. Técnicas e instrumentos de investigación

Los instrumentos de recolección de información utilizados en las tres unidades de análisis son los siguientes: entrevistas a profundidad y encuestas, las cuales se aplican en función de cumplir los objetivos en concordancia con la matriz de consistencia. Si bien las dos herramientas propuestas se aplican en las tres fuentes de información, cada una busca identificar la misma información pero con diferentes perspectivas. En el Anexo F se presenta un protocolo de trabajo

de campo en el cual se profundiza respecto al proceso de levantamiento de información y análisis de la misma seguido por los investigadores. Asimismo, el consentimiento informado de los participantes se presenta en el Anexo G. Las fechas y detalles de las entrevistas realizadas se indican en el Anexo H.

4.1. La entrevista a profundidad

Esta herramienta se utiliza con la finalidad de obtener información detallada y compleja sobre el modo de pensar de los entrevistados respecto al fenómeno investigado (Ponce y Pasco, 2015). En esta investigación, los instrumentos utilizados fueron las guías de entrevista que se aplicaron a los tres grupos (ver Anexos I, J y K). La entrevista aplicada fue semi-estructurada. En este tipo de entrevista se determina de antemano la información relevante que se quiere conseguir. Se propone una lista de preguntas, pero se permite incluir preguntas en el transcurso de la entrevista si se considera de utilidad para la recopilación de información relevante (Hernandez et al., 2010).

4.2. La encuesta

Esta herramienta “permite recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema” (Ponce & Pasco, 2015, p.62). Para efectos de esta investigación, la encuesta utiliza dos instrumentos: la escala tipo Likert y las escalas ordinales (Ver Anexo M).

Con respecto a la escala de Likert, esta herramienta consiste en la presentación de un conjunto de afirmaciones o juicios, ante los cuales el participante externaliza su reacción eligiendo una de las alternativas mostradas, con lo cual se mide su actitud frente a cada una de las afirmaciones según el puntaje otorgado a las alternativas en función a su grado de acuerdo o desacuerdo. En este sentido, esta escala mide las actitudes de los evaluados, con lo que se mide la dirección de la actitud (positiva o negativa) y la intensidad (alta o baja) (Hernandez et al., 2010). Según lo explicado, se diseñó una escala de Likert en función a las treinta variables identificadas en el marco teórico que fueron dimensionadas en siete categorías. Para evitar que el encuestado relacionara las variables en función a sus similitudes, se colocaron en una lista de forma aleatoria. Las calificaciones fueron de cinco puntos a un punto en función al orden de importancia que se les otorgaba a cada una de las variables, siendo estas: sumamente importante, muy importante, regular, poco importante y sin importancia. Luego de ello, se reagrupó los criterios en las categorías previamente definidas, con lo cual se obtuvo un puntaje total por cada categoría en función al promedio de los puntajes del total de sus criterios.

Con respecto a las escalas ordinales, su objetivo es medir las variables y atributos identificados en la literatura desde las perspectivas de los expertos en franquicias, franquiciantes

y expertos en selección a fin de brindar una mayor aproximación de la importancia de cada categoría respecto a cada uno de los grupos (Coronado, 2007). Las categorías incluidas en las escalas fueron previamente identificadas en el marco teórico y por medio de la escala de medición se le asignó un puntaje del 1 al 7, donde 1 es más importante y 7, menos importante. De esta manera según la perspectiva de cada fuente se obtiene una escala de medición diferente donde los criterios de menor puntaje se consideran los más relevantes.

El uso de estas dos herramientas como parte de la encuesta permitió que una corrobore a la otra. Si bien se indica que se realizaron entrevistas y encuestas a los grupos muestrales, cabe indicar que estas son fuentes primarias pues la información fue directamente tomada por los investigadores. Sin embargo, se hizo revisión de fuentes secundarias de los casos de estudio como páginas web de las organizaciones, documentos internos de las empresas y noticias relacionadas a ellas que aportaran información relevante para el estudio.

5. Etapas del proceso de investigación

El estudio se configuró en cinco etapas (ver Anexo N); sin embargo en algunas situaciones fue necesario regresar a etapas previas, pues al ser un estudio de enfoque cualitativo las fases se realizan de forma simultánea en oportunidades (Hernandez et al., 2010).

La investigación inició con planteamiento de la problemática. Para ello, se eligió un campo de estudio de interés de los investigadores: el sistema de franquicias. Las posibilidades de investigación que ofrece este sistema son diversas, pues es un formato complejo que presenta diferentes problemáticas posibles de ser abarcadas. Para elegir la temática, se realizó la inmersión inicial en el campo mediante la revisión exhaustiva de literatura relacionada a la gestión de franquicias principalmente extranjera. Asimismo, para poder conocer el contexto bajo el cual se iba a realizar la investigación, se acudió a cursos, seminarios y ferias de franquicias con lo cual se pudo identificar a los principales actores, comportamientos y aspectos clave del sector de franquicias en el Perú.

A partir de ello, pudo identificarse lo siguiente: el proceso de selección de franquiciados es considerado como uno de los factores clave para el éxito de las franquicias, la selección de los franquiciados adecuados se percibe como el problema operativo más penetrante de la franquicia, el proceso de selección de franquiciados es en la mayoría de casos llevado a cabo en función a la subjetividad del franquiciante y no necesariamente sigue una estructura. Lo mencionado fue validado en el contacto inicial que se tuvo con algunos especialistas y empresas del rubro.

La segunda etapa de la investigación se enfocó en plantear los aspectos metodológicos. En este sentido, se definió el alcance, se hizo el diseño metodológico, el diseño muestral y se

eligieron las técnicas de investigación con las cuales se construyeron las herramientas para el levantamiento de información. Estos aspectos han sido explicados como parte del presente capítulo.

Como tercera etapa se tuvo el trabajo de campo en el cual se realizó el contacto con los participantes para solicitarles su colaboración con la investigación. En esta etapa se realizaron actividades en simultáneo de otras etapas como la validación de los criterios de la selección de las fuentes de información. Finalmente, se aplicaron las entrevistas a profundidad y las encuestas a los tres grupos muestrales.

Como cuarto paso se analizó la información obtenida en el trabajo de campo. En primer lugar, respecto a la información que se obtuvo en las entrevistas, se tuvo información cuyo procesamiento implicaba un gran esfuerzo de análisis y síntesis ya sea por la cantidad de información o porque no necesariamente las respuestas seguían el orden preestablecido, por lo cual se realizaron tablas de doble entrada que resumieron la información en función a cada una de las preguntas realizadas en la entrevista en función a una codificación¹⁴. De esa manera, se hizo un análisis con ayuda visual de la herramienta utilizada y se pudo realizar un análisis comparativo por cada caso y entrevistado.

En segundo lugar dentro del cuarto paso, se midió las escalas de Likert y las escalas ordinales. Con ello se obtuvo los resultados que serán explicados en el siguiente capítulo. Cabe mencionar que se utilizaron matrices, herramienta que permitió establecer relaciones entre variables (criterios o factores). La herramienta se configura por el uso de dos ejes mediante los cuales el investigador evalúa si las variables se vinculan o no (Hernandez et al., 2010).

Cabe mencionar que la tercera y la cuarta etapa se vieron beneficiadas por el desarrollo previo de proposiciones teóricas que guiaron la recolección y el análisis de datos (Castro, 2010).

Finalmente, la quinta etapa tuvo como objetivo el desarrollo de una guía con pautas para la selección de un franquiciado que tome en cuenta los criterios y los factores internos y externos que se mapearon en la investigación. Para ello, se obtuvo tanto la retroalimentación del especialista Alfonso Gastañaduy como la apreciación y crítica de la guía por dos de los franquiciantes participantes. Por último, se desarrollaron las conclusiones a las que se pudo llegar al final de la investigación.

¹⁴ “Codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso” (Rubin & Rubin, 2012).

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analiza los resultados obtenidos en la investigación respecto al proceso de selección de un franquiciado, los criterios y factores que influyen en este desde la perspectiva de las tres fuentes muestrales según lo explicado en el Capítulo 3 (ver del Anexo O al Anexo W).

Primero se presenta los hallazgos respecto al proceso de selección en función a los resultados obtenidos de las tres fuentes muestrales, con lo cual se presenta un análisis comparativo que muestra un esbozo del proceso que actualmente se lleva a cabo en los sistemas de franquicia. En segundo lugar, se muestra los resultados obtenidos respecto a los criterios de selección, tanto aquellos previamente identificados en el marco teórico como criterios emergentes de la investigación. A partir de ello se realiza un análisis de los resultados obtenidos de manera que se muestra los grados de importancia desde las tres perspectivas. En tercer lugar, se detalla los hallazgos en relación a los factores internos y externos que influyen en el proceso estudiado. Respecto a lo indicado, mientras que los factores internos mostrados se componen tanto por factores que se identificaron en el marco teórico y aquellos factores que resultaron de la investigación, los factores externos descritos son netamente resultado de la presente investigación, pues no se identificaron factores en la literatura de referencia.

1. Hallazgos respecto al proceso de selección de un franquiciado

1.1. Resultados desde la perspectiva de especialistas

La investigación en función a especialistas recopiló una serie de pasos como parte del proceso de selección. Cabe indicar que los pasos que se explicarán no han sido mencionados por el global de expertos, sino que son los más mencionados.

El primer paso de la selección consiste en definir el perfil del franquiciado. Si bien no existe un perfil único y este puede variar entre empresas del mismo rubro, es lo primero que debe hacer la franquicia para saber a quién elegirá (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016). Este implica establecer las características con las cuales debe contar un franquiciado, dicho de otra manera, definir los criterios que se evaluarán en el potencial candidato.

Se ha identificado, que se da una búsqueda de inversionistas, pero no necesariamente se maneja un plan de comercialización claro. Según los especialistas, este paso contempla que la empresa haga los esfuerzos necesarios para atraer potenciales franquiciados. Sin embargo, señalaron que existe la posibilidad que una consultora externa apoye en la tarea de búsqueda mediante ruedas de negocios y comunicaciones masivas. Cabe señalar que ello implica un costo por parte de los franquiciantes. Para facilitar este proceso, existen diferentes iniciativas en el

contexto peruano para la promoción de franquicias: la Feria Internacional de Franquicias que se realiza en Lima, la Expo Rueda de Negocios de la Cámara de Comercio de Lima y diferentes portales web¹⁵.

Cuando la consultora ve que el inversionista cumple con el perfil y tiene el dinero, le propone la franquicia (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016). En ello consiste el tercer paso. Se realiza la presentación del proyecto de inversión, esto implica la presentación conceptual y financiera del negocio a los potenciales franquiciados. Uno de los problemas identificados en esta etapa es que “la mayoría de *deals* se caen en el proceso producto de un mal entendimiento de capacidades financieras y expectativas económicas” (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).

La siguiente etapa contempla las entrevistas personales entre el franquiciante y el inversionista. Los especialistas indican que antes de esto las consultoras realizan un filtro previo del candidato, con lo que el franquiciante ya no debe realizar esfuerzos en realizar algún filtro. Sin embargo, lo que sucede es que muchas veces el franquiciante realiza doble esfuerzo en la entrevista procurando identificar información que puede haber sido previamente identificada por el consultor. En esta etapa lo decisivo según los especialistas es la química que pueda darse entre ambas partes¹⁶.

El quinto paso consiste en la firma de un pre-contrato de franquicia entre el franquiciante y el candidato. La firma del pre-contrato de franquicia es el requisito para mostrar información confidencial al inversionista. Con ello el inversionista determina su real interés en la franquicia (Guillermo Quintana, comunicación personal, 15 de diciembre, 2016). Finalmente, se lleva a cabo la firma del contrato de franquicia con el cual ambas partes inician la relación de franquicia.

A partir de lo descrito, es relevante señalar que la mayoría de especialistas coincidieron en que el paso más importante dentro del proceso de selección del franquiciado está ligado a la evaluación del aspecto económico y financiero del candidato, ya que las consultoras definen las posibilidades de inversión a las cuales tienen oportunidad de acceder y, por otro lado, los franquiciantes pueden evitar incurrir en una evaluación profunda de un candidato que no posee la solvencia para comprar su franquicia.

Respecto al tiempo que puede tomar el seleccionar a un franquiciado, los especialistas aseguraron que no existe un plazo fijo.

¹⁵ Uno de los portales web identificados es <http://clubfranquiciaperu.com/>.

¹⁶ Este concepto se explica a detalle en la sección 2.1 del presente capítulo.

- No hay tiempos determinados para la selección de un inversionista, se hace cuando se encuentra a la persona que tenga la necesidad y el dinero (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016).
- “Hay procesos que pueden tardar meses o años. ¿Cuánto se tarda uno para tomar la decisión? Lo que demore conocerlo, generar afinidad. Puede demorar poco o mucho dependiendo de varios factores” (Especialista en franquicias, 19 de enero, 2017).

En la información que brindaron los especialistas respecto al proceso de selección de un franquiciado, se identificó que no necesariamente el global de las franquicias peruanas sigue un proceso estructurado. Muchas veces los franquiciados son elegidos porque son personas de confianza del dueño. Asimismo, otra falencia dentro del proceso de selección es la premura por en decidir en instantes el ingreso de inversionistas a la cadena.

- “Aquí se vende más por quien es. Muchas veces vendes a conocidos” (Nathaly Plfucker, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).
- “A mi impresión, se elige al franquiciado aplicando la ley del ojómetro (al ojo, yo creo que, me parece). Esto no funciona pues hay que hacer un análisis del futuro aliado estratégico, analizar su historial financiero, su historial empresarial, la mentalidad de negocio, la capacidad de trabajo y su cultura empresarial” (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

Uno de los especialistas entrevistados mencionó que en otros países las franquicias contratan personal y se invierte en seleccionar a los franquiciados. En este sentido, hay empresas que sí se ciñen al uso de formatos, encuestas y hasta realizan test psicológicos; sin embargo, en nuestro país el proceso no es tan exigente (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016). En suma a ello, cabe mencionar que uno de los pasos que se contemplan en procesos de selección de franquicias internacionales es la visita a la central de franquicias del país de origen y la prueba experiencial del candidato en uno de los locales de la cadena durante una semana (Óscar Hau, comunicación personal, 18 de diciembre, 2016).

Lo mencionado da indicios de lo siguiente: las franquicias no se encuentran profesionalizadas y no trabajan bajo un plan de expansión que defina metas y principios claros. En el Perú, la presente investigación ha podido identificar que no necesariamente las franquicias siguen un proceso que defina los criterios bajo los cuales se determine quién es apto y se encuentre alineado a lo que la empresa necesita para su crecimiento. Asimismo, esto puede ser un síntoma

de que las franquicias no han logrado entender lo que implica incorporar a un socio dentro de su sistema y que este puede ser estratégico o puede causar daños irreparables a la cadena.

1.2. Resultados desde la perspectiva de organizaciones franquiciantes

La investigación en relación a los procesos de selección de la muestra de empresas franquiciantes, dio como resultado que existen dos posibilidades: franquicias que realizan la selección de franquiciados con el soporte de servicios de consultoría y franquicias que ejecutan el proceso de manera independiente. Ello se puede deber a uno de los factores internos que se explicará en el acápite tercero del presente capítulo: el grado de desarrollo de la franquicia. Para explicar la diferencia que existe en ambos procesos, se realizará un paralelo de situaciones conforme se explique cada uno de los pasos comprendidos por cada proceso de selección.

Los franquiciantes indicaron que debe existir un perfil, pero este paso no se identificó como parte de los procesos de las franquicias que trabajan con el apoyo de una consultora externa. Esto quiere decir que al consultar a los franquiciantes, este paso no fue mencionado dentro de la estructura de sus procesos sino que describieron sus procesos a partir del segundo paso.

La búsqueda de inversionistas fue mencionada por los cuatro casos como un segundo paso. Las franquicias que trabajan con asesoría externa apoyan la búsqueda de los interesados en la consultora, la cual deriva inversionistas a la franquicia luego de un filtro previo según se identificó en la descripción del proceso según la perspectiva de especialistas. Asimismo, cabe mencionar que estas franquicias asistieron a la Feria Internacional de Franquicias realizada en 2016 con la intención de capturar interesados por ese medio.

- La búsqueda de clientes es por dos medios. La consultora envía potenciales inversionistas a los cuales les hace un primer filtro y nosotros también hacemos publicidad. No tenemos un plan de comercialización como tal o un cronograma de actividades, sin embargo, la consultora por su parte promociona nuestra franquicia (El Jacal, comunicación personal, 12 de octubre, 2016).
- La consultora nos apoya con la selección, hacen el primer filtro donde solicitan que el inversionista llene una ficha (Angel's Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

Por otro lado, las franquicias que buscan a los franquiciados de forma independiente lo realizan por medio de revistas, páginas web propias, la asistencia a ferias de franquicia (en este caso asisten a la feria de franquicias organizada por la CCL) o bien los inversionistas se contactan directamente con los representantes por el reconocimiento de la marca en el mercado.

- En el Perú cuando la marca es tan buena y está posicionada, los inversionistas vienen solos (La Lucha, comunicación personal, 24 de enero, 2017).

Uno de los casos contempla el llenado de una ficha de candidatura que solicita información del inversionista a detalle: datos generales, información personal, trayectoria profesional y laboral, experiencia empresarial, información familiar (incluida información del conyugue), datos económicos y financieros, planteamientos de negocio y documentos anexados.

- “Yo he viajado mucho a ferias. Aprendí del tema psicológico con una consultora colombiana y de este test con un americano, seguí un curso de franquicias en México, voy preguntando como haces las evaluaciones. Trato de estar actualizado” (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017).

Esta característica es común en franquicias internacionales cuyos mercados de franquicia son más desarrollados a la fecha en comparación al peruano. El gerente general de la franquicia indicó que incluyó este paso dentro de su proceso debido a que anualmente asiste a ferias internacionales (México, Brasil y Colombia), donde ha ido adoptando experiencias de éxito dentro de su modelo de gestión.

Dentro del proceso se identificó la presentación del negocio a franquiciar. Esta depende del modo en que el inversionista contacte con el franquiciante. Si el primer contacto lo realiza con la consultora, esta última se encarga de la presentación básica de la empresa como el concepto de negocio, cantidades de locales propios y franquiciados, trayectoria en el mercado, beneficios que ofrece la marca al inversionista y variables financieras básicas como montos de inversión (canon, regalías por publicidad y ventas). Por otro lado, si el inversionista realiza el contacto directamente con la franquicia, es el encargado o gerente la persona que presenta el negocio; se ha podido identificar que en la mayoría de casos es el dueño quien asume este rol. Asimismo, en ambas formas de contacto entre inversionista y franquicia la información financiera y operativa proporcionada es básica, siendo detallada únicamente mediante una firma contractual que muestre un interés fijo de invertir.

- Tenemos un dossier que contiene información como el monto de inversión, regalías, aspectos del *know how*, cualidades que debería tener el franquiciado y algunas ciudades a las que nos gustaría llegar (El Jacal, comunicación personal, 12 de octubre, 2016).

Se ha identificado el desarrollo de entrevistas con los inversionistas y que estas tienen dos roles: objetivo y subjetivo. La objetividad de esta responde a corroborar información personal del

candidato; sin embargo también se evalúan algunos criterios que responden a la subjetividad del franquiciantes como la compatibilidad que se genera entre ambos.

- “En las entrevistas buscamos una persona que vea de la misma forma que nosotros a la empresa, con la misma esencia y el mismo cariño que nosotros tuvimos desde el principio” (Angel’s Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

Dentro de uno de los casos estudiados se pudo identificar el desarrollo de un test mediante el cual se identifica, en líneas generales, rasgos de la personalidad del inversionista. Con ello, el franquiciante evalúa dentro de sus criterios si es o no el tipo de persona que podría encajar dentro de su perfil; sin embargo, profundiza en conocer al candidato mediante entrevistas personales con este.

Los dos últimos pasos son respecto a la firma del pre-contrato y contrato. El pre-contrato, le da la seguridad a los franquiciantes de un fuerte interés por parte de los inversionistas; en muchos uno de los casos, se manifestó que esta supone del pago de una proporción del canon de entrada. Solo luego de la firma de esta se empieza a ahondar en el negocio, mostrando a detalle cifras de ventas, márgenes de retorno y parte del *know how* propio de la empresa. Por último, se procede a realizar la firma del contrato de franquicia.

- “Existe una firma de pre-contrato. Se paga el 50% del canon de entrada. Es para tener la seguridad que el inversionista está interesado en el negocio” (Angel’s Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).
- Después de la firma del pre-contrato se revela la información del *know how* a detalle y .hacemos que el inversionista visite el local (El Jacal, comunicación personal, 12 de octubre, 2016).

Finalmente, es importante mencionar que en las entrevistas a este grupo muestral se identificó que la búsqueda del local suele darse dentro del proceso de selección.

- “Entre la firma del pre-contrato y el contrato se realiza la búsqueda del local” (Angel’s Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

Respecto al tiempo que puede durar un proceso de selección, no hay consenso respecto a la duración, sin embargo, no puede ser muy extenso.

- El tiempo del proceso es relativo. Si se ve que tiene fondos limpios (ética) y cae bien en la entrevista, se aprueba (Angel’s Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

- El proceso no debe durar más de dos o tres meses, sino se cae porque se hace muy extenso (El Jacal, comunicación personal, 12 de octubre, 2016).

1.3. Resultados desde la perspectiva de franquiciados

Para complementar la investigación, se consideró relevante tomar como fuente de información a franquiciados, pues si bien no son estos los que diseñan el proceso o lo ejecutan, desde su experiencia brindaron aportes que permitieron identificar aspectos importantes.

Para los inversionistas el proceso inicia cuando buscan una opción para invertir y establecen un primer contacto con la franquicia. El primer contacto puede ser directo o mediante la intermediación de una consultora especializada. Los inversionistas que hacen el contacto directo, lo realizan en las ferias, mediante las páginas web de las marcas, porque el franquiciante es conocido o cliente asiduo. Asimismo, el contacto puede ser mediante una consultora que presenta el negocio y lo evalúa midiendo su capital financiero.

- “El bróker presenta una cartera de posibilidades y te muestra los aspectos financieros de las opciones” (Caso FO 1, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016).

Luego de ello, se agenda entrevista con el franquiciante para que sea este quien tome la decisión final. En este punto, el visto bueno de candidatura del potencial franquiciado recae en el dueño o encargado de la franquicia.

- La consultora apoya hasta que se cierra la venta, luego todo es directamente con el franquiciante (Caso FO 2, comunicación personal, 05 de diciembre, 2016).

En uno de los casos, el franquiciante tuvo puntual énfasis en el desarrollo de las entrevistas. La selección de este tuvo dos momentos importantes, la evaluación financiera y moral, y la conexión que se generó en durante el contacto. No solo se buscaba solvencia económica sino identificar que el inversionista se encuentre acorde a los criterios de selección.

- “Tuve varias opciones, demoré aproximadamente un año en comprar esta franquicia. Pasamos por una serie de filtros. El primer filtro fue el financiero, luego el moral. La investigación fue súper profunda. Tengo entendido que ya había habido problemas anteriormente con franquiciados así que se aseguraron que todo estuviera bien con nosotros” (Caso FO 4, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016).
- “Lo más importante fueron las entrevistas con el gerente general, en mi caso me manejo mucho por la energía que se presenta en el momento, con otras opciones no se sintió” (Caso FO 4, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016).

Dentro del proceso, dos de los casos de estudio indicaron que existió un pre-contrato mediante la cual se brindó información más puntual. Con ello se puede tener un mejor panorama sobre los márgenes reales del negocio.

- “Podimos analizar la sensibilidad de todas las variables financieras, mapear escenarios y comprobar que lo que te estén vendiendo se ajuste a la realidad (Caso FO 3, comunicación personal, 07 de diciembre, 2016).
- “Debemos ser cautelosos al momento de evaluar los números porque no siempre los datos pueden ser reales o ajustados a cada uno de los locales” (Caso FO 2, comunicación personal, 05 de diciembre, 2016).

Por último se procede a realizar el cierre contractual. Como menciona uno de los casos, este podría ser rápido o demorar en función de la búsqueda del local ideal.

- “Nosotros tuvimos suerte, demoramos 5 meses; hemos escuchado que otro socio demora casi un año” (Caso FO 4, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016).

Según lo descrito se identificó lo siguiente: la consultora filtra a los inversionistas en función de su capacidad económica y presente opciones de inversión ajustadas a su presupuesto. Luego se produce el contacto directo entre franquiciante e inversionista. La firma de un pre-contrato revela el real interés y se brinda mayor detalle de las operaciones con lo cual se puede hacer una mejor evaluación financiera del negocio. Finalmente, existe un periodo entre el pre-contrato y cierre contractual que recae en la búsqueda del punto ideal de la ubicación del local.

1.4. Análisis comparativo de las tres perspectivas

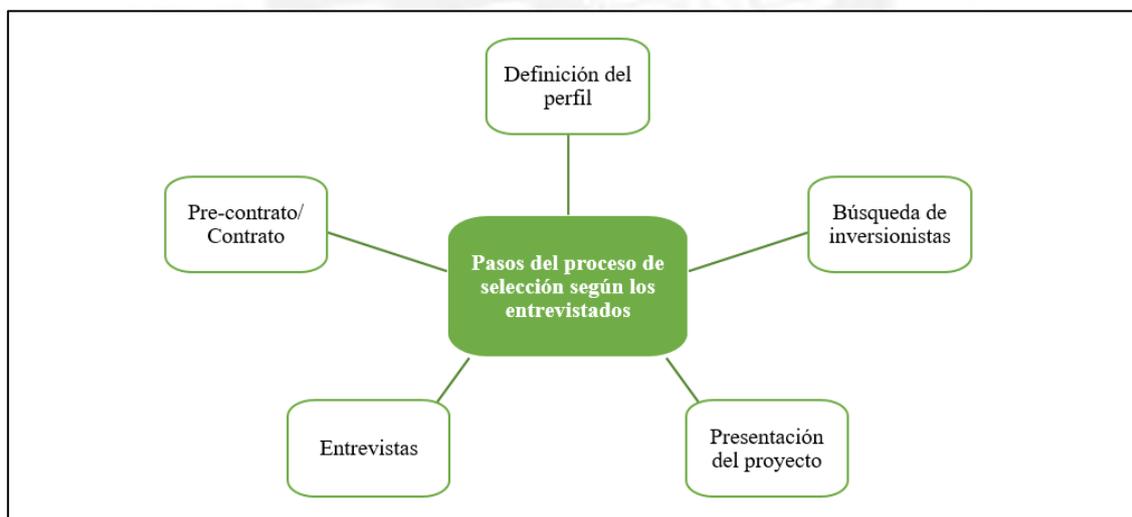
A partir de las perspectivas de los tres grupos se identificó lo siguiente:

- Si bien se debe definir un perfil de franquiciado, no es un aspecto que los franquiciados hayan identificado, pues aseguraron en la mayoría de casos que el único aspecto evaluado fue el financiero y no se evaluó de otros criterios.
- La búsqueda de inversionistas por parte del franquiciante y de opciones de inversión por parte del potencial franquiciado puede realizarse por diversos medios en donde se establece el primer contacto entre inversionistas y franquicia. En algunos casos (muy pocos) se llena un formulario de candidatura.
- Los tres grupos muestrales aseguraron que se presenta a la franquicia de una manera muy básica. La presentación de la franquicia puede ser o por una consultora o por el mismo franquiciante.

- La fase de entrevistas tiene como objetivo que ambas partes se conozcan a profundidad pero suele ser la química entre ambos la que incide en la selección. Los criterios evaluados son casi siempre los relacionados al aspecto financiero y la empresa no revela mayor información del sistema de franquicia. Sin embargo, los franquiciados mencionaron que consideran que debería ser un proceso más riguroso.
- La firma de un pre-contrato de franquicia sirve para darle seguridad al franquiciante del interés del inversionista, pero el objetivo primordial es asegurar la confidencialidad de la información a cambio de un pago.
- Si bien se menciona que el contrato de franquicia debe ser firmado para iniciar las operaciones en el local franquiciado, existe casos en los que se firma el contrato sin un local, lo que afecta a la inversión de los franquiciados, pues a la firma del contrato hacen el pago del canon de entrada. Por ello, algunos franquiciados señalaron que antes de firmar el contrato se buscó el local y pasaron por algunas capacitaciones, pero esto no es aplicable a todos los casos, pues lo define el franquiciante.

A modo de síntesis, se muestra la existencia de algunos pasos. Si bien los pasos indicados en la Figura 12 han sido los más comentados por los entrevistados, no todos han tenido un consenso en la identificación de estos ya que varían según los grupos muestrales

Figura 12: Pasos del proceso de selección según los entrevistados¹⁷



Fuente: Elaboración propia

¹⁷ Estos pasos se han visto relevantes para el desarrollo de la guía expuesta en el Capítulo 5.

2. Hallazgos respecto a los criterios de selección de un franquiciado

El análisis de los hallazgos respecto a los criterios de evaluación de un franquiciado inició con el reconocimiento previo de las categorías y los criterios identificados en el marco teórico. En primer lugar, se ahondó en el significado de las categorías en cada uno de los grupos muestrales para realizar un análisis de cada uno de los criterios. De este modo, se identificó la relevancia de cada uno de los criterios para los entrevistados y se identificaron nuevos criterios que emergieron como parte de las entrevistas a profundidad. Luego se realizó un análisis comparativo de cada una de las categorías para identificar el nivel de importancia de estas. Para ello se utilizaron los resultados obtenidos de las encuestas

2.1. Resultados por categorías de evaluación

Se presenta, a continuación, un análisis de cada una de las categorías identificadas en el marco teórico según las perspectivas de los especialistas, franquiciantes y franquiciados.

2.1.1. Antecedentes e indicadores financieros

Respecto a la categoría de antecedentes e indicadores financieros, se identificaron cuatro criterios en el marco teórico: la capacidad de inversión, los ahorros personales destinados a la inversión, el historial crediticio y el acceso al crédito.

a. Perspectiva de especialistas

Según los especialistas entrevistados, los cuatro criterios son relevantes. Se pudo identificar que es requisito indispensable que los candidatos “tengan el fondo necesario para hacer la inversión y la espalda financiera para soportar el negocio los primeros meses” (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016). En este sentido, la capacidad de inversión no solo abarca el canon de entrada y la inversión inicial sino también el capital de trabajo que se requiera.

Por otro lado, la inversión puede provenir tanto de fondos personales como de financiamiento externo. Según los especialistas, el origen de los fondos debe ser evaluado, pues si es patrimonio personal debe considerarse los antecedentes morales, es decir, que no se haya incurrido en lavado de activos, y si se requiere de financiamiento, que la persona haya tenido un buen comportamiento crediticio para que pueda acceder fácilmente a un apoyo financiero externo. Sin embargo, hay candidatos que dicen: “yo quiero la franquicia pero me voy a endeudar con el 70% del capital que necesito”, hay que tener cuidado en estos casos, pues el franquiciado estará pensando más en pagar sus deudas que en conducir el negocio (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

b. Perspectiva de franquiciantes

En el caso de los franquiciantes, el aspecto que tuvo mayor énfasis fue la evaluación de la proveniencia de los fondos. En este sentido, aseguraron lo siguiente:

- “Jamás aceptaríamos fondos que son oscuros” (Angel’s Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).
- Viendo las declaraciones y el patrimonio se pueda hacer un cruce. De repente te puedes asociar con un narcotraficante y no te das cuenta (El Jacal, comunicación personal, 12 de octubre de 2016).

c. Perspectiva de franquiciados

En cuanto a los franquiciados, se pudo identificar que según su impresión, al momento de ser evaluados, se tomó en consideración su capacidad para invertir y su patrimonio, sin embargo, no se consideró que se haya evaluado si accedieron al crédito para financiar su inversión. En este sentido, la proveniencia de los recursos para la inversión no fue un aspecto en el que se haya ahondado como por ejemplo se señala a continuación:

- “Aquí en Perú funciona así: ¿tienes plata? Ya” (Caso FO 2, comunicación personal, 05 de diciembre, 2016).
- “En ningún momento la franquicia investigó la proveniencia de mis fondos (...) la franquicia solo me pidió la ficha RUC y que esté formalmente constituido” (Caso FO 1, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016).

Con ello se puede notar que para adquirir la franquicia existen casos en que los franquiciados señalan que solo basta con tener el dinero en el momento en que se quiere comprar la franquicia y que no existe una mayor evaluación. Pero es importante aclarar que estos comentarios nacen de franquiciados que aseguraron que sus procesos de selección no fueron muy rigurosos, en cambio, uno de los franquiciados indicó que sí se verificó que todo estuviera correcto, pues como señaló el entrevistado en su caso a su franquiciante le importaba mucho el aspecto moral de los socios porque hay mucha gente con dinero que uno no sabe de dónde viene (Caso FO 4, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016). Esto se refleja en el siguiente extracto:

- “Pasamos por una evaluación financiera muy profunda. Al franquiciante le importaba mucho el aspecto moral. Hasta a veces nos contaba que uno de nuestros socios no pagó su alquiler. Tremenda investigación la que nos hacía. No porque tengamos el dinero nos iba a dar la franquicia” (Caso FO 4, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016).

d. Análisis comparativo

A partir del análisis de las tres perspectivas (Ver Figura X1, Anexo X), se puede indicar que el aspecto financiero es relevante, sin embargo, las opiniones difieren ya que los especialistas indican que es importante tener la capacidad económica para afrontar la inversión y no endeudarse mucho y los franquiciantes, en línea con lo mencionado, prefieren que dicha capacidad esté sustentada por fondos de proveniencia limpia y transparente. Sin embargo, los franquiciados consideran que lo afirmado por los especialistas y los franquiciantes no es del todo cierto, pues existen casos en que a su criterio se evalúa que se tenga el dinero en el momento y nada más.

2.1.2. Experiencia empresarial

Respecto a la categoría de experiencia empresarial, los criterios reconocidos en el marco teórico fueron cuatro: la experiencia previa en el rubro, la experiencia previa en franquicias, la tenencia de otro negocio y la reputación.

a. Perspectiva de especialistas

La experiencia empresarial según los especialistas está definida por la experiencia previa en el rubro de la franquicia que se desea comprar, pues el franquiciado ya viene con conocimientos previos en el rubro que pueden estar definidos por los años que lleva en el sector.

- “Para mí lo más importante es la experiencia que pueda tener un franquiciado en el tipo de negocio que desea franquiciar. He tenido casos en que hubo ganas y buenas intenciones, pero el no tener experiencia previa generó una curva de aprendizaje muy grande, descubriendo que el negocio no era lo que pensaba” (Especialista en franquicias, 19 de enero, 2017).

Sin embargo, se identificó que esto no aplica para todas las franquicias ni para todos los sectores, debido a que hay algunas franquicias en las que se exige que no haya experiencia alguna:

- “Existe casos de empresas de gastronomía en los que se exige que el franquiciado no tenga experiencia en el sector, pues (...) traes vicios y los franquiciantes prefieren formar desde cero” (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).
- Tener una franquicia profesional, significa que los manuales transmitan el conocimiento y ahorrar años de carrera; se reduce la curva de aprendizaje. De eso se trata una franquicia” (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).
- “Puede ser que la empresa no busque gente con experiencia para formarla a su cultura, moldearla” (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

Según lo mencionado, la experiencia puede ser un factor muy relativo en función al tipo de franquicia que se trate, la cultura y estrategia que esta tenga.

Respecto a la tenencia de otros negocios un aspecto importante que surgió en la investigación es la escala que puede aportar el franquiciado:

- “Si yo entro a trabajar con un franquiciado que tiene otros negocios y este negocio es del rubro, entonces ya tengo toda una estructura que permite generar una escala y me da más probabilidades que el negocio sea más exitoso” (Especialista en franquicias, comunicación personal, 19 de enero, 2017).

Por otro lado, se identificó un nuevo criterio: conocimientos de gestión empresarial. Se asume que este criterio bien puede ser definido por la experiencia previa en negocios en general.

- “Un buen franquiciado es una persona que tenga conocimientos en gestión empresarial” (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016).

Finalmente, ninguno de los especialistas mencionó que la experiencia previa en franquicias sea un aspecto relevante.

b. Perspectiva de franquiciantes

Para los franquiciantes, la experiencia se encuentra definida por dos criterios: el conocimiento del sector y la experiencia en negocios previos independientemente que sean o no del rubro. Como parte del conocimiento del sector, se identificaron dos aspectos nuevos que los franquiciantes consideran importantes en esta categoría: el conocimiento de cómo manejar estacionalidades y saber qué funciones desempeñan cada uno de los empleados de la franquicia.

- “El empresario tiene que conocer el ciclo de ventas (...), identificar el ciclo estacional porque hay épocas flacas y épocas gordas, sin esto no sabrá cómo manejar sus flujos ni su capital de trabajo y el negocio se le cae” (El Jacal, comunicación personal, 12 de octubre, 2016).
- Alguien que desee tener una franquicia de La Lucha debe saber reconocer qué funciones desempeña el freidor, el parrillero, el cajero, etc. y que cada quien tiene su puesto, que no deben interrumpir el espacio del otro. Solo una persona así es capaz de dirigir a su personal y mantener nuestra rapidez sin descuidar la calidad. Nuestros cocineros son los maestros (Alfredo Taboada, comunicación personal, 24 de enero, 2017).

Sin embargo, existen dos motivos por los cuales la experiencia no es un requisito que debe ser evaluado en la selección. En “Las Canastas” por ejemplo, se prefiere que no tenga

experiencia porque el franquiciado llega con usos y costumbres (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017). Asimismo, otro entrevistado indicó no es requisito porque la franquicia te brinda los manuales que explican al milímetro lo que tienes que hacer. La experiencia se sobrelleva con el *know how* otorgado por el franquiciante (Angel's Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

Finalmente, los franquiciantes entrevistados no indicaron que la experiencia previa en franquicias y la reputación sean criterios que analicen durante la evaluación del franquiciado.

c. Perspectiva de franquiciados

Los franquiciados indicaron que los criterios evaluados en sus procesos según la información que les solicitaron, abarcó la experiencia que puedan haber adquirido en otros negocios, no necesariamente del rubro, como empleados o dueños. De este punto, uno de los franquiciados entrevistados indicó que había manejado inventarios de gran escala como parte de su carrera profesional y que ello convenció a la franquicia para aceptarlo en el sistema porque vieron que podía aportar mucho para el control del abastecimiento y de la rotación de los productos que vende la franquicia (Caso FO 3, comunicación personal, 07 de diciembre, 2016). En esta misma línea, otro de los entrevistados indica que evaluaron los resultados que había obtenido en el manejo de otras empresas, lo cual puede ser considerado también como reputación (Caso FO 4, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).

Finalmente, los franquiciados no mencionaron la experiencia previa en franquicias.

d. Análisis comparativo

Los tres grupos muestrales coincidieron en que la experiencia previa es importante al momento que un franquiciado postula a la compra de una franquicia (Ver Figura X2, Anexo X). En la categoría de experiencia empresarial, se puede deducir que el franquiciado puede aportar con sus conocimientos previos al desarrollo de la cadena de franquicia. Cabe aclarar que se tiene la percepción que la experiencia en el rubro puede tener efectos positivos y negativos, pues si bien puede sumar sinergias, los usos y costumbres son muy arraigados y puede influir en que no se cumpla lo indicado en los manuales de la franquicia.

Sin embargo, se ha podido identificar que la experiencia en franquicias no es un criterio importante para ninguno de los grupos entrevistados. Esto puede deberse a que el mercado de franquicias en Perú es aun reducido, y si bien se encuentra en crecimiento y se tiene expectativas positivas, aun la cantidad de inversionistas interesados en franquiciar son pocos y es complicado que tengan experiencia franquiciando.

2.1.3. Características demográficas

En cuanto a las características demográficas, se identificó que investigaciones previas mencionaban los siguientes criterios: edad, género, raza, estado civil y formación académica.

a. Perspectiva de especialistas

La perspectiva de especialistas en relación a las características demográficas considera que la edad, el género y la formación académica influyen en la selección del franquiciado.

La edad puede estar definida dentro de un rango, como se señaló: “Tiene que ser una persona con un mínimo de edad de 27 o 28 años pues una persona madura es poco moldeable” (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016). Asimismo, la edad puede influir en la existencia de vicios en los franquiciados (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016), produciendo problemas en la ejecución de las operaciones dentro de algunos sectores. Una de las razones más importantes por la cual la edad es relevante es porque la franquicia presenta visión a largo plazo y lo óptimo es que el franquiciado opere la franquicia por varios periodos contractuales (Especialista en franquicias, 19 de enero, 2017).

Por otro lado, el género puede ser relevante en función al tipo de franquicia que se desea operar. “Hay casos que por tipo de negocios se entiende que podría manejarlo mejor un hombre o una mujer; por ejemplo, una tienda de lencería” (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).

En relación a la formación académica se han presentado ideas divergentes. Por un lado, se considera que esta no es importante debido a que lo que realmente importa es el deseo y disposición de aprender (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016); por otro lado, sí se considera como criterio relevante ya que un franquiciado “debería contar con formación académica a nivel superior en relación a administración y afines” (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

Finalmente, no son relevantes los criterios de raza ni estado civil del franquiciado.

b. Perspectiva de franquiciantes

En relación a los franquiciantes, las características demográficas que se evalúan son la edad y la formación académica. La edad debido a que se considera que el franquiciado debe ser una persona madura, capaz de invertir y administrar; en este sentido, debería tener entre 30 a 50 años (El Jacal, comunicación personal, 12 de octubre de 2016). Por otro lado, la formación académica está directamente relacionada al sector del negocio franquiciado. Existen negocios que cuentan con un público objetivo que define el tipo de franquiciado que se necesita. Por ejemplo,

“los clientes que vienen al hotel son personas cultas, lo ideal es que el franquiciado cuente con un manejo variado de idiomas y pueda mantener una conversación a nivel” (El Jacal, comunicación personal, 12 de octubre de 2016).

Un elemento que emergió dentro de la investigación fue el nivel socioeconómico del franquiciado. Pues se indicó que dentro de este criterio se evalúa la capacidad adquisitiva del franquiciado y cómo esta soporta la adquisición de la franquicia; sin embargo, se considera que este criterio está relacionado a la categoría de indicadores financieros explicados anteriormente. Los criterios de género, raza y estado civil no son evaluados dentro de la selección.

c. Perspectiva de franquiciados

Las características demográficas no son un aspecto relevante de evaluación. El único criterio mencionado por uno de los franquiciados es la formación académica; pues indicó que la franquicia sí evaluó que tuviera estudios relacionados a la administración de negocios.

Lo descrito puede deberse a que las características demográficas pueden ser fácilmente identificadas sin necesidad de preguntar al franquiciado sobre su raza, género o edad.

d. Análisis comparativo

Se ha podido identificar que las características demográficas no son un aspecto en el cual se haga mucho énfasis en ninguna de las tres fuentes de estudio; sin embargo, la formación académica es un criterio mencionado por los tres grupos, lo que indica que el franquiciado debe tener una formación previa mínima que le permita conducir el negocio dependiendo del sector que sea. Asimismo, puede apreciarse que los especialistas y franquiciantes mencionan que lo ideal es que los franquiciados tengan una edad relativa a juventud y madurez siendo el rango identificado de 30 a 45 años. El género, la raza y estado civil no son aspectos relevantes para el contexto peruano (Ver Figura X3, Anexo X).

2.1.4. Habilidades empresariales

Según lo mostrado en el marco teórico, la categoría de habilidades empresariales engloba los siguientes criterios: la capacidad para las relaciones humanas, la estabilidad emocional, las habilidades en ventas, la adaptación y disciplina y el liderazgo.

a. Perspectiva de especialistas

La categoría de habilidades empresariales para los especialistas se encuentra definida por los siguientes criterios: la capacidad para las relaciones humanas, las habilidades en ventas y la adaptación y disciplina. Adicionalmente, emergieron criterios no identificados previamente como la habilidad de manejo financiero y capacidad para la asociatividad.

La capacidad para el manejo de relaciones humanas se sustenta la habilidad del candidato para manejar el recurso humano de la franquicia. El franquiciado debe ser capaz de poder manejar la relación con sus colaboradores, es un tema muy sensible (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

Las habilidades en ventas del franquiciado contemplan la capacidad del franquiciado para planificarlas. Por ejemplo, debe realizar inventarios, analizar los tickets promedio y costear sus productos. De otra manera, evaluar los resultados de las operaciones podría dar cálculos erróneos (Óscar Hau, comunicación personal, 18 de diciembre, 2016).

La adaptación y dedicación son aspectos clave también. El franquiciado debe poder adaptarse al formato de franquicia según la opinión de varios de los especialistas. La dedicación implica que el franquiciado esté comprometido y sea disciplinado con su local para que este pueda tener éxito. “La franquicia no es simplemente un compra y vende, esto entorpecería el crecimiento de la empresa” (Alfredo Taboada, comunicación personal, 16 de diciembre, 2017).

Dentro de la investigación se reconoció dos nuevos criterios: capacidad de asociatividad y manejo de herramientas tecnológicas. La asociatividad se define como la capacidad de entender del franquiciado que es un socio del franquiciante y que por tanto debe presentar habilidades de concertación y alianza para tener una relación sana a futuro (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016). El manejo de herramientas tecnológicas, por su lado, de asocia a la capacidad de dar soluciones efectivas y en menos tiempo con el uso de las herramientas (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016), asimismo, el franquiciado debe actualizarse constantemente en el uso de la tecnología (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

Finalmente, los criterios de estabilidad emocional y liderazgo no fueron reconocidos como criterios relevantes por los especialistas.

b. Perspectiva de franquiciantes

Los criterios referentes a las habilidades empresariales reconocidas por los franquiciantes son los siguientes: la capacidad para las relaciones humanas, la estabilidad emocional, las habilidades de ventas y liderazgo.

Las relaciones humanas sirven para generar relaciones con empresas que brinden servicios complementarios a los del franquiciado, de esa manera generas alianzas estratégicas; debe buscar en su territorio a aliados que ayuden a potenciar su negocio (El Jacal, comunicación

personal, 12 de octubre de 2016). Igualmente, debe tener un adecuado manejo de las contingencias y situaciones de crisis (estabilidad emocional).

También se considera importante como parte de la capacidad para generar relaciones e impulsar las ventas el vínculo que generas con tus clientes, pues la relación es más personal y hasta puedes generar vínculos de amistad (La Lucha, comunicación personal, 24 de enero, 2017).

El liderazgo es un criterio importante en un franquiciado, sin embargo la lectura de este demasiado complicada y es necesario verlo en la cancha (Angel's Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

La adaptación y disciplina es un criterio no mencionado por los entrevistados como habilidades empresariales.

c. Perspectiva de franquiciados

Desde la perspectiva de los franquiciados, las habilidades empresariales son importantes porque debes conducir el negocio en un entorno no necesariamente igual al del franquiciante. Por tanto:

La capacidad de las relaciones humanas es importante porque puedes generar alianzas con potenciales proveedores que te permitan abastecerte en tu territorio geográfico; las habilidades en ventas te permiten proponer o nuevos productos o promociones más idóneas para los consumidores y por tanto aportar con mejoras en tu local franquiciado. Finalmente, lideras las operaciones de tu local y motivas a tu personal en situaciones desfavorables (Caso FO 3, comunicación personal, 07 de diciembre, 2016).

d. Análisis comparativo

Las habilidades empresariales para los tres grupos de estudio han sido un criterio importante, pues se han mencionado las capacidades para las relaciones humanas y las ventas como criterios coincidentes en los tres grupos (Ver Figura X4, Anexo X).

Las relaciones humanas son importantes en un potencial franquiciado pues no solo debe ser capaz de generar alianzas estratégicas sino también tener un buen manejo de su personal. Durante la investigación, se identificó que la franquicia ayuda en gran medida a evitar las contingencias laborales al franquiciante, pues delega la tarea de gestionar la carga humana en un tercero. Es por esta razón que el franquiciado debe ser hábil manejando la relación con sus colaboradores. Por otro lado, las habilidades en ventas influyen en ser capaz de administrar la venta mediante el control de los inventarios e impulsarla diseñando promociones específicas para el local franquiciado que, de ser posible, se extiendan a toda la cadena de franquicia.

Finalmente, no ha habido un criterio no mencionado por los entrevistados en la categoría.

2.1.5. *Espíritu emprendedor*

Esta categoría está definida por los siguientes criterios según el marco teórico: el deseo de desarrollo personal, la asunción de riesgos, la búsqueda de retos laborales y la innovación.

a. Perspectiva de especialistas

Para los especialistas, la categoría de espíritu emprendedor se define por tres criterios: deseo de desarrollo personal, búsqueda de retos laborales e innovación.

El deseo de desarrollo personal hace referencia a la disposición de aprender constantemente del franquiciante, debe ser una persona luchadora y perseverante. El franquiciado puede contratar a un administrador, pero debe haber pasado por todas las capacitaciones y ser capaz de instruir si algún empleado se va. Debe saber cómo se opera, así no lo haga (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

En relación a los retos laborales, asumir la conducción de un negocio propio indica un reto por sí mismo. Sin embargo, este debe buscar crecer y no conformarse con un solo local, sino desarrollar su territorio con más locales (Óscar Hau, comunicación personal, 18 de diciembre, 2016).

La innovación está asociada a la aplicación de cambios y proponer ideas al franquiciante. Es un proceso de reconstruir constantemente el sistema (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016).

Se manifestó, sin embargo, una apreciación respecto a esta categoría. Tres de los especialistas indicaron que si bien el espíritu emprendedor es importante, este debe llegar solo a un cierto nivel. Un emprendedor neto puede generar problemas a la cadena:

- “El franquiciado no debe ser un emprendedor pura sangre, debe ser un pseudo-emprendedor” (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).
- El espíritu emprendedor es importante solo hasta cierto grado, el franquiciado debe poder subordinarse al franquiciante (Especialista en franquicias, 19 de enero, 2017).

Por último, los especialistas no mencionaron la asunción de riesgos como criterio relevante. La franquicia es un sistema de mutua ayuda, todos crecen y los riesgos son compartidos (Guillermo Quintana, comunicación personal, 15 de diciembre, 2016). El riesgo de fracaso de una franquicia profesionalmente desarrollada es bajísimo, pues el 80% de estas superan el quinto año en el mercado, a diferencia de los emprendimientos que al empezar de cero pueden fracasar

a los meses (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016). Asimismo, “la franquicia ofrece una plataforma de escalabilidad que no tiene comparación con ninguna otra forma de expansión” (Fernando López de Castilla, 11 de enero, 2017).

b. Perspectiva de franquiciantes

En relación a los franquiciantes, esta categoría solo tiene tres criterios: deseo de desarrollo personal, búsqueda de retos laborales e innovación.

El deseo de desarrollo personal es ideal en un franquiciado pues será perseverante y buscará salir adelante, señalaron los franquiciantes. Esto puede ir de la mano de la búsqueda de retos laborales. Estos dos criterios pueden ser descritos por los siguientes extractos:

- El franquiciado ideal es aquel que quiera abrir varios locales (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017).
- Un franquiciado no debe conformarse, debe desarrollar por completo su territorio. “Si viene un inversionista quiero que me diga quiero abrir en Bogotá y después en Cali” (La Lucha, comunicación personal, 24 de enero, 2017). En Arequipa, por ejemplo, “La Lucha” desarrollará el territorio con ayuda de su franquiciada.

La innovación se sustenta en que el franquiciado maneja su territorio y es él quien conoce lo que quiere su consumidor. Por ello, los franquiciantes conscientes de ello, permiten a los franquiciados innovar, pero solo hasta cierto grado:

- Si el franquiciado crea una bebida, el comité de franquicia evalúa su rentabilidad, originalidad y que vaya de acorde a la marca (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017).

Por último, los franquiciantes no mencionaron la asunción de riesgos como criterio relevante. Esto puede deberse a los beneficios que ofrece el sistema de franquicia:

- “Nosotros tenemos un equipo, si hay algún problema lo mandamos inmediatamente”. El local franquiciado es como si fuese propio a la cadena, se le brinda el mismo nivel de importancia (La Lucha, comunicación personal, 17 de enero, 2017).
- El comité de franquicias respalda al franquiciado y le brinda asesoría constante. Asimismo, la larga trayectoria de la marca soporta al franquiciado (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017).

c. Perspectiva de franquiciados

En la perspectiva de los franquiciados, el espíritu emprendedor resultó ser importante:

- “La perseverancia lleva al éxito. En mi faceta corporativa mi seguridad era recibir mi sueldo, beneficios y otros, pero en un empresario es diferente, un empresario no busca eso. En este caso es tu riesgo y todo es tuyo. Si las cosas no funcionan, tienes que ver cómo hacerlas funcionar” (Caso FO 3, comunicación personal, 07 de diciembre, 2016).
- El franquiciado debe mostrar que de verdad quiere surgir y crear una empresa para hacerla crecer. Nosotros propuesto nuevos tragos y platos los cuales ahora forman parte de la carta (Caso FO 4, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).

En función lo mencionado por los franquiciados, puede notarse que el desarrollo personal y la búsqueda de retos laborales se encuentran alineados. El conducir tu propia empresa y buscar su crecimiento es un reto personal que desarrolla su potencial y sus capacidades. Finalmente, si bien se les brinda *know how*, su local franquiciado es suyo y él es responsable que sea exitoso, por ello, buscan innovar para aportar mejoras a su local y por tanto a toda la cadena.

d. Análisis comparativo

Se observó que para los tres grupos muestrales existen tres criterios que deben ser considerados para la elección de un franquiciado: búsqueda de desarrollo personal, de retos laborales e innovación (Ver Figura X5, Anexo X). Sin embargo, los expertos y franquiciados no consideran que exista una asunción de riesgos debido a que el sistema disminuye, en alto grado, la probabilidad de fracaso debido al soporte, manejo y conocimiento que se provee al inversionista, minimizando la curva de aprendizaje producto de los años de experiencia. A diferencia de ello, los franquiciados consideran que se asumen riesgos y debe ser un criterio a evaluar, pues una inversión implica riesgos que no deben ser tomados superficialmente. Su aporte, en cierto grado, ayuda a fortalecer su sistema de franquicia, asegurando y protegiendo su inversión.

2.1.6. Conocimiento del mercado local

Respecto a esta categoría, en el marco teórico se propuso tres criterios: el conocimiento del cliente, el conocimiento territorial y el conocimiento de la cultura local.

a. Perspectiva de especialistas

En la categoría de conocimiento del mercado local, los especialistas identifican los tres criterios: conocimiento del cliente, conocimiento territorial y conocimiento de la cultura local.

En relación al conocimiento del cliente, este “es un criterio indispensable, se debe conocer los usos y costumbres, ideología y comportamientos de consumo del público al cual se llega” (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017). Asimismo, se deberían

saber los horarios en que los consumidores acuden a los establecimientos del rubro al cual se desea acceder. “Es indispensable que el franquiciado conozca y maneje los horarios de afluencia del consumidor” (Óscar Hau, comunicación personal, 18 de diciembre, 2017).

Por otro lado, el conocimiento territorial es un criterio relevante para la identificar los puntos estratégicos más adecuados para la ubicación de los locales. Un franquiciado debe ser una persona que conozca el movimiento empresarial del entorno (Guillermo Quintana, comunicación personal, 15 de diciembre, 2016); “el conocimiento del territorio define la adecuada ubicación del local” (Óscar Hau, comunicación personal, 18 de diciembre, 2017). Este criterio está relacionado al arraigo que tenga la persona en el lugar (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

Por último, el criterio de conocimiento de la cultura local se refiere al conocimiento de la cultura empresarial, pues el franquiciado debe conocer los usos y costumbres del cómo hacer negocios (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016). Un franquiciado debe saber a quién llegar.

Como parte de esta categoría, emergieron criterios no identificados previamente, pues los especialistas indican que lo óptimo sería que dentro del conocimiento del mercado local se evalúe que el candidato presente una red de contactos local así como proveedores que puedan aportar valor a la cadena. Otro criterio identificado fue el conocimiento de las condiciones climáticas, pues el clima puede influir de alguna u otra manera tanto en la elaboración como la aceptación de un producto o servicio (Óscar Hau, comunicación personal, 18 de diciembre, 2017).

b. Perspectiva de franquiciantes

Desde la perspectiva de los franquiciantes, solo consideraron importantes el conocimiento del cliente y el territorial.

El franquiciado debe tener visión en el cliente, entender sus necesidades físicas y psicológicas. No son muchas las personas que tienen esa visión, son mínimas y esas mínimas tienen mucho éxito (Angel’s Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

“La ubicación del local debe cumplir con los requisitos, si no aplica el franquiciado deberá buscar otra opción o es descartado” (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017). Lo óptimo, en este sentido, es que el candidato o bien tenga definido un punto viable o que bien pueda fácilmente encontrar uno nuevo.

Dos criterios nuevos emergieron en el grupo de franquiciantes: el conocimiento de las condiciones climáticas y la disponibilidad de recursos e insumos como se puede apreciar a

continuación. Las condiciones climáticas afectan directamente las operaciones, no es lo mismo producir en costa que en sierra y es importante que el franquiciado sepa reconocer la influencia de la temperatura, presión, etc. en los procesos. De igual manera, “si uno quiere hacer papas fritas como las nuestras, se debe evaluar que en ese territorio existan la mismas papas o muy parecidas para mantener el estándar”. (La Lucha, comunicación personal, 24 de enero, 2017). Identificar soluciones es más fácil si el franquiciado tiene esos conocimientos.

El conocimiento de la cultura local no fue un aspecto mencionado por los entrevistados.

c. Perspectiva de franquiciados

Los franquiciados, solo reconocen como importantes el conocimiento del cliente en cuanto a sus comportamientos de consumo y el conocimiento del territorio. Sin embargo, el que tuvo mayor énfasis fue el conocimiento del espacio geográfico. Dos de los franquiciados entrevistados indicaron que ellos ya habían identificado una ubicación estratégica:

- “Junto a mi socio recorrimos varios centros comerciales y vimos qué le gustaba a la gente en los centros con más afluencia. Fue así que llegamos a la franquicia y le dijimos que queríamos este punto” (Caso FO 1, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016).
- “Personalmente, yo ya había trabajado en este centro comercial y sabía que venía gente, pero lo que más me gusta es la distribución de los módulos, es armonioso” (Caso FO 3, comunicación personal, 07 de diciembre, 2016).

d. Análisis comparativo

Los tres grupos coincidieron en la importancia que tienen el conocimiento de los comportamientos de consumo del cliente y el conocimiento territorial (Ver Figura X6, Anexo X).

Al igual que los expertos, los franquiciantes indican que un criterio a evaluar es el conocimiento de las condiciones climáticas, el cual fue un criterio nuevo identificado y que se debe principalmente al *expertise* adquirido tanto por los especialistas como por los franquiciantes, lo cual no necesariamente lo han experimentado los franquiciados. En este sentido, si el territorio es nuevo, el candidato tendrá ventajas si conoce este factor pues será un socio estratégico para adaptar los procesos a las condiciones locales.

2.1.7. Compatibilidad con el franquiciante

La última categoría refiere a la compatibilidad con el franquiciante. Los criterios del marco teórico son los siguientes: el compromiso con el negocio, la voluntad de trabajar duro, la compatibilidad cultural, las éticas comunes y el entendimiento de la marca.

a. Perspectiva de especialistas

En la categoría de compatibilidad con el franquiciante, los especialistas identificaron los criterios de compromiso con el negocio, voluntad de trabajo duro, éticas comunes y entendimiento de la marca. Cabe mencionar que tanto el compromiso con el negocio y voluntad de trabajo duro se consideran como un solo criterio dentro de la categoría pues la voluntad de trabajar duro es parte del compromiso con el negocio.

El compromiso y voluntad de trabajo duro se encuentran asociadas al tiempo dedicado al negocio. “La dedicación es fundamental para que el negocio prospere” (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016). Mientras más alta sea la voluntad y compromiso con el negocio mayor es la valoración que se da al negocio, “un buen franquiciado es aquel que está metido con el negocio, sueña, piensa y respira el negocio” (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

El criterio de éticas comunes se sustenta en que el franquiciante suele elegir a un franquiciado que presenta sus mismos valores y por tanto se produce confianza.

- “Siempre le pregunto a mis clientes si están cómodos invitando al potencial franquiciado a almorzar a un domingo a su mesa familiar; si es así, él es; sino, mejor no desgastes tu marca” (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).
- Yo descartaría a un candidato si veo que no tiene los valores de la compañía (Especialista en franquicias, comunicación personal, 19 de enero, 2017).

Por otro lado, el entendimiento de marca se refiere a que el franquiciado se encuentre alineado a la visión de la marca. “Se debe entender que ambos son aliados estratégicos y buscan la maximización de beneficios” (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016). El franquiciado debe tener una visión alineada a la de la franquicia (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).

Un criterio emergente de este grupo muestral fue la química que se genera entre el franquiciante y el franquiciado. Muchas veces esto puede significar la elección o no de un candidato y es considerado en la investigación como uno de los criterios más subjetivos. La subjetividad de esta variable puede apreciarse en los siguientes comentarios:

- Elegir a un franquiciado implica mucha subjetividad, es como contraer un matrimonio. Las decisiones no son racionales, sino que obedecen a conductas como la intuición y la química que se genera entre los dos (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

- “Tiene que haber química. Es como una relación amorosa. Pueden ser amigos o vecinos pero si no hay química no sirve de nada” (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).
- Es como un matrimonio, debe haber química empresarial, pues es una relación a largo plazo (Guillermo Quintana, comunicación personal, 15 de diciembre, 2016).

b. Perspectiva de franquiciantes

En la percepción de los franquiciantes, todos los criterios de la categoría fueron mencionados.

Respecto al compromiso con el negocio resulta importante que los franquiciados se dediquen a tiempo completo al negocio. Muchas personas cuentan con la solvencia económica, tienen visión pero el proceso de selección se cae porque no tienen el tiempo (La Lucha, comunicación personal, 17 de enero, 2017). Esto viene de la mano de tener voluntad para trabajar duro pues el franquiciado no necesariamente debe tener mucho conocimiento, sino que el éxito recae en el trabajo duro (Angel’s Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

La compatibilidad cultural implica que el franquiciado esté ahí, entender a las personas. Esa es nuestra cultura. Nos esmeramos no solo en nuestro producto, sino también en nuestro servicio y la experiencia (La Lucha, comunicación personal, 24 de enero, 2017).

El criterio de éticas comunes se define por los valores compartidos entre franquiciante y franquiciado. “El franquiciado debe ser capaz de botar comida cuando se da cuenta que ya no sirve, es un principio básico” (La Lucha, comunicación personal, 24 de enero, 2017). En este sentido, el franquiciado no puede ir en contra de los valores de la empresa aun cuando esto pueda significar un perjuicio económico para él.

Finalmente, el entendimiento de la marca se basa en que el franquiciado entienda el concepto y se enamore de él (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017). El candidato debe tener claro el concepto del negocio y que le debe gustar.

Como parte de la investigación, se encontró un nuevo criterio. Los franquiciantes indicaron que la química define si eligen o no a un candidato:

- “La relación es como un enamoramiento, si no existe química, esta fracasa” (El Jacal, comunicación personal, 12 de octubre, 2016).
- “La buena química asegura el futuro del inversionista y el franquiciante” (Angel’s Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

En relación a lo mencionado, se pudo entender durante la investigación que los franquiciantes definen a la química como una sensación de *confort* y tranquilidad que se siente desde el primer momento en que entabla comunicación con el franquiciado y que esta les brinda una seguridad anticipada de que pueden tener una buena relación. Sin embargo, esto obedece a plena subjetividad del franquiciante.

c. Perspectiva de franquiciados

Los criterios que obtuvieron según los franquiciados fueron el compromiso con el negocio, la voluntad de trabajar duro, las éticas comunes y el entendimiento de la marca.

Respecto al compromiso con el negocio y la voluntad para trabajar duro, según se muestra en las siguientes citas, puede ser el criterio más relevante de esta categoría según la experiencia de los propios franquiciados:

- El negocio no progresa si uno no está metido. Si falta algo y se soluciona se puede perder ventas o no abrir (Caso FO 1, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016).
- “Si el dueño no está ahí chequeando no progresa, si no tienes un sistema de control debes habilitarlo, es decir: el ojo del amo engorda el ganado”. Es un principio básico” (Caso FO 3, 07 de diciembre, 2016).

En relación a las éticas comunes, uno de los franquiciados aseguró que trabajar con personas que tienen los mismos valores y principios hizo que fuera más fácil adaptarse (Caso FO 4, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016). En este caso se indicó hubo una serie de entrevistas en las que identificaron los valores en común y eso influyó en su selección.

En referencia al criterio de entendimiento de la marca, se puede identificar que el franquiciado debe sentir gusto y apego hacia la marca:

- Primero fuimos clientes y nos gustó tanto la marca que, a partir de un abanico de posibilidades, nos inclinamos por comprarla. Los diseños tan creativos nos encantaron (Caso FO 4, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).

Por otro lado, surgieron los conceptos de química e historias de vida común. Por ejemplo:

- “Todos los socios salimos contentos de esa primera reunión y, bueno, se sintió la química desde el principio. A partir de ahí la relación fue distinta; éramos socios, amigos” (Caso FO 4, comunicación personal, 20 de enero, 2017).
- Somos más o menos como un espejo, el dueño y yo nos parecemos porque tenemos historias parecidas (Caso FO 1, comunicación personal, 02 de diciembre, 2016).

Finalmente, la compatibilidad cultural no fue un criterio mencionado. Este grupo entendió que la compatibilidad cultural significa la similitud de costumbres y tradiciones e indicaron que eso no fue un criterio de evaluación y que tampoco lo consideran importante.

d. Análisis comparativo

Como se puede apreciar, los tres grupos coincidieron en que son importantes el compromiso con el negocio y la voluntad para trabajar duro, la presencia de éticas comunes y el entendimiento de marca (Ver Figura Y7, Anexo 7).

La química entre franquiciante y franquiciado fue un criterio emergente en los tres grupos y estos concuerdan en que ambas partes de la relación de la franquicia deben, desde el primer momento, sentirse cómodos el uno con el otro y es elemento decisivo en la selección o rechazo de un candidato.

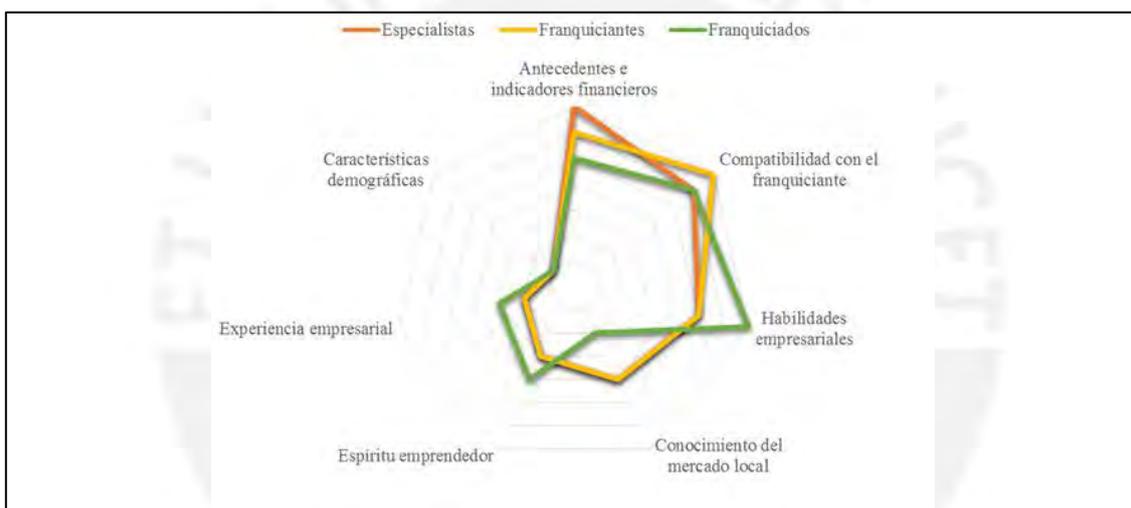
La compatibilidad cultural fue entendida de diferentes maneras, los franquiciantes indicaron de forma explícita que un franquiciado debía compatibilizar con la cultura empresarial de la franquicia, aspecto que no se consideró en la muestra de franquiciados y que tuvo un entender diferente por parte del grupo muestral y no obtuvo importancia.

Como se ha mostrado en este apartado, los hallazgos respecto a los criterios de selección se han analizado según las perspectivas de los tres grupos. En este sentido, se observa que existen criterios coincidentes con el marco teórico; asimismo, algunos no son relevantes para una definición del perfil de un franquiciado, razón por la cual no fueron mencionados. Por último, emergieron nuevos criterios dentro de las categorías que demuestran que existe un vacío en la literatura consultada y que son relevantes bajo un contexto peruano. En el Anexo Y, se presenta un resumen de los criterios emergentes de la investigación y los coincidentes con el marco teórico por grupo muestral.

2.2. Análisis de la importancia de las categorías

El propósito de este acápite es proponer una aproximación sobre la importancia de cada una de las categorías. Para ello, se realizó una encuesta que fue respondida por los tres grupos muestrales, la cual se compuso de dos herramientas: una escala tipo Likert con los treinta criterios de elección y una escala ordinal de las siete categorías. La escala tipo Likert permitió realizar una medición de las categorías en función al nivel de importancia de cada uno de los criterios; la escala ordinal permitió un orden más preciso. Con ello, ambas herramientas se complementaron para poder llegar a un resultado más acertado (Ver Anexo Z). En la Figura 13 se muestran los grados de importancia atribuidos a las categorías desde la perspectiva de los tres grupos muestrales¹⁸.

Figura 13: Análisis comparativo de la importancia de las categorías según los grupos muestrales



Fuente: Elaboración propia

La figura representa una gráfica radial en la cual se puede observar las diferentes percepciones de los grupos muestrales respecto a cada una de las categorías. Para interpretar la esta gráfica es importante tomar como referencia el punto central de dibujo, pues a partir de la cercanía o lejanía de la línea respecto al centro se puede entender la importancia de la categoría. En este sentido, mientras más se aleje la línea del centro de la figura, se interpreta que la categoría es más importante.

¹⁸ Ver Anexo G para el detalle de los resultados de las encuestas

En primer lugar, como puede observarse en la figura, las categorías que no han obtenido un mayor grado de importancia desde las tres perspectivas son aquellas relacionadas a los antecedentes e indicadores financieros, la compatibilidad y las habilidades.

En la perspectiva de los especialistas, la categoría más importante es aquella que va relacionada a los antecedentes e indicadores financieros. Esto se debe a que el principal filtro que se ha podido identificar según los especialistas es la capacidad financiera del candidato para soportar la inversión.

La compra de una franquicia se da cuando está al alcance del franquiciado. Si bien el candidato puede cumplir con todos los demás requisitos, será prácticamente imposible que adquiera la franquicia que no tenga cómo pagar. Respecto a los franquiciantes, surgió que la compatibilidad con el candidato es el criterio más importante debido a que valoran los siguientes elementos: el tiempo, pues es requisito indispensable que el inversionista esté a tiempo completo en el manejo y conducción del local; valores, saber que los futuros socios cuentan con los mismos valores y por ende comparten intereses similares; y el concepto, sobre el cual se es relevante ver y sentir que el franquiciado se sienta a gusto con este. Cabe indicar que la presencia de química dentro de la relación es pieza importante para hacer más fluida la selección.

En opinión de los franquiciados, las habilidades empresariales son el factor más importante a evaluar, esto es debido a que los futuros inversionistas son los que deberán conducir el negocio, asegurando su éxito y también el de la franquicia. La evaluación de este aspecto podría permitir que se seleccione a aquellas personas que tengan relaciones beneficiosas y sean capaces de generar alianzas estratégicas; es necesario que deban saber motivar y liderar el equipo colaborador.

Por otro lado, es importante resaltar que el conocimiento del mercado local y el espíritu emprendedor son categorías que obtuvieron un grado medio de importancia. Considerar el conocimiento del conocimiento del mercado local es importante pues el franquiciado debería tener conocimiento de los comportamientos de consumo del cliente y del territorio. Estos aspectos fueron resaltados por las tres fuentes muestrales, pues ofrecen ventajas a la cadena de franquicia. Sin embargo, esta categoría no es tan relevante como las anteriormente mencionadas. En cuanto al espíritu emprendedor, si bien los tres grupos consideran que el franquiciado busca un reto al comprar una franquicia, es importante resaltar que el espíritu de emprendimiento no debería ser muy elevado, pues la franquicia es un formato que limita en cierto grado la iniciativa del franquiciado. Es por ello que esta categoría no resultó tener relevancia respecto a las otras.

Por último, aquellas categorías que no han obtenido un grado significativo de importancia fueron la experiencia empresarial y las características demográficas.

La experiencia empresarial puede traer consigo algunos usos y costumbres que podrían afectar los procesos ya homologados, lo que puede ocasionar poca adaptabilidad por parte del franquiciado y la resistencia a seguir rigurosamente el *know how*; además, se considera que no es relevante tener experiencia pues la franquicia provee de todas las indicaciones necesarias y brinda asistencia al franquiciado para que no tenga mayor problema en la ejecución de su negocio. Sin embargo, es importante mencionar que esto se refiere a lo indicado por los especialistas y por los franquiciantes, pero no por los franquiciados, pues se considera que un poco de experiencia de todas maneras aporta en la conducción de sus unidades franquiciadas.

Respecto a las características demográficas, éstas resultaron no tener importancia según las tres fuentes entrevistadas. Solo se considera relativamente importante la formación académica pues es necesario en algunos rubros tener ciertos conocimientos como el dominio de idiomas, asimismo, la edad puede tener un rol importante pues la juventud se relaciona con la adaptabilidad que pueda tener una persona de mediana edad respecto al formato de franquicia según los especialistas. Sin embargo, se dio a notar en la investigación que en general las características demográficas no son una causa significativa de aceptación o rechazo de un candidato.

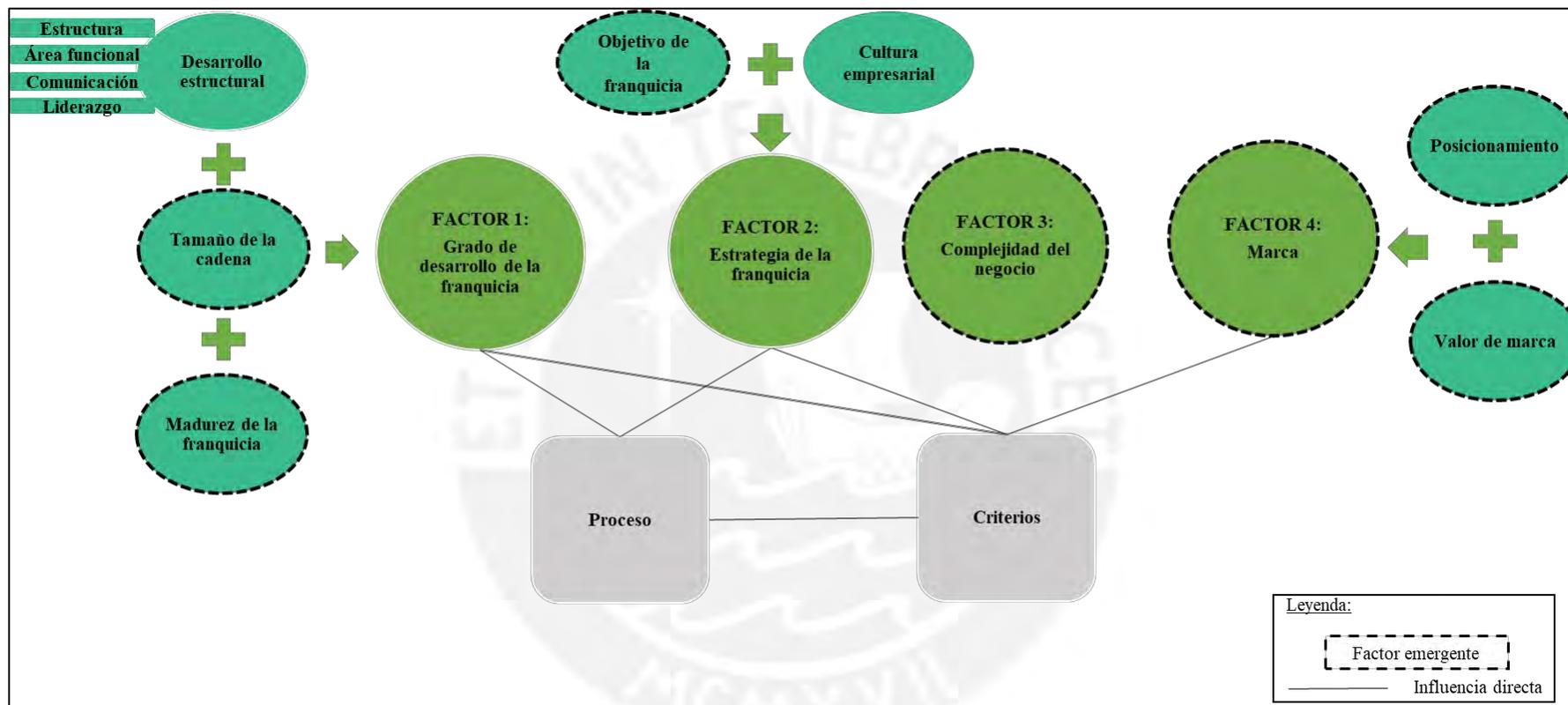
3. Hallazgos respecto a los factores que influyen en el proceso de selección del franquiciado

3.1. Factores internos

En el marco teórico se identificó cinco factores internos que configuran el proceso de selección de un franquiciado. Como parte de la investigación, se ahondó en dichos factores para entender la manera o el grado en el que influyen en el contexto de las franquicias peruanas. En adición a ello, emergieron factores que no habían sido previamente identificados en la literatura y que permiten comprender de una manera más completa y profunda cómo algunas características del sistema de franquicia pueden influir en la toma de una decisión respecto a la selección.

Los factores que fueron previamente identificados en la literatura son: la estrategia de la franquicia, la estructura empresarial, la comunicación interna, el liderazgo y la existencia de un área funcional. Producto de la inmersión en el campo se obtuvo perspectivas de los tres grupos muestrales que permitieron identificar nuevas variables: tamaño de la cadena, madurez de la franquicia, objetivo de la franquicia, complejidad del negocio, posicionamiento y valor la de marca. A partir de lo mencionado, se construyó un esquema diseñado por los investigadores que se muestra en la Figura 14.

Figura 14: Factores internos que influyen en la selección del franquiciado¹⁹



Fuente: Elaboración propia

¹⁹ El concepto de desarrollo estructural agrupa cuatro de los factores identificados en la teoría. El concepto de estrategia, de igual manera, fue propuesto por el marco teórico. En el caso del grado de desarrollo, estrategia y marca son construcciones a partir de “sub-factores”.

3.1.1. Grado de desarrollo de la franquicia

El grado de desarrollo de la franquicia es el primer factor identificado en la investigación. Se compone por tres conceptos a los cuales se define como sub-factores: el desarrollo estructural (concepto creado por los investigadores para agrupar términos de la teoría), el tamaño de la cadena de franquicia y la madurez de la franquicia (ambos conceptos emergentes). Debido a que este factor abarca algunos conceptos de la teoría pero también conceptos nuevos identificados a partir del análisis de las entrevistas realizadas, es un concepto construido por los investigadores.

a. El desarrollo estructural

El desarrollo estructural es un sub-factor que agrupa cuatro aspectos: (i) la adecuación de la estructura organizacional para la gestión de la franquicia, (ii) la existencia de un área funcional, (iii) la comunicación interna y (iv) el liderazgo respecto a la toma de una decisión en la selección de un franquiciado. Estos cuatro conceptos fueron reconocidos en el Capítulo 2 de la presente investigación, lo que muestra que fueron aspectos coincidentes con la teoría.

Este sub-factor llamado desarrollo estructural es el grado en que la franquicia ha alcanzado diseñar una estructura específica para la gestión del sistema de la franquicia.

En el contexto peruano, se ha logrado identificar que prácticamente estos cuatro aspectos son abarcados por el gerente de la franquicia que en la mayoría de casos es el dueño. Los especialistas indicaron lo siguiente:

- El encargado del proceso de selección de un franquiciado por parte de la franquicia es el mismo dueño (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre de 2016).
- Puede participar cualquier persona de la organización pero de haberlo debe haber un encargado de la franquicia (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).
- Si la empresa es grande suele tener un área especializada, si no, suele ser el dueño quien dirige el proceso. (Guillermo Quintana, comunicación personal, 15 de diciembre, 2016).
- “Para la selección de un franquiciado debe haber condiciones: tener un gerente de franquicia, uno de finanzas y uno de recursos humanos para que se complementen en la decisión, pero en el contexto peruano esto no se da” (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

De lo mencionado, se puede entender que las franquicias peruanas en general no han logrado un desarrollo de su (i) estructura organizacional que contemple la existencia de (ii) áreas funcionales específicas encargadas de cada uno de los procesos estratégicos del sistema de franquicia, ya sea este el de selección de franquiciados y otros como gestión operativa, de

mercadeo entre otros. En este sentido, la (iii) comunicación interna es prácticamente inexistente ya que el único (iv) líder tiende a ser el dueño.

De lo explicado se originan dos niveles de influencia. El primer nivel contempla la influencia en proceso y cómo este es llevado a cabo por una única persona; el segundo nivel, por otro lado, contempla que al ser solo una persona la encargada es esta quien define unilateralmente los criterios de selección de sus franquiciados.

b. El tamaño de la cadena

El tamaño de la cadena de la franquicia es el segundo sub-factor, el cual surgió en la investigación. Este influye en el proceso de selección de un franquiciado, pues el desarrollo estructural se puede ir profesionalizando y diseñando de manera funcional conforme la cadena de franquicia vaya creciendo y pueda soportar la estructura financieramente.

- “Cuando una compañía es grande tienes un equipo de personas involucradas; cuando es chica suele ser el dueño” (Especialista en franquicias, comunicación personal, 19 de enero, 2017).

De este modo, se produce una influencia en la configuración del proceso dentro del sistema de franquicia, asimismo los criterios de selección de un franquiciado no solo recaen en el dueño o gerente, sino que es un equipo el que evalúa, como pudo identificarse en uno de los cuatro casos de franquiciantes en donde los criterios son definidos y evaluados por un comité de franquicias.

c. Madurez de la franquicia

Finalmente, el tercer sub-factor que define el grado de desarrollo de la franquicia, consiste en la madurez de la franquicia (factor emergente), la cual se va alcanzando progresivamente conforme el sistema va aprendiendo de sí mismo y se va perfeccionando como lo explica la siguiente cita:

- “Conforme vas aprendiendo más de tu franquicia vas siendo más exigente en la elección de tus franquiciados. A la medida que vas viendo tu perfil ideal y los vas perfeccionando te vuelves más exigente” (Luis Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

De lo mencionado, se puede entender que la madurez de la franquicia depende del grado en que esta se encuentre más profesionalizada.

A partir de lo descrito, los tres conceptos mencionados configuran el factor de grado de desarrollo de la franquicia, pues contempla su estructura, su tamaño y su grado de profesionalización, influyendo directamente en cómo se gestiona el proceso de selección y cómo se definen los criterios de selección.

3.1.2. Estrategia de la franquicia

La estrategia es el segundo factor interno que influye en la selección de un franquiciado. La estrategia es un factor que coincidió con lo previamente identificado en la teoría y se encuentra definida por dos aspectos: el objetivo de la franquicia (sub-factor identificado en el marco teórico) y la cultura organizacional de la franquicia (sub-factor emergente).

El sistema de franquicia es un modelo de negocio diseñado para el crecimiento empresarial. “Cuando uno busca crecer, desarrollar una marca, uno está buscando un desarrollo de muy largo plazo. En este sentido, la marca siempre hay que cuidarla y protegerla, y es por eso que la selección del franquiciado es lo más importante, de eso depende el éxito o fracaso” (Especialista en franquicias, 19 de enero, 2017).

En este sentido, el objetivo de la franquicia siempre será crecer, como lo muestran los siguientes extractos de los franquiciantes entrevistados:

- “Si tú quieres crecer, creces como franquicia. Hay otras formas como buscar nuevos socios, pero la franquicia te da un poco más de autonomía porque creaste una marca y si ya creaste la marca y la marca es buena, ¿por qué no buscar franquiciados?” (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017).
- Si quieres crecer, debes franquiciar porque llega un tope en la capacidad de gestión y de recursos, es esclavizante. Es mejor crecer con franquiciados que son dueños sus locales que con administradores (Angel’s Nails, comunicación personal, 08 de enero, 2017).

Por otro lado, cabe mencionar que el crecimiento que busca la franquicia, puede ser tanto local como a nivel internacional.

- Al entrar en el rubro de franquicias, se debe definir el plan de desarrollo de franquicias, si este va a ser en el país local o si va a ser en el extranjero. Entonces lo que uno hace es definir los mercados que uno quiere y luego uno va a esos mercados para vender la marca y buscar interesados (Especialista en franquicias, 19 de enero, 2017).

Ello influye tanto en las etapas que requerirá el proceso como en los criterios que se evaluarán, pues en estos casos puede darse un mayor énfasis en los criterios relacionados al conocimiento del mercado local.

- Si franquicio en el exterior, espero que la persona interesada tenga conocimientos del lugar donde se abrirá el local. Es muy importante para mí alguien que conozca su territorio (La Lucha, comunicación personal, 17 de enero, 2017).
- El candidato debe conocer las posibilidades que tiene el mercado, la competencia y la saturación (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017).

El segundo aspecto de la estrategia es la cultura, concepto que surgió en las entrevistas, pues la cultura empresarial de la franquicia delimita muchas de las características que se buscan en el franquiciado (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016),

Según lo descrito, el perfil del franquiciado no es algo estandarizado. Por ejemplo:

“Existen casos como el de “Lima yoga”, quienes solo franquician con alumnos que han sido gente formada por la escuela, pues estos ya tienen el *know how* y entienden la cultura de la empresa y el concepto del negocio. En “Multident” los franquiciados son los propios dentistas que querían desvincularse de la empresa. En lugar de ser competencia directa se les brinda la franquicia” (Nathaly Plfucker, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

Los dos sub-factores mencionados configuran el concepto de estrategia de la franquicia, el cual influye directamente en el proceso de selección del franquiciado, pues este puede variar en función a la locación de los locales franquiciados y, a su vez, puede influenciar en los criterios de selección ya sea por la ubicación de los locales franquiciados o la cultura organizacional de la franquicia. La estrategia se identificó previamente en el marco teórico, sin embargo, se le adicionó un sub-factor que surgió en el campo.

3.1.3. Complejidad del negocio

La complejidad del negocio es un factor que emergió en el proceso de investigación y no había sido previamente identificado en el marco teórico. Este se sustenta en que no todos los conceptos de negocio y modelos de gestión son igual de complejos.

- “Hay negocios cuya operación es mucho más sencilla y con estructuras menos complejas con lo que puedes tener algún tipo de negocio que no requiera experiencia previa y negocios mucho más complejos que requieran experiencia previa. Por ejemplo un restaurante y una tienda de lentes” (Especialista en franquicias, comunicación personal, 19 de enero, 2017).
- “Cada franquicia es diferente de por sí, cada una tiene sus propias características, inclusive del mismo sector” (Alejandro Garro, comunicación personal, 25 de noviembre, 2016).
- “Hay negocios que son más o menos complicados para encontrar inversionistas, depende del tipo de franquicia” (Guillermo Quintana, comunicación personal, 15 de diciembre, 2016).

De los extractos presentados, se puede entender que la complejidad del negocio define las características que se demandarán en un franquiciado. Según lo mencionado, este factor tiene una influencia directa en los criterios de evaluación.

3.1.4. La marca

El cuarto y último factor es el de la marca. Este factor emergió durante el proceso de investigación y se compone por dos aspectos que se manifestaron en el trabajo de campo: el posicionamiento y el valor de la marca.

En primer lugar, el posicionamiento de la marca contempla que esta tenga un cierto grado de aceptación por parte del público consumidor. Cuando el posicionamiento es alto, lo que suele suceder es que haya varios interesados en adquirir la franquicia lo cual tiene como consecuencia que el proceso y los criterios sean más exigentes.

- Nuestra marca es tan buena y está tan bien posicionada que los franquiciados vienen solos (La Lucha, comunicación personal, 24 de enero, 2017).
- A medida que la marca se perfecciona y se hace más conocida, los franquiciantes son mucho más exigentes. Hay tantos interesados que uno puede darse el lujo. (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).
- Nosotros vinimos primero como clientes. La marca, el concepto y la comida nos atrajo tanto que nos marcó. Desde ahí supimos que queríamos ser dueños de la marca (Caso FO 4, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).
- “El inversionista está enamorado de la marca y quiere comprarla. Por eso quiere la franquicia, porque está enamorado” (Las Canastas, comunicación personal, 23 de enero, 2017).

El posicionamiento de la marca influye directamente en los criterios y la rigurosidad del proceso de selección, puesto que incorporar a un socio a una marca reconocida no puede ser una decisión superficial. La incorporación de la persona incorrecta podría perjudicar por completo no solo a su local sino a toda la cadena.

El otro aspecto que resultó emergente fue el valor de la marca, pues los especialistas aseguraron que el posicionamiento de la marca sumado al tamaño que puede conseguir la cadena aporta un valor añadido a la mencionada. Cabe indicar que cada uno de los franquiciados aportan el pago de un canon, regalías por ventas y por publicidad, lo que le otorga al franquiciante, flujos a corto y mediano plazo; sin embargo, existe un valor a largo plazo: la plusvalía que genera la marca en el tiempo. Esta plusvalía solo puede ser alcanzada mediante un sistema de franquicia profesionalmente estructurado (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).

El factor descrito se asegura mediante una adecuada selección de franquiciados. Un buen proceso de selección puede asegurar al largo plazo la plusvalía de la marca, sin embargo, un

proceso erróneo, podría incorporar a un mal elemento en la cadena que en minutos destruya el valor que consiguió la marca. Esto influye tanto en el proceso como en los criterios, pues entender la importancia de este concepto, permite gestionar el proceso de selección de los franquiciados como un proceso clave en el sistema de franquicia.

- “Debes protegerte con adecuado proceso de selección porque si seleccionas mal a un franquiciado, no habrá contrato que te proteja” (Fernando López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).

3.1.5. Comparación de factores de la teoría y de la investigación en campo

Como ha podido apreciarse, en el presente acápite se logró identificar algunos factores de la teoría consultada en las entrevistas realizadas; sin embargo, surgieron también nuevos conceptos en la inmersión en el campo que permiten comprender mejor la dinámica bajo un contexto peruano.

En la siguiente tabla se muestra un cuadro que clasifica los factores de la teoría y los factores emergentes de la investigación.

Tabla 12: Comparación de factores identificados en el marco teórico y manifestados en el campo

	Factores coincidentes con la teoría	Factores emergentes de la investigación
Grado de desarrollo de la franquicia	Desarrollo estructural (estructura, área funcional, comunicación, liderazgo)	Tamaño de la cadena
		Madurez de la franquicia
Estrategia de la franquicia	Objetivo de la franquicia	Cultura empresarial
Complejidad del negocio	-	Complejidad del negocio
Marca	-	Posicionamiento
		Valor de marca

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la tabla 12, son cuatro los factores generales que influyen en la selección de un franquiciado, algunos de los cuales son resultado de la presente investigación. En primer lugar, el factor referente al grado de desarrollo de la franquicia se compone por tres aspectos de los cuales dos de ellos emergieron de la investigación y no habían sido identificados en el marco teórico: el tamaño y la madurez de la franquicia. En segundo lugar, en el factor de la estrategia, si bien ya se había identificado a los objetivos como aspecto de este, surgió el aspecto referente la cultura de la franquicia, el cual significa también un aporte de la presente investigación. Finalmente, la complejidad del negocio y la marca fueron factores que no se identificaron previamente y son resultado del análisis de la información obtenida en las entrevistas.

En resumen, esta investigación construye un esquema que permite entender de manera más completa los factores organizacionales que definen el proceso de selección de un franquiciado en una franquicia peruana no solo a partir de lo previamente identificado en el marco

teórico, sino también con factores identificados por los investigadores en el trabajo de campo lo cual significa un aporte empírico de la presente investigación.

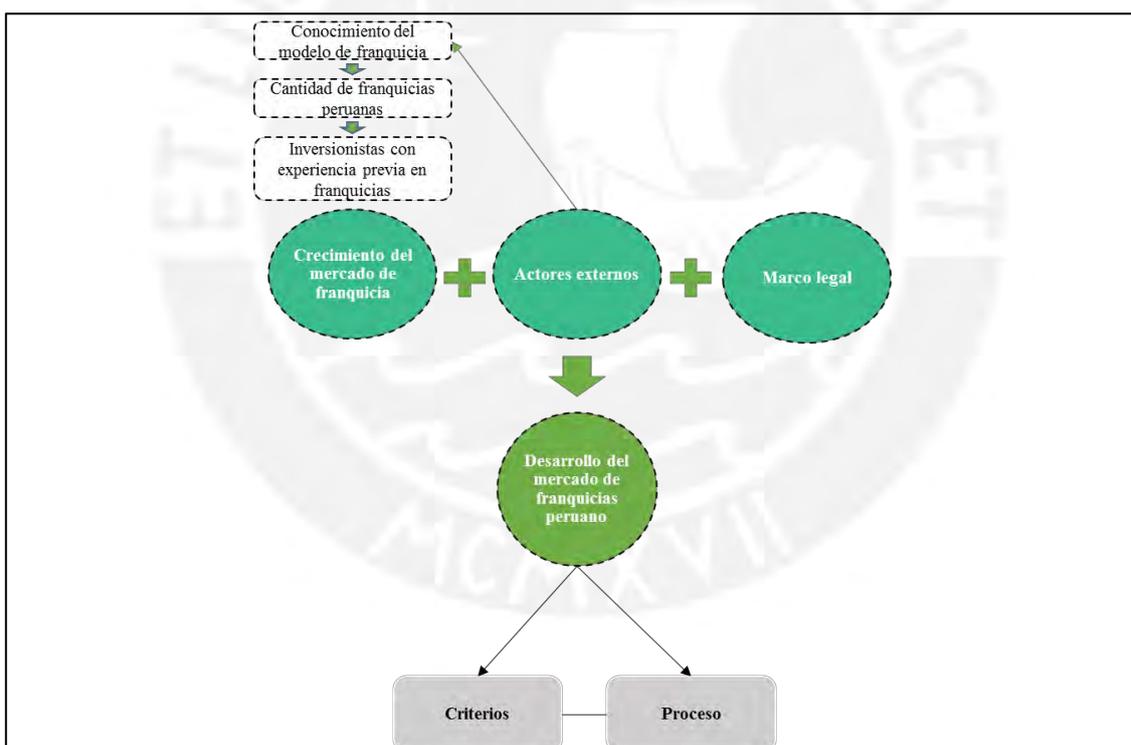
3.2. Factores externos

Debido a que la investigación respecto al proceso de selección de franquiciados no ha sido desarrollada a mucha profundidad, y menos aún en un contexto peruano, no se pudo identificar como parte del marco teórico factores externos que influyan en el proceso en mención.

En este sentido, se identificó un vacío en la teoría respecto a este punto, por lo cual la investigación planteó como objetivo identificar los factores que influyen en este proceso desde la perspectiva de los grupos muestrales para obtener un acercamiento desde sus experiencias en franquicia. A continuación, se explica los hallazgos respecto a lo señalado.

El factor externo identificado que afecta propiamente al proceso de selección del franquiciado es el desarrollo del mercado de franquicias peruano. Este factor es una composición de varios aspectos que se muestra en la Figura 15 y se explica a continuación.

Figura 15: Factores externos que influyen en la selección del franquiciado



Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Desarrollo del mercado de franquicias peruano

El desarrollo del mercado de franquicias se define en tres aspectos: el crecimiento del mercado de franquicias, los actores externos y el marco legal. Estos tres aspectos se manifestaron en la inmersión inicial y la inmersión a profundidad en el campo.

a. El crecimiento del mercado de franquicias

El crecimiento del mercado de franquicias es un concepto que se define por tres variables: (i) el conocimiento del modelo de franquicia, (ii) la cantidad de franquicias peruanas y (iii) la cantidad de inversionistas con experiencia previa en franquicias.

En primer lugar, respecto al conocimiento del modelo de franquicias, este es un factor que influye en la divulgación del modelo de franquicia como sistema de expansión y crecimiento empresarial.

- “El problema es que falta el conocimiento y la divulgación a nivel empresarial que es este es el sistema más exitoso de expansión de los últimos setenta años. Los empresarios deben empezar a adoptarlo no solo pensando en el esquema clásico que es el corporativo de abrir sucursales con dinero propio sino ver la posibilidad de ofrecer a terceros calificados y con cierto perfil replicar tu negocio en otros territorios. Lo importante es que el sistema se conozca. Hay gente que ni si quiera sabe que es un mercado de franquicias” (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).
- En mi opinión no tenemos desarrollo de franquicias en el Perú. Tenemos quizá otro tipo de desarrollo, un desarrollo de mucha improvisación en donde a cualquier cosa se le llama franquicia (cualquier cosa haciendo referencia a cualquier negocio que pone su cartel en la puerta con el mismo nombre, lo cual es un licenciamiento), pero ello no implica un estándar. Es por ello que en mi opinión en el Perú todavía no tenemos un desarrollo de franquicias, no hay claridad conceptual” (Alfonso Gastañaduy, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

En este sentido, el concepto de franquicia recae en la expansión mediante franquiciados que aportan capital y capacidad de gestión a la cadena, siempre y cuando se den todos los elementos que la definen. En función a lo descrito, conocer el modelo de franquicias y tener la claridad conceptual de lo que implica el sistema, es un factor que influye en la manera en que un franquiciante elige a sus franquiciados y define los criterios bajo los cuales considera que estos deben ser evaluados para el crecimiento sostenible y profesional de su franquicia.

En segundo lugar, el segundo aspecto identificado fue la cantidad de franquicias peruanas o, dicho de otra manera, el tamaño del mercado de franquicias. En relación a ello se observó:

- “En el caso de Perú, al ser cadenas pequeñas, la oferta se basa en el éxito familiar y en los logros alcanzados en un tiempo determinado, por lo que el tema es muy subjetivo. Sin embargo, los logros de una franquicia no deben ser medidos en el logro de un solo local sino en el logro de una cadena” (Luís Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

- “El desarrollo de franquicias en el Perú es un mito, es una mala evaluación del fenómeno que realmente está pasando. La informalidad da una impresión que no es” (López de Castilla, comunicación personal, 11 de enero, 2017).

Según lo observado, se puede identificar que los expertos señalan que en el sector de franquicias existen empresas que no solo no han logrado expandirse con la claridad conceptual del modelo de franquicia, si no que esto influye en lo que realmente puede ser definido como un crecimiento del mercado y la cantidad real de franquicias peruanas que existen. Este factor influye en que los “franquiciados” sean elegidos sin rigurosidad y que no se divulgue experiencias de éxito en selección de franquiciados.

Finalmente, el tercer aspecto se da como resultado de los otros dos mencionados. Debido a que el mercado de franquicias es relativamente pequeño, no es común que haya inversionistas con experiencia previa en franquicias, lo que podría ser factor causal de que la experiencia previa en franquicias no sea un criterio que se considere importante como se evidenció en el acápite del análisis de los criterios de selección de un franquiciado.

- “En mercados más desarrollados se despersonaliza el tema en la medida en que te vas perfeccionando. En mercados más competitivos la experiencia en franquicias es mucho mayor” (Luis Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

En función a lo descrito, los tres aspectos mencionados configuran el factor de crecimiento del mercado de franquicias, el cual es uno de los tres aspectos del desarrollo del mercado de franquicias peruano.

b. Actores externos

El segundo aspecto que define el desarrollo del mercado de franquicias peruano es la incidencia de los actores externos.

Se observó que existen intenciones por parte de asociaciones privadas (Cámara Peruana de Franquicias y Cámara de Comercio de Lima), empresas (consultoras) y del Estado peruano (Promperú). Sin embargo, las instituciones educativas aún no han logrado tener un rol protagónico en la divulgación del sistema de franquicia. En relación a lo mencionado, Alfonso Gastañaduy mencionó lo siguiente:

- “Espero que tengamos un buen y gran desarrollo y para ello creo que es muy importante el trabajo de la academia y los gremios empresariales. Tenemos que la CCL está realizando esfuerzos en capacitación y las universidades están haciendo algo pero la realidad es que el gran público objetivo para desarrollar mentalidad empresarial de franquicias que es el pequeño empresario. Las grandes empresas no son las compradoras

de franquicias (en general), el franquiciado siempre es un pequeño empresario y trabaja con una cadena grande y este no tiene claro qué es la franquicia”.

Es importante que para que el mercado de franquicias tenga un desarrollo más profesionalizado exista un rol educativo por parte de las universidades o institutos y de esta manera no solo instruir a los inversionistas sino también a los dueños de las franquicias que aún no han logrado entender el concepto de franquicia. De este modo, los procesos de selección de los franquiciados y los criterios de evaluación de un inversionista podrían ser más rigurosos y objetivos. De igual manera, los franquiciados podrían exigir que los nuevos socios que se elijan pasen por procesos estrictos que los protejan, pues en la franquicia, el error de uno puede afectar a todos:

- “Ahora estando acá adentro, nos gustaría que los futuros franquiciados sean evaluados con la misma rigurosidad que a nosotros, porque eso protege la marca” (Caso FO 4, comunicación personal, 20 de enero, 2017).

c. El marco legal

El tercer aspecto que define el desarrollo del mercado de franquicias peruano es la inexistencia de un marco legal.

En los países en que el mercado de franquicias se encuentra desarrollado, existe un marco normativo que regula el mercado en varios aspectos, sin embargo, en Perú no se ha llegado a desarrollar propuestas de ley ni existen normativas de ningún aspecto en función al mercado de franquicias.

Durante la investigación, se pudo identificar que existe una relación recíproca entre el desarrollo del mercado de franquicias y el marco regulatorio, pues “a medida que existen más jugadores, se dan mayores problemas y se llega a la necesidad de crear un marco regulatorio” (Luis Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016). Por ejemplo, se mencionó el caso argentino:

- “En Argentina el marco se dio a consecuencia del desarrollo del mercado, es decir, al irse desarrollando el mercado se fue depurando. En casos como este, la gente al saber más de franquicia se vuelve más acuciosa” (Luis Kiser, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).

Cabe señalar que la existencia de marco normativo influye en cómo crece y se desarrolla un mercado de franquicias, pues este puede aportar a la profesionalización del mercado incidiendo en los requisitos para crear franquicias y hacerlas crecer.

En relación a lo mencionado, la presencia de un marco regulatorio puede tener un grado de incidencia en el proceso de selección de un franquiciado. A diferencia de Perú, países desarrollados que tienen un marco específico, obligan al franquiciante a revelar información importante de la empresa a los inversionistas durante su proceso de selección como se puede observar en el siguiente extracto:

“El franquiciador está obligado por ley a entregar al franquiciado la información necesaria para que este pueda determinar coherentemente la conveniencia de su incorporación a la red, con una antelación mínima de veinte días a la formalización del contrato de franquicia, de un precontrato o de la entrega de cualquier importe al franquiciador” (Barbadillo, 2009).

El caso mencionado corresponde a España. Sin embargo, sirve de ejemplo para entender cómo el marco normativo puede hacer que el proceso de selección de un inversionista sea más transparente y permita identificar y comprobar su real interés en el negocio en el que va a invertir su capital.

En este sentido, en la investigación se identificó que existe un desamparo ante las inversiones de los franquiciados debido a que no ven ningún tipo de protección:

“En realidad, creo que hay un problema común en varias franquicias y, en gran medida, esto se debe a la ausencia de un marco legal que regule el sector. El formato de franquicia va más para el lado del franquiciante que del franquiciado” (Caso FO 2, comunicación personal, 05 de diciembre, 2016).

Como se aprecia en las citas, la falta de regulación mediante un marco legal genera incertidumbre en la compra de una franquicia. Ello, repercute directamente en la entrada de capitales al sector debido a que ven menos riesgosos otras posibilidades de inversión.

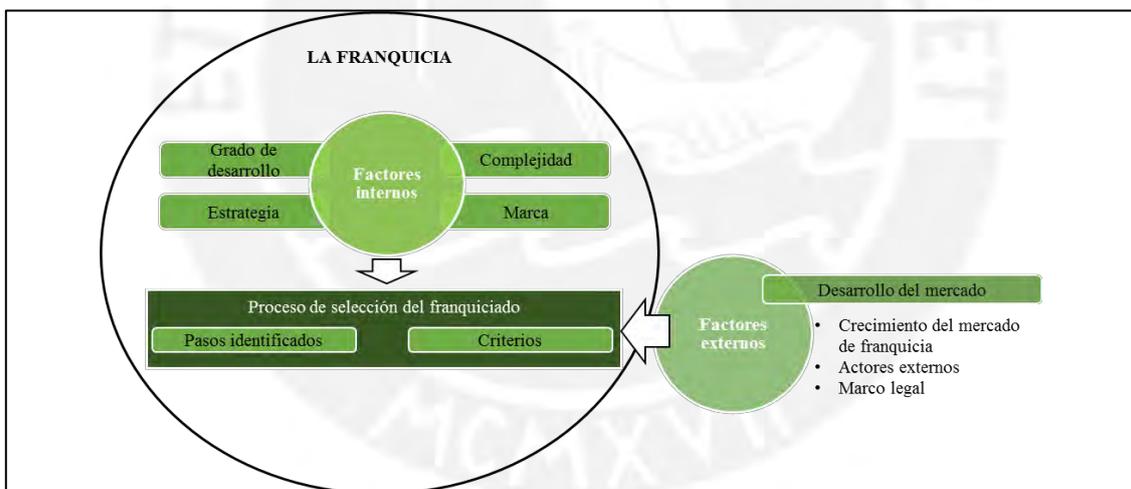
Finalmente, si bien ha podido apreciarse que la existencia de un marco regulatorio permite la profesionalización del sector y regula en algunos aspectos el proceso de selección de un franquiciado en cuanto a la transparencia en el proceso de venta, cabe aclarar que ninguno de los marcos normativos de países con presencia de un alto desarrollo de franquicias como Estados Unidos, México, Brasil o España incide en los criterios de selección de un franquiciado. A partir de ello, se puede deducir que si bien el Estado puede exigir un cierto grado de rigurosidad, profesionalismo o transparencia, los criterios de selección de un franquiciado son competencia del empresario, quien define el perfil de inversionista que crea adecuado para su sistema de franquicia pues es quien mejor sabe lo que necesita su sistema para crecer.

En resumen, los factores externos que influyen en el proceso de selección de un franquiciado se enmarcan dentro de lo que se entiende en este caso como desarrollo del mercado

peruano de franquicias. En efecto, este factor se define tanto por el crecimiento del mercado de franquicias, como por la incidencia de los actores externos y el marco legal local. Puesto que no se identificaron factores externos relevantes para la selección de un franquiciado en investigaciones previas, los aspectos mencionados significan un aporte de la presente investigación al estado del arte del tema de investigación.

El capítulo, en síntesis, ha presentado un análisis de los hallazgos respecto al proceso actual de selección de franquiciados en el contexto peruano a partir de los casos estudiados y los especialistas entrevistados. Asimismo, se ha realizado un análisis tanto descriptivo como comparativo de los criterios de evaluación para los entrevistados con lo cual se identificaron criterios coincidentes con la teoría, otros nuevos y algunos que no son relevantes en el contexto estudiado. En efecto, se presentó un análisis que permite entender la importancia de cada categoría para los entrevistados de modo que se permita entender las razones por las cuales son o no relevantes y en qué medida definen un proceso de selección. Finalmente, se presentó los hallazgos respecto a los factores internos y externos que definen este proceso con lo cual se propuso dos esquemas que agruparon los factores coincidentes y emergentes del estudio a fin de aportar nueva información relevante para entender el fenómeno. La Figura 16 muestra los aspectos investigados.

Figura 16: Resumen visual del fenómeno estudiado: aspectos investigados



Fuente: Creación propia

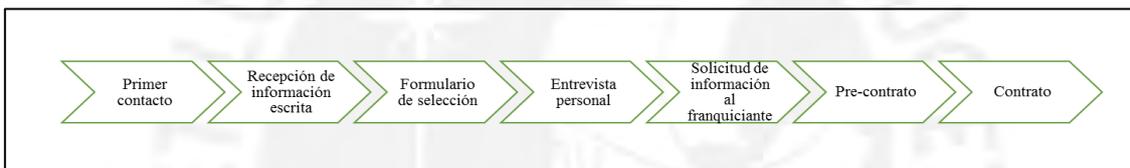
CAPÍTULO 5: GUÍA PARA LA SELECCIÓN DE FRANQUICIADOS

1. Planteamiento teórico

Según lo desarrollado en el marco teórico, investigaciones en gestión de franquicias han logrado identificar criterios que resultan relevantes al momento de evaluar a un inversionista que han podido ser validados en un contexto peruano por la presente investigación, sin embargo, los aportes realizados para brindar una aproximación en lo que refiere al proceso de selección de un franquiciado y las etapas que esto contempla son incipientes y es preciso realizar una contextualización apropiada. Para poder identificar las etapas propuestas por la teoría se utiliza la propuesta de Barbadillo (2009).

A partir de lo descrito, se reconocieron los siguientes pasos: el primer contacto entre franquiciante y franquiciado, la recepción del dossier de franquicia y el llenado de un formulario de candidatura, las entrevistas a profundidad en donde se realiza el intercambio intensivo de información entre ambas partes y la fase contractual. Lo mencionado se muestra a continuación.

Figura 17: Planteamiento teórico para el desarrollo de la propuesta



Adaptado de: Barbadillo (2009)

2. Proceso actual identificado en la investigación y propuesta crítica

Los vacíos identificados en el proceso de investigación han sido considerados como puntos de mejora para los cuales se toma las propuestas teóricas, que junto con el juicio crítico de los investigadores configuran la guía de selección que se presenta en el presente acápite.

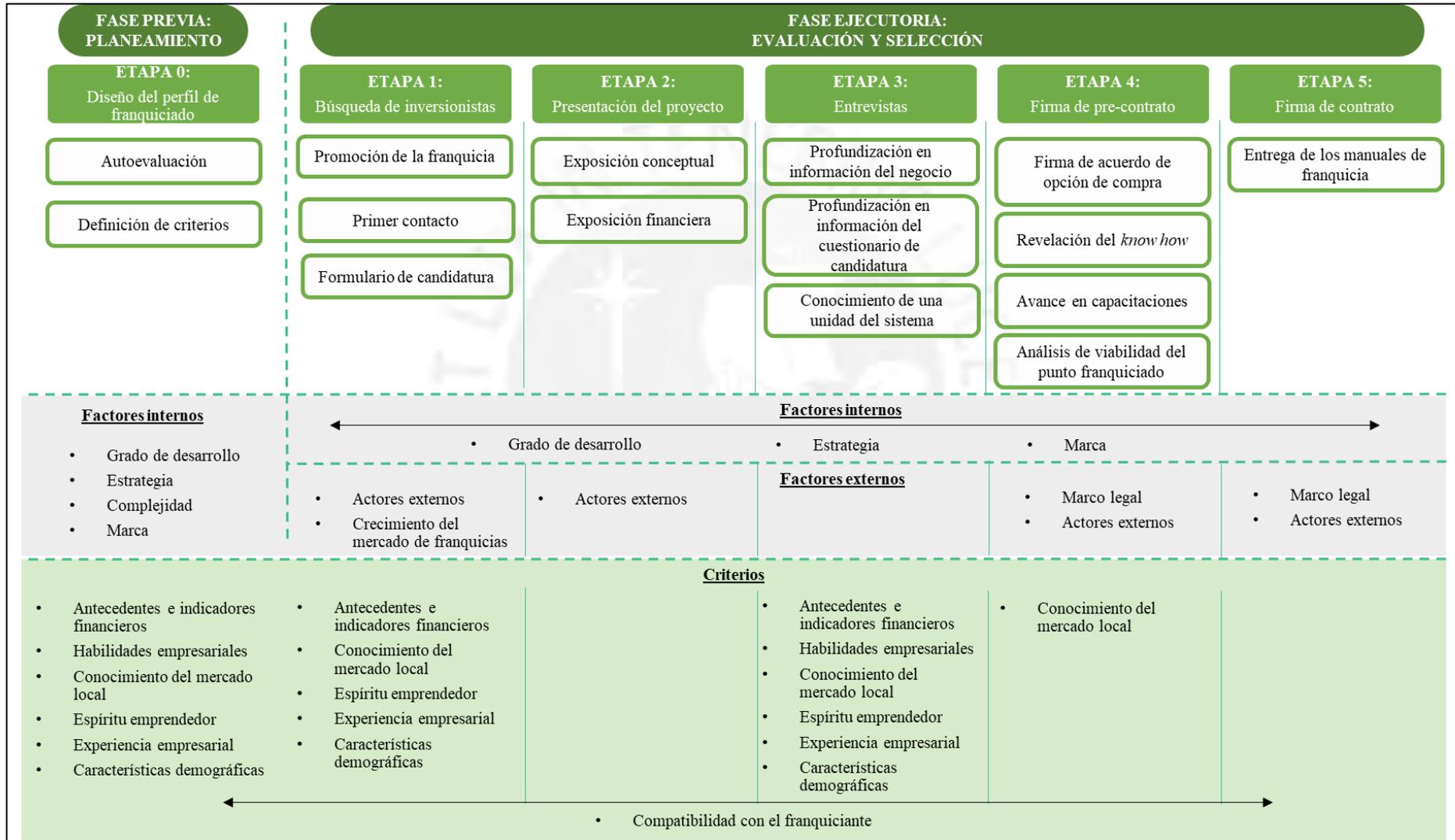
Si bien se desarrolló un análisis crítico sobre el proceso que se identificó en función a los resultados de las perspectivas de las tres fuentes evaluadas; una vez terminada una primera versión de la guía, se obtuvo una retroalimentación por parte del especialista Alfonso Gastañaduy, quien colaboró a construir la siguiente guía en un contexto peruano a partir de las buenas prácticas identificadas en el trabajo de campo y su experiencia. Luego de haber finalizado la guía, esta fue entregada a dos de las empresas franquiciantes que participaron en la investigación como casos de estudio para su revisión y obtención de críticas y opiniones al respecto. En este sentido, se pudo identificar que la guía propuesta cumplió con los siguientes aspectos: es de fácil entendimiento, la metodología propuesta permitiría potencialmente reducir riesgos al elegir a un nuevo socio para la cadena según los franquiciantes, permite analizar minuciosamente tanto cuantitativa como cualitativamente al inversionista y ayuda al empresario reconocer aspectos que

previamente no había identificado como relevantes para evaluar a un socio como los criterios que se detallan y los factores que definen el proceso.

Cada punto de la guía se presenta con una explicación de la fase o etapa, así como las principales actividades a realizar en cada una de ellas. Asimismo, se presentan preguntas de autoevaluación y control de modo que se pueda realizar seguimiento de cada uno de los requerimientos que se deben ir cumpliendo en cada uno de los pasos de la guía que se presenta en el siguiente esquema.



Figura 18: Proceso de selección de franquiciados



El proceso de selección del franquiciado se divide en dos fases. La primera fase es la del planeamiento del proceso; la segunda, la ejecución en sí del mismo. A continuación, se explica los pasos que deben seguirse en cada una de las fases.

2.1. Fase de planeamiento

La fase de planeamiento del proceso de selección de un franquiciado recae en el diseño del perfil del franquiciado. El diseño del perfil fue un paso mencionado por especialistas y algunas de las franquicias investigadas, pero no todas, lo cual indica que existe un vacío respecto a esta etapa y que muchas veces la selección de un franquiciado se realiza sin una guía de evaluación, sin embargo, este paso se debe realizar antes de buscar o querer evaluar a un candidato pues de lo contrario no se apunta a ningún objetivo en concreto.

El diseño del perfil del franquiciado contempla dos pasos: un autoanálisis organizacional y la definición de los criterios que se evaluarán en el potencial candidato.

El autoanálisis es la base para establecer un perfil de franquiciado adecuado. Se debe evaluar la situación de la franquicia respecto a los factores internos que impactan en el proceso de selección de modo que, a partir de ello, se pueda identificar los criterios relevantes para evaluar a un candidato. En este sentido, se propone un autoanálisis previo que permita al franquiciante reconocer cómo se encuentra su franquicia para identificar qué es lo que necesita en un franquiciado de modo que se busque y elija al candidato que aporte valor a la cadena y sea un verdadero socio estratégico.

Para ello se propone que el franquiciante se realice un auto-análisis respecto a cada uno de los factores descritos en el capítulo 4: el grado de desarrollo, la estrategia, la complejidad del negocio y la marca. A continuación, se presenta las preguntas que debe realizarse el franquiciante:

a. Preguntas respecto al grado de desarrollo de la franquicia

Tabla 13: Preguntas de auto-análisis respecto al grado de desarrollo de la franquicia

Grado de desarrollo de la franquicia		
Desarrollo estructural	Tamaño de la cadena	Madurez de la franquicia
<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida mi organización está estructurada para gestionar la franquicia como negocio independiente al “core”? • ¿Existe un área funcional que se dedique a la comercialización de la franquicia? • ¿Quiénes son los involucrados en el proceso y cómo se da la comunicación entre los involucrados? • ¿Quién asume el liderazgo al evaluar y seleccionar a un franquiciado? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué tamaño es la cadena? • ¿Qué significa un nuevo franquiciado para la cadena? • ¿Cómo afecta un nuevo franquiciado a la cadena? • ¿En qué medida crece mi cadena con un nuevo franquiciado? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Entiendo el concepto de franquicia y sus implicancias? • ¿Mi franquicia es gestionada de manera profesional? ¿Por qué? • ¿He aprendido de mi franquicia y perfeccionado continuamente?

Fuente: Elaboración propia

Este primer grupo de preguntas se sustentan en los tres sub-factores que componen el primer factor interno que influye en la selección de un franquiciado: el grado de desarrollo. En este sentido:

- Las preguntas relacionadas al desarrollo estructural tienen como objetivo que el franquiciante identifique si realmente su franquicia está preparada desde su estructura para elegir a uno o varios franquiciado. En este aspecto, hay dos posibilidades: la primera es que la franquicia se encuentre estructurada de modo que se cuenta con una persona exclusiva para la comercialización de la franquicia o un equipo; la segunda posibilidad es que el dueño de la franquicia sea el encargado de su comercialización. Respecto al segundo escenario, el dueño debe entender que su rol en la comercialización debe ser realmente profesional y dedicada, sin embargo, esto es muy difícil porque el franquiciante suele también encargarse de la conducción de sus locales propios. Según lo descrito, se propone que él solo elija hasta el segundo o tercer franquiciado por sí mismo, pues ya con dos o tres locales no solo debe contratar a alguien para la supervisión, control y asistencia de los franquiciados, sino que esta persona también puede apoyar en la difusión de la franquicia, captación de inversionistas y finalmente la evaluación y selección. El proceso de selección debe ser tomado con la misma rigurosidad que cualquier otro proceso del sistema de la franquicia.

- Las preguntas relacionadas al tamaño de la cadena permiten al franquiciado evaluar, principalmente, el impacto que tiene la incorporación de un nuevo socio a la cadena. En este aspecto es importante que el franquiciado entienda que, independientemente que la cadena sea muy pequeña o muy amplia, la incorporación de un socio siempre será un hecho que definirá su ingreso en un nuevo territorio y, por tanto, aportará al crecimiento de la franquicia. Asimismo, si es una cadena grande, un nuevo socio que no es elegido correctamente puede afectar al global de franquiciados, Por ende, es vital que el franquiciante siga rigurosamente el proceso de selección para procurar elegir al franquiciado que verdaderamente aporte un valor añadido a su unidad y la cadena.
- Por último, las preguntas referentes a la madurez de la franquicia tienen como finalidad que el franquiciante tome consciencia de si realmente tiene claro el concepto, los elementos, los procesos, compromisos, etc. de un sistema de franquicia. Lo óptimo es que el franquiciante conozca todo ello, pues solo de esa manera se puede gestionar la franquicia de manera profesional e ir perfeccionándola. En caso que al responder estas preguntas el franquiciante tome conciencia que realmente debe incrementar sus conocimientos, se recomienda que busque asesoría externa y capacitación respecto al tema, pues si esto no se hace antes de seleccionar franquiciados la gestión de los locales propios y franquiciados no tendrán un cimiento conceptual claro sobre el cual crecer. No se debe esperar que el franquiciado haga todo y que él lo perfeccione, esto es deber del franquiciante.

b. Preguntas respecto a la estrategia de la franquicia

Tabla 14: Preguntas de auto-análisis respecto a la estrategia de la franquicia

Estrategia de la franquicia	
Objetivo de la franquicia	Cultural empresarial
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el objetivo de mi franquicia? • ¿A dónde (geográficamente) quiero llegar con mi franquicia? • ¿Qué necesito en un franquiciado? ¿Qué le falta a mi franquicia que pueda ser complementado con un socio? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es mi visión y mi misión? • ¿Qué tipo de persona se alinea con lo que quiere y hace mi organización? • ¿Cuáles son los valores de mi organización? • ¿Qué valores busco en un franquiciado? • ¿Cuál es mi filosofía empresarial? • ¿Qué filosofía busco en un franquiciado?

Fuente: Elaboración propia

Este segundo grupo de preguntas se sustentan en los dos sub-factores que componen el segundo factor: la estrategia y la cultura empresarial. Respecto a ello:

- El primer conjunto de preguntas deben ser respondidas para tener claridad del objetivo de la franquicia. Toda franquicia debe tener como principal objetivo crecer, pues mediante los locales franquiciados la marca ganará presencia en nuevos territorios. No puede ser otro el objetivo de crear una franquicia, pues, en la investigación se identificó que en muchos casos se inicia como franquicia por deudas que pretenden ser cubiertas mediante el cobro del canon, sin embargo, esto no es ético ni profesional. La franquicia debe buscar en un franquiciado el máximo apoyo para la explotación del nuevo espacio geográfico, por lo cual debe evaluar los aspectos en los que podría brindar ayuda el socio en dicho territorio.
- El segundo conjunto de preguntas permitirán al franquiciante reconocer, en función de su cultura empresarial, aquellas características que deberá tener un socio para insertarse en la cadena de forma estratégica y alineada.

c. Preguntas respecto a la estrategia de la franquicia

Tabla 15: Preguntas de auto-análisis respecto a la complejidad del negocio

Complejidad del negocio
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan sencillo o complejo es dirigir un negocio como el mío? • ¿Qué habilidades o capacidades necesita un franquiciado para poder gestionar mi concepto? ¿Qué operaciones específicas requieren esto? • ¿Es necesario tener experiencia para poder gestionar un negocio como el mío? ¿Qué tipo de experiencia necesita tener un candidato?

Fuente: Elaboración propia

Este tercer grupo de preguntas se sustentan en el factor interno que se definió como complejidad del negocio.

Respondiendo a las preguntas planteadas por la figura mostrada, el franquiciante podrá reconocer si su negocio es realmente complejo de dirigir. Es importante realizar un análisis profundo de todos los procesos y evaluar si requieren de conocimientos para poder llevarlos a cabo. La complejidad del negocio define los criterios que se evaluarán en el candidato, pues se debe tener claro que si bien la franquicia ofrece un *business package*, se obtendrá mayor eficiencia y la curva de aprendizaje será menor si el franquiciante reconoce lo que necesita saber o tener un franquiciado.

d. Preguntas respecto a la marca de la franquicia

Tabla 16: Preguntas de auto-análisis respecto a la marca de la franquicia

Marca
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué tan posicionada se encuentra mi marca en el mercado?• ¿Qué tan reconocida es mi marca?• ¿Cuánto me afectaría que un local fracasase?• ¿Cuánto valor tiene la marca para mí?• ¿Cuántas personas quieren trabajar bajo mi marca?• ¿Por qué los inversionistas se interesan o estarían interesados en mi franquicia?

Fuente: Elaboración propia

Este cuarto y último grupo de preguntas se sustentan en el factor interno definido por la marca de la franquicia.

Al responder a las preguntas planteadas en este aspecto, el franquiciante evalúa y determina cuán valiosa es su marca. Si bien este análisis implica un aspecto subjetivo en cuanto el franquiciante valora su marca como propietario y lo que pueda significar para él ésta, se debe procurar analizar el posicionamiento de la marca en el mercado y reconocer cuánta aceptación tiene en el mercado. Identificando la importancia de la marca en el mercado el franquiciante podrá entender que el franquiciado compra el valor ganado por la marca y que una buena o mala gestión puede afectarla positiva o negativamente. Cabe indicar que considerar que si el franquiciante piensa que elegir al franquiciado no tiene importancia porque la marca es relativamente nueva o poco conocida es un error, pues el franquiciado también ayuda a la difusión y posicionamiento de la marca franquiciada.

Luego del autoanálisis propuesto, se deben definir los criterios que deberá cumplir el franquiciado para poder ingresar a la cadena. En este sentido, teniendo como base las categorías propuestas en el Capítulo 4, se identificó que las siete categorías tienen diferentes niveles de importancia según se dé el caso. Sin embargo, para efecto de la presente propuesta ninguna categoría se asume como más o menos importante que otra, sino que los criterios deben definirse a partir de los resultados que obtenga el franquiciante en el autoanálisis propuesto. En función a lo descrito se sugiere lo siguiente:

- Respecto a los antecedentes e indicadores financieros el candidato debe tener la solvencia económica para afrontar la inversión y la espalda financiera para los primeros meses. Se debe tomar en consideración que la inversión no solo comprende los conceptos de canon y royalties, sino también el capital de trabajo. Asimismo, deberá tener un buen historial crediticio, record limpio en las centrales de riesgo (Infocorp o Sentinel) y debe poder

sustentar la procedencia de los fondos. El candidato de ninguna manera podrá tener antecedentes negativos de ningún tipo, ya sean estos judiciales, penales o policiales.

- La compatibilidad entre el franquiciante y franquiciado debe contemplar la coincidencia de objetivos y valores entre ambas partes. El franquiciante debe solo aceptar el ingreso de un franquiciado que aporte el máximo compromiso a la cadena y que ello implique su presencia continua en el negocio.
- Las habilidades empresariales que el franquiciante deberá evaluar en el candidato son aquellas que le permita conducir de manera más efectiva el local franquiciado. La complejidad del negocio define los requerimientos básicos que debe tener el franquiciado en este aspecto.
- El conocimiento del mercado local debe ser considerado en función a la estrategia de la franquicia, pues los territorios sobre los cuáles definirá la expansión la cadena deben definir los aportes que debe brindar el franquiciado, ya sea esto la ubicación ideal del local, o nuevos proveedores y contactos.
- El espíritu emprendedor debe considerarse como pilar en la definición del perfil, pues el candidato buscará en la franquicia una opción de emprendimiento y debe involucrarse en ella al máximo. Sin embargo, el franquiciante debe plantearse que el franquiciado tendrá ciertos límites y que solo podrá innovar siempre y cuando no desvirtúe el concepto y la cultura.
- La experiencia empresarial del candidato debe ser un aspecto clave, pues la franquicia puede requerir mayor o menor apoyo de un franquiciado en la medida que esta se encuentre en proceso de consolidación o ya sea una franquicia madura, así como también en función a su complejidad. Se debe considerar la experiencia previa respecto a otros negocios debido a que esta ayuda a reducir la curva de aprendizaje del franquiciado; aún mejor si la experiencia proviene de operaciones en el mismo rubro.
- Por último, las características demográficas, si bien no obtuvieron un alto grado de importancia, se sugiere que el franquiciante ponga un rango de edad dentro de su perfil según este sienta que la edad de la persona le permita gerenciar mejor el local franquiciado. Asimismo, se debe establecer un mínimo grado educativo en función a la complejidad del negocio a fin de una lograr mayor comprensión y entendimiento de la dinámica por parte del franquiciado.

2.2. Fase ejecutoria

Luego de completar la etapa de planeamiento del proceso (diseño del perfil), se inicia la fase ejecutoria que involucra las siguientes etapas: la búsqueda de inversionistas, la presentación del proyecto, las entrevistas personales, la firma del pre-contrato y la firma del contrato de franquicia *per se*.

2.2.1. Etapas de la fase ejecutoria

a. Etapa 1: Búsqueda de inversionistas

En esta etapa se debe tener claro tres pasos: la promoción de la franquicia, el primer contacto con los inversionistas y la evaluación del formulario de candidatura.

En primer lugar, el franquiciante debe buscar los medios para poder promocionar de manera efectiva su franquicia y llamar la atención de inversionistas. La promoción, como primer paso, debe contemplar las siguientes actividades: asistencia a ferias de franquicias, captación mediante el apoyo de una consultora externa, publicidad en medios propios (locales de la cadena, página web o redes sociales) y la generación de una base de datos.

Se recomienda que la franquicia desarrolle un espacio que indique claramente aspectos conceptuales y algunos requerimientos que se exigen en un franquiciado en medios propios de manera que se muestre un interés por la marca de expandirse y enviar señales al mercado de ello. Si bien se puede buscar el apoyo de búsqueda de inversionistas en alguna consultora, la conversión al modelo de franquicia implica que la organización haga una inversión en desarrollo no solo interno sino también de promoción. Para ello las franquicias deben utilizar medios y herramientas como las siguientes:

- Página web de la franquicia con sección especial para promocionar la franquicia
- Redes sociales
- Publicidad impresa en locales propios de la cadena

Alfonso Gastañaduy, como parte del proceso de validación de la presente propuesta, indicó que cada uno de los medios debe ser utilizado de acuerdo a la coyuntura, es decir, se debe realizar un cronograma de actividades para la convocatoria que contemple todos estos medios. En este sentido, todos son importantes. Si bien se ha observado en los casos estudiados que no todos utilizan todos los medios, se deben considerar coyunturalmente aquellos que no sean permanentes como las ferias.

Producto de los esfuerzos realizados, se debe generar una base de datos de potenciales inversionistas como herramienta para dar seguimiento a aquellos que hayan podido ser contactados presencialmente ya sea en ferias o en los locales propios.

El segundo paso consiste en el primer contacto que se da entre el franquiciante y el inversionista. Dentro de este paso, debe considerarse las siguientes actividades: la primera comunicación, la entrega de *merchandising* y el *dossier* o *brochure* de franquicia. La primera comunicación puede darse de manera presencial, virtual o telefónicamente, ya que este puede ocurrir en una feria, en uno de los locales, por correo o llamada. En ella, si bien no es el momento más relevante para la explicación a profundidad del negocio, se debe realizar una introducción general de la franquicia a fin de generar un mayor interés en el inversionista. Asimismo, se debe indicar cómo es el proceso a fin de mostrar profesionalismo por parte de la franquicia.

La entrega de *merchandising* se da esencialmente cuando este primer contacto ocurre en una feria o exposición de franquicias y es importante porque brinda imagen a la marca y puede permitir una mayor recordación de esta. Asimismo, el *dossier* o *brochure* de franquicia debe ser un elemento indispensable, pues en este se muestran los detalles más relevantes de la franquicia como: concepto, historia, propuesta de valor, misión, misión, beneficios, ventaja competitiva del concepto, entre otros. Estas dos herramientas son de carácter netamente comercial y deben ser diseñadas de manera que expresen la identidad de la franquicia.

Como tercer paso de la etapa de la búsqueda de inversionistas, el franquiciante debe diseñar una ficha o formulario de candidatura de modo que se realicen dos actividades: el llenado de este por parte del candidato y la evaluación de la información por lado de la franquicia.

El formulario debe tener los siguientes campos de información: datos personales, datos profesionales, intereses y pretensiones frente a la franquicia, aspectos económicos y financieros personales y, disponibilidad de local y características. La herramienta debe solicitar dicha información según Barbadillo (2009) porque es fuente para poder identificar en los inversionistas aquellos criterios que el franquiciante considera relevantes²⁰. Asimismo, se sugiere que este formulario de candidatura esté presente dentro de la web propia de la empresa para que los candidatos puedan llenarla y el proceso sea más rápido; cumplir con esta recomendación puede dar señal que la franquicia tiene estructurado un adecuado proceso de selección. Se presenta un

²⁰ Se recomienda que el formulario procure levantar la mayor cantidad de información posible no solo para realizar un primer filtro y ver si el candidato cumple con lo solicitado por la franquicia, sino también para que quede como una base de datos en caso el candidato quede elegido y ocurriese alguna contingencia frente a la selección de este.

modelo de formulario de candidatura en el Anexo AA el cual ha sido adaptado de Barbadillo (2009), pues se ha añadido algunos datos a criterio de los investigadores.

A continuación, se presenta una lista de preguntas de control para cada uno de los pasos descritos en esta primera etapa con la finalidad que el franquiciante pueda realizar seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones presentadas y poder pasar a la siguiente etapa del proceso.

Tabla 17: Preguntas de control para la búsqueda de inversionistas

Búsqueda de inversionistas		
Promoción de la franquicia	Primer contacto	Llenado del formulario de candidatura
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estoy utilizando todos los medios posibles para promocionar mi franquicia? • ¿Mi página web cuenta con una sección especial para promocionar mi franquicia? • ¿Promociono mi franquicia por mis redes sociales? • ¿Tengo publicidad impresa en los locales propios para publicitar mi franquicia? • ¿Presento de forma atractiva el concepto de mi franquicia? • ¿Indico los requerimientos básicos al inversionista? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estoy atento a cualquier comunicación de potenciales inversionistas? • ¿Respondo rápidamente? • ¿Tengo un protocolo de presentación inicial? • ¿Brindo información básica pero atractiva para generar un mayor interés? • ¿Indico cómo es el proceso de selección? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tengo una ficha o formulario de candidatura? • ¿La ficha recoge la mayor cantidad de información posible respecto a los datos personales, profesionales, intereses frente a la franquicia, aspectos económicos y financieros y la disponibilidad de local y características? • ¿La ficha de candidatura está publicada en mi página web? • ¿Analizo cuidadosamente la información proporcionada en la ficha?

Fuente: Elaboración propia

b. Etapa 2: presentación del proyecto

La segunda etapa del proceso de selección considera dos pasos: la exposición conceptual y la exposición financiera.

En ambos pasos se debe analizar cuidadosamente la información que se brindará al inversionista, debido a que de ser muy específico, los inversionistas podrían considerar no tan necesaria la compra y replicar el negocio. El *know how* puede ser revelado pero a gran escala, no con minuciosidad. Por otro lado, según la investigación, se recomienda que se indique aquellas ventajas competitivas que tiene el negocio para que sea más atractiva la opción para los inversionistas. Asimismo, se debe brindar las especificaciones de la posible relación de franquicia, señalando el plazo contractual y las condiciones más generales. Por último, es preciso indicar los datos económicos de la franquicia debido a que, al ser una inversión, ésta puede definir la compra en base a su rentabilidad. Cabe mencionar que los datos económicos indicados solo son una

referencia que se basa en el local piloto de la franquicia y debe hacerse un estudio de viabilidad financiera sobre la ubicación del local franquiciado (ver etapa 4).

Esta exposición tanto conceptual como financiera tiene un carácter netamente comercial. Se debe procurar generar un vínculo entre el inversionista y el concepto de negocio, mostrando todos los beneficios propios que como empresa se dan a los inversionistas y que repercute en el éxito de la cadena. En este sentido, se recomienda el uso de material audiovisual que refuerce la presentación.

En relación a lo mencionado, se presenta una lista de preguntas para dar control del cumplimiento de las recomendaciones expuestas.

Tabla 18: Preguntas de control para la presentación del proyecto

Presentación del proyecto de inversión	
Exposición conceptual	Exposición financiera
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Realizo la exposición conceptual de mi franquicia en un ambiente que permita una buena comunicación? • ¿Vendo de manera atractiva la franquicia? • ¿Presento información específica que sea suficiente para explicar el negocio sin dar capacidad a que sea replicado? • ¿Indico las ventajas competitivas de mi franquicia? • ¿Se señala el plazo contractual? • ¿Se indica las condiciones que se requiere en un local? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Indico con claridad los montos y conceptos de inversión? • ¿Preciso las condiciones de rentabilidad del negocio? • ¿Presento los principales conceptos que están involucrados en la implementación del local franquiciado?

Fuente: Elaboración propia

c. Etapa 3: Entrevistas

La tercera etapa que debe desarrollar el franquiciante consiste en las entrevistas personales con los potenciales franquiciados. Cabe precisar que no solo puede ser una, sino varias. En esta etapa, se debe cumplir con los siguientes pasos: la profundización en la información del negocio y en la obtenida en el cuestionario de candidatura y la presentación de una unidad del sistema.

El primer paso consiste en profundizar en la información del negocio y el sistema de franquicia. Este paso suele darse de manera simultánea a la segunda etapa explicada líneas arriba: la presentación del proyecto. En este sentido, debe seguirse las mismas recomendaciones indicadas líneas arriba. Sin embargo, se contempla como parte de esta tercera etapa, pues el candidato debe poder acceder a realizar las preguntas que crea convenientes respecto a aspectos operativos de la franquicia que considere relevantes para tomar una decisión final de compra. El

potencial franquiciado debe ser exhaustivo en realizar todas aquellas preguntas que le brinden un mejor panorama del proyecto de inversión y la situación de la franquicia en aspectos de resultados, trayectoria, estructura, manuales operativos y asistencias que se brinden al franquiciado.

En el segundo paso, el franquiciante profundiza en las intenciones y aspiraciones del candidato respecto a su marca, en este sentido, evalúa con mayor profundidad los criterios que ha definido en su perfil de franquiciado. Como parte de este paso, se puede realizar un test psicológico de personalidad, sin embargo, ello debe ser realizado por una persona con la preparación debida.

Como tercer paso, se debe invitar al candidato a uno de los locales de la cadena para que pueda visualizar de primera mano los procesos de la unidad y explicar de manera didáctica y dinámica el negocio. Es indispensable ser creativo en la manera en que se vende el sistema de franquicia y dar señales, a través del proceso de selección, del profesionalismo del sistema de franquicia. Sin embargo, ello no debe contemplar la revelación de manuales o procedimientos muy específicos porque implica un riesgo de copia. El local al cual se debe invitar al candidato es el local piloto, sobre el cual se debe ya haber probado previamente todos los procesos .

Para poder realizar buenas entrevistas con los potenciales franquiciados y saber qué debe desarrollarse durante esta etapa, se presentan un conjunto de preguntas que están divididas en tres momentos: profundización de información del negocio, profundización en información del cuestionario de candidatura y conocimiento de una unidad del sistema.

Tabla 19: Preguntas de control para las entrevistas

Entrevistas		
Profundización de información en el negocio	Profundización en información del cuestionario de candidatura	Conocimiento de una unidad del sistema
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es suficiente lo que transmití en un inicio a los inversionistas? • ¿Qué información adicional otorgo a los inversionistas? • ¿Cuánto de mi <i>know how</i> puedo revelar? • ¿Trasmití adecuadamente mi idea de negocio en el primer contacto? • ¿El candidato entendió toda la información? • ¿Hasta qué punto puedo hablar del core del negocio? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué datos de candidatura debo incidir para obtener información más precisa? • ¿Cuáles son los criterios que más me interesan del candidato? • ¿Qué me falta conocer sobre el inversionista? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tengo un local piloto el cual mostrar al candidato? • Tengo establecido un formato para la visita de local piloto? • ¿Debo mostrar todas las instalaciones del local de visita? • ¿Hasta qué punto debe presenciarse la operación de la unidad?

Fuente: Elaboración propia

Se debe realizar preguntas relacionadas a la información del negocio para poder entender si la información transmitida durante el primero contacto con los inversionistas fue suficiente para dar a entender el concepto del negocio y la base operativa que brinda. Sin embargo, se debe tener un límite de información que se proporciona ya que de excederse en los datos que generan el éxito de la empresa podrían apropiarse de este conocimiento, dejando de ser atractiva la compra.

Asimismo, en función al cuestionario de candidatura hay que ver qué puntos no quedaron claramente entendidos y aprovechar las entrevistas para incidir en ellos. También, de haber puntos de interés del franquiciante en el llenado de las fichas de candidatura, es el momento ideal para poder conocer y cerrar dudas.

Por último, un vacío encontrado fue la visita a un local piloto, el cual es fundamental para que el inversionista sea consiente del negocio que estará adquiriendo. Para ello el franquiciante deberá responderse preguntas relacionados a saber si se cuenta o no con un local para ejecutar visitas y saber si tiene un formato que indique que debe realizarse durante esta.

d. Etapa 4: Firma del pre-contrato

La firma del pre- contrato de franquicia es una etapa que contempla los siguientes pasos: la firma de un acuerdo de opción de compra, la revelación parcial de know how, el avance en capacitaciones y el análisis de viabilidad del punto franquiciado.

En primer lugar, según el planteamiento teórico, el pre-contrato de franquicia implica la reserva de derechos sobre un determinado territorio y la posibilidad preferente de incorporarse a la red. En este sentido, es importante mencionar lo siguiente:

Suele ser habitual en muchas enseñanzas la disposición de un documento precontractual que, a modo de acuerdo de opción de compra de la Franquicia para el potencial franquiciado, permita a las partes avanzar la realización de ciertas operaciones y análisis, con anterioridad al otorgamiento del Contrato (...) (Perez, 1997, p.69).

Lo mencionado implica que se debe realizar la firma de un acuerdo de compra que otorgue preferencias y derechos al inversionista.

El segundo paso, implica la revelación parcial del *know-how* que permita conocer con mayor profundidad las operaciones de la franquicia, el software y la información relevante que maneja.

Como tercer paso, con la firma del pre- contrato el inversionista deberá tener una capacitación básica vivencial dentro del local piloto o punto franquiciado para que entienda y sepa todo el proceso operativo de la franquicia. Debe entender todos los procesos y conocer las funciones del

personal necesario en el negocio. Con ello, se busca que esté en la capacidad de entrenar a su personal y saber cuándo se está dejando algún proceso estandarizado. Es ideal que esto se realice mientras se busca el local, pues al momento de la aprobación se trabaja en la apertura netamente.

Finalmente, no se puede hacer la apertura de un local franquiciado si no se hace un estudio de viabilidad. El pago parcial del canon de entrada en la firma del pre-contrato deberá cubrir dicho estudio con el cual se podrá hacer una aproximación más real de los márgenes que pueda generar el negocio. Se debe entender que la ubicación de locales franquiciados presenta márgenes diferentes a los presentados, los cuales se realizan en función al local piloto.

A continuación, se indica las preguntas que debe realizarse el franquiciante en esta etapa.

Tabla 20: Preguntas de control para la firma del pre-contrato

Firma del pre-contrato			
Firma de acuerdo de opción de compra	Revelación del <i>know how</i>	Avance en capacitaciones	Análisis de viabilidad del punto franquiciado
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ofrezco la posibilidad preferente de la explotación de un territorio específico? • ¿Se ha mapeado los territorios potenciales para franquiciar? • ¿Se maneja un concepto de territorialidad? • ¿Preveo la canibalización en la cadena? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Revelo la suficiente información para que el potencial franquiciado tome conocimiento de las exigencias, procesos y requerimientos que demanda el sistema de franquicia? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Aprovecho el espacio temporal entre la firma del pre-contrato y la aprobación del local franquiciado para brindar capacitación básica? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El canon de entrada cubre el costo de un estudio de mercado o viabilidad? • ¿Realizo un análisis de viabilidad profesional del punto a franquiciar? • ¿Aseguro la rentabilidad tanto para el franquiciado como para la central de franquicia?

Fuente: Elaboración propia

e. Etapa 5: Firma del contrato

Por último, la última etapa es la firma del contrato. En esta etapa se debe entregar el *know how* documentado en manuales de la franquicia y develar aquellos puntos confidenciales del negocio. Es importante mencionar que el contrato de franquicia debe diseñarse antes de la selección del primer franquiciado. Este proceso de diseño se lleva a cabo cuando la empresa inicia la conversión al formato de franquicia.

A modo de finalización, las preguntas a continuación son de utilidad para cerrar el proceso.

Tabla 21: Preguntas de control para la firma del contrato

Firma del contrato de franquicia
<ul style="list-style-type: none">• ¿El contrato ha sido diseñado con asesoría externa de modo que se asegure cumplir con todos los aspectos que deba cumplir un contrato de esta naturaleza?• ¿El contrato se basa en condiciones de imparcialidad?• ¿Otorgo de forma oportuna todos los manuales de la franquicia?

Fuente: Elaboración propia

Finalizada la última etapa, se concluye el proceso de selección. Luego de este proceso, se inician las operaciones que constituyen el proceso de implementación de la unidad franquiciada, el cual no forma parte de la presente investigación.

2.2.2. Factores que definen la fase ejecutoria

En esta segunda fase, la organización ya no trabaja de forma independiente, sino que existe contacto con su entorno y, por ello, la influencia de los factores no solo se limita a los internos sino que surgen factores externos que influyen en cómo se configura y desarrolla el proceso. A partir de lo mencionado, se indica las etapas en las cuales los factores influyen y la medida en que ello se da.

a. Factores internos

Los factores internos que influyen en la fase ejecutoria del proceso de selección son el grado de desarrollo de la franquicia, la estrategia y la marca.

- El grado de desarrollo debe influir en toda la fase ejecutoria, pues se debe definir quién o quiénes serán los responsables de llevar a cabo cada una de las etapas del proceso. Este factor debe ser determinante para indicar los grados de responsabilidad de cada uno de los involucrados dentro de la estructura del sistema. El dueño de la franquicia no debe desempeñar todos los roles siempre, se recomienda que contrate a personal adecuado que pueda soportarlo en el proceso de venta de la franquicia y selección de inversionistas.
- La estrategia de crecimiento tiene que ser la base sobre la cual el franquiciante elija a sus franquiciados, por ello, bajo este factor debe configurarse toda la fase ejecutoria. La estrategia de crecimiento debe delimitar los territorios en los cuales se debe buscar los franquiciados. Es por ello que el proceso puede ser diferente al que se realiza en la localidad del franquiciante, ya que este deberá viajar a los territorios que desea desarrollar para buscar a sus franquiciados y, de ser posible, evaluarlos en su territorio. Asimismo,

cada una de las etapas deben apuntar a informar adecuadamente sobre la visión, misión, cultura empresarial y objetivos de la cadena de franquicia.

- La marca debe definir el proceso en el sentido que su posicionamiento puede facilitar la búsqueda de inversionistas y la convocatoria, sin embargo se debe ser siempre riguroso en las etapas del proceso a fin de conservar los objetivos alcanzados por esta y no perjudicarla. El cuidado de la marca será solo posible en la medida en que el franquiciante sea profesional y riguroso en todo el proceso.

b. Factores externos

Por otro lado, los factores externos que influyen en la fase ejecutoria del proceso de selección son el crecimiento del mercado, los actores externos y el marco regulatorio.

- Los actores externos influyen en la búsqueda de inversionistas pues proporcionan medios para poder convocarlos, asimismo, apoyan también en el proceso de presentación del proyecto, sin embargo, esta etapa debe procurar realizarla con mayor énfasis el franquiciante pues es quien mejor podrá explicar su modelo de negocio. Por otro lado, para las etapas contractuales se debe acudir a asistencia profesional en el tema de no tenerla, pues ello permitirá una buena relación contractual entre las partes.
- El crecimiento del mercado de franquicias define la etapa de búsqueda de inversionistas, pues cuanto más desarrollado este se encuentre, el franquiciante debe tomar en consideración que se enfrentará a un público más conocedor y por tanto, un adecuado proceso de selección, puede también significar una ventaja competitiva. Asimismo, a mayor desarrollo de mercado habrá más inversionistas y el franquiciante deberá ser capaz de llegar a todos los interesados.
- La investigación pudo identificar la inexistencia de un marco regulatorio que, de llegar a implementarse en el país, podrá aportar en gran magnitud a la profesionalización de la franquicia, regulando los contratos y asegurando una dinámica más justa para los involucrados. El marco legal afectará a las etapas contractuales siempre y cuando se dé una legislación al respecto en el país. Sin embargo, bajo las circunstancias dadas, el franquiciante no debe bajo ningún motivo proponer contratos parcializados que beneficien solo a una de las partes.

2.2.3. Criterios a evaluar en la fase ejecutoria

Si bien en la fase de planeamiento del proceso se definieron los criterios que evaluará el franquiciante en los candidatos, en la fase ejecutoria el franquiciante los evalúa. En este sentido,

el franquiciante realiza acciones que le permiten identificar y evaluar los requisitos y características en los candidatos. A partir de lo mencionado, se indica las etapas en las cuales se evalúa los criterios de selección.

Respecto a los antecedentes e indicadores financieros el franquiciante debe evaluar lo siguiente tanto en el formulario de candidatura (Etapa 1) como en las entrevistas personales (Etapa 3):

- Solvencia económica y espalda financiera
- Historial crediticio
- Record e historial en las centrales de riesgo
- Procedencia de los fondos
- Antecedentes judiciales, penales y policiales.

Las habilidades empresariales que el franquiciante deberá evaluar en el candidato, como se mencionó en la fase de planeamiento, son aquellas que le permita conducir de manera más efectiva el local franquiciado. Las habilidades las definirá el franquiciante en función a lo que considere conveniente. Sin embargo, la adaptación y disciplina del candidato debe ser evaluada en la Etapa 3 a fin de comprobar que el candidato esté dispuesto a seguir cabalmente los procedimientos.

Respecto al conocimiento del mercado local, se debe solicitar al candidato en el formulario (Etapa 1) aquellos locales que conozca en el territorio. Asimismo, en la Etapa 3 debe profundizar sobre los potenciales proveedores y contactos que el candidato tenga a fin de, si fuese necesario, ahorrar esfuerzos por parte del franquiciante. Este aspecto es relevante también en la etapa pre-contractual (Etapa 4), pues el conocimiento que tenga el franquiciado respecto a las normativas de licencias de funcionamiento, reglas de seguridad y salud en el trabajo, requisitos específicos del rubro etc. agilizarán la puesta en marcha del local franquiciado.

El espíritu emprendedor debe ser evaluado en el formulario de candidatura (Etapa 1) a modo de conocer las razones por las cuales el candidato desea adquirir la franquicia. Sin embargo, en la Etapa 3 el franquiciante debe evaluar si el candidato conoce que en un sistema de franquicias debe medir sus iniciativas y limitarse a lo que acepte o no el franquiciante.

La experiencia empresarial en negocios previos, el rubro y en franquicias debe ser información que se incluya en el formulario (Etapa 1). En las entrevistas personales (Etapa 3), se

debe ahondar en esta información a fin de reconocer si el candidato conoce del sistema o no, así como identificar los logros obtenidos previamente y principales errores cometidos por este.

Las características demográficas deben ser evaluadas en el formulario de candidatura (Etapa 1) para que se pueda conocer la edad, estado civil, género y formación académica; este último debe considerar un mínimo grado educativo dependiendo la complejidad requerida dentro de la franquicia. De igual manera que en los criterios anteriores, el franquiciante debe ahondar (Etapa 3) en la información que crea conveniente en relación a la familia del franquiciado.

Por último, respecto a la compatibilidad entre el franquiciante y franquiciado, la investigación propone que se debe evaluar a lo largo de todo el proceso la química que se dé entre ambas partes, pues puede ser fundamental al momento de iniciar una relación contractual. Asimismo, es importante ahondar en los valores, éticas y costumbres del candidato a fin de evaluar coincidencia de objetivos y valores entre ambas partes.

Finalmente, es relevante recordar que el estudio identificó que los antecedentes e indicadores financieros, las habilidades empresariales y la compatibilidad entre las partes deben ser evaluados con gran profundidad, pues estos pueden, en gran medida, permitir la elección de un franquiciado adecuado.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La investigación logró responder a los objetivos propuestos al inicio de la investigación. Se identificaron etapas del proceso de selección de un franquiciado en un contexto peruano a partir de los aportes obtenidos por especialistas, franquiciantes y franquiciados. En relación a las etapas identificadas en la investigación, se halló la existencia de algunos pasos que forman parte del proceso: el perfil del franquiciado, la búsqueda de inversionistas, las entrevistas, el test de candidatura, el pre-contrato y el contrato de franquicia; sin embargo, no se identificó un consenso ni un patrón de selección.

Respecto a los criterios de selección, se identificó siete categorías que engloban los criterios para el diseño del perfil de franquiciado y puedan ser evaluados en la selección de un franquiciado: los antecedentes e indicadores financieros, la compatibilidad con el franquiciante, las habilidades empresariales, la experiencia empresarial, el conocimiento del mercado local, el espíritu emprendedor y las características demográficas. En línea con lo descrito, se identificó, a partir de la aplicación de escalas a los grupos muestrales, que los tres principales criterios son los relacionados a los antecedentes e indicadores financieros, la compatibilidad entre franquiciante y franquiciado, y las habilidades empresariales del franquiciado. Por el contrario, la categoría menos relevante es la de características demográficas.

Como parte de la investigación emergieron criterios de selección no identificados en el marco teórico: el balance patrimonial, los antecedentes morales, la tenencia de acciones, los conocimientos de gestión empresarial, de estacionalidades y funciones operativas; el nivel socioeconómico, la capacidad de asociatividad, el espíritu pseudo-emprendedor, el contacto con proveedores, las redes de contacto, el conocimiento de las condiciones climáticas, la disponibilidad de insumos y recursos, la historia de vida y la química entre franquiciante y franquiciado.

Respecto a los factores que definen el proceso de selección de un franquiciado, se identificó en la teoría cinco factores internos: la estructura de la empresa, el área funcional, la comunicación interna, el liderazgo y la estrategia empresarial. En relación a los factores externos no se identificó aportes como parte del marco teórico. Como resultado de la investigación, se denominó a los factores de la estructura de la empresa, el área funcional, la comunicación interna y el liderazgo como el factor de grado de desarrollo de la franquicia. Asimismo, la estrategia empresarial se identificó como factor que asume tanto a la cultura empresarial como el objetivo de la franquicia (sub-factor). De igual manera, emergieron dos nuevos factores internos: la

complejidad del negocio y la marca. En relación a los factores externos, se identificó que el desarrollo del mercado de franquicias local es un factor general que influye en la selección del franquiciado en función a tres aspectos: el crecimiento del mercado, los actores externos y el marco legal según lo mencionado por los participantes de la investigación.

La presente investigación plantea una guía de selección de franquiciados en el contexto peruano, la cual partió de los siguientes aspectos: una propuesta teórica, la identificación de las etapas inherentes al proceso identificadas en la investigación, los factores y los criterios que lo definen, y una retroalimentación por parte del especialista Alfonso Gastañaduy. Asimismo, se presentó una versión impresa especial de la guía a dos de los franquiciantes participantes, lo que permitió reconocer aspectos importantes de la guía para validar su utilidad en futuros procesos de selección. En este sentido, la guía se divide en dos fases: planeamiento y ejecución del proceso de selección. En la primera recae el diseño del perfil del franquiciado y la segunda contempla las etapas propias del proceso. La guía propuesta presenta preguntas de control que permiten al franquiciante dar seguimiento de sus actividades para un adecuado proceso de selección.

Asimismo, se han identificado resultados importantes que, si bien no fueron planteados como objetivos de la investigación, aportan valor al estudio de las franquicias. En primer lugar, los participantes mencionaron que se requiere aún esfuerzos por parte de la academia y las asociaciones privadas para difundir el modelo y capacitar al pequeño empresario respecto al sistema como opción de emprendimiento, ya sea emprendedores con un negocio exitoso para franquiciar o inversionistas que puedan apuntar a franquicias como opción de inversión. Existe mucho desconocimiento conceptual del sistema, lo que provoca la existencia de franquicias chatarra o franquicias “chicha” que no desarrollan a cabalidad el sistema y, por ende, contaminan el sector.

De igual manera, si bien la franquicia es un modelo atractivo, beneficioso y competitivo, algunos expertos consideran que en Perú aún hay trabajo por realizar para profesionalizar el sector y ello debe ser con esfuerzos tanto del sector público y privado, en este sentido, mencionaron que existe poca asociatividad en el sector. Se identificó también que si bien existe legislación relacionada, la inexistencia de un marco legal específico, según varios de los entrevistados, perjudica en gran medida al desarrollo del mercado de franquicias peruano, pues existe miedo, descontento y falta de seguridad en el sector por la ausencia de normativas específicas de protección y gestión; este problema debe ser resuelto por todos aquellos actores relacionados al sector, pero no ha sido alcanzado aún por la baja asociatividad de las partes antes mencionada.

Finalmente, dentro de la investigación, se hizo presente la importancia de trabajar con todas las fuentes posibles relacionadas al tema de estudio para poder tener un panorama más amplio. El uso de referencias bibliográficas previas es importante para identificar aquellos vacíos que podrían ser potencialmente desarrollados por la investigación. Asimismo, acudir a aquellos actores con mayor experiencia en el tema investigado es relevante a fin de obtener información valiosa. Por otro lado, una adecuada propuesta metodológica dentro del estudio orienta y direcciona promoviendo rigurosidad en las labores de levantamiento y análisis de información. Por último, un estudio cualitativo como el presentado, obliga a los investigadores a ser más minuciosos y buscar todos los detalles posibles para poder interpretar adecuadamente las ideas de los entrevistados.

2. Recomendaciones

La franquicia es un modelo atractivo, beneficioso y competitivo que ofrece diversas ventajas frente a otros modelos de expansión, por lo que una mayor asociatividad en el sector a fin de promover y profesionalizar la franquicia permitiría conocer mejor esta alternativa y generar mayor actividad en el sector progresivamente. La creación de conceptos diferenciados que dinamicen el sector y permitan al mercado peruano de franquicias competir con mercados vecinos, es un rol que debe ser promovido por todos los actores. Asimismo, la capacitación por parte de las instituciones educativas en este modelo es fundamental a fin de instruir en el tema a los futuros emprendedores y al pequeño empresario.

Se sugiere que los franquiciantes sean conscientes que la comercialización de un sistema bajo este modelo debe ser conceptualmente claro, respetando todos aquellos criterios que exige el modelo de modo que se asegure la sostenibilidad del concepto y la viabilidad de la inversión de un tercero que se arriesga por la marca. Asimismo, se recomienda que al momento de elegir a un franquiciado, se analice debidamente la situación de su franquicia para poder evaluar estratégicamente a un candidato, así como llevar el proceso profesionalmente en razón de la sostenibilidad del negocio. En línea a lo mencionado, la guía propuesta por la presente investigación es una herramienta que permitirá al franquiciante seleccionar a su franquiciado de forma profesional y efectiva. Por cuanto corresponde a los franquiciados, se asume que este debe asumir la gestión de una franquicia siempre y cuando antes de ello se haya asegurado de que este es el modelo más adecuado a su perfil, así como que la franquicia que adquiera sea una que pertenezca a un sector con el cual sienta que pueda desempeñarse de manera efectiva y cómoda. De igual manera, se sugiere que al momento de postular a la adquisición de una franquicia, exija toda aquella información que considere necesaria para tomar una decisión responsable, así como brindar información veraz.

Se espera que el presente tema de investigación sirva de ayuda para futuras investigaciones en un campo en el cual un tópico de investigación en gestión empresarial puede ser abarcado desde cualquier rama de las ciencias de la gestión, ya sea el marketing, la gestión de los recursos humanos, operaciones, finanzas, etc. La expansión bajo el formato de franquicia es un tema rico en complejidad para ser desarrollado en investigaciones empíricas. En el contexto peruano se requiere de esfuerzos importantes por parte de la academia para la difusión del modelo mediante investigaciones académicas del tema.

Finalmente, se considera que existen temas referentes al marco legal de franquicias, análisis de franquiciabilidad de negocios, procesos operativos, estandarización, implementación de locales franquiciados, satisfacción de franquiciados, entre otros que pueden ser estudiados en investigaciones académicas. Ello será significativo en un contexto en el que muy poco se ha investigado respecto al tema. De igual manera, el proceso de selección de franquiciados puede ser estudiado a gran escala por estudios que tengan mayores recursos y la posibilidad de acceso masivo de información, gracias a los cuales pueda identificarse nuevos factores o criterios importantes bajo un contexto peruano.

REFERENCIAS

- Abdullah, F., Rashidee, M., Lee, N. & Boo, V. (2008). Measuring and managing franchisee satisfaction: a study of academic franchising. *Journal of Modelling in Management*, 3(2), 182–199. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/17465660810890144>
- Agencia Peruana de Noticias. (17 de Agosto de 2015). Mercado de franquicias en Perú facturará US\$1.450 millones este año y crecerá 20%. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mercado-de-franquicias-en-peru-facturara-us1450-millones-este-ano-y-crecera-20>
- Aguirre, L., Arenas, E., Portal, J. & Villanueva, F. (2006). Factores de éxito en la franquicia. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1747>
- Altinay, L. & Okumus, F. (2010). Franchise partner selection decision making. *The Service Industries Journal*, 30(6), 929–946. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060802322275>
- Asociación Brasileira de Franquicias. (2015). *Desempenho do Franchising Brasileiro 2015*. Recuperado de [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/77fd388041c4a18c06bde4f7b3d303bc/\\$File/7140.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/77fd388041c4a18c06bde4f7b3d303bc/$File/7140.pdf)
- Asociación Brasileira de Franquicias. (2016). *Desempenho do Franchising 2016*. Recuperado de <http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Asociación Española de Franquiciadores. (2016). *La Franquicia En España. Informe 2015*. Recuperado de <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2016/04/Memoria-AEF-Cajamar-informe-La-Franquicia-en-España-2016.pdf>
- Ayup, J. (2007). *Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio*. Recuperado de http://riubu.ubu.es/bitstream/10259.1/77/2/Ayup_Gonz%25C3%25A1lez.pdf
- Ayup, J. & Calderón, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 134–144. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000874>
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: Una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestion*, 10(2), 43–66. Recuperado de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/revista/es/numeros-publicados/articulo?year=2010&vol=10&num=2&o=3>
- Baena, V. & Cerviño, J. (2010). Renombre de la marca y la internacionalización empresarial: Una aplicación al sector de la franquicia. En Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK), *XXII Congreso Nacional de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de <http://www.brandsofspain.com/wp-content/uploads/2011/08/616-ANEXO-2.pdf>

- Barbadillo, S. (2009). *Invertir en franquicias. Guía práctica para convertirse en dueño de tu propio negocio..* Barcelona: Gestión 2000.
- Baucus, D., Baucus, M. & Human, S. (1993). Choosing a Franchise: How Base Fees and Royalties Relate to the Value of the Franchise. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 91–104. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=2943e629-868a-4959-9345-75860d12fd18%40sessionmgr120&hid=103&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=9511131282&db=bth>
- Bivainis, J. (2006). Development of Business Partner Selection. *Ekonomika*, 73 (1), 7–18. Recuperado de <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367155679560/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>
- Bordonaba, M., Lucía, L. & Polo, Y. (2008). Análisis del Ciclo de Vida de la Franquicia en los sectores de moda y restauración. *Universia Business Review*, 19, 42–59. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/664/analisis-ciclo-vida-franquicia-sectores-moda-restauracion>
- Bordonaba, M., Lucía, L. & Polo, Y. (2009). Franchise firm entry time influence on long-term survival. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 106–125. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09590550910934263>
- Bordonaba, M. & Polo, Y. (2004). Gestión estratégica de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, (1), 50–63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300105>
- Boroian, D. (1997). *Las ventajas del franchising* (2ª ed.). Santiago de Chile: Publicaciones Editorial Gestión
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación. (1992). *Guía de la franquicia* (3.ª ed.) Valencia: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación.
- Cámara Peruana de Franquicias. (2016). *Datos del mercado*. Recuperado de <http://www.cpfranquicias.com/orientacion-al-interesado/>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *RNA Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54. Recuperado de <http://201.196.149.98/revistas/index.php/rna/article/viewFile/332/227>
- Combs, J., Ketchen, D., Shook, C & Short, J. (2011). Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99–126. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310386963?journalCode=joma>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (2011). *Perfil de mercado de franquicias en México*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/36471667rad78dac.pdf>
- Coronado, J. (2007). Escalas o niveles de medición. *Paradigmas*, 2(2), 104–125. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4942056.pdf>

- Costello, T. & Costello, A. (2013). Creating Value in Franchise Systems: Aligning the Interests of Franchisors and Franchisees. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 25(2), 3–17. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=eea0d889-919b-4d2a-a69d-3d9ebc44b3a5%40sessionmgr4009&hid=4203&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZH MtbGl2ZQ%3d%3d#db=edb&AN=101695369>
- Cox, J. & Mason, C. (2007). Standardisation versus Adaptation: Geographical Pressures to Deviate from Franchise Formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053–1072. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060701673737>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–d900. Recuperado de https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2013/05/Cropanzano__Mitchell_2005_SET_Review_JOM.pdf
- Cruz, S., Venegas-Martínez, F. & Sánchez A. (2009). Un modelo de optimización estocástica para la valuación de una franquicia: un enfoque de opciones reales. *Análisis Económico*, 24(57), 7–29. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=48633276&lang=es&site=ehost-live>
- Dant, R., Grünhagen, M. & Windsperger, J. (2011). Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268. Recuperado de http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/Publikationen/2011_JR_Dant_Grunhagen_Windsperger.pdf
- Dant, R. & Kaufmann, P. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(2), 63–75. Recuperado de [http://sci-hub.ac/10.1016/S0022-4359\(03\)00011-3](http://sci-hub.ac/10.1016/S0022-4359(03)00011-3)
- Dant, R., Kaufmann, P. & Paswan, A. (1992). Ownership Redirection in Franchised Channels. *Journal of Public Policy & Marketing*, 11(1), 33–44. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=d33cc572-40c4-4829-8246-e1769a15db13%40sessionmgr4010&hid=4205&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZH MtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9602160571>
- Davies, J. (2015). Franchising As Organizational Form in Business and Political Organizations. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 8(1), 60–76.. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=d33cc572-40c4-4829-8246-e1769a15db13%40sessionmgr4010&hid=4205&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZH MtbGl2ZQ%3d%3d#AN=111947950&db=bth>
- Desai, P. (1997). Advertising Fee in Business-Format Franchising. *Management Science*, 43(10), 1401–1419. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=73c90a75-e245-4f68-ad7e-f72cea8a2e99%40sessionmgr103&hid=122&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZH MtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsjsr.2634414&db=edsjsr>

- Díez de Castro, E. & Rondán, F. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 10(3), 71–96. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1096670.pdf>
- Díez de Castro, E., Navarro, A., Rondán, F. & Rodríguez, C. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: Una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 14(2), 185–210. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2233129.pdf>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/258557.pdf>
- Elango, B. & Fried, V. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68–81. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=ebc39f0c-d6d4-4454-bbc5-3ab052b0d2fc%40sessionmgr103&hid=122&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9708244639>
- Entrepreneur. (2011). *Las 5 franquicias más exitosas del mundo*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/264732>
- Fernández, M. & Martín, J. (2009). La calidad de la relación entre el franquiciador y sus franquiciados: un análisis de su influencia sobre la satisfacción y los resultados organizativos. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 13(1), 71–95. Recuperado de http://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/100917_105247_E.pdf
- Forbes México. (2016). *Las 10 franquicias mexicanas más importantes*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/las-10-franquicias-mexicanas-mas-importantes/#gs.uNDjNCc>
- Front Consulting Perú, Grupo Nexo Franquicia & PMKT Consulting. (2016). El mercado peruano de franquicias. *Franquiguía Perú 2016-2017*. 5(5).
- Gallini, N. & Lutz, N. (1992). Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising. *Source Journal of Law, Economics & Organization*. *International Business & Economics Research Journal*, 8(3), 471–501. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/764864>
- Gastañaduy, A. (2000). *Franquicias: opción de desarrollo estratégico*. Lima: Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN).
- Gastañaduy, A. (2006). *Franquicias: la experiencia peruana* [PPT].
- Gastañaduy B.,A. (2009). Tangibilización del espíritu emprendedor. Desarrollo de franquicias en el sector de la pequeña y microempresa. *Cuad. Difus.*, 14 (26), 109-119. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/26/Gastanaduy.pdf>
- González, E. & González, R. (1991). *Franquicias: La revolución de los 90*. México: McGraw-Hill
- Gaul, C. (2014). International franchise partnern selection model. En University of Latvia, *International Scientific Conference: New Challenges of Economic and Business Development – 2014*. Riga: University of Latvia. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/281112431_Human_Resource_Recruitment_and_Selection_Approaches_in_Public_Sector_Case_of_Latvia#page=149

- Gaul, C. (2015). What Makes A Franchisee Successful : Attitudes And Pre-Requisites Of Profitable. *International Business & Economics Research Journal*, 14(2), 387–394. Recuperado de <http://cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/viewFile/9128/9127>
- Gauzente, C. (2003). Measuring franchisees' satisfaction: theoretical considerations and empirical testing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(10), 508–517. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09590550310497030>
- Gillis, W. & Castrogiovanni, G. (2012). The franchising business model: An entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75–98. Recuperado de <http://sci-hub.ac/10.1007/s11365-010-0158-8>
- Gómez-Restrepo, C. & Okuda, M. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118–124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Grace, D. & Weaven, S. (2011). An Empirical Analysis of Franchisee Value-in-Use, Investment Risk and Relational Satisfaction. *Journal of Retailing*, 87(3), 366–380. Recuperado de <http://linkinghub.elsevier.com/sci-hub.ac/retrieve/pii/S0022435910000448>
- Harmon, T. & Griffiths, M. (2008). Franchisee Perceived Relationship Value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256–263. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08858620810865834>
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hing, N. (1995). Franchisee satisfaction: contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 12–25. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?sid=491d417c-429d-47ca-8e64-57b72d086c27@sessionmgr4009&vid=4&hid=4108&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZTl1ZHMtbGl2ZQ==#AN=9507241444&db=bth>
- Huerta, P. & Calderón, M. (2007). Evolución de la apertura/cierre de establecimientos en enseñas que aplican el concepto de franquicia dentro del sector confección, complementos y moda. En Ayala, J. *Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro* (pp. 1748–1760). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232516>
- Huseman, R., Hatfield, J. & Miles, E. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222–234. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258531> .
- Jambulingam, T. & Nevin, J. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363–395. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902698000238>

- Jick, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392366>
- Kaufmann, P. & Dant, R. (1998). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5–16. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000955>
- Kaufmann, P. & Dant, R. (2001). The Pricing of franchise rights. *Journal of Retailing*, (77), 537–545. Recuperado de [http://sci-hub.ac/10.1016/S0022-4359\(01\)00053-7](http://sci-hub.ac/10.1016/S0022-4359(01)00053-7)
- Kaufmann, P. & Stanworth, J. (1995). The Decision to Purchase a Franchise: a Study of Prospective Franchisees. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 22–33. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=141&sid=62287774-79bb-4f41-bbfb-ffe253068f73@sessionmgr4001&hid=4112&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ==#db=bth&AN=9512242199>
- Ketchen, D., Combs, J. & Upton, J. (2006). When Does Franchising Help Restaurant Chain Performance? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), 14–26. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0010880405279170>
- Kiser, L. (2009). *FRANQUICIAS: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada*. Lima: Nathan Associates Inc. Recuperado de <http://frontconsulting.com.pe/wp-content/uploads/2015/07/pub.pdf>
- Lee, Y., Kim, S., Seo, M. & Hight, S. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 28–37. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Yong-Ki-Lee2/publication/278324408_Market_orientation_and_business_performance_Evidence_from_franchising_industry/links/55ab133308aea3d086828091.pdf
- Lim, J. & Frazer, L. (2004). Matching Franchisor-Franchisee Roles and Competencies. En *18th Annual International Society of Franchising Conference*, Las Vegas. Recuperado de https://www.franchise.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/577175/Matching-franchisor-franchisee-roles-and-competencies.pdf
- Lucía, L., Bordonaba, M., Madanoglu, M. & Alon, I. (2014). Franchising and value signaling. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 105–115. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JSM-09-2013-0253>
- Ludeña, Y. (2012). El boom de las franquicias en el Perú ¿Es tiempo de una regulación jurídica o aún no? *LUMEN, Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón* (9) 71-86 Recuperado de http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/derecho/lumen_9/8.pdf
- Macías, J. (2015). Análisis longitudinal del fracaso del franquiciador en el sistema de franquicia español. (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Sevilla, España). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/32943/Tesis%20Analisis%20Longitudinal%20del%20fracaso%20del%20franquiciador%20en%20el%20sistema%20espa%C3%B1ol.pdf?sequence=5>

- Martin, R. (1988). Franchising and Risk Management. *The American Economic Review*, 78(5), 954–968. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/1807159?seq=1#page_scan_tab_contents
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165–193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martins, R. (2005). Características do formato de negocios de franquicias: Estudio de casos. (Tesis de maestría, Universidad e Metodista de Piracicaba, Sao Paulo, Brasil). Recuperado de https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/28112012_220423_ruth_aparecida_martins_dos_santos.pdf
- Morejón, A. (2010). El contrato de franquicia. *Cuadernos de Derecho Y Comercio*, (54), 297–335. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3621419>
- Ojo, O. (2008). Franchising: hybrid organisational arrangement for firm growth and national development. *Lex et Scientia International Journal*, 15(2), 113–120. Recuperado de <https://doaj.org/article/ed3b0c6905904615b402ccc3daa5521e>
- Perez, M. (1997). *Una franquicia para mi nuevo negocio*. Madrid: Selina Olmedo
- Peterson, A., Dant, R. (1990). Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: empirical insights from a service franchise. *Journal of Small Business Management*, 28 (3), 46-61. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=115ed766-279d-4b6b-b3ea-9dd4681539a0%40sessionmgr4007&hid=4213&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT11ZH MtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9604164279>
- Pezet, C. (28 de Febrero de 2012). Conquistando paladares: 23 marcas made in Perú operan como franquicias en América. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conquistando-paladares-23-marcas-made-peru-operan-como-franquicias-en-america>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIiA-DE-INVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *The Economic Impact of Franchised Businesses: Volume IV*. Recuperado de http://www.franchise.org/sites/default/files/Economic Impact Vol IV_Part I_20160908.pdf
- Pritchard, R. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 176–211. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/248557520_Equity_theory_A_review_and_critique
- Rahatullah, M. & Raeside, (2009). The Dynamism of Partner Selection Criteria in Franchising. *SAM Advanced Advertising Management Journal*, 74(4), 36–46. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=12397156-2d19-4d04-b580->

8a1a8a2ad70d%40sessionmgr4006&hid=4113&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZH MtbG12ZQ%3d%3d#AN=48921677&db=bth

- Ramírez, J. (2005). *Una primera aproximación sobre los criterios utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242643998_una_primera_aproximacion_sobre_los_criterios_utilizados_por_los_franquiciados_en_la_seleccion_de_una_ensena_franquiciadora
- Ramírez, J. Guerrero, F. & Rondán, F. (2005). Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora. *Revista de Economía Y Empresa*, 23(54), 51–68. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2336261.pdf>
- Ramírez, J., Guerrero, F. & Rondán, F. (2007). Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 10(31), 171–201. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-linkresolver-seleccion-franquiciados-mediante-simulacion-con-S1138575807700877>
- Ramírez, J., Rondán, F., Guerrero, F. & Berbel, J. (2011). Identifying the franchisee profiles franchisors prefer. *Journal of Business Economics and Management*, 12(4), 567–588. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/16111699.2011.599408>
- Rodríguez, D. (2009). Un modelo para la valoración de intangibles. Aplicación a las franquicias de la industria restaurantera en México. (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España). Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/71110?show=full>
- Rondán, F., Navarro, A. & Díez de Castro, E. (2007). ¿Es la franquicia un sistema dual? En Ayala, J., *Conocimiento, Innovación Y Emprendedores : Camino Al Futuro*, (pp. 2157-2173). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2233152.pdf%5Cnhttps://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2233152>
- Rubin, H. & Rubin, I. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (3a ed.) Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=bgekGK_xpYsC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Qualitative+interviewing.+The+art+of+hearing+data.&ots=tHbBgHraQf&sig=snXGtqf495vIEXLtsbu_tNOJgul#v=onepage&q=Qualitative+interviewing.+The+art+of+hearing+data.&f=false
- Scott, F. (1995). Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of Industrial Organization*, 10(1), 69–81. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/41798555>
- Sen, K. (1993). The Use of Initial Fees and Royalties in Business-Format Franchising. *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 175–190. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2488012>

- Shane, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216–234. Recuperado de <http://amj.aom.org/content/39/1/216>
- Silva-Santisteban, A. (2014). Reflexiones sobre el contrato de franquicia: contrato de colaboración empresarial y diferencias con figuras jurídicas similares. *Revista de Economía Y Derecho*, 11(41), 89–99. Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/economia/article/viewFile/307/272>
- Soriano, D. R. (2005). Franchising in Spain: Agency and capital scarcity perspectives. *The Service Industries Journal*, 25(8), 1015–1027. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=570ba99b-be0c-4fa9-84c5-1a28bd3e3b4a%40sessionmgr101&hid=112&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZQ%3d%3d#AN=19216110&db=bth>
- Tatham, R., Bush R. & Douglass R. (1972). An analysis of decision criteria in franchisor/franchisee selection processes. *Journal of Retailing*, 48 (1), 16-21. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=618fe972-9b51-470f-a611-1b9b044cddc8%40sessionmgr102&hid=108&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZQ%3d%3d#AN=4678670&db=bth>
- Verbieren, S. (2008). Franchising: a literature review on management and control issues, *Review of Business and Economics*, 53(4): 398-443 Recuperado de <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/211308/2/Verb>
- Villarreal, O. & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 16(3), 31–52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3304962>
- Watson, A. & Johnson, R. (2010). Managing the franchisor–franchisee relationship: a relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 51–68. <http://www.tandfonline.com/loi/wjmc20>
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D. & Stanworth, C. (2005). Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 25–34. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=269FA559B760131F87004A171D98B091?doi=10.1.1.474.6918&rep=rep1&type=pdf>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4ªed.). USA: SAGE Inc. Recuperado de http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN_K_ROBERT-1.pdf

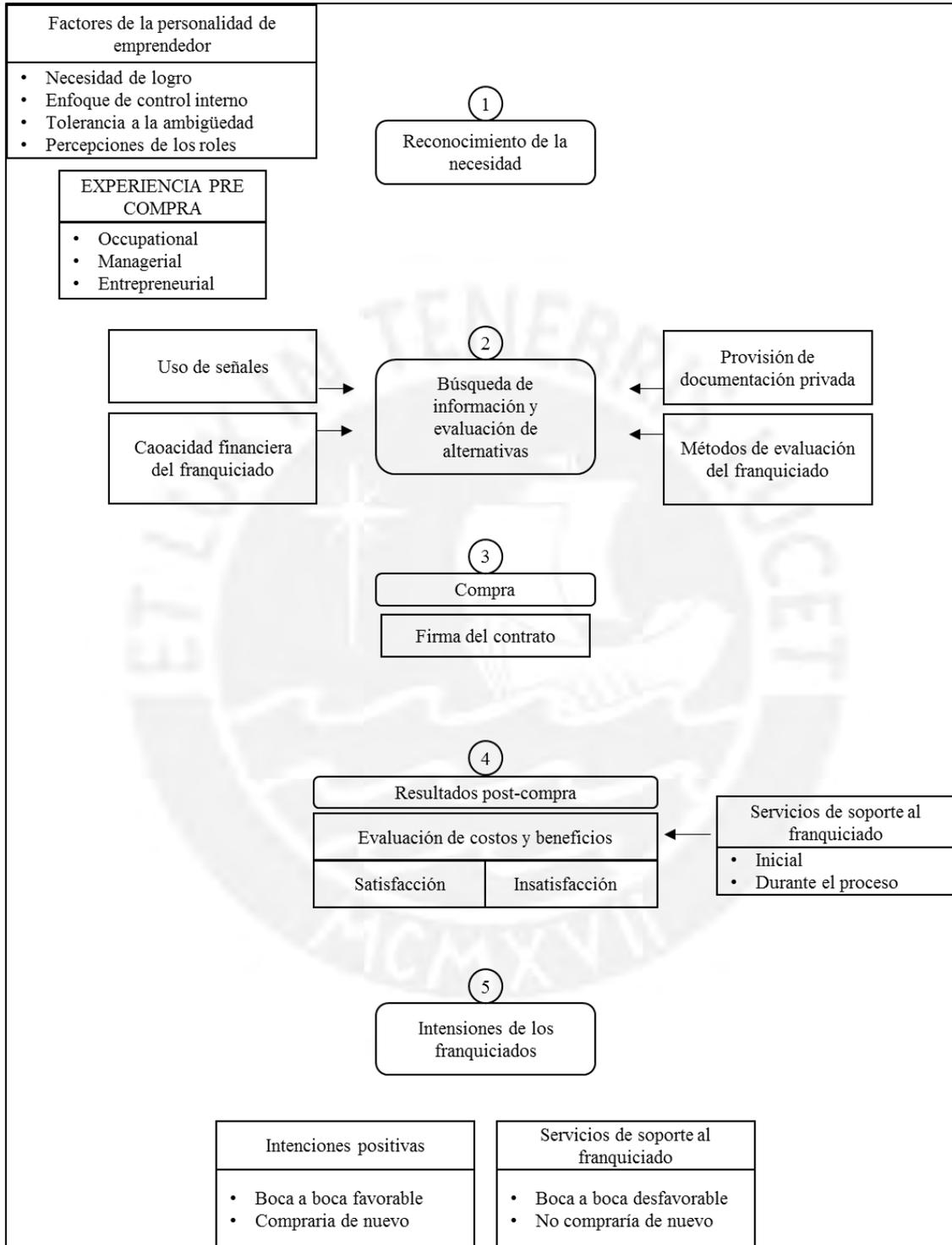
ANEXO A: Matriz de consistencia de la investigación

Figura A1: Matriz de consistencia de la investigación

Pregunta general	Objetivo general	Metodología
¿Cuáles son los criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado que permiten construir una guía de selección de franquiciados en un contexto peruano?	Identificar los criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado para construir una guía de selección de franquiciados en un contexto peruano.	Se recurre a una metodología de enfoque cualitativo y de alcance exploratorio. La estrategia de la investigación es de estudio de casos múltiple de franquicias peruanas a partir de la triangulación de fuentes de información (especialistas peruanos, franquiciantes peruanos y franquiciados de franquicias peruanas).
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Herramientas metodológicas
¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de un franquiciado en un grupo de franquicias peruanas?	Comprender el proceso de selección de un franquiciado en un grupo de franquicias peruanas.	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura consultada • Entrevistas a profundidad a: <ul style="list-style-type: none"> - Expertos en franquicias - Franquiciantes peruanos - Franquiciados de franquicias peruanas
¿Cuáles son los criterios de selección de un franquiciado desde la perspectiva de un grupo de franquiciantes peruanos, expertos en gestión de franquicias y expertos en selección de personal?	Identificar los criterios de selección de un franquiciado desde la perspectiva de un grupo de franquiciantes peruanos, expertos en gestión de franquicias y expertos en selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura consultada • Entrevistas a profundidad a: <ul style="list-style-type: none"> - Expertos en franquicias - Franquiciantes peruanos - Franquiciados de franquicias peruanas • Aplicación de encuesta con escalas tipo Likert y escalas ordinales a: <ul style="list-style-type: none"> - Expertos en franquicias - Franquiciantes peruanos - Franquiciados de franquicias peruanas
¿Qué factores internos y externos influyen en la toma de una decisión respecto a la selección de un franquiciado en un grupo de franquicias peruanas?	Reconocer los factores internos y externos que influyen en la toma de una decisión respecto a la selección de un franquiciado en un grupo de franquicias peruanas.	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura consultada • Entrevistas a profundidad a: <ul style="list-style-type: none"> - Expertos en franquicias - Franquiciantes peruanos - Franquiciados de franquicias peruanas • Aplicación de encuesta con escalas tipo Likert y escalas ordinales a: <ul style="list-style-type: none"> - Expertos en franquicias - Franquiciantes peruanos - Franquiciados de franquicias peruanas
¿Cómo se estructura el proceso de selección de un franquiciado en franquicias peruanas?	Proponer una estructura tentativa para el proceso de selección de franquiciados en base a los criterios y factores identificados.	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura consultada • Entrevistas a profundidad a: <ul style="list-style-type: none"> - Expertos en franquicias - Franquiciantes peruanos - Franquiciados de franquicias peruanas

ANEXO B: Modelo de comportamiento de compra del franquiciado de Hing

Figura B1: Modelo de comportamiento de compra del franquiciado de Hing



Fuente: Hing (1995)

ANEXO C: MATRIZ DE ASPECTOS CONCEPTUALES Y CONTEXTUALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ESPECIALISTAS

Tabla C1: Matriz de aspectos conceptuales y contextuales desde la perspectiva de los especialistas - Parte I

Variables	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Concepto de franquicia	-La franquicia es vender el éxito de un negocio mediante un formato que compromete el dar el <i>know how</i> .	-La franquicia es un formato de negocios en el cual una persona jurídica o natural cede a otra el derecho de usar su marca transmitiéndole su <i>know how</i> , a cambio de pagos previamente acordados.	-Teórico: Modelo de negocio en el cual el dueño de un sistema otorga a un tercero derechos sobre su marca y <i>know how</i> en un territorio y tiempo específicos a cambio de una compensación monetaria. -Concepto práctico: Es un modelo de crecimiento basado en un modelo de negocio.	-Modelo empresarial que ayuda a los emprendedores a expandir sus negocios y descentralizarse en otros territorios a conquistar mercados.
Requisitos para ser una franquicia	1. Tener un <i>know how</i> . 2. Haber probado el producto o servicio mínimo dos años para identificar estacionalidades. 3. Tener una marca registrada. 4. Tener homologados a los proveedores.	1. Valor agregado en la experiencia de compra. 2. Ofrecer ventajas competitivas. 3. Tener un concepto diferenciado. 4. Ser un negocio rentable. 5. Tener un <i>know how</i> que no responda a una moda. 6. Pertenecer a un sector con crecimiento. 7. Se debe haber validado en un segundo local el éxito de uno primero.	1. Tener una ventaja competitiva. 2. Tener una propuesta diferenciada y única poco imitable.	1. Haber llegado e identificado el punto de equilibrio 2. Tener manuales y procesos establecidos. 3. Tener una marca posicionada. 4. Tener un flujo de caja proyectado.

Tabla C1: Matriz de aspectos conceptuales y contextuales desde la perspectiva de los especialistas - Parte I (continuación)

Variables	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Razones para optar por el formato de franquicia	<p>1. Por falta de recursos propios para expandir.</p> <p>2. Por falta de capacidad para dirigir más establecimientos.</p> <p>3. Por no poder controlar un negocio fuera del país.</p> <p>4. Porque es un modelo exitoso.</p>	<p>1. Porque es el formato de expansión más exitoso de los últimos 70 años.</p> <p>2. Porque la tasa de mortandad de las franquicias es bajo, el 80% de franquicias en USA sobreviven a los 5 años.</p>	<p>1. Porque el sistema de franquicia ofrece una plataforma de escalabilidad que no tiene comparación con ninguna otra forma de expansión.</p> <p>2. Por las eficiencias operaciones que ofrece el sistema.</p> <p>3. Porque la franquicia ofrece tres tipos de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A corto plazo: el canon de entrada. -A mediano plazo: las regalías. -A largo plazo: la plusvalía de marca que se puede alcanzar. 	<p>1. Porque es un sistema que permite compartir riesgos.</p> <p>2. Porque es un sistema de mutua ayuda ya que es una marca con la que todos quieren crecer.</p> <p>3. Porque exige una estructuración y sistematización de procesos en la empresa que permite realizar mejoras.</p>
Factores contextuales para el desarrollo de franquicias	<p>1. Ingreso de franquicias extranjeras en los años 90.</p> <p>2. Creación de la Cámara Peruana de Franquicias (CPF).</p> <p>3. Creación de marcas por Gastón Acurio.</p>	<p>1. La apertura económica ocurrida en los años noventa permitió que ingresaran nuevos productos al mercado peruano y la capacidad adquisitiva de la población mejoró, la población demandaba mejores productos y servicios y la mejora de lo existente.</p> <p>2. Empresas extranjeras (no necesariamente franquicias) ingresaron a cubrir la demanda insatisfecha.</p> <p>3. Desarrollo de franquicias peruanas en todos los sectores, no solo gastronomía (siendo hoy en día la torta de 50-50%).</p>	<p>1. No ha habido un desarrollo de franquicias como tal. El crecimiento del mercado de franquicias se puede medir en función al número de franquicias que salen a mercado pero las franquicias no han logrado llegar aun a una escalabilidad.</p> <p>2. El desarrollo de conceptos se debe en gran medida a los altos niveles de emprendimiento que presenta nuestro país.</p>	<p>1. Existencia de una CPF.</p> <p>2. La gastronomía y su éxito.</p> <p>3. El hecho que a partir de los años 80 se permitió el ingreso de franquicias extranjeras que mostraron el éxito del formato.</p>

Tabla C1: Matriz de aspectos conceptuales y contextuales desde la perspectiva de los especialistas - Parte I (continuación)

Variables	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Países referentes en el desarrollo de franquicias	-	1. En Brasil son 3073 franquicias al 2015. En la feria de Sao Paulo son aproximadamente 60 mil asistentes en 3 días. Esto muestra que este país es el más fuerte de Sudamérica. 2. Estados Unidos es definitivamente el más fuerte en desarrollo de franquicias.	1. Estados Unidos que lleva años como potencia. 2. En L.A tenemos a Brasil y México. Sin embargo en estos países no se ha logrado crear conceptos diferenciados. En México la mayoría de franquicias son de tacos y en Brasil de camarones y panes de queso.	1. Estados Unidos debido a que su economía se basó en franquicias desde la Segunda Guerra. 2. México 3. Brasil en donde las franquicias también abarcan emprendimientos sociales.
Aporte de la franquicia a la economía	-	-	No se puede determinar el aporte exacto a la economía debido a que no se tiene datos claros sobre la cantidad de franquicias en el Perú	-Más de mil millones de soles de aporte a la economía. -Tasa de crecimiento de 20% anual del sector. -Más de treinta mil puestos de trabajo.
Cantidad de franquicias peruanas	-El sector está dividido en un 50% para marcas extranjeras y peruanas.	-Estamos a la par con las franquicias internacionales.	-Primero habría que definir a qué le decimos franquicia, es un dato muy complejo que definir.	-Las franquicias peruanas ya están superando, en muy poca cantidad, a las extranjeras. Aunque podríamos decir que estamos en casi 50-50

Tabla C1: Matriz de aspectos conceptuales y contextuales desde la perspectiva de los especialistas - Parte I (continuación)

Variables	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Expectativas sobre el sector	<p>1. Considera un futuro cada vez mejor. Visualiza la franquicia más madura año a año.</p> <p>2. La tecnología tendrá un papel importante y las franquicias que logren adaptarse a ello generarán respuestas más rápidas y efectivas.</p>	<p>1. Ve el futuro de la franquicia con optimismo, pues ningún país latinoamericano ha avanzado y luego retrocedido.</p> <p>2. Visualiza que pasaremos a una cuarta etapa de desarrollo en la que las franquicias peruanas superen en cantidad a las extranjeras esto gracias a la tasa de crecimiento de 20% anual que ha venido presentando.</p> <p>3. En algún momento se dará una legislación, pero esta no debe ser tan reguladora pero si debe poner las cosas claras para los jugadores.</p>	<p>-Ve un futuro prometedor siempre y cuando sea un trabajo conjunto con expertos en el sector.</p>	<p>1. El futuro de la franquicia en el Perú es la micro-franquicia debido que el 95% de las empresas peruanas son micro y pequeñas empresas.</p> <p>2. Considera que las franquicias gastronómicas crecerán mucho más y los emprendedores tendrán más claro el modelo de expansión que necesitan.</p> <p>3. Se espera que el Estado lance un programa de micro-franquicias.</p>
Principales problemas identificados en el sector	<p>1. Idiosincrasia del peruano en el éxito ajeno.</p> <p>2. No todas las empresas tienen registro de marca y eso genera gran cantidad de contingencias.</p> <p>3. Tener dos meses funcionando excelentemente no es un tiempo indicado que permita validad un <i>know how</i>.</p>	<p>1. No se ha logrado crear conceptos alrededor de los productos o servicios como en otros países.</p> <p>2. Desconocimiento y poca divulgación del sistema.</p> <p>3. Ausencia de un marco regulatorio.</p>	<p>1. El desarrollo de franquicias está lleno de informalidad, lo que da una impresión falsa de lo que de verdad ocurre en el sector. No todo lo que crece es bueno.</p> <p>2. No se ha logrado identificar la ventaja competitiva del país (tejidos), debería crearse franquicias en función a lo que nos hace diferentes y mejores a otros como país.</p> <p>3. Falta de concertación por los <i>stakeholders</i>.</p>	<p>1. La desconfianza de ceder derechos de uso de marca por la piratería, copia y miedo empresarial.</p> <p>2. Ausencia de un marco legal en el país.</p> <p>3. Falta de financiamiento a pequeños emprendedores y ausencia de financiación específicas para franquicias.</p>

Tabla C1: Matriz de aspectos conceptuales y contextuales desde la perspectiva de los especialistas - Parte II

Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy	Alfredo Taboada
Concepto de franquicia	-Es una estrategia de crecimiento que permite la cobertura de territorios.	-Modelo de expansión en el que un franquiciante otorga el derecho de uso de su marca a un franquiciado para que lo lleve a un territorio.	-El concepto de franquicia es un sistema de distribución vertical contractual, es una opción de desarrollo empresarial.	-Es un modelo que, desarrollado profesionalmente, permite expandirse con mucha rapidez.
Requisitos para ser una franquicia	1. Tener un concepto diferenciado. 2. Poder transmitir el know-how	1. Tener un concepto atractivo. 2. Conocer el potencial de crecimiento del negocio.	1. Tener una marca fuerte y bien posicionada. 2. El producto, bien o servicio debe ser destinado al mercado masivo. 3. El negocio debe ser estandarizable y repetible para que el franquiciado pueda ser igual que el original. Esto se llama "clonación empresarial".	1. Debe estar profesionalizada. 2. Tener un concepto 3. Ser rentable 4. Tener manuales de todas las operaciones del negocio 5. Trabajar bajo éticas comunes
Razones para optar por el formato de franquicia	1. Llegar a nuevos mercados 2. Posicionar la marca 3. Apertura de locales en menor tiempo	1. Porque es un sistema útil para la expansión en nuevos territorios. 2. Permite generar economías de escala con los aliados estratégicos.	-El formato de franquicia es una opción de desarrollo empresarial comprobado.	-Porque permite tercerizar procesos que no son el "core" del negocio.
Factores contextuales para el desarrollo de franquicias	1. La llegada de franquicias americanas al Perú hicieron ver a las franquicias como un buen modelo de negocio para la expansión. 2. El sector de comidas, especialmente los <i>fast-food</i> encontraron en la franquicia un medio adecuado de crecimiento para la marca 3. El fortalecimiento de la gastronomía.	-Perú tiene una ventaja competitiva en la comida porque a nivel internacional la comida peruana tiene una tendencia al alza importante y está de moda. Lo que está ocurriendo es que diferentes personas a nivel mundial están interesadas.	-No se ha logrado un desarrollo pleno de franquicias. Existe otro tipo de desarrollo pero con mucha improvisación. Con una mentalidad empresarial favorable y con el concepto de " <i>business format franchising</i> " claro ya podríamos haber logrado un desarrollo pleno pero esto aún no se da.	-La Cámara de Comercio de Lima ha realizado diferentes actividades que han permitido promocionar la franquicia.

Tabla C1: Matriz de aspectos conceptuales y contextuales desde la perspectiva de los especialistas - Parte II (continuación)

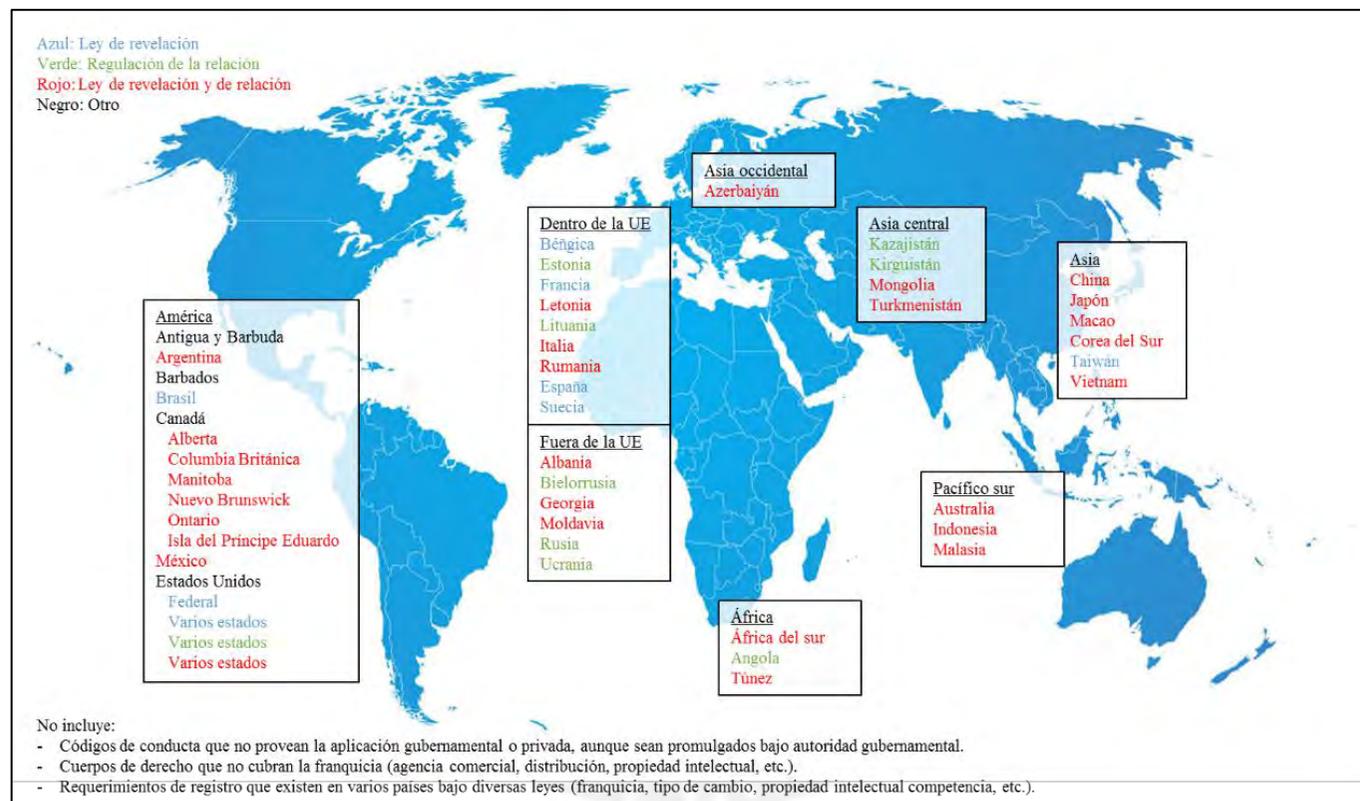
Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy	Alfredo Taboada
Países referentes en el desarrollo de franquicias	-El país referente es EEUU debido a la gran cantidad de franquicias que exporta al mundo. -Luego le seguiría Brasil y el mercado mexicano	-	-En América Latina son México y Brasil. Argentina no tanto. -A nivel mundial, el número uno es USA, seguido por Brasil, pero en Europa podemos encontrar a España, Inglaterra y Francia.	- En primer lugar se encuentra EEUU a nivel mundial. - En América Latina son Argentina, Brasil y México. - En Europa, España es el más desarrollado.
Aporte de la franquicia a la economía	-	-	-No hay información consistente. - -Hay diversas fuentes por decir "oficiales" pero no necesariamente son reales por la confusión que existe en el sector.	-
Cantidad de franquicias peruanas	-	-	-No es posible llegar a dicho resultado. Hay que definir claramente lo que es una franquicia. Partiendo de esa premisa, pocas empresas son las que han logrado entender el concepto.	-No hay un panorama claro de la cantidad porque muchas de las que se hacen llamar franquicias aún no se encuentran profesionalizadas.
Expectativas sobre el sector	-El sector es nuevo pero va a empezar a crecer y fortalecerse en función a que se entienda que debe haber mayor seguimiento a los procesos.	-La gastronomía brinda grandes oportunidades para desarrollar conceptos y poder competir en el exterior.	-Es muy importante el trabajo de la academia y los gremios empresariales. -La Cámara de Comercio de Lima (CCL) está realizando esfuerzos en capacitación y las universidades están haciendo algo pero la realidad es que el gran público objetivo para desarrollar mentalidad empresarial de las franquicias, el pequeño empresario, no tiene claro que es la franquicia.	1. Hay mucho potencial para el sector pero mucho por recorrer 2. Empezarán a darse mayores cursos sobre franquicia para que se entienda mejor los conceptos 3. El sector deberá buscar su profesionalización

Tabla C1: Matriz de aspectos conceptuales y contextuales desde la perspectiva de los especialistas - Parte II (continuación)

Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy	Alfredo Taboada
Principales problemas identificados en el sector	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas no evalúan ni conocen la afluencia de las personas en los puntos que se desea colocar las franquicias. 2. No hay una tropicalización de productos 3. No existe supervisión adecuada de los puestos franquiciados. 4. Existe una mala selección del franquiciado ya que al final este no está metido de lleno en el negocio 	<p>-No se considera que exista un problema. El tema es que las franquicias no logran armar un concepto diferenciado y atractivo, independientemente de la nacionalidad de la franquicia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento conceptual de la franquicia a nivel empresarial. 2. No existe un verdadero desarrollo de la franquicia en Perú. 3. Se ve a la franquicia como panacea a los problemas financieros. 4. Poca asociatividad en el sector. 5. Esfuerzos incipientes del sector privado y la academia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las franquicias no se encuentran profesionalizadas 2. Existen muchas empresas que se hacen llamar franquicias cuando no tienen manuales de todas sus operaciones. 3. Los dueños quieren asumir todos los roles, deben franquiciar los procesos que no son el "core" del negocio 4. No existe una legislación que proteja a las franquicias 5. La Cámara Peruana de Franquicias no ha logrado cumplir con los objetivos que abarcan otras cámaras de otros países.

ANEXO D: Países con regulación específica en franquicias

Figura D1: Países con regulación específica en franquicias



Fuente: Asociación internacional de franquicias (IFA por sus siglas en inglés) (2016)

ANEXO E: Matriz de *insights* de entrevista a David Edery

Tabla E1: Matriz de *insights* de entrevista a David Edery

Variables	Comentarios
<p>Factores contextuales para el desarrollo de franquicias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación de franquicias extranjeras americanas en el Perú. 2. Apertura de franquicias precursoras peruanas: Mediterráneo Chicken, Bombos. 3. Ingreso del personaje Gastón Acurio con marcas propias, reforzando al sector gastronómico. 4. Iniciativa en el 2004-2005 del Dr. Julio Luque por agrupar e impulsar las franquicias en el Perú 5. Fusión de PROMPERU Y PROMPEX para promover de manera eficiente el turismo y las exportaciones (internacionalización de franquicias peruanas al mundo) 6. Ingreso de PROMPERU para promover las exportaciones (salida de marcas nacionales al extranjero) mediante la creación y trascendencia a nivel internacional con la imagen Marca Perú
<p>Problemas identificados en el sector</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas consideran una moda a las franquicias y no un modelo probado 2. Muchas empresas consideran que con solo tener un manual le es suficiente para expandir las franquicias. 3. No se considera que el negocio que necesita de una adecuada gestión y esta debe ser plasmada y evidenciada en los manuales. 4. Se cree que todos los procesos son estáticos cuando en realidad son dinámicos. 5. Muchos franquiciados, luego de unos años, considera que no necesitan seguir con el vínculo, quitando la fortaleza a sistema. 6. La socialización y el entendimiento del concepto de franquicia aún no ha sido claramente establecidos. 7. Presencia de empresas que se hacen llamar franquicias cuando no cumplen los requisitos necesarios para serlo. 8. Los emprendimientos no pueden ser catalogados como franquicia. 9. El motor del desarrollo no son franquicias grandes, son las de baja inversión. 10. Existe una institucionalidad totalmente fragmentada, debilitada sin un esquema de visión empresarial claro para poder desarrollar las franquicias. 11. No existe presencia de intereses iguales entre el sector público y privado. 12. Carencia de un marco legal que proteja los intereses

Tabla E1: Matriz de *insights* de entrevista a David Ederly (continuación)

Variables	Comentarios
Acciones que debería realizar el sector público y privado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe buscar la institucionalidad del sector. 2. Alineamiento de objetivos y visión tanto de las empresas y el estado; seguir un plan (plan estratégico). 3. Se debería impulsar en mayor grado la implementación de estándares de calidad, programas ISO, para hacerlas más eficientes y competitivas internacionalmente. 4. Desarrollar vínculos entre empresarios para buscar asociatividad. 5. Las instituciones educativas (privadas y estatales) deberían brindar cursos, talleres, etc. que apoyen a la profesionalización de la franquicia.
Relación y acciones entre Promperú y la Cámara Peruana de Franquicias (CPF)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo conjunto en diplomados en la Cámara de Comercio de Lima (CCL) 2. Búsqueda de socios (Banco Interamericano) para desarrollo de micro-franquicias.
Iniciativas desempeñadas por Promperú	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de una institucionalidad en el sector, buscaron empresas interesadas en expandirse via franquicias. 2. Empeñamiento de un plan estratégico para desarrollar al sector en diferentes ámbitos: desarrollo de las franquicias y gestión empresarial. 3. Fusión con PROMPEX. 4. Desarrollo del evento Service Summit (mayo-2010) del cual se empezó a desarrollar las ferias de franquicia. 5. Desarrollo y lanzamiento en febrero-2016 el plan de promoción de franquicias. 6. Desarrollo de una cultura de calidad empresarial (ISO). 7. Lanzamiento de la primera guía para crear manuales de franquicias. 8. Apoyo y promoción de la “Expo & Rueda de negocios de Franquicias.

ANEXO F: Protocolo para el trabajo de campo

1. Protocolo de presentación de la investigación

A modo de introducir el trabajo de investigación a los participantes para iniciar una entrevista y aplicar la encuesta, se presentó el siguiente protocolo de consentimiento informado:

Figura F1: Protocolo de consentimiento informado para participantes²¹

<p>Protocolo de consentimiento informado para participantes</p> <p>El propósito de este protocolo es brindar a los participantes de esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.</p> <p>La presente investigación es conducida por los investigadores Natalia Adriana Solís Vargas y Jossemar Ponce Gonzales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de este estudio es <i>identificar los criterios y factores de decisión del proceso de selección de un franquiciado</i> como parte del proceso de licenciatura en Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.</p> <p>Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista y una encuesta, lo que le tomará unos minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.</p> <p>Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.</p> <p>En principio, el estudio requiere de su consentimiento para poder identificarlo al momento de utilizar la información proveniente de las entrevistas y encuestas resueltas por usted. En caso usted deseara mantenerse en el anonimato, sus datos serán codificados.</p> <p>Asimismo, siendo usted el representante de una empresa, el estudio requiere de su consentimiento para poder identificar a su representada. En caso usted deseara que se mantenga en anonimato, los datos de la empresa serán codificados.</p> <p>Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.</p> <p>Muchas gracias por su participación.</p>
--

2. Consentimiento informado para participantes

Luego de presentar el protocolo de consentimiento informado, se solicitó a los participantes firmar el documento físico, el cual fue firmado también por los investigadores. El

²¹Se tomó como referencia *el Protocolo de consentimiento informado para participantes* del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales – CEISHA de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

consentimiento informado de los especialistas contempla la libre elección de autorizar la publicación de los datos personales o codificarlos a fin de mantener la confidencialidad.

3. Realización de la entrevista

Para iniciar la entrevista, se presentó de forma oral los objetivos de la investigación y propósito de la entrevista. De este modo, el participante podía obtener un panorama respecto a la información que se le solicitaría. Las entrevistas fueron realizadas en función a las guías de entrevista diseñadas por los investigadores. Es importante mencionar que ambos investigadores acudieron al total de entrevistas realizadas, pero la moderación de la entrevista estuvo a cargo de uno de ellos, mientras que el investigador acompañante realizó las actividades operativas como grabación de la entrevista y gestión de los documentos.

4. Aplicación de la encuesta

Una vez finalizada la entrevista, se solicitaba llenar la encuesta respecto a los criterios que se consideran importantes al momento de seleccionar a un franquiciado. Para ello, ante cualquier duda del participante el investigador a cargo de la entrevista otorgó ayuda para que el participante pudiera responder claramente a la herramienta.

5. Transcripción literal de la entrevista

Las entrevistas grabadas fueron transcritas de forma literal por los investigadores. Las transcripciones fueron divididas entre los investigadores a fin de agilizar el proceso.

6. Consolidación de los *insights* de las entrevistas en matrices de información

Luego de la transcripción de los audios, se establecieron reuniones en las cuales los investigadores, de forma conjunta, analizaron la información obtenida en cada una de las preguntas a fin de consolidarla en matrices de resumen.

7. Procesamiento de los resultados de las encuestas

Los resultados de las encuestas fueron ingresados a hojas de cálculo a fin de procesar dicha información y, posteriormente, poder analizarla.

8. Análisis de la información

La información de las matrices de *insights* de las entrevistas respecto al proceso de selección de un franquiciado, los criterios y factores que influyen en este desde la perspectiva de las tres fuentes muestrales fue analizada a modo de identificar las coincidencias, diferencias y patrones entre las perspectivas de los entrevistados. Asimismo, la información procesada de las encuestas sirvió para identificar los grados de importancia que se le atribuye a cada uno de las categorías para la selección de franquiciados.

ANEXO G: Consentimiento informado de participantes (Ver CD adjunto)



ANEXO H: Detalle de entrevistas realizadas

Tabla H1: Detalles de entrevistas realizadas a expertos

Entrevistado	Fecha	Duración de la entrevista
Luis Kiser	28/11/2016	72:46 min.
Nathaly Pflucker	28/11/2016	72:46 min.
Fernando López de Castilla	11/01/2017	41: 33 min.
Guillermo Quintana	15/12/2016	26: 42 min.
Alejandro Garro	25/11/2016	34:00 min.
Alfonso Gastañaduy	24/11/2016	83:24 min.
Alfredo Taboada	16/12/2016	26:13 min.
Oscar Hau	18/12/2016	84:29 min.
David Edery	6/12/2016	78:20 min.
Especialista en franquicias	19/01/2017	33:51 min.

Tabla H2: Detalles de entrevistas realizadas a franquiciantes

Entrevistado	Fecha	Duración de la entrevista
Caso "La Lucha Sanguchería"	17/01/2017-24/01/2017	18:21 min.- 66:04 min.
Caso "Angel´s Nails Saloon"	8/01/2017	92:26 min.
Caso "El Jacal"	12/10/2016	51:13 min.
Caso "Las Canastas"	23/01/2016	44:18 min.

Tabla H3: Detalles de entrevistas realizadas a franquiciados

Entrevistado	Fecha	Duración de la entrevista
Caso FO 1	2/12/2016	20:08 min.
Caso FO 2	5/12/2016	73:40 min.
Caso FO 3	7/12/2016	114:39 min.
Caso FO 4	12/12/2016 - 20/01/2016	25:48 min. - 15:39 min.

ANEXO I: Guía de entrevista a expertos en franquicia

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

PRESENTACIÓN

En calidad de estudiantes de la carrera de Gestión Empresarial de la PUCP, nos encontramos en el desarrollo de una investigación cuya finalidad es identificar los criterios y factores de decisión del proceso de selección de un franquiciado. Toda la información que nos brinde en la presente entrevista será utilizada solo para los fines académicos descritos y se guardará total reserva de lo informado. Agradecemos su colaboración con la presente investigación.

OBJETIVOS

- Validar aspectos del marco teórico.
- Identificar aspectos del sector.
- Comprender el proceso de selección de un franquiciado desde la perspectiva de expertos en franquicias.
- Identificar los criterios de selección de un franquiciado desde la perspectiva de expertos en franquicias.
- Reconocer los factores internos y externos que influyen en la toma de una decisión respecto a la selección de un franquiciado desde la perspectiva de expertos en franquicias.

PREGUNTAS

I. Respecto a la franquicia en el Perú

1. ¿A qué denomina franquicia y cuáles considera que son los requisitos para crear franquicias?
2. Basándose en su experiencia, ¿cuáles considera que han sido los factores para el desarrollo de franquicias en Perú?
3. ¿Por qué las empresas deberían optar por la franquicia? ¿Cuál considera que es el momento adecuado para optar por este formato?
4. ¿Cuáles considera que son los países referentes en el desarrollo de franquicias? ¿Por qué?
5. ¿En qué porcentajes y montos considera que la franquicia aporta a la economía del país?
6. ¿Cuántas franquicias peruanas existen a la fecha? ¿Cuál es el porcentaje de franquicias peruanas respecto al total?
7. ¿Cómo visualiza el futuro de la franquicia en 10 años en nuestro país?

8. ¿Qué problemas ha logrado identificar en la gestión de franquicias? Mencione 3 según los considera importantes.

II. Respetto al proceso de selección de un franquiciado

9. ¿Qué tan importante es para usted el franquiciante y franquiciado en la relación de franquicia en términos porcentuales? ¿Por qué?

10. ¿Por qué considera usted que el franquiciado es importante en la relación de franquicia?

11. ¿Cómo se elige a un franquiciado en las franquicias peruanas? ¿Cuál es el proceso de selección de un franquiciado desde su experiencia?

12. ¿En qué medida una consultora en franquicias soporta el proceso de elegir a un franquiciado?

13. ¿Cuál considera que es el paso más importante para elegir al franquiciado dentro del proceso?

14. ¿Cuánto suele durar el proceso de selección de un franquiciado?

III. Respetto a los criterios y factores en la selección de un franquiciado

15. ¿Cuáles son los criterios que se toman en cuenta para elegir a un franquiciado? Mencione máximo cinco según importancia.

16. En las siguientes categorías, ¿qué se evalúa?

- Antecedentes e indicadores financieros
- Experiencia empresarial
- Características demográficas
- Habilidades empresariales
- Espíritu emprendedor
- Conocimiento del mercado local
- Compatibilidad con el franquiciante

17. ¿Por qué razón descartaría automáticamente a un potencial franquiciado?

18. ¿Qué factores considera usted que influyen en la decisión de elegir a un franquiciado?

a. ¿En qué medida considera que la estrategia de la organización influye en la selección de un franquiciado?

b. ¿Quiénes participan el proceso de selección de un franquiciado en una franquicia?

c. ¿En qué medida considera que existe comunicación durante el proceso de selección de un franquiciado entre los grupos de interés internos y externos a la organización?

d. ¿Quién es el líder en el proceso de la toma de decisión frente a la selección de un franquiciado?

e. ¿Existe un área en particular que se dedique a la selección de un franquiciado o lo realizan diversas áreas en conjunto?

19. ¿Cuáles considera usted que son los factores externos que influyen en la selección de un franquiciado?

-Comentarios adicionales que desee añadir el entrevistado.



ANEXO J: Guía de entrevista a franquiciantes

Nombre del entrevistado:

Empresa:

Cargo:

Fecha:

PRESENTACIÓN

En calidad de estudiantes de Gestión Empresarial de la PUCP, nos encontramos en el desarrollo de una investigación cuya finalidad es identificar los criterios y factores de decisión del proceso de selección de un franquiciado. Toda la información que nos brinde en la presente entrevista será utilizada solo para los fines académicos descritos y se guardará total reserva de lo informado. Agradecemos su colaboración con la presente investigación.

OBJETIVOS

- Comprender el proceso de selección de un franquiciado desde la perspectiva de franquiciantes.
- Identificar los criterios de selección de un franquiciado desde la perspectiva de franquiciantes.
- Reconocer los factores internos y externos que influyen en la toma de una decisión respecto a la selección de un franquiciado desde la perspectiva de franquiciantes.

PREGUNTAS

I. Preguntas generales

1. ¿Cómo nació la idea de negocio?
2. ¿Cuál es su concepto de negocio? ¿Cuál es la visión y misión de su empresa? Descríbalo brevemente.
3. ¿Cuándo y por qué la organización decidió optar por el modelo de franquicia?
4. ¿Quiénes estuvieron involucrados en el proceso de decisión?
5. ¿Cuenta con la asesoría de una consultora especializada en franquicias?
6. ¿Cuánto demoró el proceso de adopción del formato?
7. ¿Cuántos locales propios y franquiciados posee la cadena?

II. Respecto al proceso de selección de un franquiciado

8. ¿Qué objetivos persigue el proceso de selección de un franquiciado? ¿Tiene un plan de comercialización de la franquicia?

9. ¿Presenta un dossier o Circular de Oferta de Franquicia? ¿Qué información presenta?
10. ¿Qué información le revela al inversionista antes y después del pre-contrato o acuerdo de confidencialidad?
11. ¿Cómo identifica y captura a sus potenciales franquiciados?
12. ¿Cuenta con la asesoría de una consultora especializada? ¿En qué medida esta soporta el proceso de elegir a un franquiciado?
13. ¿Cómo selecciona a un franquiciado? ¿Cuál es el proceso de selección de un franquiciado en su franquicia?
14. ¿Cuál considera que es el paso más importante para elegir al franquiciado dentro del proceso?
15. ¿Cuánto suele durar el proceso de selección de un franquiciado?
16. ¿Por qué considera usted importante al franquiciado en la relación de franquicia?
17. ¿Cuáles son los beneficios y servicios que ofrece su franquicia a un franquiciado? (Asistencia técnica, financiamiento, manuales operativos, software, entre otros).

III. Respecto a los criterios y factores en la selección de un franquiciado

18. ¿Cuáles son los criterios que toma en cuenta para elegir a un franquiciado? Mencione máximo cinco según importancia.
19. De los siguientes criterios, ¿qué entiende usted por cada uno de ellos?
 - Antecedentes e indicadores financieros
 - Experiencia empresarial
 - Características demográficas
 - Habilidades empresariales
 - Espíritu emprendedor
 - Conocimiento del mercado local
 - Compatibilidad con el franquiciante
20. ¿Por qué razón descartaría automáticamente a un potencial franquiciado?
21. ¿Qué factores internos a su empresa considera usted que influyen en la decisión de elegir a un franquiciado?
 - a. ¿Cómo considera que la estrategia de la organización influye en la selección de un franquiciado?

- b. ¿Quiénes participan en el proceso de selección de un franquiciado?
 - c. ¿Cómo es la comunicación durante el proceso de selección de un franquiciado entre los grupos de interés internos y externos a la organización?
 - d. ¿Quién asume el liderazgo en el proceso de la toma de decisión frente a la selección de un franquiciado?
 - e. ¿Existe un área en particular que se dedique a la selección de un franquiciado o lo realizan diversas áreas en conjunto? ¿Cuenta con un organigrama? ¿En qué parte de su organigrama se encuentran los responsables?
22. ¿Qué factores externos a la empresa influyen en la selección de sus franquiciados?



ANEXO K: Guía de entrevista a franquiciados

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

PRESENTACIÓN

En calidad de estudiantes de Gestión Empresarial de la PUCP, nos encontramos en el desarrollo de una investigación cuya finalidad es identificar los criterios y factores de decisión del proceso de selección de un franquiciado. Toda la información que nos brinde en la presente entrevista será utilizada solo para los fines académicos descritos y se guardará total reserva de lo informado. Agradecemos su colaboración con la presente investigación

OBJETIVOS

- Comprender el proceso de selección de un franquiciado desde la perspectiva de franquiciados.
- Identificar los criterios de selección de un franquiciado desde la perspectiva de franquiciados.
- Reconocer los factores internos y externos que influyen en la toma de una decisión respecto a la selección de un franquiciado desde la perspectiva de franquiciados.

PREGUNTAS

I. Preguntas generales

1. ¿Cuánto demoró el proceso de búsqueda de potenciales inversiones?
2. ¿Cuándo y por qué decidió invertir en franquicias?
3. ¿Por qué decidió invertir en su franquicia en particular?
4. ¿Cuál es el concepto de negocio?
5. ¿Cuántos locales propios y franquiciados son?
6. ¿Sabe si hubo locales franquiciados tuvieron que ser cerrados? ¿Cuántos? ¿Conoce las razones?

II. Respecto al proceso de selección de un franquiciado

7. ¿Qué mecanismos conoce para contactar con un franquiciante? ¿Cómo llegó a su franquiciante?
8. De haber contado con la asesoría de una consultora especializada, ¿en qué medida esta soportó el proceso?

9. ¿Quiénes estuvieron involucrados en el proceso desde su posición de franquiciado?
10. ¿La franquicia le entregó un dossier? ¿Qué información contenía?
11. ¿Cuáles son las etapas filtro del proceso de selección de un franquiciado que aplica su franquiciante?
12. ¿Se le solicitó llenar una ficha o formulario? ¿Qué información se le solicitó?
13. ¿Realizó la firma de un pre-contrato?
14. ¿Cuánto demoró el proceso de selección?
15. ¿Cuál considera usted que es el paso más importante dentro de la selección de un franquiciado en el proceso implementado por el franquiciante?
16. ¿Ha participado en procesos para adquirir otras franquicias? ¿Qué fue diferente en este en particular?
17. ¿Por qué se considera usted importante como franquiciado en la cadena?
18. ¿Qué beneficios mutuos percibe en su relación con el franquiciante?

III. Respecto a los criterios y factores en la selección de un franquiciado

19. ¿Qué criterios considera usted que fueron evaluados para su selección?
20. De los siguientes criterios, ¿qué entiende usted por cada uno de ellos?
 - Antecedentes e indicadores financieros
 - Experiencia empresarial
 - Características demográficas
 - Habilidades empresariales
 - Espíritu emprendedor
 - Conocimiento del mercado local
 - Compatibilidad con el franquiciante
21. ¿Cuáles considera usted las características más importantes de un franquiciado?
22. ¿Por qué razón considera usted que se descarta a un potencial franquiciado del proceso de selección?
23. ¿Qué factores internos a su empresa franquiciadora considera usted que influyeron en su elección?

a. ¿En qué medida considera que la estrategia de la organización influyó en su selección?

b. ¿Quiénes (de parte de la empresa franquiciadora) participaron en el proceso su selección?

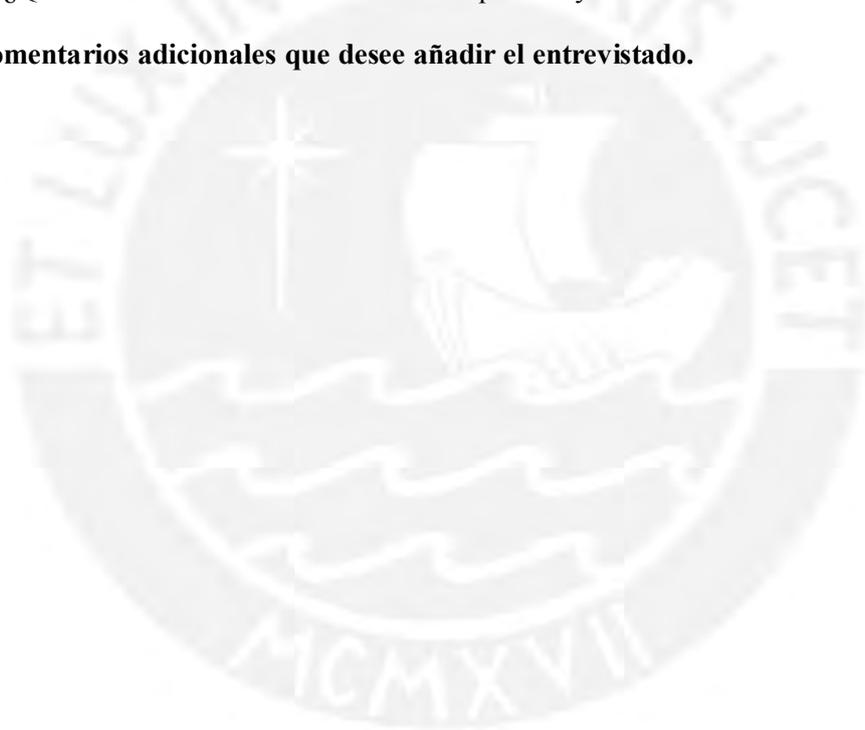
c. ¿En qué medida considera que existió comunicación interna en su empresa franquiciadora durante su proceso de selección?

d. ¿Quién asumió el liderazgo en su empresa franquiciadora en el proceso de la toma de decisión frente a su selección?

e. ¿Pudo identificar un área en particular que se dedique a la selección de un franquiciado o lo realizan diversas áreas en conjunto en su empresa franquiciadora?

24. ¿Qué factores externos considera usted que influyeron en su elección?

-Comentarios adicionales que desee añadir el entrevistado.



ANEXO L: Guía de entrevista a David Edery

PRESENTACIÓN

En calidad de estudiantes de Gestión Empresarial de la PUCP, nos encontramos en el desarrollo de una investigación cuya finalidad es identificar los criterios y factores de decisión del proceso de selección de un franquiciado. Toda la información que nos brinde en la presente entrevista será utilizada solo para los fines académicos descritos y se guardará total reserva de lo informado. Agradecemos su colaboración con la presente investigación

OBJETIVOS

- Identificar aspectos contextuales del mercado de franquicias peruano

PREGUNTAS

1. Basándose en su experiencia, ¿cuáles considera que han sido los factores para el desarrollo de franquicias en Perú?
2. ¿Cuáles considera que son los países referentes en el desarrollo de franquicias? ¿Por qué?
3. ¿En qué porcentajes y montos considera que la franquicia aporta a la economía del país?
4. ¿Cuál es el impacto de este modelo de negocio en la economía? ¿Qué niveles de facturación y empleabilidad ha generado?
5. ¿Qué considera que se debe hacer desde los sectores público y privado para contribuir al desarrollo de franquicias peruanas y competir en el mercado extranjero de franquicias?
6. ¿Qué instituciones del Estado están actuando en favor de la promoción del modelo de franquicia?
7. ¿Qué iniciativas puntuales ha venido desempeñando Promperú en favor de la promoción del modelo de franquicia? ¿Cuál es el rol de la entidad en este aspecto?
8. ¿Cómo se relaciona Promperú con la Cámara Peruana de Franquicias? ¿Qué acciones conjuntas se han realizado?
9. En el documento “La ruta recorrida en la promoción de Exportación de Franquicias” se menciona un Plan de Promoción de Franquicias. ¿En qué consiste este Plan y cuál es su objetivo? PROFESIONALIZARLO
10. ¿Qué problemas y potencialidades ha logrado identificar en el sector de franquicias y qué considera que se debe hacer para lograr que sea competitivo?

ANEXO M: Encuesta: “Atributos y criterios de selección de un franquiciado”

Nombre del participante: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

PRESENTACIÓN

En calidad de estudiantes de la carrera de Gestión Empresarial la PUCP, nos encontramos en el desarrollo de una investigación cuya finalidad es identificar los criterios y factores de decisión del proceso de selección de un franquiciado. Toda la información que nos brinde en la presente encuesta será utilizada solo para los fines académicos descritos y se guardará total reserva de lo informado. Agradecemos su colaboración con la presente investigación.

a) Elija la opción que considere más indicada para señalar el nivel de importancia que le otorga a cada uno de los aspectos que se toman en cuenta para seleccionar a un franquiciado.

		Sumamente importante	Muy importante	Regular	Poco importante	Sin importancia
1	Edad					
2	Compromiso con el negocio					
3	Capacidad de inversión					
4	Estabilidad emocional					
5	Asunción de riesgos					
6	Innovación					
7	Acceso al crédito					
8	Capacidad para las relaciones humanas					
9	Raza					
10	Entendimiento de la marca					
11	Experiencia previa en el rubro					
12	Voluntad de trabajar duro					
13	Conocimiento territorial					
14	Conocimiento del cliente					
15	Búsqueda de retos laborales					
16	Compatibilidad cultural					
17	Genero					
18	Experiencia previa en franquicias					
19	Habilidades en ventas					
20	Ahorros personales destinados a la inversión					
21	Estado civil					
22	Reputación					
23	Conocimiento de la cultura local					
24	Adaptación y disciplina					
25	Liderazgo					
26	Tenencia de otro negocio					
27	Deseo de desarrollo personal					
28	Historial crediticio					
29	Formación académica					
30	Éticas comunes					

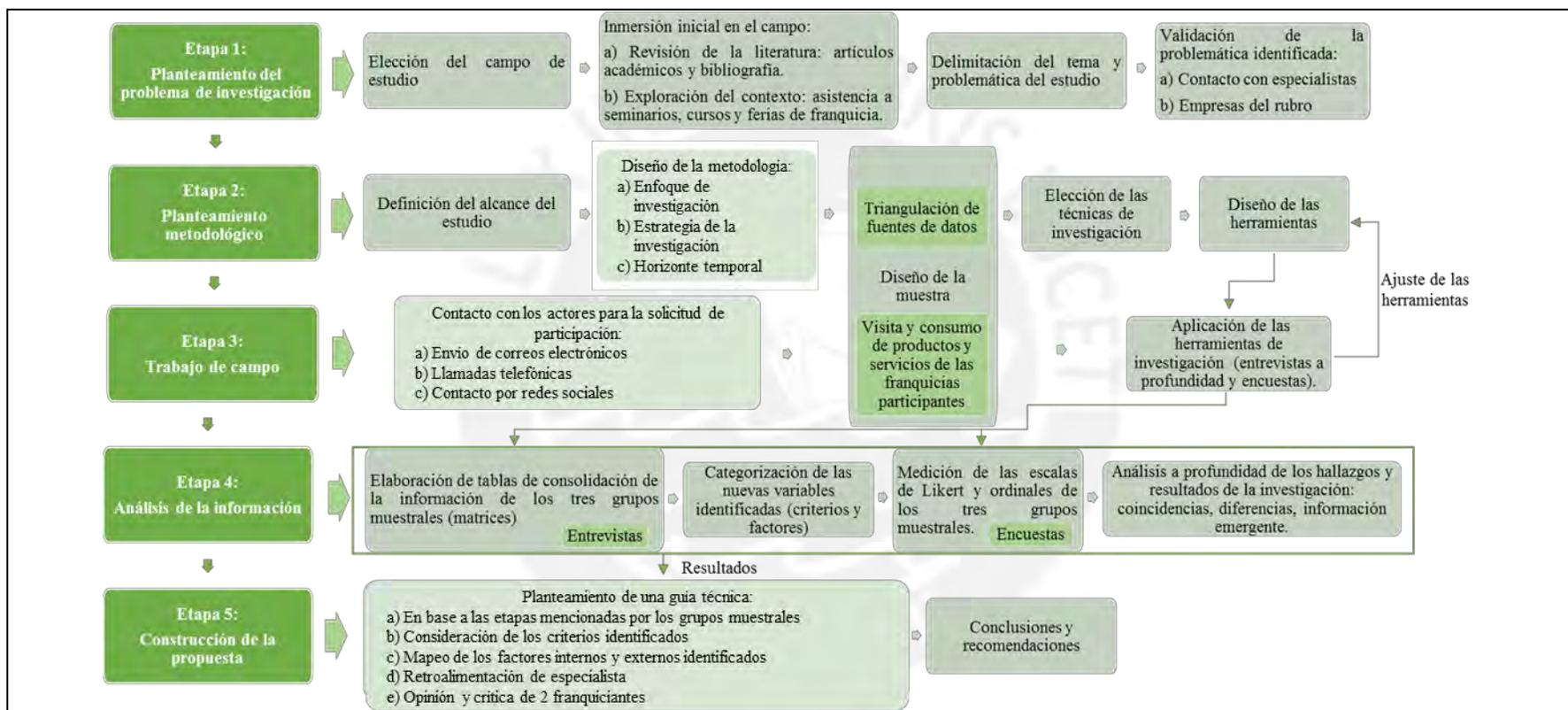
b) Ordene del 1 al 7 los criterios para seleccionar a un franquiciado, siendo 1 el criterio más importante y 7 el menos importante para usted.

Criterio	Orden
-Características demográficas	
-Antecedentes e indicadores financieros	
-Experiencia empresarial	
-Habilidades empresariales	
-Espíritu emprendedor	
-Conocimiento del mercado local	
-Compatibilidad con el franquiciante	



ANEXO N: Etapas del proceso de investigación

Figura N1: Etapas del proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia

ANEXO O: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: proceso de selección de franquiciados

Tabla O1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Proceso de selección de franquiciados - Parte I

VARIABLES	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Nivel de importancia del franquiciante y el franquiciado	-50% de importancia a cada uno porque el franquiciante es el que abastece y asiste así como el franquiciado es el que tiene operar el negocio.	-Es una relación simbiótica. -El franquiciante tiene un 60% de importancia y el franquiciado 40%.	-El éxito de la cadena depende de un 50%-50%.	-Ambos son importantes, es como un matrimonio de una relación empresarial. -Se debe tener a las personas correctas para que exista una relación de beneficio mutuo. - Tienen un 50% - 50%.
Importancia del franquiciado para la unidad	-Para el local franquiciado la importancia de quien lo opera es de un 80%, pues por mejor marca o procesos que se tengan sino se sigue los estándares el negocio fracasa. El franquiciado tiene el deber de dar un <i>feedback</i> para mejorar el sistema.	-Es tan importante tener un buen concepto, como tener un buen gestor. De nada sirve tener un buen concepto y ser un buen franquiciante si tienes un mal franquiciado. -Las dos partes conviven y en la medida que le va bien a uno le va bien al otro.	-La operación de cada local franquiciado es netamente responsabilidad de quien lo dirige. -Para que el local franquiciado tenga éxito, depende de un 90% del rol del franquiciado.	-El franquiciado es importante porque sin él no hay expansión de marca y el concepto de franquicia no tiene sentido. -Asimismo, un buen franquiciado no necesita de una curva de aprendizaje muy prolongada.
Etapas del proceso de selección del franquiciado	1. Determinar el perfil del franquiciado. 2. Identificar potenciales franquiciados mediante consultoras. 3. Contacto personal (entrevista). 4. Cierre de contrato.	-Hay empresas que se ciñen al uso de formatos, encuestas, test psicológicos. Pero no es un proceso tan exigente. En otros países se realizan test psicológicos que es un extremo, asimismo, contratan personal ad hoc e invierten; aquí se vende más por quien es, lo conoces y generas vínculos entre familias.	1. Etapa conceptual: Se presenta el concepto de negocio. 2. Etapa económica: Se presenta las variables financieras de la inversión. 3. Etapa legal: Se firma un pre-contrato para brindar información confidencial. Finalmente, se firma el contrato de franquicia.	-No hay un proceso de selección establecido, pero antes de buscar franquiciados se debe identificar el perfil de franquiciado que se requiere.

Tabla O1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Proceso de selección de franquiciados - Parte I (continuación)

Variables	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Soporte de la consultora especializada en franquicias al proceso	-La consultora busca a los inversionistas mediante ruedas de negocio y convocatorias vía medios de comunicación. -Reúne a los interesados y les brindan información respecto a la marca para que vean si desean o no invertir. 3. Se agenda reuniones con el dueño de la franquicia.	-La consultora ayuda a llevar a la empresa a una preparación más seria y efectiva para buscar franquiciados. La consultora no solo prepara a la empresa sino que la ayuda en la búsqueda de franquiciados. -Antes de presentar un candidato con el perfil preparado, se realiza el filtrado, investigación del franquiciado. -Cuando la consultora ve que el inversionista cumple con el perfil y tiene el dinero se lo proponen a la franquicia.	-La consultora tiene un servicio de <i>brokerage</i> con el que vende la marca. -La consultora se encarga de todo, el franquiciante conoce a su inversionista luego de todo el proceso.	-Cada consultora ayuda a la franquicia con los procesos que vea convenientes. -La consultora ayuda a armar el perfil de franquiciado, convocar a los inversionistas y realizar ruedas de negocio.
Aspecto o etapa más importante a considerar en el proceso de selección	-El aspecto más importante para seleccionar al franquiciado es definir el perfil: que esté acorde al negocio, ver las habilidades que se necesitan para que pueda gestionar a largo plazo el local que obtendrá.	-Evaluar el perfil económico. Si tiene la capacidad se evalúa dentro de las posibilidades.	-El presupuesto del franquiciado. -No es fácil hacer que el candidato entienda las expectativas de inversión. La mayoría de <i>deals</i> se caen en el proceso producto de un mal entendimiento de capacidades financieras y expectativas económicas.	-Definir el perfil de franquiciado y mostrar la información confidencial luego de la firma del pre-contrato para evaluar el real interés del inversionista.
Duración del proceso de selección	-No hay una cantidad de tiempo. Hay varios tiempos. -Es como vender un producto, no se sabe cuándo se concretará la venta.	-2 o 3 meses. -Muchas veces tiene que ver mucho con el local, pues este es un requisito básico para poder implementar la franquicia.	-	-Depende de cada sector económico. Hay negocios más y otros menos complicados en el proceso de elegir al inversionista. -Se podría decir que es entre 3 y 6 meses.

Tabla O1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Proceso de selección de franquiciados - Parte II

Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy	Alfredo Taboada
Nivel de importancia del franquiciante y el franquiciado	-Ambos son importantes dentro de la relación, dependen uno del otro.	-Definir un porcentaje es difícil, pues ambas partes deben llevarse bien, debe haber química y confianza. -Es como un matrimonio.	-Si se viera como un Pareto, el 80% depende del franquiciador y el 20% del franquiciado. -El franquiciante está en el deber de brindar asistencia, apoyo, capacitación y seguimiento, el franquiciado ya tiene la inversión ganada, independientemente del pago del canon y la regalía.	-La importancia de las partes relacionadas (franquiciante y franquiciado) tienen un peso igual de 50% -50% ya que ambos se deben apoyar y son importantes para el crecimiento de la franquicia.
Importancia del franquiciado para la unidad	-Es importantísimo pero debe haber una buena selección de este para que pueda manejar de manera correcta el local, debe tener criterio y tiempo.	-El franquiciado es el dueño de la marca en su territorio y representa a la franquicia. -Debe cuidarla y saber usar las herramientas que el franquiciante le brinda.	-El franquiciado debe ser visto como un aliado estratégico y debe tener una visión de <i>win-win</i> .	-El franquiciado prosigue con la creación exitosa de la marca.
Etapas del proceso de selección del franquiciado	1. Filtro: poder adquisitivo y conocimiento de la marca/concepto. 2. Se debe seleccionar el tipo de punto de venta que se acomode al seleccionado. 3. Evaluación del territorio: conocer el público, afluencia, etc. 4. Viaje a Miami para hablar y ser entrevistado con el representante de la Marca 5. Capacitación experimental dentro de locales 6. Firma de contrato	1. Se desarrolla el plan de expansión de franquicias. 2. Se busca a interesados. 3. Se investiga a los candidatos. 4. Se firma una carta de confidencialidad en la que se solicita información financiera, patrimonial y familiar con la que se conoce a la persona. 5. Se entrevista a profundidad. 6. Si el candidato tiene negocios se se visitan para conocer sus métodos de gestión y el equipo. 7. Se realiza el proceso de toma de decisión y se comunica. 8. Se firma el contrato de franquicia.	-Actualmente se elige a los franquiciados intuitivamente. Lo que se debe hacer es un análisis del futuro aliado estratégico, analizar su historial financiero, su historial empresarial, la mentalidad de negocio, la capacidad de trabajo y su cultura empresarial	1. Filtro económico para ver si tiene la capacidad de solventar el negocio. 2. Filtro de personalidad

Tabla O1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Proceso de selección de franquiciados - Parte II (continuación)

Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy	Alfredo Taboada
Soporte de la consultora especializada en franquicias al proceso	-	-	-Teóricamente el apoyo debería ser fuerte. A nivel internacional es así. A nivel local aún se necesita un soporte más riguroso y profesional.	-El apoyo de una consultora hacia empresas que desean franquiciar es sumamente importante debido a que brindan toda la asesoría para desarrollar la franquicia profesionalmente.
Aspecto o etapa más importante a considerar en el proceso de selección	-Definir adecuadamente el perfil del franquiciado, enfatizando el tema de disponibilidad de tiempo para dedicarse a la franquicia.	-Todas las etapas son importantes pues permiten validar frentes diferentes. -Si no se ve la parte de experiencia, la parte financiera, la de equipo, etc., cualquiera de esos frentes podría generar un problema.	-Que la empresa esté bien gerenciada. Esto significa cumplir con los principios básicos de la gestión empresarial: tener claridad de lo que significa racionalidad económica, eficiencia y eficacia así como equilibrio financiero. De esta manera el sistema tiene éxito y se eligen buenos franquiciados.	-Desarrollar entrevistas para evaluar al inversionista. Con ello se podrá percibir cuál es su dirección con el negocio, sus actitudes, ideales, etc.
Duración del proceso de selección	-	-Es muy relativo. Depende tanto del franquiciante como del franquiciado. Puede ser breve o largo, depende de las condiciones y de quién sea el candidato.	-En términos internacionales es breve (USA, Brasil, México), pues existe cultura de negocios franquiciados lo que hace que la selección sea rápida. -En el caso peruano todo es muy relativo.	-La duración es de aproximadamente 15 a 20 días

ANEXO P: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: proceso de selección de franquiciados

Tabla P1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: Proceso de selección de franquiciados

Variables	El Jacal	La Lucha	Las Canastas	Angel's Nails
Objetivos del proceso de selección	- El objetivo es seleccionar personas con cumplan los requisitos cualitativos y cuantitativos solicitados por la franquicia, que tengan ciertas cualidades que se valoran en la empresa	- Identificar que el potencial socio cumpla las siguientes características: 1. Capacidad financiera 2. Visión empresarial 3. Disponibilidad de tiempo para trabajar en la franquicia.	- Filtrar por medio de un cuestionario a los candidatos que no tengan la capacidad de inversión o cuya locación no cumpla con los requisitos exigidos. - Identificar el perfil del candidato mediante evaluaciones psicológicas y entrevistas personales.	- Identificar el origen de los fondos para la inversión. - Sentir si existe una química con el inversionista.
Plan de comercialización de la franquicia	- No presentan un plan de comercialización, tampoco un cronograma de actividades (revistas, televisión); sin embargo, la consultora apoya promocionando al Jacal. - Aún no se ha desarrollado el manejo de fichas a franquiciados mediante la web.	- No se cuenta con un plan determinado de comercialización debido a que la marca es fuerte. Existen muchas personas que quieren invertir. - Por otro lado, se tiene el apoyo de una consultora que contacta con inversionistas.	- No se menciona que exista un plan de comercialización como tal. -Se especifica que se tiene una alianza estratégica con Promperú para lograr la exportación de la marca.	- La consultora apoya en la comercialización e invita a la participación en ferias para la promoción de la franquicia. - Si bien no cuenta con un plan, se tiene mapeado los distritos a los cuales quiere llegar la marca - No se ha contado con un plan de comercialización propio debido a que recientemente se ha logrado cerrar algunos puntos de estandarización.
Presentación de dossier o brochure	- Sí presenta un dossier, contiene ciertos datos de la empresa y es de carácter atractivo y comercial.	- Sí se cuenta con un dossier el cual se presenta a los inversionistas que se considera ideales para la franquicia	- No especifica.	- Sí se presenta un dossier, se muestran los montos de inversión para equipar el local, los periodos de recuperación.

Tabla P1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: Proceso de selección de franquiciados (continuación)

Variables	El Jacal	La Lucha	Las Canastas	Angel's Nails
Revelación de información al inversionista	<p>- Se realizan firma de pre-contratos.</p> <p>1. Antes: monto de la inversión, regalías, características cualitativas y cuantitativas necesarias para nuestros franquiciados, ciudades en las que preferimos incursionar, partes del Know-How (atención al cliente), requisitos de mt2, cantidades de cuartos mínimos, etc.</p> <p>2. Después: se revela información a detalle, hacemos que visite el local, y se le explica todo plan de reserva, el modo de trabajo, uso de software, aplicaciones y páginas de reserva.</p>	-No especifica.	-No especifica.	<p>- Presenta firma de pre-contrato</p> <p>1. Antes: se muestran cifras generales de los montos necesarios para la inversión y acondicionamiento del local, periodos de recuperación, canon de entrada, regalías.</p> <p>2. Después: se muestran el detalle de los márgenes de ganancia comparados frente a locales propios de la empresa, manejo del sistema mediante software,</p> <p>-La firma del pre-contrato da la seguridad de que el inversionista está interesado en la marca y representa el 50% del canon de entrada</p>
Identificación y atracción de franquiciados	- Se realiza mediante la consultora y ferias.	-Los franquiciados llegan solos aunque también se realiza promoción mediante revistas especializadas	<p>- Página web</p> <p>- Promperú</p> <p>- Feria anual de la CCL</p> <p>- Publicidad en la CPF</p>	<p>- La captación de franquiciados se realiza mediante dos formas:</p> <p>1. Con ayuda de la consultora</p> <p>2. Mediante el propio negocio, pueden ser personas asiduas que toman los servicios y les agrada el concepto de la empresa</p>
Soporte externo	<p>- Se cuenta con la ayuda de una consultora.</p> <p>- La consultora da soporte en toda la parte legal (contratos), apoyan con el diseño, en finanzas, etc.</p> <p>- La consultora tiene todo un equipo atrás con el cual soporta el proceso</p>	- No especifica.	<p>- Visita continua a ferias internacionales</p> <p>- No cuenta con apoyo actual de una consultora</p>	- Cuenta con asesoría de la consultora la cual apoya realizando filtros y evaluando los datos de los potenciales inversionistas, también con el tema legal de contratos.

Tabla P1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: Proceso de selección de franquiciados (continuación)

Variables	El Jacal	La Lucha	Las Canastas	Angel's Nails
Etapas del proceso de selección	<p>1. La consultora manda a un potencial inversionista.</p> <p>2. El franquiciante tiene reuniones con el inversionista, se evalúa viendo características que se valoran dentro de un socio.</p> <p>3. Luego se indica a la consultora a cuál de los postulantes se aprobado como potencial socio</p> <p>4. De pasar, la consultora evalúa al candidato desde su propia posición para ver que todo esté conforme</p> <p>5. Por último, se procede a hacer la firma del pre-contrato y contrato.</p>	<p>- Proceso de selección propio:</p> <p>1. Se viaja para ver la realidad de la zona donde la franquicia tiene interesado ingresar con la marca.</p> <p>2. Se contacta con potenciales inversionistas interesados en abrir locales en provincia o en otros países. Si son conocidos facilita mucho la negociación</p> <p>3. Se proceden a realizar reuniones personales con el inversionista</p> <p>4. Evaluación del inversionista para ver si cumple el perfil que se solicita (financiero, visión empresarial y disponibilidad de tiempo)</p> <p>5. Procede a firmar contrato</p>	<p>1. Llenado de ficha de candidatura</p> <p>2. Entrevista con la responsable de analizar la ficha</p> <p>3. Test de personalidad</p> <p>4. Entrevista con el gerente general</p> <p>5. Evaluación profunda del candidato por parte del equipo de franquicias.</p> <p>6. Decisión del Directorio.</p>	<p>- La consultora apoya con la selección</p> <p>1. La consultora realiza el primer filtro, tienen un formato donde la persona interesada en la marca debe rellenar para ser estudiados y puedan dar conformidad</p> <p>2. La consultora contacta al inversionista con el dueño.</p> <p>2. Se agenda una entrevista con los dueños.</p> <p>3. Se realiza la firma del pre-contrato.</p> <p>4. Se procede a firmar el contrato.</p>
Paso más importante del proceso de selección	<p>- Se considera que la parte más importante es la evaluación económica, donde se detallan los puntos de monto de inversión, periodo de recuperación y rentabilidad.</p> <p>- La parte legal es lo último que se ve.</p>	<p>- Lo más importante son las entrevistas personales con los inversionistas, si sientes la química ayuda mucho para la elección</p>	<p>- El cuestionario de candidatura</p>	<p>- La entrevista con los potenciales franquiciados para poder conocer a las personas y entender los motivos por los cuales quiere formar parte de la franquicia</p>
Duración del proceso	<p>- El proceso dura entre 60 a 90 días; considera que si dura más, el negocio se cae.</p>	<p>-Si uno logra sentir, durante la entrevista, que esa persona es la indicada para empresa entonces la selección puede ser rapidísima.</p>	<p>- Tiene una duración aproximada de 60 días</p>	<p>- Eso es depende de cuán bien te sientas con la persona, es relativo. Si se ve rápidamente que tiene fondos limpios y cae bien en la entrevista, se aprueba sino se realiza un análisis más a fondo</p>

Tabla P1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: Proceso de selección de franquiciados (continuación)

Variables	El Jacal	La Lucha	Las Canastas	Angel's Nails
Importancia del franquiciado	<ul style="list-style-type: none"> - Es importante por un tema de imagen de la franquicia. - Apoya en poner en varios lugares de manera más rápida, es un tema de posicionamiento de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque ayuda a aperturar más locales - Porque tiene el conocimiento de la zona donde ingresará la marca - Él es quien tendrá que trabajar al 100% para poder hacer un negocio de éxito 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque aporta capital - Porque acelera la expansión de la marca mediante apertura de locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque aporta la capacidad de gestión que ya no tienen los dueños - Es mejor tener franquiciados que administradores pues así se
Beneficios que se ofrecen	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en función al tiempo que ya viene desarrollándose en el mercado - Reconocimiento y posicionamiento de una marca ya establecida en las webs, portales mayoristas a nivel mundial. - Capacitaciones y software para el adecuado manejo del local 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento y reconocimiento de marca en el país - Conocimiento de preparación (<i>know-how</i>) de productos diferenciados y 100% frescos. - Supervisión y asistencia operativa constantemente - Estandarización de procesos - Estimaciones de demanda, manejo de clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ofrece apoyo en la implementación y apertura mediante la asistencia de un comité de franquicia. - Además, se tiene el soporte de una marca de larga trayectoria que soporta al franquiciado con un <i>know-how</i> comprobado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales operativos a detalle para que puedan hacer rodar el negocio. - Posicionamiento en el mercado - Otorga un sistema/software que no tiene otra empresa similar y que te proporciona data real y al momento que se desee para evaluar afluencia, estacionalidades, etc.

ANEXO Q: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: proceso de selección de franquiciados

Tabla Q1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: Proceso de selección de franquiciados

Variables	Caso FO 1	Caso FO 2	Caso FO 3	Caso FO 4
Tiempo de búsqueda de inversiones	-Cerca de seis meses	-Mes y medio	-Cerca de un año	-Cerca de un año.
Razón para invertir en franquicias	-La franquicia es una inversión un poco más segura. -La franquicia ayuda con <i>know how</i> y la plataforma de imagen.	-Porque es una inversión más segura en un sistema ya probado y comprobado.	-Quería invertir pero también disminuir tiempos a comparación de un emprendimiento.	- La franquicia es un modelo que consideraron que los apoyaría a conocer el mercado y acortar su curva de aprendizaje.
Elección de la franquicia	-Porque el negocio es bueno, la inversión baja y el retorno rápido.	-Porque se quería un módulo que estuviera bien ubicado en Mega Plaza y la franquicia estaba vendiendo un módulo ubicado estratégicamente en dicho C.C	- El producto le gustó. - Es un negocio en el que sus <i>skills</i> aportan a la cadena.	- Enganche con la experiencia que tuvieron como clientes. - Concordancia de los valores corporativos con los suyos personales.
Razones de cierre de algún local clausurado	-Hay locales que cierran debido a que no existe un soporte continuo ni proveen los insumos suficientes para poder vender. -El franquiciante se desentiende de los franquiciados, dejando que ellos tomen las decisiones para poder dar continuidad al negocio	-Se tiene conocimiento de 22 franquiciados de diferentes marcas que están haciendo traspasos porque los sistemas de franquicias no los abastecen o los conceptos de negocio no son atractivos.	-El motivo es porque no buscan mejoras, no ha habido cambios para poder diferenciarnos.	-Tiene conocimiento de un local que fue cerrado por problemas personales entre los socios franquiciados, quienes no pudieron solucionar sus diferencias y clausuraron el local.
Mecanismos para buscar franquicias	-Se llegó a la franquicia con la ayuda de una consultora.	-Se realizó la adquisición mediante una consultora que hizo el contacto.	-Se reconoce a las consultoras, pero llegó mediante la página web.	-Se reconoce a las consultoras, pero llegaron mediante la página web.
Soporte de una consultora especializada	-Ya tiene una cartera, te da a seleccionar, te da los datos financieros, los puntos disponibles. Luego de eso te acompañan hasta el momento en que firmas el contrato.	-La franquicia la adquirió con una consultora que brindó apoyo hasta el momento del cierre de la venta.	-No se contó con asesoría ni soporte.	-No se contó con asesoría ni soporte.

Tabla Q1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: Proceso de selección de franquiciados (continuación)

Variables	Caso FO 1	Caso FO 2	Caso FO 3	Caso FO 4
Etapas para adquirir la franquicia	-La franquicia solo solicitó que sea una empresa legalmente constituida, pero no se realizó ninguna investigación ni se solicitó información. La consultora tampoco lo pidió. Fueron solo reuniones con el dueño.	-El único filtro fue el dinero, no se brindó ningún tipo de información y no hubo algún tipo de proceso.	-El franquiciado evaluó qué franquicias estaban dentro de sus posibilidades, tomando en cuenta la inversión inicial y la espalda financiera para el futuro capital de trabajo. -La franquicia evaluó el historial crediticio del candidato y los antecedentes. -Luego todo fue personal con los dueños.	1. Llenado de la ficha 2. Filtro económico y financiero 3. Investigación de antecedentes morales. 4. Entrevistas personales 5. Firma del pre-contrato 6. Revelación de manuales y muestra de las operaciones 7. Búsqueda del local 8. Cierre del contrato
Ficha o formulario de candidatura	-Sí se cuenta con una ficha básica pero todo el proceso lo realiza la consultora	-No hubo.	-Sí se cuenta con una ficha básica pero todo el proceso lo realiza la consultora	-Cada uno de los socios llenó un formulario extenso en que solicitaba información financiera, personal y profesional.
Pre- contrato	-No hubo.	-Se firmó un pre-contrato y luego de este se brindó un análisis financiero a medida brindando expectativas del negocio.	-No hubo pre-contrato. Se analizó el contrato de franquicia previo a la firma, modificando algunas cláusulas con las que el franquiciado no estaba de acuerdo.	-Se firmó un contrato de confidencialidad luego de pasado el filtro de aceptación para revelar información confidencial.
Duración del proceso	-Un mes	-15 días	-Siete meses	-Seis meses
Paso más importante	-Las entrevistas personales.	-No se realizaron apreciaciones en este aspecto.	-La evaluación financiera y operativa del franquiciado respecto a la franquicia para solicitar mayor información y asegurar la seguridad de la inversión.	-Entrevistas personales en dónde se sintió la química y compatibilidad de caracteres y valores comunes con el franquiciante.
Diferencia con algún otro proceso de selección	-No se realizaron apreciaciones en este aspecto.	-No se realizaron apreciaciones en este aspecto.	-No se realizaron apreciaciones en este aspecto.	-Los socios tienen otras dos franquicias. En ninguna de las otras dos se evaluó algo más profundo que la capacidad de comprar la franquicia.

Tabla Q1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: Proceso de selección de franquiciados (continuación)

Variables	Caso FO 1	Caso FO 2	Caso FO 3	Caso FO 4
Importancia en la cadena del entrevistado	-Porque el franquiciado da imagen de marca, brinda recomendaciones en cuanto a producto, proveedores y la imagen.	-La tienda es la segunda que más vende en la cadena.	-Porque aporta con sus habilidades y experiencia a mejorar el sistema.	-Los socios tienen el primer local con formato de restobar, lo cual lo hace el local más grande y moderno de la cadena. Esto ayuda a la marca.
Beneficios mutuos en la relación de franquicia	-El franquiciado percibe bajo apoyo por parte de la franquicia.	-El franquiciado brinda sugerencias al franquiciante pero encuentra que hay falencias en su relación de franquicia.	-Es una relación cordial. El franquiciado brinda constantes aportes a la cadena.	-El franquiciante motiva constantemente a los socios y les aporta todos los insumos necesarios de manera estandarizada. A cambio los franquiciados aseguran prestar gran esmero y puntualidad en los pagos a la cadena.

ANEXO R: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: criterios de selección de franquiciados

Tabla R1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Criterios de selección de franquiciados - Parte I

Variables	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Criterios de selección de un franquiciado	1. Dedicación que le dará al negocio. 2. Inversión suficiente 3. Espalda financiera 4. Que la persona esté dispuesta y en capacidad de retroalimentar al franquiciante.	1. Criterios económicos. 2. Criterios morales. 3. Criterios académicos y de educación. 4. Experiencia en negocios propios	1. Presupuesto 2. Capacidad de inversión 3. <i>Background</i> 4. La química entre franquiciante y franquiciado	1. Experiencia empresarial 2. Solidez financiera 3. Que acepte las cláusulas del contrato 4. Optimismo emprendedor 5. Identificación con el sector y la marca
Antecedentes e indicadores financieros	1. Origen de la inversión 2. Presupuesto disponible 3. Deudas en el sistema financiero	1. Posición deudora 2. Capacidad de financiamiento 3. Monto disponible para la inversión (Cap. Propio- Cap. De terceros) 4. Antecedentes morales	Se evalúa la capacidad de inversión pero esto depende de cada franquicia. Hay franquicias de muy alta inversión como otras de poca.	1. Solidez financiera 2. Niveles de morosidad 3. Problemas en centrales de riesgo
Experiencia empresarial	-Un buen franquiciado es una persona que tenga conocimientos de gestión empresarial.	-Reputación ganada en negocios del franquiciado	-El franquiciado debe tener conocimiento del negocio y saber qué es lo que venderá.	-Años involucrados en el sector -Se debe tener conocimientos de gestión.
Características de mográficas	-Tiene que ser una persona con un mínimo de edad entre 27 y 28 años pues ya es una persona madura que tiene experiencia y puede ser moldeable por la franquicia. - No debe ser una persona con una carrera técnica o universitaria, sino una persona con disposición a aprender y asumir cambios.	1, El género del franquiciado es independiente. 2. Si bien la edad es indiferente, se dan casos en que personas muy jóvenes compran franquicias por apoyo económico familiar.	No se evalúa con rigurosidad en la elección. El sexo o la edad son indiferentes. Pero hay casos en que por el tipo de negocio se entiende que podría manejarlo mejor un hombre o una mujer.	Se debe conocer dónde se va a operar. Se debe vivir en el lugar.

Tabla R1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Criterios de selección de franquiciados - Parte I (continuación)

Variables	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Habilidades empresariales	-Los conocimientos que tenga el franquiciado le genera habilidades empresariales.	1. Manejo de recursos humanos 2. Manejo financiero básico 3. Saber del negocio 4. Debe estar en capacidad de aportar al sistema.	-No se requiere mayor habilidad debido a que si te falta una habilidad contratas una persona que la tenga. Es un aspecto que puede ser manejado.	-Los conocimientos en gestión permiten al franquiciado manejar la franquicia.
Espíritu emprendedor	1. Hay que tomar en cuenta que no hay que tener mucho espíritu emprendedor, una persona con mucho espíritu es un más empresario más que franquiciado. 2. Debe ser una persona con apertura de aprendizaje. 3. Disposición de aplicar cambios.	-El franquiciado debe ser una persona con necesidad de crecer, debe tener hambre y mucha entrega al negocio.	-No debe ser un emprendedor pura-sangre, debe ser un pseudo-emprendedor.	-Debe ser una persona que nunca se rinda, perseverante y luchadora, con disposición de sacrificar cosas por metas.
Conocimiento del mercado local	-Esta es información que te da el franquiciante.	1. Conocer lo que quiere y pide el cliente. 2. Contacto con proveedores locales. 3. Conocer la cultura. 4. Tener redes de contacto 5. La persona debe tener arraigo en el lugar..	-Es un criterio indispensable, pues debe conocer los usos y costumbres, ideologías y comportamientos de consumo.	-Debe ser una persona que conozca el movimiento empresarial del entorno.
Compatibilidad con el franquiciante	-Debe ser una persona que acepte las condiciones de la franquicia.	-El franquiciado debe tener objetivos comunes con el franquiciante.	-El franquiciado debe tener una visión alineada a la de la franquicia.	-Se debe sentir un <i>click</i> empresarial. La química es fundamental.
Razón para descartar del proceso a un potencial franquiciado	-Si está reportado en centrales de riesgo, por temas legales, juicios o penas. De igual manera si se sospecha que está delinquiendo.	-Porque tenga demasiados recursos, pues no lo valora. Asimismo, si no tiene el tiempo para dedicarle al negocio. El franquiciado ideal debe estar metido en el negocio.	-La razón para descartar del proceso a un potencial franquiciado es identificar alguna información falsa que este haya brindado.	-La razón de descartar a un posible franquiciado por no tener la solidez financiera.

Tabla R1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Criterios de selección de franquiciados - Parte II

Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy	Alfredo Taboada
Criterios de selección de un franquiciado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder adquisitivo 2. Conocimiento del concepto de marca 3. Tiempo para dedicarle al negocio 4. Capacidad para conducir el negocio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia previa en el tipo de negocio a franquiciar. 2. Conocimiento de la capacidad de retorno que se puede exigir al negocio. 3. Solvencia económica para la inversión y capacidad de brindar garantías. 4. Compromiso de desarrollar la franquicia. 5. Nivel profesional del equipo que acompaña al franquiciado. 6. Química que se genera con el candidato. 7. Posibilidad de generar economías de escala por tenencia de otros negocios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen historial de gestión empresarial, mentalidad emprendedora. 2. Buen contribuyente. 3. Formalizado, cumplidor de la legislación y buen trato con los trabajadores (beneficios sociales). 4. Claridad de calidad y cumplimiento. 5. Manejo de información y tecnología. Debe estar en capacitación constante. 	<p>-Depende de cada franquicia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ética moral 2. Capacidad financiera
Antecedentes e indicadores financieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monto de dinero disponible 2. Tipo de financiamiento: préstamo o capital propio 3. Trabajo en sociedad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de EEFF, balances, patrimonio de la empresa y de la persona, ingresos, cuentas bancarias, préstamos. 2. Uno debe asegurarse de que cuente con los recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen manejo de recursos financieros. 2. Indicadores positivos de rentabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de inversión 2. Origen de fondos
Experiencia empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo previo de negocios 2. Manejo de flujo de caja 3. Experiencia profesional previa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en negocios del rubro. 2. Entendimiento del negocio. 3. Capacidad de solucionar problemas. 4. Conocimiento de la capacidad de generar flujos y rentabilidad del negocio en su sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el rubro. 2. Experiencia en gestión y conducción de empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del sector 2. Manejo de negocios previos 3. <i>Background</i> explícito

Tabla R1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Criterios de selección de franquiciados - Parte II (continuación)

Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy	Alfredo Taboada
Características de mográficas	1. No se tiene rigurosidad en la exigencia de estudios superiores.	1. Relevancia de la edad en función al plazo del proyecto.	1. El género no tiene importancia. 2. Edad: de 20-30años, el empresario joven tiene menos vicios. 3. Formación a nivel superior en relación a administración y afines.	1. Edad 2. Estado civil
Habilidades empresariales	-No se solicita mayor habilidad, lo básico es un manejo de Office, tener la capacidad de hacer inventarios, analizar los tickets y costeo de los productos.	-No se profundiza en esos aspectos, pero la identificación de oportunidades de negocio es importante.	1. Capacidad de asociatividad.	1. Ser dinámico 2. Adaptable 3. Experiencia en negocios similares 4. Dedicación y empeño
Espíritu emprendedor	1. Motivación para hacer negocios. 2. No limitarse al local, sino salir a buscar gente. 3. Innovar en promociones y buscar nuevos productos.	1. Visión empresarial. 2. El espíritu es importante hasta cierto grado.	1. Capacidad de ver en los problemas oportunidades de negocio.	1. Motivación de salir adelante 2. Seguridad en hacer las cosas
Conocimiento del mercado local	1. Conocimiento del territorio 2. Reconocimiento de la estacionalidad. 3. Manejo de horarios de afluencia del consumidor. 4. Conocimiento de distancias a lugares estratégicos. 5. Entendimiento de la influencia del clima sobre la compra del producto. 6. Conocimiento de la cultura de compra.	1. Conocimiento del territorio. 2. Información sobre el entorno.	1. Conocimiento del contexto 2. Conocimiento e identificación de proveedores.	1. Posicionamiento 2. Ubicación del local 3. Locación de productos

Tabla R1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Criterios de selección de franquiciados - Parte II (continuación)

Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy	Alfredo Taboada
Compatibilidad con el franquiciante	1. Satisfacción del candidato con la marca. 2. Concordancia de metas y objetivos.	1. Afinidad 2. Confianza 3. Valores comunes	1. Claridad de que ambos son aliados estratégicos 2. Maximización de rentabilidad conjunta	1. Identificación con la marca 2. Asociatividad colectiva 3. Intercambio de ideas 4. Estar seguro de que es un negocio exitoso
Razón para descartar del proceso a un potencial franquiciado	-No contar con el tiempo suficiente para manejar el negocio por el mismo.	1. Falta de afinidad 2. Carencia de valores 3. Problemas de malas prácticas empresariales 4. Insuficiencia de recursos	-Por malos antecedentes morales y financieros: antecedentes, reportes a centrales de riesgo e incumplimiento de pago de tributos.	-Por no tener el suficiente tiempo para dedicarse a tiempo completo a la empresa

ANEXO S: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: criterios de selección de franquiciados

Tabla S1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: Criterios de selección de franquiciados

Variables	El Jacal	La Lucha	Las Canastas	Angel's Nails
Criterios evaluados en la selección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocación de servicio 2. Solvencia económica 3. Emprendedor 4. Perseverante 5. Tolerante al riesgo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento: es la capacidad de no solo un local sino varios en una zona determinada. 2. Visión: es ética, el gusto por el trabajo, personalidad, exigencia, y todos los perfiles de cómo manejar una empresa, que respete los estándares y que maneje una visión empresarial 3. Tiempo: es indispensable que él maneje el negocio. 4. Se debe sentir la química con la persona que será tu socio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subordinación 2. Cultura 3. Valores 4. Trabajo en equipo 5. Inversión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena química entre futuro inversionista y dueño de la marca 2. Origen de fondos 3. Mismo compromiso y emoción de querer formar algo propio 4. Iniciativa para mejorar el negocio. 5. Proyección a futuro
Antecedentes e indicadores financieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Apalancamiento 3. Sujeto al crédito 4. Patrimonio personal (ver si hay lavados de activos) 5. Historial en central de riesgo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de inversión 2. Periodo de recuperación 3. Rentabilidad de negocio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Historial de Infocorp 2. Historial crediticio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveniencia de fondos (herencia, hipoteca, trabajo). Si es dinero limpio a lo demás no se da importancia
Experiencia empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haber manejado otros negocios, saber levantarse de momentos flojos. 2. Capacidad de análisis del negocio 3. Conocimiento y manejo de estacionalidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de negocios previos acorde al sector en el que entra. 2. Conocer las funciones de los participantes que desarrollarán las operaciones de la franquicia. 	<p>-Es preferible no tener experiencia, pues el candidato ya tiene usos y costumbres y es difícil de subordinarse al franquiciante.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No es requisito debido a que tienes los manuales en los cuales se explica al milímetro lo que se tiene y no tiene que hacer. 2. La experiencia se sobrelleva con el Know-how que da la franquicia. 3. No se evalúa mucho, pues se cuenta con estándares y procedimientos.

Tabla S1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: Criterios de selección de franquiciados (continuación)

Variables	El Jacal	La Lucha	Las Canastas	Angel's Nails
Características de mográficas	1. Edad: Se considera que debe tener entre 30 a 50 años 2. Nivel socioeconómico 3. Poder adquisitivo 4. Grado de instrucción 5. Capacidad de gasto	-No es un criterio mencionado por el entrevistado.	-No es un criterio mencionado por el entrevistado.	1. Edad 2. Nivel socioeconómico. 3. Estado civil (no es importante)
Habilidades empresariales	1. Saber reconocer cambios de afluencia del público 2. Capacidad de afrontar crisis 3. Saber buscar potenciales clientes 4. Desarrollar promociones 5. Poder motivar al personal y tener buenas relaciones con empresas 6. Entender y poder manejar los flujos del negocio 7. Tener una buena gestión de recursos	-Conocer a detalle a los clientes	-No es un criterio mencionado por el entrevistado.	1. Son conocimientos que sumen a la franquicia 2. Visión sobre el cliente, no ser robotizado sino brindar la mejor opción y buscar los mejores beneficios para el cliente. 3. Criterio de solución de problemas 4. Toma de decisiones en trabajo, es a veces complicado leer esta habilidad.
Espíritu emprendedor	1. Búsqueda de cambios y motivación 2. Búsqueda de mejora, el candidato debe ser dedicado. 3. No tener miedo de cambio	1. Debe ser una persona perseverante. 2. Creer en que puede lograr lo que tiene en mente	-Que quiera tener varios locales.	-Energía para querer salir adelante.
Conocimiento del mercado local	- No es relevante porque el franquiciante se lo transmite debido a que sabe por experiencia como se maneja el mercado	- El conocimiento del mercado local es importantísimo para la franquicia pues debe entender el comportamiento de los clientes y afluencia	- Es un criterio muy importante pues debe conocer las posibilidades que tiene el mercado, la competencia, la saturación.	1. Ubicación de los locales 2. Afluencia de gente 3. Tener visión sobre los clientes 4. Entender al cliente se aprende en el camino. 5. No se necesita conocer mucho para el éxito sino trabajar mucho para aprender, la necesidad te hace aprender de todo

Tabla S1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: Criterios de selección de franquiciados (continuación)

Variables	El Jacal	La Lucha	Las Canastas	Angel's Nails
Compatibilidad con el franquiciante	<p>1. Gusto por el negocio, es como un enamoramiento.</p> <p>2. Tener los mismo anhelos, intereses y deseos para con la marca</p>	<p>1. Sobre-compromiso con la empresa</p> <p>2. Confiar en el negocio</p> <p>3. Dejarse llevar por la cultura propia de la empresa</p>	<p>-Debe ser subordinado.</p>	<p>1. Tener confianza con el negocio</p> <p>2. Buscar intereses mutuos</p> <p>3. Beneficios compartido</p> <p>4. Ser franco con el negocio, la sinceridad es lo mejor para un hombre y llega a sobrevalorarlo en los negocios.</p>
Razón para descartar del proceso a un potencial franquiciado	<p>1. La solvencia moral es un punto subjetivo pero importante para determinarlo. Imagínate que "juegue chueco" o que tenga dinero pero que entre a la "criollada"</p> <p>2. Se considera que el tema moral genera mayores beneficios mutuos en la franquicia</p>	<p>-Si no cumple alguna de las condiciones que se solicita a los inversionistas: capacidad financiera, vision empresarial y tiempo para trabajar en el negocio</p>	<p>-Se debe descartar a aquel candidato que cuestione los pagos como el canon y regalías y no entienda su propósito.</p>	<p>- Por el tema de los fondos, ¿de dónde viene? Jamás debe aceptarse un franquiciado de saber que sus fondos que provienen de lugares "oscuros".</p>

ANEXO T: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: criterios de selección de franquiciados

Tabla T1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: Criterios de selección de franquiciados

Variables	Caso FO 1	Caso FO 2	Caso FO 3	Caso FO 4
Criterios evaluados en la selección	1. Honestidad 2. Legalidad de la empresa	1. Tener el dinero suficiente para poder comprar la franquicia	1. Dónde ha trabajado el franquiciado anteriormente. 2. Las habilidades del empresario para conducir el negocio.	1. Aspecto financiero 2. Solvencia moral con apoyo de terceros 3. Empatía
Antecedentes e indicadores financieros	1. Capital como empresa	1. Capacidad de inversión.	1. Historial crediticio 2. Capital para la inversión	1. Resultados previos en negocios. 2. Reservas en bancos 3. Acciones
Experiencia empresarial	1. Experiencia previa en negocios no necesariamente relacionados al rubro de la franquicia.	1. Manejo previo de negocios	1. Ver si la experiencia previa profesional le aporta algo al negocio.	1. Resultados en otros negocios. 2. Tiempo de gestión de otros negocios.
Características de mográficas	-No fue un aspecto relevante	-No fue un aspecto relevante	1. La formación académica del franquiciado en relación a administración de negocios fue un criterio evaluado por la franquicia.	-No fue un aspecto relevante
Habilidades empresariales	-No fue un aspecto relevante	1. Capacidad de proponer ideas para mejorar el negocio 2. Búsqueda de potenciales proveedores y nuevos productos.	-Que los <i>skills</i> aporten al negocio.	- Liderazgo
Espíritu emprendedor	-No fue un aspecto relevante	1. Tener iniciativa de administrar un negocio 2. Perseverancia y empeño al negocio	1. Perseverancia 2. Asumir riesgos 3. Ver cómo hacer funcionar las cosas si no funcionan.	1. Deseo de surgir 2. Deseo de crear una empresa para hacerla crecer.
Conocimiento del mercado local	1. Conocimiento de los comportamientos de consumo 2. Conocimiento del mercado	- Identificación de puntos de venta	-Que la persona sea originaria del territorio.	-No fue un aspecto relevante
Compatibilidad con el franquiciante	1. Empatía con el franquiciante 2. Misma historia de vida	-Compromiso con el negocio	-Química empresarial	1. Química 2. Valores comunes 3. Visión empresarial compartida

Tabla T1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: Criterios de selección de franquiciados (continuación)

Variables	Caso FO 1	Caso FO 2	Caso FO 3	Caso FO 4
Características más importantes de un franquiciado	-Hay que ser muy dedicado y estar pendiente, realizar mucho seguimiento, ser proactivo y hacer las sugerencias correspondientes.	-Tener la capacidad de poder afrontar situaciones y contingencias desfavorables, sabiéndolas manejar de manera adecuada.	1. Querer aportar 2. Ser dinámico	1. Liderazgo 2. Capacidad de comunicación 3. Responsabilidad
Razón para descartar del proceso a un potencial franquiciado	-Proveniencia de los recursos. -Legalidad y constitución de la empresa del franquiciado. Evaluar la responsabilidad es algo muy complejo pero debería hacerse.	-Si no cuenta con la capacidad de financiar el negocio por sí mismo	1. Falta de capacidad para la inversión 2. Problemas de crédito 3. Antecedentes morales	-De comprobar que haya manejado otras empresas con fallas morales.

ANEXO U: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: factores de la selección de franquiciados

Tabla U1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Factores internos de la selección de franquiciados – Parte I

Variables	Alejandro Garro	Luis Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Factores internos	-El concepto de negocio define el tipo de franquiciado que se necesita según cada negocio	1. La química que se genera entre el franquiciante y el franquiciado. 2. El tipo de negocio.	1. Valores de la franquicia 2. Los aspectos económicos 3. El know-how 4. Las ventajas competitivas.	1. Número de empleados 2. Sector económico
Estrategia de la franquicia	-Debe haber un alineamiento entre la estrategia de la franquicia y la selección de sus franquiciados pero aún es un país aún no maduro y los franquiciantes recién están aprendiendo sobre sus franquicias, como venderla, manejarla y administrarla.	-Es muy flexible. Existe mucha necesidad de competir y no se revisan a fondo estos temas.	-La estrategia debe influir mucho. Las franquicias extranjeras no solo captan inversión, eso solo pasa en Iberoamérica y eso es terrible. El dinero no debe ser el detonante. Se debe ser más exigente para tener un prestigio, es un concepto muy delicado.	-La estrategia de expansión define el espacio geográfico.
Involucrados en el proceso	-El mismo dueño y la consultora con la que trabaja la franquicia.	-El dueño o dueños.	-Puede participar cualquier persona dentro de la organización, no hay un cargo en particular pero de haberlo debe haber un encargado de la franquicia. Finalmente, está el dueño para que conozca quien llevará su nombre y apellido en un territorio "x". Son muchos los que pueden participar pero la decisión debe ser tomada luego de que la consultora haya llevado un proceso adecuado de <i>due diligence</i> .	-Si la empresa es grande, se suele tener un área especializada en franquicias y se involucra al gerente de RRHH y el Gerente General. Si es una franquicia pequeña suele ser el dueño.
Comunicación	-Debe existir comunicación constante en todo el proceso de selección.	-La consultora ofrece propuestas y los franquiciantes ven si las aceptan o no.	-La comunicación debe ser constante en todo momento.	-No hay mayor comunicación en la selección. Suele ser solo el dueño.

Tabla U1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Factores internos de la selección de franquiciados – Parte I (continuación)

Variables	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana
Líder del proceso	-Normalmente es la consultora que lleva la cuenta de la franquicia. El otro líder es el dueño.	-El dueño.	-El líder es el dueño. La consultora siempre trata de limitar el poder de negociación, ajustar el rango de alternativas pero la última palabra siempre la tiene el dueño de la franquicia.	-El Gerente de RRHH pues conoce la cultura interna.
Identifica un área específica dedicada a la selección de franquiciados	-Aún no existe un área. El tema es delegado a la consultora, el tema no es <i>in house</i> .	-No existe un área en particular. Lo óptimo sería que se cree una central de franquicia que se dedique a esta actividad de manera particular.	-De haber un área ésta está liderada por un gerente de franquicia.	-Solo cuando es una franquicia grande.

Tabla U1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Factores internos de la selección de franquiciados – Parte II

Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy
Factores internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cultura de la empresa 2. Estrategia de transmisión del know-how 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La afinidad que surge entre el franquiciante y el candidato a franquiciado. 2. La complejidad del negocio implica una mayor rigurosidad en la selección. 3. El tamaño de la cadena influye en cómo se configura el proceso. 	-La cultura empresarial de la franquicia delimita muchas de las características que se buscan en el franquiciado.
Estrategia de la franquicia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las franquicias grandes buscan cubrir la mayor cantidad de territorios, por lo que deben seleccionar franquiciados que ayuden a llegar a esos territorios pre-definidos 2. La ubicación de locales está alineada a la estrategia de la organización (público objetivo) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia influye en los objetivos de expansión que tenga la marca, tiene una visión más comercial. 2. El aspecto filosófico de la estrategia de la franquicia comienza a presentarse en la parte final del proceso. 	-La estrategia delimita las características que se buscan en el franquiciado.
Involucrados en el proceso	<p>-Existen cuatro personas que ven el proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El agente de desarrollo 2. Asistente del agente de desarrollo 3. Jefa de marketing de la marca 4. Director de campo 	<p>-Eso lo define la franquicia. Cuando es una compañía grande, tienes un equipo de personas que se encarga de eso. Inclusive tienes varios equipos distribuidos geográficamente, pero depende mucho de la decisión de la compañía. En caso de empresas pequeñas suele ser el dueño.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para seleccionar a los franquiciados se debe partir de la siguiente condición: tener un gerente o encargado de franquicias. 2. Suele también incluirse en el área de márketing en la sección de estrategias comerciales, pero debe haber un responsable. 3. Uno más que debe incluirse es el gerente financiero pues revisa los balances e identifica rápidamente el comportamiento financiero. 4. Asimismo el gerente de RRHH pues esta persona está preparada para analizar comportamientos. <p>-En el contexto peruano se considera que no se da.</p>
Comunicación	-Existe coordinación constante entre los representantes de la marca en el territorio a franquiciar con el representante de la casa matriz.	-La comunicación es constante tanto con el candidato como con el equipo.	-Debe haber siempre comunicación antes, durante y después para que exista transparencia y claridad en la dinámica empresarial para tener claro los objetivos y caminos a seguir.

Tabla U1: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Factores internos de la selección de franquiciados – Parte II (continuación)

Variables	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy
Líder del proceso	-El agente de desarrollo de franquicias	-Es relativo. El tamaño de la empresa influye mucho en quién lidera el proceso. Por ejemplo, en una empresa transnacional, existen equipos geográficos con un líder en cada uno. En franquicias pequeñas, suele ser el dueño.	-Debe ser el responsable del área de franquicias de la empresa. -En el caso peruano lo realiza un asesor por desconocimiento del concepto y del sistema de franquicia.
Identifica un área específica dedicada a la selección de franquiciados	-En las cadenas de franquicias grandes existe un área destinada a la evaluación y selección de los candidatos	-Depende de la decisión de la empresa y del tamaño que esta tenga.	-Desde el punto de vista organizacional debe existir no un área sino una función de aquel responsable de franquicia que debe hacer su trabajo.

Tabla U2: Matriz de *insights* de entrevistas a especialistas: Factores externos de la selección de franquiciados

Variables	Alejandro Garro	Luís Kiser/ Nathaly Pflucker	Fernando López de Castilla	Guillermo Quintana	Oscar Hau	Especialista en franquicias	Alfonso Gastañaduy
Factores externos	1. El avance tecnológico. 2. El origen territorial del franquiciado. 3. Temas económicos del país y sus indicadores 4. El entorno	-Arraigo en la ciudad. Si eres extranjero no tienes conocimiento de los riesgos y el comportamiento local.	-La credibilidad de la franquicia en su entorno.	1. Inflación 2. Nivel socioeconómico 3. Cultura y políticas del país	1. Cultura de los clientes 2. Comportamiento de consumo	-Las características del entorno al que desea ingresar la franquicia.	1. El contexto económico 2. El sector de la franquicia 3. Los niveles de información

ANEXO V: Matriz de insights de entrevistas a franquiciantes: factores de la selección de franquiciados

Tabla V1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: Factores internos de la selección de franquiciados

Variables	El Jacal	La Lucha	Las Canastas	Angel's Nails
Factores internos de la franquicia	- El desarrollo de la empresa y el tiempo de maduración.	- Buscar posicionamiento de la marca en el Perú	-La empresa cuenta con un perfil determinado para inversionistas; si el franquiciado está acorde a este podrá ingresar.	- Capacidad de gestión al tope. - Escasez de recursos para administrar - Visión de expansión de la marca.
Estrategia de la franquicia	-La estrategia está alineada al crecimiento de la empresa. - Se considera que la franquicia es un medio de expansión de marca eficiente y posiciona rápidamente la marca.	-La estrategia se encuentra alineada a los lugares donde deseamos entrar con la marca	-Se busca inversionistas que deseen abrir más de un local para acelerar el proceso de expansión de marca.	-Está alineada a tratar de llegar a los distritos de interés por parte de la marca.
Involucrados en el proceso	-Solo están involucrados la consultora y el dueño de la franquicia	-Hay participación entre los socios, a veces entra la consultora	1. El equipo de franquicias: gerente general, el gerente de operaciones, el administrador y la encargada de revisión de la ficha de inscripción. 2. El directorio	-Los participantes del proceso son la consultora y los dueños de la franquicia (quienes deciden en última instancia si entra o no el inversionista)
Comunicación	-Existe comunicación a todo momento durante el proceso de selección, la franquicia con la consultora y el inversionista	-Siempre debe haber comunicación, viajes y entrevistas continuamente para poder conocer a mayor profundidad al inversionista	-Hay comunicación constante entre los involucrados del equipo. Se coordina junto con el Directorio la decisión final.	- Sí hay comunicación interna en la franquicia y con la consultora.
Líder del proceso	-El dueño de la organización, el gerente de la empresa	-Los socios dueños de la franquicia	-El gerente general	-Los dueños de la franquicia
Área específica	-No se cuenta con un área que se dedique a la selección, el dueño ve el tema de franquicia, la administración. A medidas que se pongan más locales, se pondrán, eso es con el tiempo	-No hay determinada un área específica pero hay conversaciones internas entre los socios para poder determinar si se acepta o rechaza la entrada de algún inversionista.	-El comité de franquicias	-No se cuenta con un área determinada sino que dentro de los dueños, uno es el responsable y se hace cargo del proceso

Tabla V2: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciantes: Factores externos de la selección de franquiciados

Variables	El Jacal	La Lucha	Las Canastas	Angel's Nails
Factores externos	- No existen factores externos que influyan mucho en la selección pero considera que para el inversionista sí existen factores externos que afecten su decisión: crisis, cambios de gobierno, etc.	1. Existencia de recursos que la franquicia necesite para poder mantener los estándares de los productos 2. El clima influye debido a que la existencia de diferente presión, temperatura de ambiente modifican los tiempos de preparación de productos; por lo que se tienen que realizar ajustes en los procesos operativos para que salgan iguales a los originales	1. La ubicación del local debe cumplir con los requisitos. Si este no aplica el franquiciado deberá buscar otra opción o es descartado. Es decir, la densidad poblacional debe cubrir los requerimientos mínimos para hacer el negocio viable (90 mil ciudadanos). 2. La competencia directa.	- Ubicación - Disponibilidad de locales

ANEXO W: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: factores de la selección de franquiciados

Tabla W1: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: Factores internos de la selección de franquiciados

Variables	Caso FO 1	Caso FO 2	Caso FO 3	Caso FO 4
Factores internos de la franquicia	-No se realizó apreciación en este aspecto.	-No se realizó apreciación en este aspecto.	1. El producto fue decisivo para la elección. 2. La química entre las partes.	-La estrategia de crecimiento.
Estrategia de la franquicia	-El asesor de la consultora explicó la filosofía de la empresa y gustó. - Por otro lado, el franquiciado servía de medio para crecer.	-Crecimiento de la empresa y posicionamiento de la franquicia	-El sistema de la franquicia aún no había llegado a un estado de madurez y la experiencia del franquiciado ayudó a potenciar el sistema.	-El concepto del negocio marcó a los socios franquiciados cuando fueron clientes. Todo los atrajo.
Involucrados en el proceso	-El gerente general -El gerente comercial.	-Directamente con la gerente comercial	-Los dueños de la franquicia.	-El dueño.
Comunicación	-No hubo comunicación en el proceso. Al franquiciado le hubiese gustado que se le indicara que aún era una franquicia en desarrollo y que había aspectos por mejorar.	-El proceso fue muy corto; por ello, la comunicación fue rápida y consistió básicamente en el resultado que le otorgaría el franquiciado al negocio.	-La comunicación fue constante, pues se permitió negociar respecto al contrato y las cláusulas que contenía.	-El dueño y el gerente de operaciones tienen comunicación constante. Hacen el trabajo en equipo.
Líder del proceso	-El dueño	-Los dueños de la franquicia	-La dueña	-El dueño
Identifica un área específica dedicada a la selección de franquiciados	-No es un aspecto identificado por el entrevistado.	-No es un aspecto identificado por el entrevistado.	-No es un aspecto identificado por el entrevistado.	-No es un aspecto identificado por el entrevistado.

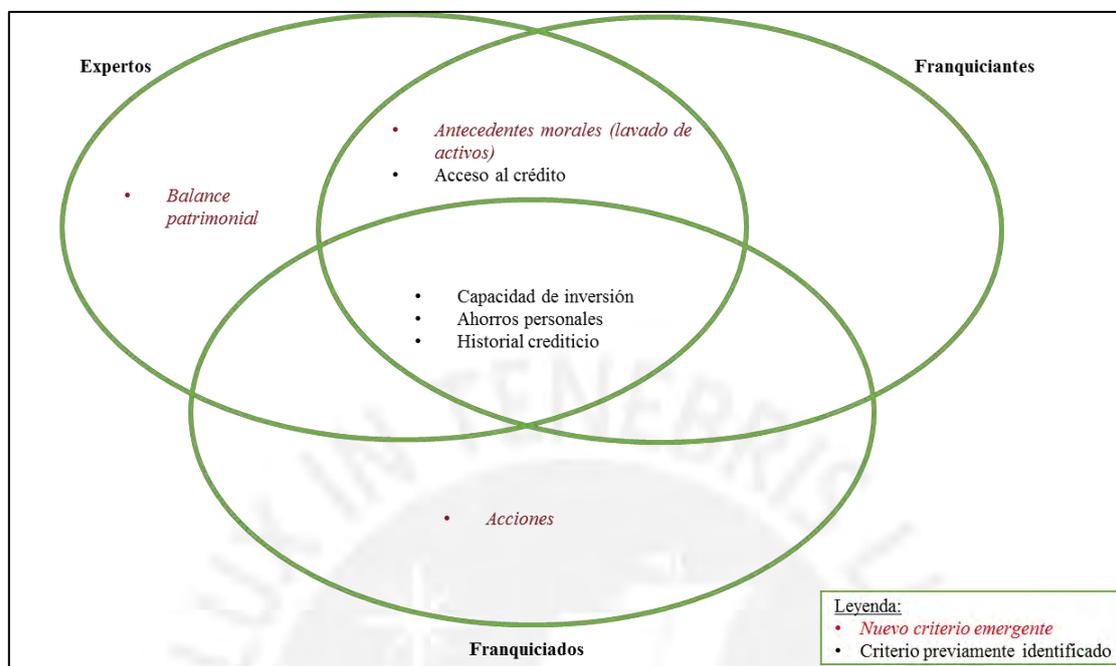
Tabla W2: Matriz de *insights* de entrevistas a franquiciados: Factores externos de la selección de franquiciados

Variables	Caso FO 1	Caso FO 2	Caso FO 3	Caso FO 4
Factores externos	-La química entre las partes.	-Disponibilidad de locales	-El franquiciado investigó acerca de las expectativas económicas. Asimismo, quería un módulo en funcionamiento en un centro comercial y eligió un centro cuyo movimiento conocía y sabía que podía tener éxito.	-La cantidad de interesados en la cadena.



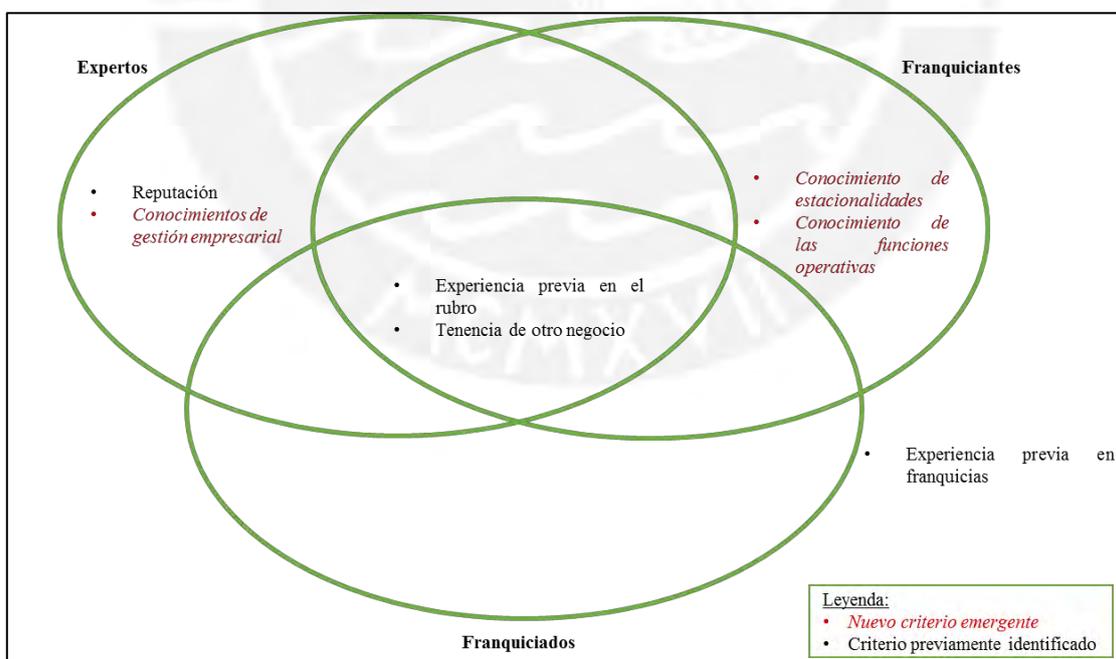
ANEXO X: Análisis comparativo de los criterios por categoría

Figura X1: Análisis comparativo: categoría de antecedentes e indicadores financieros



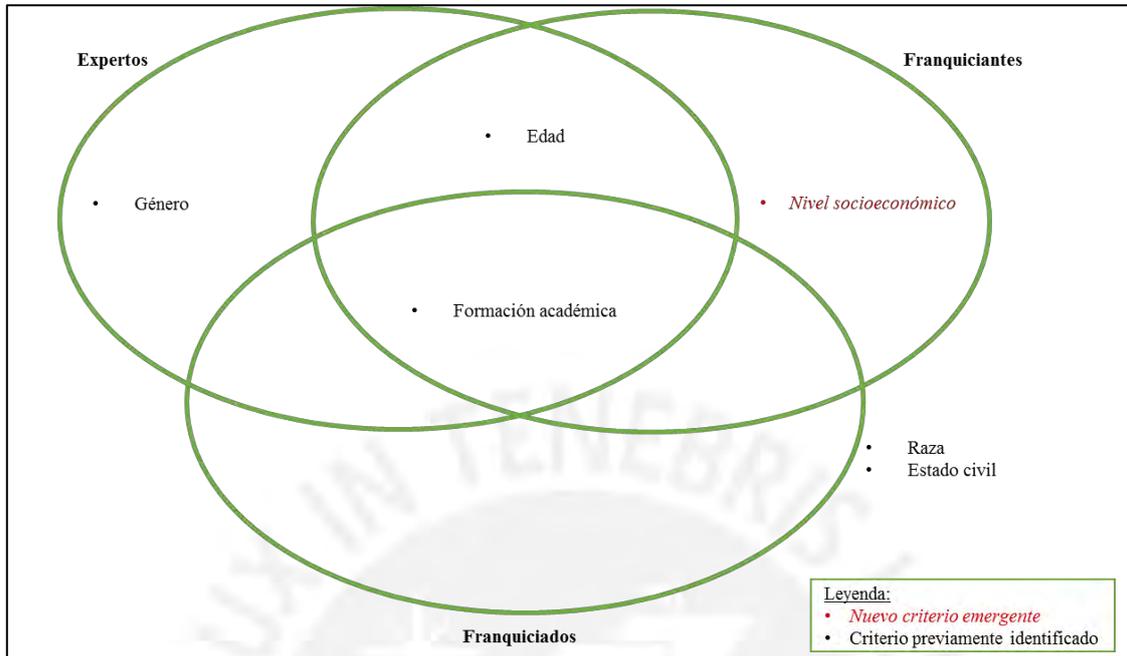
Fuente: Elaboración propia

Figura X2: Análisis comparativo: categoría de experiencia empresarial



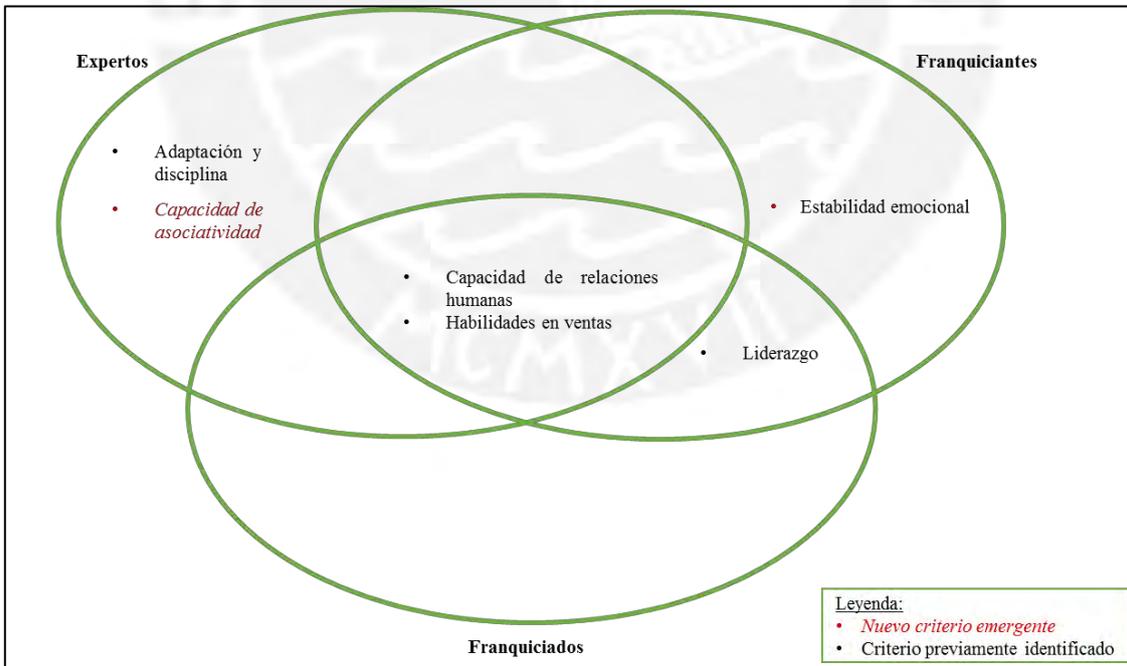
Fuente: Elaboración propia

Figura X3: Análisis comparativo: categoría de características demográficas



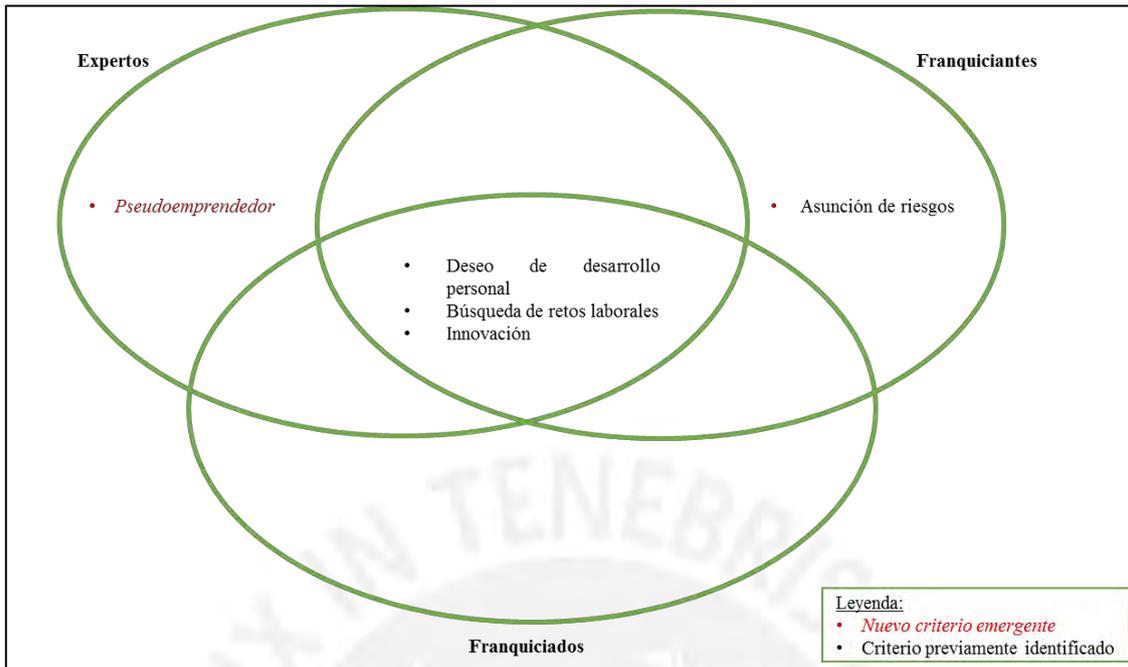
Fuente: Elaboración propia

Figura X4: Análisis comparativo: categoría de habilidades empresariales



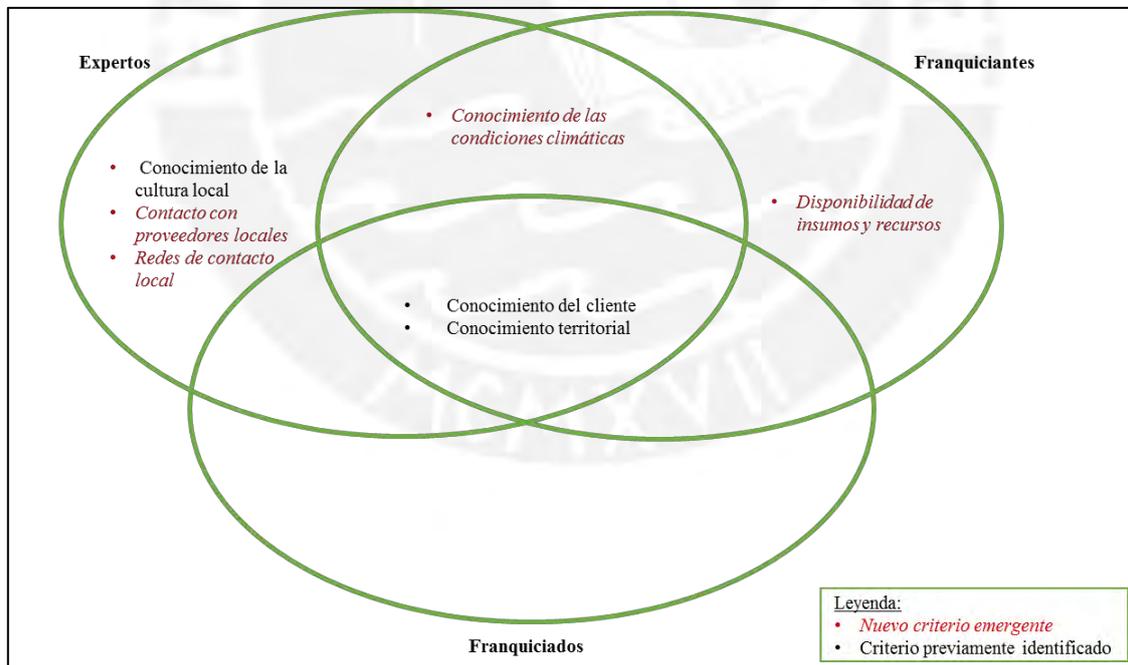
Fuente: Elaboración propia

Figura X5: Análisis comparativo: categoría de espíritu emprendedor



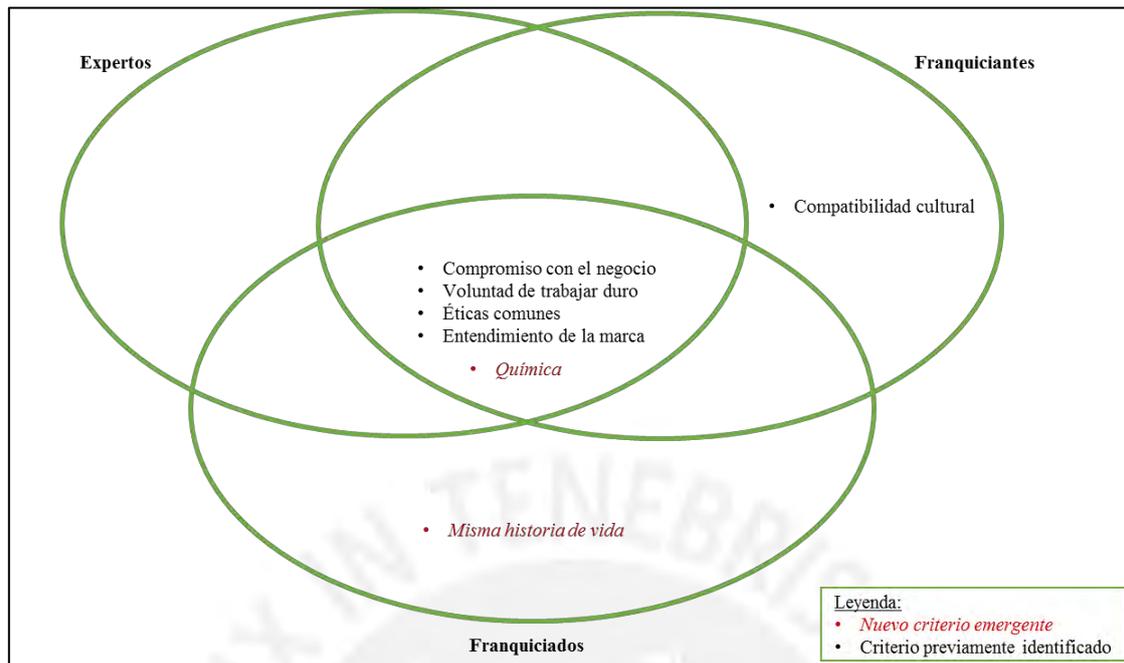
Fuente: Elaboración propia

Figura X6: Análisis comparativo: categoría de conocimiento del mercado local



Fuente: Elaboración propia

Figura X7: Análisis comparativo: categoría de compatibilidad con el franquiciante



Fuente: Elaboración propia

ANEXO Y: Resumen de criterios coincidentes y emergentes

Tabla Y1: Criterios coincidentes y emergentes

Categorías	Origen	Criterios	Expertos	Franquiciantes	Franquiados
Antecedentes e indicadores financieros	Coincidentes con el marco teórico	Capacidad de inversión	X	X	X
		Ahorros personales destinados a la inversión	X	X	X
		Historial crediticio	X	X	X
		Acceso al crédito	X	X	
	Emergentes	Balance patrimonial	X		
		Antecedentes morales (lavado de activos)	X	X	
		Acciones			X
Experiencia empresarial	Coincidentes con el marco teórico	Experiencia previa en el rubro	X	X	X
		Experiencia previa en franquicias			
		Tenencia de otro negocio	X	X	X
		Reputación	X		
	Emergentes	Conocimientos de gestión empresarial	X		
		Conocimiento de estacionalidades		X	
Características de mográficas	Coincidentes con el marco teórico	Edad	X	X	
		Genero	X		
		Raza			
		Estado civil			
		Formación académica	X	X	X
	Emergentes	Nivel socioeconómico		X	

Tabla Y1: Criterios coincidentes y emergentes (continuación)²²

Categorías	Origen	Criterios	Expertos	Franquiciantes	Franquiciados
Habilidades empresariales	Coincidentes con el marco teórico	Capacidad para las relaciones humanas	X	X	X
		Estabilidad emocional		X	
		Habilidades en ventas	X	X	X
		Adaptación y disciplina	X		
		Liderazgo		X	X
	Emergentes	Capacidad de asociatividad	X		
Espíritu emprendedor	Coincidentes con el marco teórico	Deseo de desarrollo personal	X	X	X
		Asunción de riesgos		X	
		Búsqueda de retos laborales	X	X	X
		Innovación	X	X	X
	Emergentes	Pseudoemprendedor	X		
Conocimiento del mercado local	Coincidentes con el marco teórico	Conocimiento del cliente	X	X	X
		Conocimiento territorial	X	X	X
		Conocimiento de la cultura local	X		
	Emergentes	Contacto con proveedores locales	X		
		Redes de contacto local	X		
		Conocimiento de condiciones climáticas	X	X	
		Disponibilidad de recursos e insumos		X	
Compatibilidad con el franquiciante	Coincidentes con el marco teórico	Compromiso con el negocio	X	X	X
		Voluntad de trabajar duro	X	X	X
		Compatibilidad cultural		X	
		Éticas comunes	X	X	X
		Entendimiento de la marca	X	X	X
	Emergentes	Química	X	X	X
		Misma historia de vida			X

Fuente: Creación propia

²² El criterio de experiencia previa en franquicias identificado en el marco teórico no fue un criterio mencionado por los entrevistados.

ANEXO Z: Resultados de las encuestas

Tabla Y1: Resultados de escala tipo Likert- Expertos

Categorías	Pro medio
Compatibilidad con el franquiciante	38
Conocimiento del mercado local	37
Antecedentes e indicadores financieros	37
Habilidades empresariales	36
Espíritu emprendedor	35
Experiencia empresarial	31
Características demográficas	21

Tabla Y2: Resultados de escala tipo Likert- Franquiciantes

Categorías	Pro medio
Antecedentes e indicadores financieros	18
Compatibilidad con el franquiciante	17
Habilidades empresariales	17
Espíritu emprendedor	15
Conocimiento del mercado local	13
Experiencia empresarial	12
Características demográficas	10

Tabla Y3: Resultados de escala tipo Likert- Franquiciados

Categorías	Pro medio
Habilidades empresariales	19
Compatibilidad con el franquiciante	17
Antecedentes e indicadores financieros	14
Espíritu emprendedor	13
Experiencia empresarial	11
Conocimiento del mercado local	10
Características demográficas	8

Tabla Y4: Resultados de escala ordinal- Expertos

Categorías	Valor total
Antecedentes e indicadores financieros	17
Compatibilidad con el franquiciante	23
Habilidades empresariales	34
Conocimiento del mercado local	38
Espíritu emprendedor	39
Experiencia empresarial	45
Características demográficas	56

Tabla Y5: Resultados de escala ordinal- Franquiciantes

Categorías	Valor total
Compatibilidad con el franquiciante	5
Antecedentes e indicadores financieros	9
Habilidades empresariales	15
Espíritu emprendedor	17
Conocimiento del mercado local	20
Experiencia empresarial	20
Características demográficas	26

Tabla Y6: Resultados de escala ordinal- Franquiciados

Categorías	Valor total
Habilidades empresariales	8
Compatibilidad con el franquiciante	8
Antecedentes e indicadores financieros	10
Espíritu emprendedor	16
Experiencia empresarial	19
Conocimiento del mercado local	24
Características demográficas	27

Tabla Y7: Ponderación final de los resultados

Categorías	Especialistas	Franquiciantes	Franquiciados
Antecedentes e indicadores financieros	1	2	3
Compatibilidad con el franquiciante	2	1	2
Habilidades empresariales	3	3	1
Conocimiento del mercado local	4	4	6
Espíritu emprendedor	5	5	4
Experiencia empresarial	6	6	5
Características demográficas	7	7	7

ANEXO AA: Formulario de candidatura

I. DATOS PERSONALES		
Nombres y apellidos		
Dirección		
Ciudad		
Teléfono		
Fecha de nacimiento		
DNI o documento de identificación		
Estado civil		
Hijos	SÍ	NO

II. DATOS PROFESIONALES		
Profesión actual		
Empresa		
Cargo		
Estudios de mayor nivel realizados	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
Experiencia previa en el sector	SÍ	NO
Experiencia previa en franquicias	SÍ	NO
Tenencia de negocio propio	SÍ	NO
Experiencia profesional previa	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

III. INTERESES Y PRETENCIONES FRENTE A LA FRANQUICIA		
Tiempo que dedicará a la franquicia		
Responsable de la gestión de la franquicia		
Razón por la cual le atrae la franquicia		
Razón por la cual desea emprender con la franquicia		
La franquicia se gestionará en sociedad	SÍ	NO
Localidad que le interesa para instalar la franquicia	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

IV. DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS		
Capital disponible para la inversión		
Recurre a financiamiento bancario	SÍ	NO
Deuda actual en el sistema financiero	SÍ	NO
Financiamientos vigentes	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

Origen de los fondos para la inversión	
Bienes inmuebles propios	
•	
•	
•	

V. DISPONIBILIDAD DE LOCAL Y CARACTERÍSTICAS		
Tiene disponibilidad de local	SÍ	NO
Descripción del local (dimensiones y características)		
Local propio o alquilado		
Ubicación del local		

