

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE GRADUADOS**



**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACTORES DE ÉXITO EN LAS FRANQUICIAS: UN ESTUDIO
EXPLORATORIO**

PRESENTADO POR:

**Sr. Luis Aguirre
Sr. Eduardo Arenas
Sr. Jorge Portal
Sr. Félix Villanueva**

Asesor: Profesor Fernando D'Alessio I.

Surco, Abril del 2006

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a:

- Nuestro asesor Profesor Fernando D'Alessio, por su constante y cuidadoso asesoramiento, quien nos ha guiado a través de todo el proyecto de investigación.
- Los Doctores Julio y Fernando Luque de la Cámara Peruana de Franquicias por su invaluable aporte para el desarrollo de este estudio.
- La Magíster Sra. Ana Valdivia, por su valioso apoyo.



Por las horas que dejamos de compartir en búsqueda de nuestro desarrollo personal y profesional, gracias a nuestras familias



ÍNDICE GENERAL

	Página
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
.....	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Tema a investigar	1
1.2. Objetivos del estudio	1
1.3. Importancia y justificación	1
1.4. Limitaciones de la investigación	5
1.5. Características de la investigación	7
1.5.1. Enfoque de la investigación	7
1.5.2. Alcance de la investigación	7
1.5.3. Diseño de la investigación	8
1.6. Contenido de la investigación	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Definición de éxito	10
2.2. La Franquicia	10
2.2.1 Términos relacionados con la franquicia	11
2.2.2 Clasificación de las franquicias	14
2.3 Fuentes de información	16
2.3.1 Expertos. Entrevistas semiestructuradas	16
2.3.2 Encuestas estructuradas a franquiciadores internacionales	16
2.4 El proceso de Investigación	17
2.4.1 Los enfoques cuantitativo y cualitativo	17
2.4.2 Alcance de la investigación. El Estudio Exploratorio	22
2.4.3 La necesidad de formular hipótesis	23
2.4.4 Diseño de la investigación	25
2.4.5 Selección de la muestra	28
2.4.6 La muestra de expertos	31
2.4.7 Recolección de los datos	31
2.5 Conclusiones del capítulo	42
CAPITULO III: LA FRANQUICIA	43
3.1. La Franquicia	43
3.2. Otros modelos de crecimiento	45
3.3 Requisitos para iniciar un negocio de franquicia	46
3.4 La franquicia en el mundo	47
3.5 La franquicia en el Perú	53
3.6 Investigaciones anteriores a nivel nacional	61

	Página
3.6.1 Franquicias en Perú	61
3.6.2 La franquicia como alternativa de crecimiento empresarial	62
3.7 Conclusiones del capítulo	63
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	64
4.1 Alcance de la investigación	65
4.2 Diseño de la investigación	66
4.3 Etapas de la investigación	66
4.3.1 Primera etapa.- Revisión del planeamiento estratégico de franquicias en el Perú	66
4.3.2 Segunda Etapa.- Entrevistas a expertos	66
4.3.3 Tercera Etapa.- Descripción de los factores de éxito identificados	66
4.3.4 Cuarta Etapa.- Validación de los valores identificados	67
4.4 Selección de la muestra	67
4.4.1 Características de la población	67
4.4.2 Características de la muestra	68
4.5 Recolección de datos e instrumentos de medición	70
4.5.1 El cuestionario	70
4.5.2 Escala de medición	70
4.6 Procesamiento de datos	71
4.7 Identificación y selección de los factores propuestos	72
4.8 Detalle de actividades para elaboración de la tesis	72
4.9 Resumen del capítulo	73
CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
5.1 Definición de los factores propuestos	74
5.2 Aplicación del procedimiento para la selección de los factores	90
5.3 Características de la muestra seleccionada	92
5.4 Calificaciones obtenidas por los factores de éxito factores de éxito	96
5.5 Factores adicionales de éxito	106
5.6 Factores negativos o perjudiciales para el éxito de una franquicia	108
5.7 Formulación de preguntas que permitan diseñar indicadores para apoyar la gestión	109
5.8 El éxito para los encuestados	111
5.9 Resumen del capítulo	111
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
6.1 Conclusiones	112
6.2 Recomendaciones	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

APÉNDICES

- Apéndice 1 Entrevistas semiestructuradas a expertos
- Apéndice 2 Encuestas estructuradas a franquiciadores (Encuesta Virtual)
- Apéndice 3 Realidad de la franquicia en España
- Apéndice 4 Estudio sobre dimensiones culturales
- Apéndice 5 Resultados de la encuesta estructurada
- Apéndice 6 Cronograma detallado de las actividades realizadas para elaboración de la tesis
- Apéndice 7 Calificación promedio de factores
- Apéndice 8 Ordenamiento de Factores según calificación
- Apéndice 9 Definición de éxito para el grupo encuestado

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Procesos de investigación cualitativo vs. cuantitativo	20
Tabla 2. Ejemplo de estudios con enfoque integrado	21
Tabla 3. Formulación de hipótesis de acuerdo al alcance de la investigación	24
Tabla 4. Relación de franquicias en el área de registros de contratos de transferencia de tecnología extranjera de la Oficina de Signos Distintivos (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI)	55
Tabla 5. Preguntas asociadas a factores para el diseño de indicadores	112

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Número de franquicias por país año 2002	50
Figura 2. Facturación sector franquicias año 2002	51
Figura 3. Establecimientos por país año 2002	51
Figura 4. Número de empleados dentro del sistema de franquicias por país	52
Figura 5. País de origen del franquiciador que respondió la encuesta virtual	92
Figura 6. Proporción de hombres y mujeres de la muestra seleccionada	93
Figura 7. Distribución de la edad en la muestra seleccionada	93
Figura 8. Nivel de formación de la muestra seleccionada	94
Figura 9. Principal cargo de los franquiciadores encuestados	95
Figura 10. Ámbito territorial de las franquicias encuestadas	95
Figura 11. Nivel de presencia extra territorial de las franquicias Internacionales	95
Figura 12. Años bajo el sistema franquicias de la muestra seleccionada	96
Figura 13. Promedio de la calificación por factor realizada por la muestra seleccionada	96
Figura 14. Porcentaje de respuestas importante y muy importante para factores de éxito investigados	97
Figura 15. Mediana de la calificación realizada por la muestra seleccionada	97
Figura 16. Moda de la calificación realizada por la muestra seleccionada	98
Figura 17. Distribución de las respuestas al factor apoyo en Marketing	98
Figura 18. Distribución de las respuestas al factor capacidad financiera	99
Figura 19. Distribución de las respuestas al factor contrato de franquicia	99
Figura 20. Distribución de las respuestas al factor plan estratégico	100

	Página
Figura 21. Distribución de las respuestas al factor crecimiento del PBI	100
Figura 22. Distribución de las respuestas al factor desarrollo de plan de negocio	101
Figura 23. Distribución de las respuestas al factor transferencia del <i>Know How</i>	102
Figura 24. Distribución de las respuestas al factor poseer manual de procedimientos	102
Figura 25. Distribución de las respuestas al factor posibilidad de reproducción	102
Figura 26. Distribución de las respuestas al factor marca posicionada	103
Figura 27. Distribución de las respuestas al factor <i>tropicalización</i>	103
Figura 28. Distribución de las respuestas al factor programa de capacitación	104
Figura 29. Distribución de las respuestas al factor red de comunicación bien desarrollada	104
Figura 30. Distribución de las respuestas al factor años en el mercado	105
Figura 31. Distribución de las respuestas al factor ubicación de los puntos de venta	105
Figura 32. Agrupación de factores asociados al éxito en franquicias	113



Resumen Ejecutivo

La Franquicia es un modelo de negocios que ha cobrado mucha importancia en el mundo y que posee ventajas competitivas frente a iniciativas de negocio individuales, pero que en el Perú aun no tiene la presencia e importancia de otros países de la región.

El presente estudio de investigación tiene como objetivo identificar los factores de éxito en el sistema de franquicias desde la perspectiva del franquiciador, estos factores deberán tomarse en cuenta al momento de la implementación de este formato de negocios y cuya adecuada gestión apoyará en la reducción del riesgo de fracaso empresarial. Asimismo, pretende establecer pautas para evaluar la factibilidad de franquiciar un negocio determinado, orientando los planes de acción en base a los factores identificados, haciendo énfasis en aspectos claves del negocio.

Para ello se ha revisado la literatura existente y se han realizado entrevistas a expertos en el tema de franquicias, además de realizar encuestas estructuradas virtuales a propietarios de franquicias y/o sus ejecutivos en diversas partes del mundo, lo que nos ha permitido recoger información valiosa para identificar factores de éxito de este modelo de negocios.

Se ha formulado una secuencia o procedimiento que permite clasificar y evaluar cada factor de éxito propuesto, adicionalmente se han encontrado a partir de encuestas virtuales, factores no considerados al inicio de la

investigación, los que se han incluido en el presente estudio debido a su alta presencia en los resultados del cuestionario aplicado a expertos y empresarios en franquicias. Se han considerado aquellos factores calificados como “muy importantes” e “importantes”, según escala de evaluación elegida.

Un aporte adicional del presente trabajo constituye el formular preguntas claves respecto a cada factor identificado, cuyas respuestas permitan formular indicadores de gestión que ayuden a una autoevaluación por parte de los interesados en implementar una franquicia, o les brinde información acerca de la posibilidad de convertir su negocio a dicho formato.

Finalmente, se espera que el presente trabajo sienta las bases para desarrollar futuras investigaciones sobre el tema y contribuya al desarrollo de este formato de negocios en nuestro país, habida cuenta de la actitud emprendedora con la que contamos en el Perú, permitiendo la consolidación y crecimiento de la actividad económica.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Tema a investigar

Factores asociados al éxito en las franquicias.

1.2. Objetivos del estudio

En base a la opinión de expertos en Franquicias, identificar y validar los factores asociados al éxito de este formato de negocio.

Formular preguntas de investigación relacionadas con cada factor identificado, cuyas respuestas permitan a futuro establecer indicadores que contribuyan a evaluar la potencial franquiciabilidad del negocio evaluado.

Que el estudio sirva como base para que se realicen futuras investigaciones referidas al tema y que se conocimiento para la construcción de un instrumento predictivo de éxito en la implementación de franquicias.

1.3. Importancia y justificación

La franquicia es un modelo de comercialización que, en mayor o menor grado, se ha desarrollado con éxito en gran parte de los países del

mundo. El grado de madurez varía en cada país, que va desde mercados incipientes hasta un sistema maduro con gran tradición y conocimiento en los círculos empresariales y el ciudadano medio, pasando por mercados en explosión, siendo un exponente claro del concepto de globalización y afán emprendedor de cada individuo¹.

Se conoce que para el caso de los Estados Unidos el 35% de los nuevos negocios fracasan dentro del primer año; luego de 5 años, sólo el 23% de los negocios independientes continúan operando, sin embargo aproximadamente el 90% de las franquicias son negocios que siguen en el mercado².

En el Perú es necesario potenciar la expansión empresarial mediante un formato o modelo de negocio exitoso, que permita al empresario emprendedor generar utilidades y valor en su empresa con el menor riesgo posible y con la finalidad de asegurarle un horizonte de vida para su empresa.

De acuerdo al GEM (Global Entrepreneurship Monitor)³, en un estudio de London Business School y del Babson College, pública el índice TEA (Actividad Emprendedora Total) en el caso del Perú es 40,3%, es

¹ <http://www.tormo.com/franquiciados/informacion/datos/introduccion.asp>, Tormo & Asociados, principal consultor de franquicias en España.

² <http://www.missouribusiness.net/docs/franchises.asp>; US Small Business Administration² <http://www.gemconsortium.org/default.asp>; El proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor) nació en el año 1997 como una iniciativa de la London Business School y del Babson College para crear una red internacional de investigación en el entorno de la Creación de Empresas.

³ <http://www.gemconsortium.org/default.asp>; El proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor) nació en el año 1997 como una iniciativa de la London Business School y del Babson College para crear una red internacional de investigación en el entorno de la Creación de Empresas.

decir, cuatro de cada diez peruanos adultos realizan alguna actividad emprendedora. Esto se debe a que el desempleo, el subempleo y la poca oferta laboral de las empresas consolidadas obligan a las personas a generar por su cuenta y riesgo negocios como único modo de sobrevivir. La actividad emprendedora en el Perú es 27 veces mayor que en Japón, que ocupa el último puesto en la lista de los países analizados en el estudio, con un índice TEA de 1,5% debido básicamente a que sus ciudadanos no les falta empleo dependiente y seguro, con el cual escalan profesionalmente, incluso en una misma empresa a lo largo de su vida.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un estudio que se realiza a nivel internacional reuniendo a los más notables especialistas de la temática emprendedora- y que analiza la relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico. El GEM nace en 1997 como una iniciativa conjunta de Babson College y London Business School con un fuerte apoyo del Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership de la Edwing Marion Kauffman Foundation. Desde sus comienzos constituye un programa multinacional de investigación que provee resultados anuales sobre el sector emprendedor en un amplio rango de países.

Desde 1999, cuando se realizó la primera edición que estudió la actividad emprendedora de 10 países, cada año se han ido incorporando más naciones. El Programa GEM es un esfuerzo conjunto destinado a

describir y analizar el proceso emprendedor en un amplio rango de países y se focaliza en los siguientes objetivos principales:

- Cómo y en qué grado varía el nivel de actividad emprendedora entre los distintos países.
- Cuáles son las consecuencias a nivel nacional de la actividad emprendedora (creación de empleo, crecimiento económico).
- Cuáles son los factores que favorecen un adecuado nivel de actividad emprendedora.
- Cuáles son las sugerencias de política pública para aumentar el nivel nacional de actividad emprendedora.

Los datos fueron recopilados de tres fuentes principales:

- Encuestas a la población adulta.
- Entrevistas en profundidad con expertos nacionales en entrepreneurship.
- Una amplia selección de datos nacionales estandarizados.

El GEM, como ningún otro proyecto en su tipo, constituye una base para realizar comparaciones internacionales confiables, sin embargo en contraparte a este indicador está la información proporcionada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo⁴, que muestra que el 80% de las iniciativas empresariales que se desarrollan en el Perú, fracasan al tercer año de su creación, este alto porcentaje de mortandad

⁴ http://mintra.gob.pe/mostrar_noticia.php?id_actividades=212; afirmación del director nacional de la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Trabajo, Miguel Laura Medina

empresarial se debe a la falta de experiencia y conocimiento en al gestión administrativa de negocios.

Con este trabajo se pretende contribuir a que las empresas o empresarios que deseen adoptar este formato de negocios, sepan en que factores deben incidir, gestionándolos adecuadamente con el apoyo de algunos indicadores, ampliando la visión empresarial hacia una estrategia de negocio que reduzca el número de fracasos.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Si bien es cierto existen algunos estudios sobre el modelo de negocio que representan las franquicias en el Perú, no se han encontrado estudios en el sentido con que se pretende abordar este tema en la presente tesis, es decir, contribuir a identificar los factores de éxito y proponer indicadores para que puedan gestionarlos adecuadamente.

Otra de las limitaciones encontradas es que el modelo de negocios de franquicias no es utilizado muy frecuentemente en el Perú, lo que dificulta la realización de las encuestas a empresarios que tuvieron éxito o fracasaron al implantarla.⁵

Las conclusiones del presente estudio están circunscritas a aspectos o características subjetivas del éxito, lo cual implica una evaluación y opinión personal acerca de lo que significa éxito dentro del sistema de

⁵ Entrevista en profundidad realizada al Ing. Ernesto Pye, Pacific Systems Consulting

franquicias. El presente estudio no tiene por objetivo, ni pretende, explicar el éxito en las franquicias al 100% dado que esto implicaría una considerable cantidad de recursos de tiempo y de financiamiento.

En la presente investigación no se ejecutará el método de Mitad-y-Mitad⁶ ni el de división por mitades ni el Test-Retest⁷, debido a limitaciones de recursos, tiempo y presupuesto.

No ha sido posible establecer contacto con representantes de empresas que fracasaron en el intento de expandir sus negocios mediante el sistema de franquicias, dicho análisis escapa al estudio de investigación del presente trabajo. Para suplir este inconveniente, dentro de la encuesta se ha establecido la pregunta de los aspectos negativos que afectan el éxito de la franquicia.

Dado que los factores considerados de éxito han sido obtenidos de diversas fuentes y personas, las cuales conceptualizan el éxito desde múltiples puntos de vista, es difícil encontrar un consenso en la definición de esta variable, además se deberá tomar en cuenta que cada organización definirá éxito según sus objetivos empresariales y creencias organizativas.

⁶ Método de mitades partidas que requiere una única aplicación de la medición, en comparación con otros procedimientos que requieren una segunda aplicación del instrumento. Específicamente el conjunto total de ítems se divide en dos mitades y se comparan los resultados de ambos. Si ambas mitades están muy correlacionadas, el instrumento será confiable.

⁷ Test-Retest, medida de estabilidad mediante la cual un mismo instrumento de medición se aplica dos o mas veces a un mismo grupo de personas, después de cierto periodo.

El presente estudio validó los factores de éxito a través de encuestas aplicadas a franquiciadores, quienes desde su óptica validaron los factores de éxito, sin embargo su aplicación se puede generalizar a todo el sistema de franquicias.

1.5. Características de la investigación

A continuación se resumen las características de ésta investigación, cuyo detalle será abordado en el Capítulo 4 (Metodología de la Investigación), tomando como base lo establecido en el marco teórico (Capítulo 2).

1.5.1 Enfoque de la investigación

El enfoque dominante de la investigación se desarrolló sobre la perspectiva del enfoque cuantitativo, sin embargo, en la fase inicial el enfoque fue cualitativo, debido a que fue necesario para profundizar en la comprensión de los conceptos relacionados a las franquicias y para determinar los factores que influyen en el éxito del sistema. El enfoque entonces es del tipo mixto, cuantitativo-cualitativo.

1.5.2 Alcance de la investigación

El alcance metodológico de la investigación es del tipo exploratorio. Si bien es cierto existe información sobre el tema de franquicias, ésta no tiene el sentido que se pretende dar al presente estudio.

1.5.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación abordada es no experimental, transeccional y exploratorio.

1.6. Contenido de la investigación

A continuación se describirá la estructura de la investigación por capítulos:

El capítulo 2 tiene cuatro secciones, la primera busca definir conceptos relacionados con el título de la investigación, la segunda da un primer alcance sobre las franquicias, la tercera sección detalla nuestras fuentes de investigación, finalmente, la última sección, describe como se desarrolló el proceso de investigación.

El capítulo 3 es dedicado a profundizar en detalle las definiciones y elementos de las franquicias, asimismo menciona el contexto a nivel mundial y la situación en el país. Finalmente se analizan otras investigaciones sobre franquicias realizadas en el país.

En el capítulo 4 se muestra la metodología de investigación, se define el alcance de la misma, el diseño elegido para obtener la información deseada, identificándose los factores de éxito propuestos en base al procesamiento de la información obtenida.

En el capítulo 5 se muestra el análisis de resultados, donde se detalla el procedimiento para analizar los resultados obtenidos, iniciando con las características de la muestra seleccionada, culminando con la formulación de indicadores para apoyar la gestión.

En el Capítulo final se presentan las conclusiones de la investigación buscando resumir en forma sucinta gran parte del valor creado por el estudio, así como algunas recomendaciones.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de éxito

La Real Academia de la Lengua Española (2001) señala el concepto de éxito como el resultado feliz de un negocio, actuación, etc. o buena aceptación que tiene alguien o algo.

Desde el punto de vista de los negocios, el éxito es un resultado favorable de un programa o proyecto que se evalúa en términos de consideraciones como la efectividad, la repercusión, la sostenibilidad y las contribuciones al desarrollo de la capacidad.⁸

El término factores de éxito hace referencia, en el presente trabajo, a los impulsores que permiten que una empresa, en este caso una franquicia, llegar a ser exitosa en sus negocios. Es aquel factor identificable que permitirá a los empresarios alcanzar los objetivos trazados en sus empresas.

2.2. La Franquicia

La franquicia es una modalidad de distribución y marketing a través de la cual el franquiciador concede a una persona física o jurídica - el

⁸ web.idrc.ca/es/ev-30231-201-1-DO_TOPIC.html (Página Web del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo).

franquiciado - el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciador y bajo su propia marca.⁹

2.2.1. Términos relacionados con la franquicia ¹⁰

a. Franquiciador: es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciador prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores -franquiciados - a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio.

b. Franquiciado: es el inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada. Se compromete a conservar la reputación y el buen manejo de la empresa, a dar periódicamente al franquiciante información financiera y contable, y a no revelar a terceros el *know how* de la compañía.

⁹ Definición de Franquicia de la página web española especializada en franquicias www.tormo.com

¹⁰ Conceptos tomados de la página web especializada en franquicias: www.tormo.com

- c. Central franquiciadora: el franquiciador debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama Central de Franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.
- d. Enseña: la enseña es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.
- e. Master Franquicia: acuerdo por el cual un franquiciador concede los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio a una persona física o jurídica. El acuerdo de Master Franquicia suele utilizarse en el ámbito de la expansión internacional de la franquicia aunque no es exclusivo del mismo.
- f. Master Franquiciado: titular de los derechos de master franquicia. Toma en su zona de concesión y durante el tiempo de vigencia del acuerdo el papel de franquiciador, cobrando royalties, cánones de entrada y asumiendo las obligaciones de asesoramiento y ayuda a los franquiciados. Es el socio local de un acuerdo de master franquicia.
- g. Master Franquiciador: persona jurídica o física que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un determinado

territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe como contraprestación por el otorgamiento de los derechos de master franquicia el pago de una cantidad que puede ser fija o variable vinculada a las ventas.

- h. Multifranquiciado: titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes a la misma enseña. La existencia de multifranquiciados suele ser un buen indicador del éxito de una franquicia, nadie a quien le funcione mal un establecimiento franquiciado va a adquirir otro de la misma enseña.
- i. Contrato de franquicia: el contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el Saber Hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.
- j. Inversión: cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado.

- k. Canon de entrada: se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece.

- l. Regalías: equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.

- m. Amortización de la inversión: recuperación de las cantidades utilizadas al poner en marcha un negocio. Normalmente, a mayor inversión, mayor será el plazo para recuperar la misma, contablemente es la expresión de la depreciación de un bien.

2.2.2 Clasificación de las franquicias.-

Las franquicias tienen diversas clasificaciones según Bermúdez (2002):

1ra. Clasificación.- Franquicias de primera generación, las que iniciaron el proceso cuyos elementos básicos eran marcas y productos. Franquicias de segunda generación, vino con el

desarrollo de las franquicias y se le dio más importancia al *know how*.

2da. Clasificación.- Franquicia Vertical, que puede ser integrada o semi-integrada y tiene como participantes a distintos niveles del canal de distribución. Franquicia horizontal, es la que relaciona a empresas de un mismo nivel de canal de distribución.

3ra. Clasificación.- Franquicia industrial, cuando el fabricante – quien debe ser titular de la propiedad industrial- cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para fabricar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. (Ejemplo: Coca Cola). Franquicias de distribución donde el franquiciador actúa como mediador en las compras, selecciona productos que son fabricados por empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones favorables, aquí tenemos dos categorías, Franquicia con Central de Compras y Central de Homologación.

La Franquicia de servicios, es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciante, quien la transfiere al franquiciado, la mayor transmisión es del *know how*, el saber hacer y brindar el servicio. Este tipo de franquicia es la que tiene mayor auge hoy en día, destacan las empresas de *Fast Food* como ejemplo.

También tenemos diversas franquicias que no encajan en las clasificaciones mencionadas como la asociativa, que es cuando el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora, muy frecuente en Estados Unidos; también tenemos la franquicia financiera, de nueva instalación, de reconversión, multifranquicia, plurifranquicia, etc.

2.3. Fuentes de Información

2.3.1. Expertos. Entrevistas semiestructuradas

“Las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales...”. Hernández, Fernández, Baptista (2003). Estas entrevistas son realizadas a personas conocedoras y con experiencia en el tema de franquicias a nivel nacional, a quienes se les ha aplicado la encuesta de profundidad descrita en el Apéndice 1, conversando con cada uno de ellos en detalle sobre el tema. El objeto de estas entrevistas es obtener los posibles factores que puedan llevar al éxito de las franquicias.

2.3.2. Encuestas estructuradas a franquiciadores internacionales

Como parte de la investigación y debido a que en el Perú no se cuenta con una muestra representativa de franquiciadores, se recurrió a franquiciadores internacionales principalmente de España y México, además de algunos en Argentina, Venezuela,

Perú y algunos otros países, a éste grupo se le ha aplicado la encuesta que se muestra en el Apéndice 2.

2.4. El proceso de investigación

A continuación se detallan los conceptos estadísticos utilizados en el presente trabajo. Estos conceptos han sido recogidos, en su mayoría, del libro Metodología de la Investigación, de Roberto Sampietri, Carlos Fernández y Pilar Baptista.

2.4.1. Los enfoques cuantitativo y cualitativo

Se utilizan diferentes enfoques para abordar las preguntas de investigación, dichos enfoques pueden ser cuantitativos, cualitativos o mixtos, es decir una combinación de los dos primeros enfoques. Se presenta a continuación las características de estos enfoques, según Hernández, Fernández y Baptista (2003).

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Para este enfoque, los estudios llevan la esencia en su título: cuantificar y aportar evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo; la teoría se mantiene hasta que se refute o se alcance una mejor explicación. Un estudio se basa en otro. Los estudios cuantitativos se asocian con los experimentos, las encuestas con preguntas cerradas o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados.

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente se prueban hipótesis. Con frecuencia se basan en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y observaciones. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como lo observan los actores de un sistema social previamente definido.

En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, etc. Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no busca que sus estudios lleguen a replicarse. Asimismo, se

fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas).

Por otro lado, los mismos autores precisan que, es necesario aclarar que el enfoque seleccionado (cuantitativo, cualitativo o algún tipo de mezcla entre ambos) no necesariamente tiene que ver con los métodos de recolección de datos. Por ejemplo un experimento clásico (definido como cuantitativo) puede utilizar métodos de recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos. O una investigación cualitativa puede llegar a recolectar datos a través de entrevistas abiertas y de aplicar una prueba estructurada.

Por ejemplo si un(a) estudiante se muestra interesado(a) en saber que factores influyen en que una persona sea definida y percibida como conquistadora, es decir, que cautiva a individuos del sexo opuesto y logra que se sientan atraídos hacia él o ella y se enamoren, se pueden utilizar diferentes enfoques para abordar esta investigación, tal como se muestra en la Tabla 1.

Sobre el enfoque mixto se puede mencionar que, la mezcla de los dos enfoques potencia el desarrollo del conocimiento, desde luego, los métodos cuantitativos han sido los más usados por las ciencias como la física, química y biología, por ende son más propios para las ciencias llamadas exactas.

Tabla 1. Proceso de investigación cuantitativo vs. cualitativo

Etapa	Enfoque Cuantitativo	Enfoque cualitativo
Objetivo de la investigación	"Conocer los factores que determinan el hecho de que una persona sea percibida como atractiva y conquistadora"	Bajo el enfoque cualitativo, más que plantear el problema de investigación, lo que haría es sentarse en la cafetería a observar a personas que tienen fama de ser conquistadores, tomando en cuenta sus características, la manera en que se comportan, sus atributos y la forma de relacionarse con los demás. De ahí podría derivar algún esquema que explique las razones por las cuáles estas personas conquistan a otras.
Pregunta de investigación	¿Qué factores determinan el hecho de que una persona sea percibida como atractiva y conquistadora?	
Elaboración del marco teórico	Revisar estudios sobre la atracción física en las relaciones heterosexuales, los elementos que intervienen en el inicio de la convivencia amorosa, la percepción de los jóvenes en torno a dichas relaciones, etc.	
Alcance de la investigación	Seleccionaría una teoría que explicara satisfactoriamente -sobre la base de estudios previos- la atracción física y el enamoramiento en las relaciones entre jóvenes; y, de ser posible, establecería una o varias hipótesis.	
Formulación de Hipótesis	"Los(as) chicos(as) que logran más conquistas amorosas son aquellos(as) que tienen mayor prestigio social en la escuela, que son más seguros(as) de sí mismos(as) y más extrovertidos(as)"	
Diseño de la investigación	Entrevistas a compañeros y compañeras de escuela y los interrogaría sobre el grado en que el prestigio social, la seguridad en uno mismo y la extroversión influyen en la conquista de personas del otro sexo.	Se entrevistaría con preguntas abiertas a algunas de éstas personas y también a quienes han sido conquistados(as) por ellos(as). De ahí derivaría conclusiones y contrastaría los hallazgos con los de otros estudios. No sería indispensable obtener una muestra representativa ni generalizar sus resultados.
Selección de la muestra	Un muestra de compañeros de la escuela	
Recolección de datos	Llegaría a utilizar cuestionarios ya establecidos, bien diseñados y confiables. También sería posible preguntarles a las personas que tienen reputación como conquistadores sobre que piensan al respecto.	
Analizar los datos	Analizar los datos producto de las entrevistas para obtener conclusiones acerca de la hipótesis. El interés sería generalizar sus resultados, al menos, a lo que ocurre en su comunidad estudiantil. Si resulta que no consigue demostrar que el prestigio, la seguridad en si mismo y la extroversión son factores relacionados con la conquista, intentaría otras explicaciones; tal vez agregando otros factores como dimensiones de la atracción física, la manera en que se visten, etc.	
Comentarios	En el proceso se va deduciendo de la teoría a lo que encuentra en su estudio. Desde luego, si la teoría que seleccionó es inadecuada, sus resultados serán pobres.	El proceder sería inductivo: de cada caso de conquistador(a) estudiado obtendría quizás el perfil buscado.
	También se podría mezclar ambos enfoques y proceder simultáneamente de las dos maneras, encargarle a un grupo de amigos que realicen el primer estudio basado en la teoría producto de investigaciones previas; y a otro grupo, que inicien observando a los conquistadores en la cafetería (enfoque mixto cuantitativo-cualitativo)	

Fuente: Adaptación ejemplo del libro Metodología de la Investig. Pág. 15.

Hernández, Fernández, Baptista (2003).

Por ejemplo, un estudioso de los impactos de la devaluación económica de un país complementaría sus análisis cuantitativos con sesiones en profundidad con expertos y llevaría a cabo un análisis histórico, tanto cuantitativo como cualitativo de los hechos. Finalmente, un analista de la opinión pública, al investigar sobre los factores que más inciden en la votación para una próxima elección, utilizaría grupos de enfoque con discusión abierta (cualitativos), además de encuestas por muestreo (cuantitativos) (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En el siguiente ejemplo, se muestra como se utilizan ambos enfoques en una misma investigación, tomando como referencia algunos estudios realizados por Hernández, Fernández y Baptista, en diferentes años.

Tabla 2. Ejemplo de estudios con enfoque integrado

Estudio	Fase cualitativa	Fase cuantitativa
Hernández Samieri, Roberto: "El sentido de la vida de los afectados por un siniestro" (2002)	Entrevistas profundas y estructuradas con heridos y lisiados que resultaron de explosiones en cohetería.	Aplicación de una escala de sentido de vida estructurada (Prueba de Celaya de Carmen Núñez, 2000)
Fernández Collado, Carlos: "Autoinversión en el trabajo" (1982)	En un estudio piloto se codifican las expresiones y frases de los obreros y empleados, cuando se refieren a sus experiencias de trabajo.	Resultados de entrevistas, fue la materia prima para construir el cuestionario que se aplicó a 800 sujetos con la finalidad de ubicar el grado de involucramiento con sus trabajos.
Baptista Lucio, Pilar: "Percepciones del director de empresa en México" (1986)	Entrevistas profundas y no estructuradas con directores de empresas medianas para establecer sus percepciones del ambiente político y empresarial.	Con base en la investigación cualitativa, se establecieron el tipo y la frecuencia de conductas de comunicación que buscaban conocer el medio ambiente para tomar decisiones informadas.

Fuente: Ejemplo libro Metodología de la Investigación, Pág. 19. Hernández, Fernández, Baptista (2003).

Se menciona a continuación las posibles modalidades en las que es posible mezclar los dos enfoques según Nau (1995) y Grinnell (1997).

El modelo de dos etapas, en el que dentro de una misma investigación, se aplica primero un enfoque y después el otro, de forma casi independiente, y en cada etapa se siguen las técnicas correspondientes a cada enfoque. El modelo de enfoque dominante, el cual se lleva a cabo bajo la perspectiva de alguno de los enfoques, el cual prevalece, y el estudio conserva componentes del otro enfoque. Finalmente el modelo mixto, que constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación.

2.4.2. Alcance de la investigación. El estudio exploratorio

Según Danhke (1989), los tipos de investigación se dividen en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tres tipos, los estudios descriptivos por lo general se fundamentan en investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.

Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, o bien no desde las perspectivas buscadas o con el objetivo de ampliar las investigaciones existentes. Los estudios exploratorios generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el tono de investigaciones posteriores más elaboradas o rigurosas.

Los estudios exploratorios se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos, correlacionales o explicativos. Las investigaciones cualitativas con frecuencia se asocian con los estudios exploratorios. Sin embargo, no todas las investigaciones bajo el enfoque cualitativo son necesariamente de alcance exploratorio, pues también pueden llegar a tener alcance descriptivo, correlacional (en un sentido no estadístico) y causal.

2.4.3. La necesidad de formular hipótesis

Las investigaciones cuantitativas, cuyo método es el deductivo si formulan hipótesis, siempre y cuando se defina desde el principio que su alcance será correlacional o explicativo. Los estudios cualitativos, por lo regular, no formulan hipótesis antes de

recolectar datos, su naturaleza es más bien inductiva, lo cual es cierto, particularmente si su alcance es exploratorio o descriptivo.

En la Tabla 3 se muestra las diferentes alternativas para formulación de hipótesis, dependiendo del enfoque de la investigación y del alcance del estudio.

Tabla 3. Formulación de hipótesis según alcance de la investigación

Alcance del estudio	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo	Modalidad de dos etapas	Modalidad de enfoque principal	Modalidad mixta
Exploratorio	Sin formulación de hipótesis	Sin formulación de hipótesis	Sin formulación de hipótesis	Sin formulación de hipótesis	Sin formulación de hipótesis
Descriptivo	Formulación de hipótesis para pronosticar un hecho	Sin formulación de hipótesis	Formulación de hipótesis para pronosticar un hecho en la etapa cuantitativa	Formulación de hipótesis para pronosticar un hecho, si el enfoque principal es cuantitativo	Formulación de la hipótesis para pronosticar un hecho
Correlacional	Formulación de hipótesis	La formulación de hipótesis puede darse o no	Formulación de hipótesis en la etapa cuantitativa y posiblemente en la cualitativa, si se realiza como la segunda fase	Formulación de hipótesis cuando el enfoque principal es cuantitativo y variable, si éste es cualitativo	Muy probable formulación de hipótesis
Explicativo	Formulación de hipótesis	Potencial formulación de hipótesis	Formulación de hipótesis en la etapa cuantitativa y posiblemente en la cualitativa, si se realiza como la segunda fase	Formulación de hipótesis cuando el enfoque principal es cuantitativo y variable, si éste es cualitativo	Muy probable formulación de hipótesis

Fuente: Ejemplo del libro Metodología de la Investigación, Pág.142. Hernández, Fernández, Baptista (2003).

2.4.4 Diseño de la investigación

Una vez que decidimos el enfoque que habrá de adoptarse para la investigación y definido el alcance del estudio, debe responderse a las preguntas de investigación y cubrir los objetivos, se requiere desarrollar el plan o estrategia inicial concebida para obtener la información que se desea, es decir, el diseño de la investigación. Si el diseño está bien concebido, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), existen dos tipos principales de diseño, la investigación experimental e investigación no experimental, la investigación no experimental se subdivide en diseños transeccionales o transversales, y diseños longitudinales. Cada uno posee sus características, y la elección sobre que clase de investigación y diseño específico hemos de seleccionar depende del enfoque de investigación elegido, los objetivos que nos hayamos trazado, las preguntas planteadas, el alcance del estudio a realizar y las hipótesis formuladas si se establecieron.

Los diseños experimentales son propios de la investigación cuantitativa. Los diseños no experimentales se aplican en ambos enfoques, asimismo, tanto los diseños experimentales como los no experimentales se aplican en las modalidades de dos etapas o

mixta, así como a la modalidad de enfoque principal, cuando éste es cuantitativo. En el caso de que el enfoque principal sea cualitativo, el diseño experimental difícilmente tiene cabida.

Un diseño no experimental considera la no manipulación deliberada de las variables, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador, las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. La investigación experimental tiene alcances iniciales y finales descriptivos, correlacionales y explicativos. La investigación experimental es investigación sistemática y empírica.

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales, transeccionales porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por otro lado son longitudinales cuando el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinados eventos, sucesos o

contextos; o bien, entre las relaciones entre estas, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

Los diseños no experimentales transeccionales, a su vez, se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales causales. Los diseños transeccionales exploratorios por lo general se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, y constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales). Son muy utilizados dentro del enfoque cualitativo.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un fenómeno o una situación (describirla dentro del enfoque cualitativo). Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos. En este tipo de diseños, bajo la perspectiva cualitativa, algunas veces se describen las variables o los conceptos, en términos de inventarios o categorías. Aunque en la investigación cuantitativa las variables también se componen de categorías.

Cada vez con mayor regularidad se manifiesta una tendencia a describir cuantitativa y cualitativamente una o más variables,

grupos, objetos, comunidades, eventos, fenómenos o situaciones (enfoque mixto). Por ejemplo: el clima laboral en una fábrica se describe mejor y más ampliamente si utilizamos mediciones (cuantitativas) y datos cualitativos. Por otro lado los diseños transeccionales correlacionales/causales, se tratan también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

2.4.5 Selección de la muestra

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). El sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos depende del enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto), del planteamiento del problema a investigar y del alcance del estudio.

Es importante señalar que tanto en estudios cuantitativos como en cualitativos, o las distintas modalidades de mezclas entre ambos enfoques, se recolectan datos en una muestra. Desde luego el concepto muestra adquiere distintos significados y representa algo diferente, según el enfoque de investigación de que se trate.

Para el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés, sobre el cual se habrá de recolectar los

datos y que debe ser representativo de dicha población. El investigador se interesa en que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población, el interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

Para el enfoque cualitativo, la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, etc, sobre la cual se habrán de recolectar los datos sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. Asimismo, en ocasiones la muestra no se determina hasta que no se ha iniciado la inmersión inicial en el campo y llega a variar conforme transcurre el estudio.

Para el enfoque cuantitativo, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook (1980) siendo necesario establecer con claridad las características de la población con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros maestres. Por ejemplo, en un estudio sobre los directivos de empresa en México (Baptista, 1983) y con base en las consideraciones teóricas del estudio que describe el comportamiento gerencial de los individuos y la relación de este con otras variables de tipo organizacional, se procedió a definir la población de la siguiente manera: Nuestra población comprende a todos aquellos directores generales de empresas industriales y

comerciales que en 1983 tienen un capital social superior a 30 millones de pesos, con ventas superiores a los 100 millones de pesos y/o con más de 300 personas empleadas.

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Las muestras pueden ser no probabilísticas y probabilísticas. En estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos a través de una selección aleatoria de las unidades de análisis como un número premiado en un sorteo de lotería. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Elegir entre una muestra probabilística o no probabilística depende de los objetivos de estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

La ventaja bajo el enfoque cuantitativo de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una

población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y análisis de los datos.

2.4.6 La muestra de expertos

En ciertos estudios es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima para el diseño de cuestionarios. Por ejemplo, en un estudio sobre el perfil de la mujer periodista en México, Barrera (1989) se recurrió a una muestra de 227 mujeres periodistas, pues se consideró que eran los sujetos idóneos para hablar de contratación, sueldos y desempeño de mujeres periodistas. Tales muestras son válidas y útiles cuando los objetivos del estudio así lo requieren.

2.4.7. Recolección de los datos

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada (probabilística, no probabilística), de acuerdo con nuestro enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o

mixto), problema de estudio o hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías u objetos involucrados en la investigación.

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí, primero seleccionar un instrumento o método de recolección de datos o desarrollar uno, segundo, aplicar este instrumento o método para recolectar datos, y por último, preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas.

En los estudios cualitativos, el procedimiento usual es aplicar un instrumento o método de recolección de datos, cuya esencia sea también cualitativa; pero se podría tener algún elemento cuantitativo. En un estudio cuantitativo casi siempre se utiliza un instrumento que mida las variables de interés (de corte cuantitativo), aunque también podría tener algún elemento cualitativo. En las modalidades del enfoque mixto, regularmente se aplica un instrumento que contenga elementos cuantitativos y cualitativos, o varios instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos.

a. Recolección de datos desde el enfoque cuantitativo

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La

confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Antes se tiene que elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular o construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada. En ambos casos es importante tener evidencia sobre la confiabilidad y la validez del instrumento de medición.

A continuación se muestran los pasos para construir el instrumento de medición bajo el enfoque cuantitativo:

- Listar las variables que se pretenden medir u observar.
- Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables, es decir como se ha medido cada variable.
- Elegir el instrumento o los instrumentos que hayan sido favorecidos por la comparación y adaptarlos al contexto de la investigación. En caso de que no se elija un instrumento ya desarrollado, sino que se prefiera construir uno propio, es necesario pensar en cada variable y sus dimensiones,

así como en indicadores precisos e ítems para cada dimensión. Debemos asegurarnos de tener un número suficiente de ítems para medir todas las variables en todas sus dimensiones.

- Indicar el nivel de medición de cada ítem y, por ende, el de las variables.
- Indicar como se habrán de codificar los datos en cada ítem o variable, asignándoles un valor numérico que los represente. Es necesario indicar que cada ítem o variable deberá tener una codificación para sus categorías, dicha codificación es necesaria para analizar cuantitativamente los datos (aplicar análisis estadístico).
- Una vez que se indica el nivel de medición de cada variable e ítem, y que se determina su codificación, se procede a aplicar una prueba piloto del instrumento de medición.
- Sobre la base de la prueba piloto, el instrumento de medición preliminar se modifica, ajusta y mejora, entonces estaremos en condiciones de aplicarlo.

b. La Técnica de las escalas

El problema de la medición es uno de los problemas más difíciles de la investigación social, es decir como se pueden transformar en operaciones empíricas los conceptos complejos como los estados emotivos, las actitudes, o las

escalas de valores. La técnica de las escalas sirve para conseguir este objetivo de forma más sistemática y formalizada. Podemos decir, que una escala es un conjunto coherente de elementos (ítems) que se consideran indicadores de un concepto más general. Piergiorgio Corbetta (2003).

Según Piergiorgio Corbetta (2003), en su libro Metodologías y Técnicas de Investigación Social, el elemento es el componente individual (afirmación, pregunta, comportamiento, respuesta a un test, atributo); la escala es el conjunto de los elementos. La aplicación más frecuente de la técnica de las escalas la constituye la denominada medida de las actitudes, en la que la unidad de análisis es el individuo, el concepto general es una actitud y los conceptos específicos son opiniones. Por actitud entiéndase a aquel conjunto de tendencias y sentimientos, prejuicios y nociones preconcebidas, ideas, temores, inquietudes y convicciones de una persona hacia una determinada cuestión. Thurstone y Chave (1929). La actitud es, pues, una creencia de fondo no registrable directamente, mientras que la opinión es una de las formas en las que la actitud se hace patente, es decir, una expresión empíricamente registrable de ella. En otras palabras, la actitud es el concepto general y las opiniones denotan indicadores, el proceso para registrar las actitudes es

someter a las personas estudiadas a una serie de afirmaciones o juicios pidiéndoles que expresen su opinión al respecto, mezclándose las respuestas se llega a una calificación que cada individuo(a) asume como posición respecto a la actitud que se pretende medir.

c. Cuestionarios

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquéllos deben circunscribirse a éstas. En cambio, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado.

Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis, requiriendo un menor esfuerzo por parte de los encuestados. Cuando el cuestionario es enviado por correo, se tiene una mayor respuesta cuando es fácil de contestar y completarlo requiere menos tiempo. Para formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta.

Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente, la desventaja radica en que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para el análisis. Las preguntas abiertas se codifican una vez que conocemos todas las respuestas de los sujetos a los cuales se les aplicaron, o al menos las principales tendencias de respuestas en una muestra de los cuestionarios aplicados. El procedimiento consiste en encontrar y darles nombre a los patrones generales de respuesta, listar estos patrones y después asignar un valor numérico a cada patrón.

Para cerrar las preguntas abiertas se sugiere el siguiente procedimiento. Rojas (2001).

- Seleccionar determinado número de cuestionarios mediante un método adecuado de muestreo, asegurando la representatividad de los sujetos investigados.
- Observar la frecuencia con la que aparece cada respuesta a la pregunta.
- Elegir las respuestas que se presentan con mayor frecuencia.
- Clasificar las respuestas elegidas en temas, aspectos o rubros, de acuerdo con un criterio lógico, cuidando que sean mutuamente excluyentes.
- Darle un nombre o título a cada tema, aspecto o rubro.
- Asignarle un código a cada patrón general de respuesta.

d. Codificación de respuestas a un instrumento de medición

Las categorías de un ítem o pregunta requieren codificarse con símbolos y números, y deben codificarse porque de lo contrario no se efectuaría ningún análisis o sólo se contaría el número de respuestas en cada categoría, debido a que gran mayoría de los análisis se realizan por computadora es necesario transformar las respuestas en signos o en valores numéricos. Los datos deben resumirse, codificarse y prepararse para el análisis

e. Análisis cuantitativo de contenido

Es un método que abarca una forma de recopilar los datos (contenidos) y los prepara para su análisis estadístico. De acuerdo con la definición clásica de Berelson (1971), el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa. Krippendorff (1980) extiende la identificación de análisis de contenido a una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto.

El análisis de contenido se efectúa por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos. Para codificar es necesario definir el universo, las unidades de análisis

y las categorías de análisis. Las unidades de análisis constituyen segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías. Las categorías son los niveles donde se caracterizan las unidades de análisis, pudiendo existir subcategorías.

Por ejemplo, en un estudio citado por Krippendorff (1980) se analizaron 2430 actos de violencia televisada. En este caso, la unidad de análisis es el comportamiento del personaje durante el acto televisivo, y las categorías eran dos: bondad del personaje y carácter involucrado. A su vez, las subcategorías del carácter involucrado también eran tres: asociado con cumplir la ley, no relacionado con la ley y un criminal.

f. Requisitos del análisis de contenido

En un análisis de contenido se suelen tener varias categorías, que deben cumplir los siguientes requisitos:

- Las categorías y subcategorías deben ser exhaustivas, es decir, abarcar todas las posibles subcategorías de lo que se va a codificar. Por ejemplo, la categoría Ideología del esposo no podrá prescindir de la subcategoría neutral
- Las subcategorías deben ser mutuamente excluyentes, de tal manera que una unidad de análisis caiga en una y sólo una de las categorías de cada categoría. Por ejemplo, un personaje no puede ser bueno y malo a la vez.

- Las categorías y subcategorías deben derivarse del marco teórico y de una profunda evaluación de la situación.

Pasos para llevar a cabo el análisis de contenido

- Definir con precisión el universo y extraer una muestra representativa.
- Establecer y definir las unidades de análisis.
- Establecer y definir las categorías y subcategorías que presenten las variables de investigación.
- Seleccionar los codificadores.
- Elaborar las hojas de codificación.

La codificación de las respuestas de un instrumento de medición implica cuatro pasos: Codificar las categorías de ítems o preguntas y las categorías de contenido u observación, elaborar el libro de códigos (lo que significa cada código), efectuar físicamente la codificación (llenar la matriz de datos) y guardar los datos en un archivo permanente, para ser analizados.

g. La recolección de datos desde el enfoque cualitativo

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias o análisis estadístico. Lo que busca es obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en

profundidad, en las propias palabras o términos de los sujetos en su contexto. Los datos cualitativos consisten, por lo común, en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva

h. Entrevistas cualitativas

Al definir el cuestionario como instrumento cuantitativo, se comentaron algunos aspectos de las entrevistas. No obstante, la entrevista cualitativa es más flexible y abierta. Esta se define como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o a no estructuradas o abiertas Grinnel (1997). En las primeras, el entrevistador realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta. Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general con temas no específicos y el entrevistador tiene toda la flexibilidad para manejarlas.

i. Combinación de instrumentos de recolección de datos

En los estudios cuantitativos es frecuente que se incluyan varios tipos de cuestionarios al mismo tiempo que pruebas estandarizadas y recopilación de contenido para análisis estadístico. Lo mismo ocurre con investigaciones cualitativas que usan entrevistas, observaciones y documentos para tener diferentes apreciaciones sobre las variables, los contextos, los sucesos o las personas. En las modalidades de enfoque bimodal o mixto de la investigación, se acostumbra utilizar varios métodos cuantitativos y cualitativos de recolección de datos.

2.5 Conclusiones del capítulo

El presente capítulo evidencia conceptos relacionados a la investigación como franquicia y el éxito desde la óptica en la que se basa la investigación, que en el caso del éxito concluye como una variable subjetiva. También se detalla conceptos, terminología y clasificaciones de la franquicia que permitirán normalizar dichos conceptos y términos desde la óptica que usa la presente investigación.

En la parte final del capítulo se da el alcance teórico que respalda la metodología usada en el presente estudio.

CAPITULO III

LA FRANQUICIA

3.1 La Franquicia

En general es un modelo de crecimiento de gran desarrollo en algunos países y que es usado con más frecuencia día a día; la franquicia en líneas generales es cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa y su modelo de negocio para obtener ingresos.

La empresa propietaria del nombre, la imagen y los conocimientos se denomina franquiciador mientras que el inversor que adquiere la utilización de esos activos durante un tiempo determinado y en unas condiciones concretas se conoce como franquiciado.

La Comisión Europea en su reglamento (CEE 4087/88) define a la franquicia como : “un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, derechos de autor, *know how* o patentes, que deberán de explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales”¹¹

¹¹ El Reglamento CEE número 4087/88 de la Comisión, de 30 de noviembre, en lo relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado a categorías de acuerdos de franquicia.

El doctor de la Universidad de Málaga, Guillermo Bermúdez autor del libro *La Franquicia: elementos, relaciones y estrategias*; luego de analizar diversas definiciones concluye la siguiente: “Un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo y contractualmente a dos partes económica y jurídicamente independientes en virtud de la cual una de ellas (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciados) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles, de calidad contrastada. Estos últimos estarán compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos (patentes, marcas, etc.) y desprotegidos (saber hacer), todos ellos suficientemente probados, eficaces y autorizados mediante licencia. A cambio, cada franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos periódicos y/o únicos, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales.” Bermúdez (2002).

De la definición se desprenden seis flujos de la relación entre Franquiciador y Franquiciado: Flujos de Información, de propiedad, físico, financiero, de satisfacción y de fidelidad.

Una definición muy usada es la del libro *Marketing – Ventas al por menor* de Koh Meyer Harris (1995) que dice: “...acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciador) concede a una

pequeña compañía o a una persona (franquiciado) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas”.

La clasificación del comercio según el grado de integración que hace Díez de Castro, Galán (1998), tiene tres categorías: comercio aislado e independiente, comercio asociado y comercio integrado, situando a la franquicia en el comercio asociado. El comercio aislado sería conformado por mayoristas o minoristas independientes. El comercio asociado se presenta como Centros Comerciales, agrupaciones o centrales de compra, cooperativas detallistas, cadenas voluntarias y afiliación contractual y franquicia. Finalmente como comercio integrado tenemos al capitalista mediante el sucursalismo, tiendas de descuento y grandes superficies para gran almacén, hipermercado y almacén popular; y por lado tenemos al cooperativismo que tiene la cooperativa de consumidores y la cooperativa de empresa y administración.

3.2 Otros modelos de crecimiento

A continuación se definen los sistemas de crecimiento empresarial que compiten directamente con la franquicia

- a. Concesión, es una estrategia de crecimiento por medio de la cual se otorga a un comerciante o socio estratégico los derechos para vender un producto o prestar un servicio.
- b. Licenciamiento, es una estrategia de crecimiento por medio de la cual el licenciador permite al licenciatarario utilizar su propiedad intelectual a cambio del pago de royalties.

- c. Sucursalismo, es la estrategia de crecimiento por medio de la cual se expande con sucursales de la propia empresa. Esta estrategia entraña grandes inversiones, asunción de riesgos por parte de la empresa, contratación de personal y que el crecimiento sea necesariamente lento y reducido.

3.3 Requisitos para iniciar un negocio de franquicia

Según la información consignada en la página Web de la Cámara Peruana de Franquicias,¹² para definir si un negocio esta listo para ingresar al sistema de franquicias se debe inicialmente responder las siguientes preguntas, de ser afirmativas, se estaría en la posibilidad de acceder al modelo de negocio.

- ¿Tiene usted un negocio de éxito comprobado?
- ¿Su negocio cuenta con una prestigiosa marca e imagen que lo identifican plenamente?
- ¿Cuenta con un producto o servicio original, identificable y diferenciado?
- ¿Considera que su concepto de negocio puede ser repetido?
- ¿Cree usted que su negocio puede ser exitoso en Lima o fuera de ella?
- ¿El nivel de utilidades que maneja su negocio es lo suficientemente atractivo?
- ¿No cuenta usted con el capital necesario para lograr abrir a corto plazo más sucursales?

¹² <http://www.cpfranquicias.com/conviertase.php>

En principio un desarrollo integral de franquicias incluye los siguientes componentes:

- Conceptualización.
- Marco Jurídico de las franquicias.
- Manuales Operativos para el franquiciado.
- Circular de oferta de franquicia COF.
- Programas de Capacitación y Asistencia técnica.
- Estructura de Empresa Operadora de Franquicias.
- Plan de crecimiento nacional e internacional de la Franquicia.
- Imagen Corporativa.

3.4 La franquicia en el mundo.

La globalización reforzó la idea que el mercado es el mundo y resulta complicado para muchas empresas competir en todos lados a la vez sobre la base de estrategias tradicionales, donde todo se hacía con recursos propios y sin recurrir a asociaciones. Herminda (1993)

En el presente apartado se hará mención del desarrollo de las franquicias en el contexto mundial para luego ingresar a la evolución y estado de las franquicias en el ámbito nacional.

El origen de la palabra franquicia se remonta a la Edad Media, en la época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos quienes en virtud el mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas

del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el termino *franc*, de hecho el primer documento que muestra la concesión de una franquicia está fechado en mazo de 1232 y fue otorgado en la localidad francesa de Chambey. Igualmente en esa época la iglesia católica concedía a ciertos señores dueños de tierras autorizaciones para que actuaran en su nombre en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

En la Edad Moderna, el primer antecedente de franquicia en Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares por vía legislativa de la explotación de algunos servicios públicos, como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos. De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de servicios de una manera rápida y sin la utilización de dinero o fondos públicos. Hazoury, Núñez, Rood y Agramonte (2004).

Según una de las teorías fue la empresa I.M. Singer&Co, empresa dedicada a la fabricación y distribución de máquinas de coser, quien empieza a utilizar este modelo de negocios para ampliar la cobertura de sus productos y la distribución de los mismos. Luego, otras empresas como Coca Cola, Avis, Manpower, Hertz y General Motors deciden aplicar el mismo concepto para promover la expansión de sus marcas, aunque en el caso de GM fue presionado por el gobierno a través de la

Ley antitrust que obligó a cambiar sus sistemas de distribución y diseñar una red de ventas desligada de su empresa.

Es en los años 50 que en Estados Unidos empieza a tomar importancia el tema de franquicias en el sector fast food, con empresas como Burger King, Kentucky Fried Chicken y Mc Donald's.

Tal es la magnitud de la expansión de las franquicias en los Estados Unidos que para el 2002, como indica Tormo en su página web, existían más de 316,000 establecimientos trabajando sobre la base de este modelo de negocios y proporcionando aproximadamente 9 millones de puestos de trabajo, mas que la población actual de Lima.

A continuación se presentan cuadros relevantes con información sobre la situación al año 2002 del sector franquicias en diversos países.

En la Figura 1, se puede observar el número de franquicias con las que contaban en el año 2002 los principales países participantes de este modelo de negocio, se destaca la participación de Estados Unidos y China, el mercado de la franquicia de China es uno de los que más rápido está evolucionando a nivel mundial. De acuerdo con las cifras del gobierno chino, las ventas han aumentado un 40% de media en los últimos tres años.¹³

¹³ www.tormo.com, consultores en Franquicias

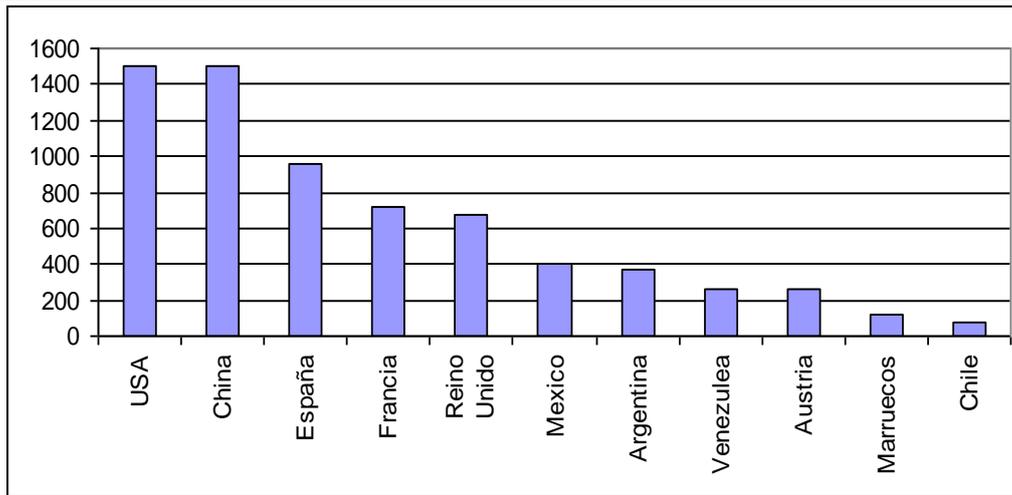


Figura 1. Número de Franquicias por país

Fuente: Tormo & Asociados, Consultores en Franquicias

En la Figura 2 se observa la facturación del sector franquicias durante el año 2002 en los países más representativos, este gráfico no incluye a Los Estados Unidos de Norte América, que tiene una facturación igual a 2,500,000 MM., según el estudio realizado por La Asociación Internacional de Franquicias, la tendencia de franquicias con oficinas pequeñas o que operan en el hogar se ha incrementado de manera considerable en Estados Unidos, ya que constituyen un mecanismo de entrada ideal para el pequeño inversionista.

Las compañías franquiciadoras con mayor presencia en Norteamérica son las de comida rápida, específicamente pizzas, helados y tiendas de café, seguidas por las de servicio de cuidado personal, tales como centro de bronceado y programas para pérdida de peso.

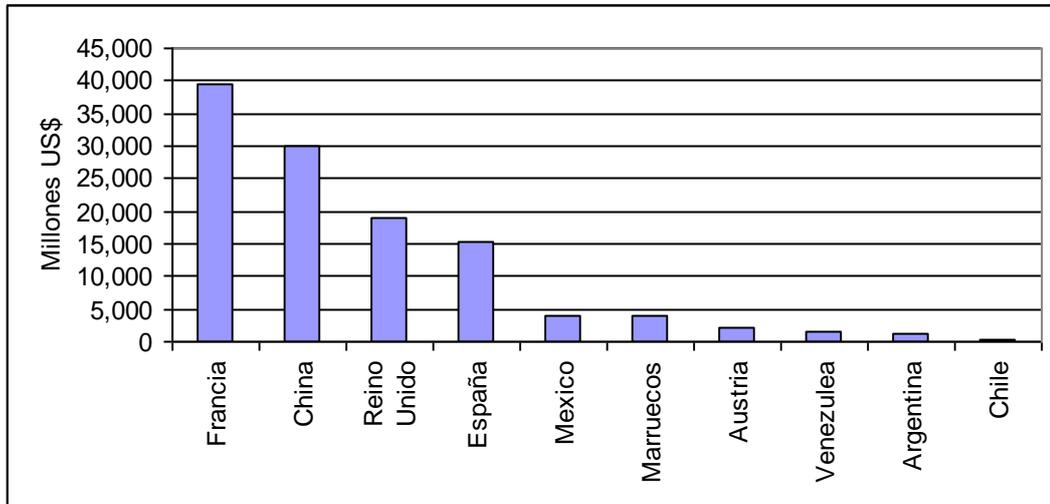


Figura 2. Facturación del Sector Franquicias año 2002

Fuente: Tormo & Asociados, Consultores en Franquicias

En la Figura 3 se muestra el número de establecimientos franquiciados en los países más relevantes, destacando en el caso de Latinoamérica, Brasil, país que mantiene un proceso aperturista.

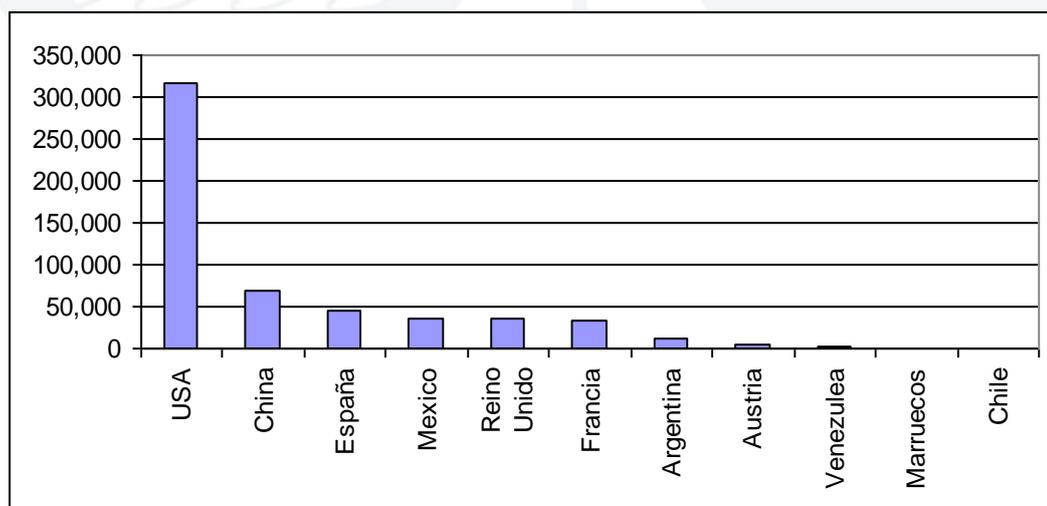


Figura 3. Número de establecimientos por país año 2003

Fuente: Tormo & Asociados, Consultores en Franquicias

Para el año 2002 como se observa en la Figura 4, en Estados Unidos el modelo de Negocios de las Franquicias es una fuente de generación de empleo muy importante.

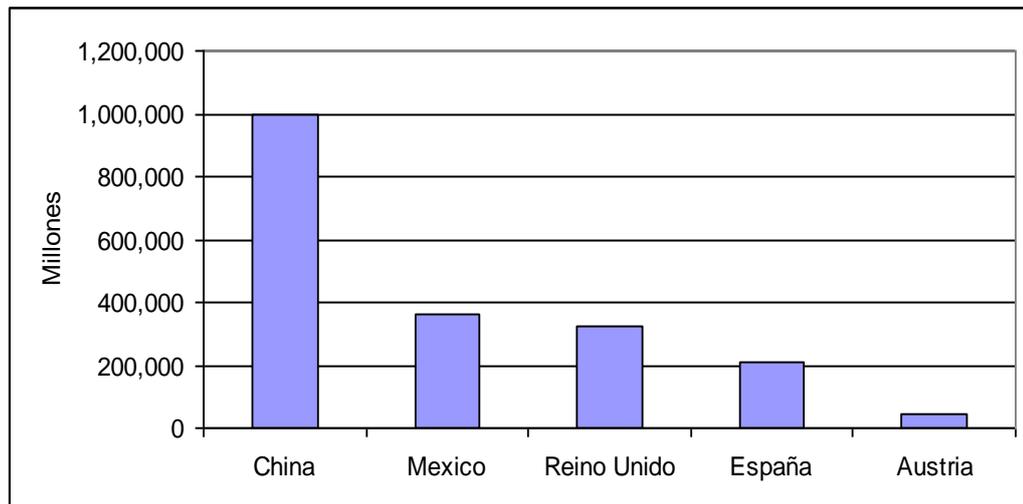


Figura 4. N° de empleados del sistema de franquicia por país, año 2002

Fuente: Tormo & Asociados, Consultores en Franquicias

Esto nos da un panorama claro de la importancia que tienen las franquicias en el desarrollo de los Estados Unidos y de la importancia que debería representar en el Perú este formato. Ernesto Pye¹⁴ señala que más de la mitad de los puestos de trabajo generados por las franquicias en Iberoamérica están en México, donde la ley de franquicias y la asociación de franquicias son bastante sólidas. Señala también que el crecimiento en la generación de puestos de trabajo en el Perú, bajo el modelo de franquicias ha sido mayor que en muchos otros países.

Como se observa, el desarrollo mundial del sector franquicias ha sido interesante, sobre todo en los Estados Unidos, donde representa un alto porcentaje de la facturación del comercio minorista de dicho país. Siendo una oportunidad, sobre todo para aquellos empresarios que no quieran invertir mucho dinero en la expansión de su negocio.

En el Apéndice 3, presentamos un informe sobre la situación que atraviesa el sistema de franquicias en España proporcionado por Torno & Asociados, importante consultora española de franquicias.

3.5 La Franquicia en el Perú

En el Perú es importante conocer que, como en otros países latinoamericanos, el sistema de franquicias se encuentra en las primeras etapas de desarrollo evolutivo, según la clasificación que hace el Sr. Fernando Luque, Director de La Cámara Peruana de Franquicias, el Perú se encontraría en la segunda etapa evolutiva, que se caracteriza por la entrada de grandes marcas, negociaciones entre grandes grupos, no sub franquiciabilidad y poca popularidad, con un nivel aproximado de 45 enseñas de las cuales sólo 18% son nacionales.

La primera franquicia que se instala en Perú es en el año 1981 con la llegada de la cadena KFC y actualmente el sector se ha desarrollado de manera interesante pero no con la intensidad que necesita para llegar a niveles de desarrollo logrados en otros países, en los que dicho modelo

¹⁴ Ex Asesor de la Asociación Peruana de Franquicias y Consultor de Pacific System

de negocios representa un volumen interesante en el sector comercio, como Estados Unidos, país en el que se estima que casi el 50% de las ventas minoristas se realizan a través de este modelo de negocio. Swartz (1996).

Como se ha mencionado, el objetivo del presente trabajo es evidenciar la manera en que las franquicias pueden desarrollarse en gran medida en el Perú. Para ello se tocarán aspectos relevantes del éxito que han conseguido algunas marcas extranjeras o nacionales mediante las franquicias en el ámbito local e internacional.

En el Perú, en el año 1998 las franquicias registraron una facturación aproximada de US\$ 198 millones, Murol (1999) y generaron aproximadamente 3,300 puestos de trabajo, cifras que evidencian la necesidad de expandir dicho modelo de negocios en nuestro país.¹⁵

En el Perú, existe un vacío legal en cuanto al registro de las franquicias, pues la ley señala que debe existir un organismo encargado del registro de las mismas, mas esta ley no obliga a las franquicias a inscribirse, de ahí, que hay una gran diferencia entre la relación de franquicias que el INDECOPI¹⁶ (Organismo encargado del registro de las franquicias) maneja y las franquicias instaladas en el Perú. Actualmente, según datos proporcionados por el INDECOPI, en el Perú existen 17 franquicias de capitales extranjeros (no todas están registradas). La relación de las

¹⁵ El Comercio. "Operaciones por más de 4 millones (US\$) se prevén en Expofranchise 98". Lima, 20 de julio de 1998.

¹⁶ Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual.

mencionadas empresas inscritas en el INDECOPI se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Relación de franquicias registradas en el Área de Registro de Contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera de la Oficina de Signos Distintivos (INDECOPI)

Item	Nombre de la Empresa	Objeto	País Exportador	Empresa Residente
1	The Coca-Cola Company	Industria de bebidas no alcohólicas	Estados Unidos de Norteamérica	Diversas embotelladoras nacionales
2	Burger King Corporation	Servicios de comida rápida	Estados Unidos de Norteamérica	SAIDEL S.A.
3	Pizza Hut, Inc.	Servicios de comida rápida	Estados Unidos de Norteamérica	SIGDELO S.A.
4	Sir Speedy, Inc.	Servicios de impresión	Estados Unidos de Norteamérica	ANDIAMO S.A.
5	Mexicana de Electrodomésticos S.A. de C.V. (Inversiones Mov)	Servicios de esparcimiento	México	GIVA S.a.
6	PEPE (UK). LTD.	Fabricación de prendas de vestir	Reino Unido	NORTH PACIFIC S.A.
7	HELL QUICK!, INC.	Servicios de reparación de calzado, alteración de ropa y monogramas	Estados Unidos de Norteamérica	RUDOLF NOVY POBLETE S.A.
8	UNITED FACTORIES CORPORATION, USA, INC.	Comercialización de prendas de vestir para niños	Estados Unidos de Norteamérica	DESARROLLOS DE VALERY S.A.
9	DOMINO'S PIZZA INTERNATIONAL, INC.	Servicios de comida rápida	Estados Unidos de Norteamérica	ANN ARBOR PERU S.A.
10	CHOICE HOTELS LATINA	Servicios de Hospedaje	Estados Unidos de Norteamérica	TURISMO CANAYMA S.A.
11	FIC HOLDINGS, INC.	Servicios de belleza femenina	Estados Unidos de Norteamérica	CORPORATION PI S.A.
12	HOLIDAYS INNS, INC.	Servicios de Hotelaría	Estados Unidos de Norteamérica	INVERSIONES DON QUIJOTE S.A.
13	DUNKIN' DONUTS, INC.	Pastelería	Estados Unidos de Norteamérica	NUTRA S.A.
14	NATIONAL RENT A CAR SYSTEM INTERNATIONAL LTD.	Alquiler de vehículos	Estados Unidos de Norteamérica	COPA S.A.
15	SUBWAY PARTNERS C.V.	Servicios de comida rápida	Estados Unidos de Norteamérica	Personas naturales
16	Mc DONALD'S CORPORATION	Servicios de comida rápida	Estados Unidos de Norteamérica	Mc DONALD'S SISTEMAS DE PERÚ S.A.
17	MAD SCIENCE GROUP	Actividades de entretenimiento y educativas orientadas a la ciencia	Canadá	DELOSI S.A.

Fuente: Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual. Oficina de signos distintivos.

Según información de la consultora Pacific System, en el año 2002 se tenían aproximadamente 36 franquicias extranjeras en el Perú, muchas no aparecen en el listado anterior de franquicias registradas, como por

ejemplo, Ace Home Center, Kentucky Fried Chicken y Chillis Grill & Bar entre otras ya que no están registradas como tal. También existe una amplia relación de franquicias peruanas, entre las principales están Alfresco, Bohemia Café, Espresso, Eyes Illusion, Pardos Chicken entre otros.

En el Perú, el número de franquicias peruanas es aun bajo, como lo menciona en el Diario Gestión de fecha jueves 02 de Junio del 2005 en una entrevista realizada a Luis Kiser, Gerente General de la Cámara Peruana de Franquicias en un artículo que citamos a continuación, refiriéndose también al potencial de crecimiento que las franquicias experimentan en el Perú, el cual es amplio.¹⁷

“El mercado de franquicias o *franchising* en el Perú viene registrando en lo que va del año un crecimiento de 20%, impulsado principalmente por el interés de empresas nacionales de ingresar a este negocio, informó el gerente general de la Cámara Peruana de Franquicias, Luis Kiser. En los últimos meses se viene observando una ligera desaceleración en el ingreso de franquicias internacionales, y un mayor dinamismo por parte de las compañías locales, que vienen evaluando tanto su expansión en el país como en el exterior”.

Refirió que actualmente el 80% de las franquicias que operan en nuestro país son internacionales y apenas el 20% son peruanas, pero éstas

¹⁷ <http://www.gestion.com.pe/html/2005/06/02/Index.asp>

tienen un gran potencial de desarrollo. El potencial en el Perú para el tema de franquicias es amplio, tenemos muchas áreas que todavía no han sido suficientemente explotadas como la artesanía, los productos naturales, mencionó.

Precisó que los sectores que tienen un gran potencial franquiciable son alimentos (pollerías y restaurantes criollos), artesanía, textiles, entretenimiento, software, educación, entre otros. Además señaló que recientemente empresas vinculadas a los rubros de gimnasios, comida china, comida italiana, pastelería, chocolatería, productos naturales y software, han mostrado su interés de ingresar al negocio del *franchising*.

El ejecutivo manifestó que otras empresas peruanas como La Caravana, Pardo's Chicken y Bambos tienen interés en expandirse en provincias, pero uno de sus principales impedimentos es que el ingreso familiar es 50% menor al de una familia de Lima. Agregó que Pollo Real (pollería arequipeña que cuenta con cuatro locales franquiciados en la Ciudad Blanca) tiene previsto expandirse a Cusco, Puno y Lima, así como a México y Estados Unidos.

Kiser recordó que actualmente existen empresas nacionales que ya trabajan a través del sistema de franquicias en el mercado internacional, como Pardo's Chicken, La Caravana, Alfresco, Rosatel, PastiPizza, Bohemia, Rocky's, Norky's, Mediterráneo Chicken, Expreso Café, entre otros.

Desde el punto de vista legal actualmente en el Perú no existe una normativa específica que regule a las franquicias, es tarea del gobierno establecer una reglamentación que permita el desarrollo del sector a través del establecimiento de leyes promotoras y regulatorias, sin embargo existen ciertas leyes que pueden enmarcar este tema.

- Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena: régimen común de tratamiento a los capitales extranjeros y sobre marcas patentes, licencias y regalías¹⁸, establecido en 22 de marzo de 1991 en Lima, Perú.
- 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.

En el Perú, según el decreto legislativo 807, el organismo competente encargado del registro de contratos de franquicia es el INDECOPI a través de la Oficina de Signos Distintivos. Sin embargo, como señala Asyadé Vásquez Donayre, encargada del registro de Contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera, en la práctica las franquicias extranjeras no están obligadas a inscribirse en el INDECOPI, ya que de

¹⁸ En virtud del artículo 55 de la constitución.

la lectura del artículo 1 capítulo IV de la decisión 291 se ha interpretado que éste exige la existencia de una entidad que registre los contratos de franquicias, mas no que obligue a registrar dichos contratos.

En esta decisión se deja al libre albedrío de las partes involucradas (franquiciador y franquiciado), sin que su incumplimiento este sujeto a penalidad alguna, acorde con un criterio de economía de libre mercado donde se busca reducir los costos de transacción.

De otro lado, el decreto legislativo 662 establece un régimen de estabilidad tributaria por un período máximo de 10 años y permite reforzar el concepto de igualdad de derechos y obligaciones entre inversionistas extranjeros y nacionales. Finalmente, el decreto ley 774 establece que el impuesto a la renta por concepto de regalías es de 30%. Sánchez Jiménez (2001)

En el año 1997 se fundó la Asociación Peruana de Franquicias (APF), liderada por Samuel Gleiser (presidente) y Fernando Rivero (vicepresidente), este último propietario de Mediterráneo Chicken. En su momento se señaló que el objetivo de dicha asociación era verificar la calidad y seriedad de las empresas peruanas interesadas en franquiciar, trabajando coordinadamente con asociaciones internacionales de franquicias con las que se compartiría información.

Sin embargo, en la práctica la APF no tuvo un papel dinámico en el mercado como si ha ocurrido en países como Brasil y México, donde se ha visto que las asociaciones cumplen un importante papel en el desarrollo del sector.

De acuerdo con Fernando Rivero, vicepresidente de la APF, la asociación nunca funcionó. De hecho uno de los requisitos era que sus miembros debían reunirse por lo menos dos veces al año. A los tres años de su fundación, la APF no llegó a realizar reunión de tipo alguno, por lo que su existencia jurídica habría quedado sin efecto. Se señala como principal razón la crisis desatada en 1998, lo que causó la cancelación de los proyectos de expansión de las principales franquicias. Sánchez Jiménez (2001)

Actualmente en el Perú existe la Cámara Peruana de Franquicias que busca promover el desarrollo adecuado de este modelo de negocios y la mayor difusión de las ventajas asociativas, tal como ha sucedido con entidades similares en otros países latinoamericanos como es el caso de Colombia a través de la Asociación Colombiana de Franquicias y Venezuela a través de Pro Franquicias.

La actual estabilidad económica por la que atraviesa el Perú, presenta una gran oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios y la llegada a través de sucursales o franquicias de empresas extranjeras, la difusión

de casos de éxito transmitirá rápidamente los beneficios del sistema de franquicia como ha sucedido en países como España o México.

El Perú esta en proceso de firmar un tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América (TLC), lo que traerá como consecuencia un mayor intercambio comercial entre nuestros países. El Perú ha firmado convenios para evitar la doble tributación con Canadá, Chile, Suecia y la Comunidad Andina y se encuentra en negociaciones con Brasil, España, Francia, Italia y Suiza, esto incentivará el comercio entre estos países.

3.6 Investigaciones anteriores a nivel nacional.

Como se menciona en las limitaciones de la presente investigación, no se ha podido encontrar otros estudios que busquen identificar los factores principales que apoyen la implementación exitosa del sistema de franquicias, si bien existen algunos acercamientos al tema de franquicias desde otras perspectivas; a continuación se mencionan algunos estudios que han sido tomados como referencias teóricas.

3.6.1 Franquicias en Perú

En el estudio denominado, Franquicias en Perú, realizado por Susana Gutiérrez (2004), Técnico de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Madrid e IFEMA, se encuentra una primera aproximación a la realidad nacional en el tema de franquicias, en este estudio la autora describe la situación en la que se encuentra el desarrollo del sistema a nivel nacional con la

intención de promover la inversión española en el mercado peruano mediante el sistema de franquicias, en el se analizan la evolución y cambios acaecidos en el sector durante los cuatro años precedentes al estudio, con especial interés en el desarrollo de las franquicias españolas, también se reflejan opiniones de representativos empresarios del sector y consultores especializados.

La autora observa la total inexistencia de datos oficiales y de organismos, ya sean gubernamentales o no, que regulen el sector de franquicias en el Perú lo que hace imposible poder dar datos y cifras concretas del sector.

El estudio concluye con un panorama optimista donde se prevé un pronto despegue del sector, basado en la estabilidad económica y la creación de entidades como la Cámara Peruana de Franquicias.

3.6.2. La franquicia como alternativa de crecimiento empresarial en el Perú: 1993-1999

En la tesis titulada, La franquicia como alternativa de crecimiento empresarial en el Perú 1993-1999, su autor Alan Sánchez (2001) busca como objetivo principal estudiar los factores económicos y estratégicos involucrados en el desarrollo de un sistema de franquicias en el Perú, frente a la alternativa de captar un

mercado más amplio a través de la inversión propia, las conclusiones a las que llega el autor son, crear una legislación específica para los contratos de franquicia, reorganizar la Asociación Peruana de Franquicias (APF) y posibilitar mayores canales de financiamiento, el estudio está desarrollado a nivel descriptivo y no busca aportar factores de éxito para la implementación del sistema en el Perú.

3.7. Conclusiones del capítulo

El presente capítulo mostró que las franquicias tienen una presencia importante en el mundo, al tener creciente desarrollo en diversos países. También presentó evidencias de su presencia en el Perú, la cual se encuentra en su etapa de desarrollo debido a diversos factores, entre ellos la normativa vigente que no obliga la inscripción de la franquicia.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez establecidos los objetivos de la investigación y la justificación de su viabilidad, además de haber revisado el marco teórico, se procederá a definir el alcance, el diseño de la investigación y la selección de la muestra; para luego establecer la forma de recolectar y procesar los datos, a fin de obtener los resultados requeridos.

4.1. Alcance de la investigación

El alcance del presente estudio de investigación es del tipo exploratorio, si bien es cierto existen estudios relacionados al tema de franquicias a nivel mundial, los mismos no hacen referencia a cuáles son los factores que contribuyen de algún modo al éxito en las franquicias. En el Perú, el formato franquicias no esta desarrollado como en otros países, por lo que la información encontrada localmente es insuficiente, siendo necesario complementarla.

El enfoque de la investigación es mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo. Es cualitativo debido a que se realizan entrevistas a expertos y profesionales vinculados al tema, y cuantitativo porque se construye un cuestionario para aplicar una encuesta que permita validar o desestimar los factores determinados a partir de las entrevistas y la revisión de la

literatura; los resultados además, serán mostrados de manera única, producto de la aplicación de ambos enfoques.

4.2 Diseño de la investigación

La investigación del presente estudio es del tipo no experimental, transeccional y exploratoria. Es no experimental porque se observa situaciones y contextos existentes sin manipulación deliberada de las variables, no influyendo sobre ellas los investigadores porque sus efectos ya han ocurrido. Los entrevistados, tanto los expertos como aquellos encuestados ya se han formado una opinión sobre el contexto en el cuál se abordan las preguntas de investigación, no se ha influido sobre esa percepción.

El diseño no experimental es del tipo transeccional, porque realizamos el análisis en un momento determinado, no se está analizando cambios a través del tiempo; la determinación de los factores que podrían incidir en el éxito de las franquicias se evalúan en el momento actual. El diseño no experimental transeccional además es del tipo exploratorio porque se aplican a problemas de investigación poco conocidos como son las franquicias en el país, sentando las bases para investigaciones más profundas en el tema, los cuáles pueden abordarse ya con mayor profundidad con estudios del tipo descriptivo o correlacional causal.

En el presente estudio, dado el alcance exploratorio de la investigación, no se formulará hipótesis.

4.3 Etapas de la investigación

La investigación, así como la recolección de datos se realizó en cuatro etapas.

4.3.1 Primera Etapa.- Revisión del Planeamiento Estratégico de Franquicias en el Perú.

La primera etapa comprende la revisión del planeamiento estratégico agregado de las franquicias en el Perú, documento preparado por los investigadores de la presente tesis, como parte del curso Dirección Estratégica de Organizaciones de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios (Centrum, 2005). Dicha labor permitió afrontar las entrevistas con el conocimiento necesario para entender las recomendaciones y referencias hechas por los expertos en las entrevistas.

4.3.2 Segunda Etapa.- Entrevistas a expertos

En esta etapa se entrevistó a expertos nacionales en el tema de franquicias, con la finalidad de conocer los factores que contribuyen al éxito de este formato, además de recoger su opinión sobre su significado e importancia como alternativa de negocio.

4.3.3 Tercera Etapa.- Descripción de los factores de éxito identificados.

Una vez obtenidos los factores de éxito, se procedió a describirlos y calificarlos a partir de la revisión de la literatura (darle un

nombre), buscando que su significado sea uniforme y entendible en el lenguaje de los franquiciadores.

4.3.4 Cuarta Etapa.- Validación de los factores identificados.

Una vez definidos los factores, se procedió a aplicar un cuestionario a franquiciadores de otros países, con la finalidad de calificar los factores identificados y seleccionar aquellos más importantes de acuerdo a los resultados.

4.4 Selección de la muestra

Definiremos aquí sobre quienes se recolectarán los datos, estableciendo la unidad de análisis, para luego delimitar la población de estudio y seleccionar la muestra.

La unidad de análisis corresponde a franquiciadores y expertos del formato franquicia, así como directivos, propietarios, ejecutivos, además de consultores y asesores especialistas en el tema. Sobre esta unidad de análisis se elegirá la población de estudio.

4.4.1 Características de la población

La elección de la población para la segunda etapa de la investigación (enfoque cualitativo), corresponde a una población comprendida por expertos nacionales en el tema de franquicias, a quienes se realizarán entrevistas abiertas. En la cuarta etapa de la investigación, la elección de la muestra corresponde a la población de franquiciadores y asesores especialistas de varios países en el

mundo, a quienes se les aplicará el cuestionario desarrollado especialmente para la calificación de los factores identificados.

4.4.2 Característica de la muestra

En la segunda etapa la muestra seleccionada para las entrevistas corresponde a expertos nacionales, la muestra elegida corresponde a los principales profesionales en el tema y gerentes de dos de las principales franquicias peruanas, la selección de la muestra es del tipo *no* probabilística dirigida a expertos. En el Perú, existe una limitada cantidad de empresarios y expertos concedores del tema, por lo que el desarrollo local es aún incipiente.

Las entrevistas se realizaron al ex presidente de la Asociación de Franquicias, Sr. Ernesto Pye, el actual director y fundador de la Cámara Peruana de Franquicias, Sr. Fernando Luque y el ex socio del grupo Delosi, Sr. Luis Salazar, al Gerente de Marketing de La Caravana Sr. Alejandro Garro y al Gerente de Franquicias de Rosatel Sr. Raúl del Pino, quienes propusieron los factores que según su opinión debían contemplarse en la presente investigación.

La muestra para la cuarta etapa de la investigación (del tipo *no* probabilística), fue elegida exclusivamente para aplicación del cuestionario, habiendo sido extraída de la revista *Franquicias Hoy*,

publicación española de reconocida experiencia. La muestra seleccionada corresponde a empresarios internacionales vinculados al tema Franquicias principalmente de España y de la Asociación de Franquicias de México, Argentina, Venezuela y del listado de socios de la Cámara Peruana de Franquicias, a quienes se les envió un correo electrónico solicitándoles se sirvan contestar la encuesta¹⁹. Dichos países han sido seleccionados basados en la similitud existente entre ellos y el Perú, en lo que se refiere a las maneras de hacer negocio, aspectos culturales, de comunicación, éticos y legales²⁰.

En el estudio se agrupan en el mismo sub-grupo, a países Latino Americanos, como Venezuela, México y Argentina y en un sub-grupo cercano llamado Latino Europeos, a países como España, Italia y Portugal, principalmente debido a que las franquicias en estos países han alcanzado un gran nivel de desarrollo. En el Apéndice 4 se muestra el estudio de dimensiones culturales, en su fuente original.

La encuesta fue enviada a aproximadamente 880 personas conectoras del tema de franquicias, se obtuvieron en total 102 encuestas válidas.

¹⁹ La encuesta se puede encontrar en la siguiente dirección:
http://www.ictchperu.net/survey2/public/survey.php?name=Franquicias_Factores_de_exito

²⁰ Análisis realizados por Hostede y Trompenaas, sobre las dimensiones culturales de los países a nivel mundial, en el cual se propone una gama de países a nivel mundial, agrupándolos en sub-grupos en base a su similitud en los aspectos mencionados.

4.5 Recolección de datos e instrumento de medición

De acuerdo al enfoque elegido para la investigación, se ha definido la forma de recolección de datos. La definición del instrumento para recolectar datos de la segunda etapa de la investigación, corresponde a encuestas con preguntas cerradas y algunas abiertas, las cuáles fueron contestadas y la información recopilada y codificada para análisis.

En el Apéndice 5 se muestra el detalle de los resultados obtenidos en las encuestas, en forma tabulada, tal y como fueron contestadas por los encuestados, manteniendo su formato original.

4.5.1 El cuestionario

Sobre la base de la fase exploratoria, el marco teórico del presente estudio y las entrevistas a profundidad con expertos, se ha generado un cuestionario del tipo genérico, estructurado y estandarizado.

4.5.2 Escala de medición

La escala de medición permite la interpretación de las actitudes de cada variable de investigación que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de preguntas, ante los cuales se pide la evaluación del encuestado eligiendo uno de los puntos de la escala. En el caso del cuestionario del presente estudio, se ha considerado uno de cinco puntos (adecuado para la longitud de la entrevista). Estos tienen un valor numérico que luego permitirá

cálculos o puntuaciones que faciliten la interpretación de la reacción a las afirmaciones de cada sujeto. La calificación considerada es la siguiente:

- a) Nada importante (Puntuación: 1)
- b) Poco importante (Puntuación: 2)
- c) Medianamente importante (Puntuación: 3)
- d) Importante (Puntuación: 4)
- e) Muy importante (Puntuación: 5)

4.6 Procesamiento de datos

Los pasos a seguir para procesar la información se muestran en el siguiente procedimiento.

- Procesar los datos obtenidos en las encuestas a las franquicias internacionales, calificando cada uno de los factores de éxito propuestos mediante una media de las calificaciones obtenidas para cada factor, tomando en cuenta la totalidad de puntuaciones realizadas por cada uno de los encuestados.
- Una vez obtenida esta calificación para cada uno de los factores, se ordenan de mayor a menor, identificando los factores mejor calificados.
- Del grupo de factores calificados se escogen aquellos que obtuvieron una calificación mayor o igual a 4, dado que están asociados a

factores importantes (4) y muy importantes (5), para los encuestados.

Sin embargo el resto de factores no deberían ser desestimados por completo debido a que fueron propuestos por expertos.

De este modo se han seleccionado los principales factores que según la opinión de expertos en franquicias, la revisión de la literatura y propietarios de dichos negocios, se deben considerar al momento de desear pasar al formato franquicias.

4.7 Identificación y selección de los factores propuestos

La identificación de los factores que podrían estar asociados al éxito de las franquicias corresponden a las respuestas obtenidas en las entrevistas con gente dedicada a dicho negocio. En base a esta información y a la revisión de la literatura se identificaron 16 factores probables de éxito, los que fueron plasmados en una encuesta, con la finalidad de que sean validados por empresarios relacionados con este modelo de negocio en otros países donde las franquicias han alcanzado un nivel de desarrollo importante.

4.8 Detalle de actividades realizadas para elaboración de la tesis

En el Apéndice 6 se muestran las actividades realizadas para la elaboración de la tesis y la duración de cada una de ellas, así como el cronograma detallado de su realización.

4.9 Resumen del capítulo

En este Capítulo se ha definido el alcance, el diseño de la investigación y la selección de la muestra; además de la forma de recolectar y procesar los datos. Esto nos permitirá aplicar la metodología descrita para obtener la información necesaria de las fuentes, así como obtener los resultados requeridos de la investigación.



CAPITULO V

ANALISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo definiremos los factores de éxito identificados producto de las entrevistas a expertos locales, luego aplicaremos paso a paso el procedimiento descrito en el capítulo anterior, seleccionando los factores materia del presente estudio. De manera complementaria formularemos factores adicionales de éxito sugeridos por los propios encuestados, además de factores negativos para el desarrollo de las franquicias. Finalmente plantearemos algunas preguntas que nos permitirán formular indicadores que ayuden a gestionar con éxito la implementación de franquicias.

5.1 Definición de los factores

A continuación definimos cada uno de los factores de éxito considerados, los que se presentan en orden aleatorio, siendo este mismo orden en el que se encuentran en las encuestas a franquiciadores.

a. Apoyo en marketing de la casa matriz

El apoyo en marketing del franquiciador al franquiciado está presente en la mayoría de los contratos de franquicia y es en algunos casos,

como en España obligado por ley²¹ ; este apoyo se plasma en la elaboración de planes de marketing para todas las franquicias, en ocasiones personalizados y/o adecuados a cada franquiciado y plasmadas en un calendario anual de acciones publicitarias.

El realizar campañas de marketing e investigaciones de diversos tipos, que integren a la franquicia matriz con los franquiciados, apoyando de esa manera el desarrollo de los nuevos asociados, a determinar precios y promociones, reduciendo con este proceso los costos al ser gastos compartidos, constituye una ventaja del sistema. La empresa que desea optar por este sistema debe tener una estructura de marketing preparada y un Plan de Marketing bien constituido para apoyar a sus franquiciados.

Los franquiciadores suelen hacer planes de marketing a nivel de todas las regiones donde opera conjuntamente con los franquiciados, así, este último en algunos casos está en libertad de usar o no estas estrategias. Normalmente este apoyo de marketing implica un costo periódico para el franquiciado denominado regalía que puede estar incluido en el honorario principal por el derecho de franquicia o puede ser una cuenta adicional.

“Crear campañas de Marketing es costoso, pero son factor fundamental en el ingreso a los mercados y para la venta de

²¹ R.D. 2485/1998 de 13 de noviembre de 1998, Artículo N° 62.3.

cualquier producto o servicio. Sin duda, el comportamiento del consumidor guarda una estrecha relación con el marketing. Por lo mismo, el análisis de los consumidores debe estar en la base del mercadeo moderno y debe intervenir en la definición de todos los elementos de la mezcla de mercadeo.” Arellano (2000)

b. Calidad del producto o servicio

En este factor se ha considerado a lo largo de la investigación la clasificación tradicional que dividía en producto o servicio de acuerdo a la tangibilidad del artículo que ofrecía el negocio, actualmente es usual usar la división bien o servicio y ambos constituyen los productos ofrecidos por las empresas.

Un factor que se debe tener en consideración para emprender el crecimiento del negocio por medio del sistema de franquicias es haber demostrado la calidad del producto o servicio ofrecido, para ello la empresa debe de contar con un producto o servicio innovador o con algún elemento diferencial que lo distinga de la competencia y que le de una ventaja en el mercado, lo que busca la franquicia es conseguir la estandarización de los productos o servicios para de esta forma poder transmitir a sus asociados a través de sus manuales el saber hacer, esto da como consecuencia que el usuario del producto o servicio encuentre en cualquier local de la franquicia las mismas características que en principio llevaron a la empresa a su expansión.

Si por ejemplo conseguimos que el televisor que fabricamos se encienda en 1 segundo en vez de 2, hemos obtenido una impresionante mejora desde el punto de vista técnico y medido en tiempo de encendido. Pero si el consumidor no considera importante esa diferencia en el tiempo de encendido o no es capaz de percibirla, no es significativa para el marketing, no constituye un aumento de la calidad del producto.²²

c. Capacidad financiera del franquiciado

La capacidad financiera o económica del empresario que decide adquirir la representación de una franquicia es un factor a tener en cuenta, esta debe estar en relación al nivel de inversión establecido por el franquiciador en el plan de negocio.

La inversión, que varía sustancialmente de unas franquicias a otras, no deberá contemplar sólo el capital necesario para poner en marcha el negocio, sino también el suficiente para llevarlo hasta el punto de equilibrio, en el que empiece a dar beneficios, ya que lo contrario puede llevar al fracaso y el consecuente cierre de la actividad.²³

De lo contrario, la obtención de fuentes de financiamiento jugará un papel muy importante para el éxito del negocio, tal como lo indica Tormo en su portal de Internet: “Las entidades bancarias que apuestan por el sistema de franquicias poseen departamentos

²² <http://www.aulafacil.com/marketinginternacional/Lecc-24i.htm>

²³ <http://www.tormo.com/franquiciados/informacion/aspectos/perfil.asp>

especializados de este modelo de negocio, con servicios financieros acordes a sus necesidades. Este hecho ha sido también aprovechado por las propias redes de franquicia, la mayoría de las cuales han adoptado acuerdos con distintas entidades financieras, con el fin de ofrecer créditos y productos especiales a sus franquiciados, en condiciones más ventajosas que las que marca el mercado”.

A través de acuerdos con las enseñanzas franquiciadoras, los departamentos de franquicia de las entidades financieras diseñan un plan de financiación, unos productos y unos servicios adaptados a las necesidades concretas de cada franquicia. Se negocian créditos preferentes y una mayor flexibilidad en los plazos de amortización.²⁴

Como lo menciona Tormo, la franquicia tiene algunas ventajas sobre los otros modelos de negocio, pero esto no significa que todas las franquicias tengan aseguradas un financiamiento bancario, dado que parte importante de los factores a evaluar por las entidades financieras, es la capacidad económica del franquiciado; también es importante precisar que generalmente, los franquiciados tienen un límite de endeudamiento que varía entre el 50% y el 60% de la inversión total, el resto debe ser aportado por el propio franquiciado, ya que un endeudamiento excesivo puede ser muy perjudicial para el negocio.

²⁴ <http://www.tormo.com/franquiciados/informacion/aspectos/financiacion.asp>

d. Contrato de franquicia adecuado

El contrato de franquicia es el documento que va a delinear la relación entre el franquiciador y el franquiciado, sus obligaciones y derechos. Tres puntos clave que este contrato debe estipular, son los referentes a la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del *know how* y la prestación de asistencia permanente al franquiciado durante la vigencia del contrato.²⁵

El análisis del contrato por ambas partes evitará se presenten problemas inesperados en la relación laboral, parte clave en la supervivencia de una franquicia. Un contrato justo para ambas parte permitirá también el beneficio de las mismas, permitirá el éxito financiero de ambas partes y la continuidad del negocio, partiendo de que si el franquiciado tiene éxito, el franquiciador también deberá tenerlo.

El contrato formaliza la relación entre el vendedor de la franquicia, o franquiciador, y el comprador de la franquicia, o franquiciado. Se basa en un acuerdo de voluntades que vincula a dos empresas jurídicamente independientes y establece deberes y derechos para ambas partes. Gastañaduy (2000).

²⁵ <http://www.tormo.com/franquiciados/informacion/aspectos/contrato.asp>

“El elemento clave de la franquicia es el contrato. En este contrato se fijan las condiciones que van a regir en la relaciones entre franquiciador y franquiciado”. Enrique Diez de Castro, Antonio Navarro y Francisco Rondán (2005).

e. Plan Estratégico

La administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y efectivamente constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos y metas, Rowe, Mason, Dicker y Zinder (1989).

El plan estratégico es la parte más crítica de todo proyecto. De una correcta planificación estratégica depende el futuro de la franquicia., en la misma deberán identificarse y desarrollarse todos los aspectos claves en los que se basará el éxito del negocio a franquiciar.²⁶

La necesidad de un plan estratégico que permita alinear nuestros objetivos y desplegarlos nuevos objetivos tiene importancia también para el caso de las franquicias con el cual se busca comunicar a todos los franquiciados los objetivos generales y específicos que permitan dirigir esfuerzos en un mismo sentido.

²⁶ Definición tomada de la página web de franquicias española www.tormo.com

f. Crecimiento del PBI (Producto Bruto Interno) del país.

El crecimiento del Producto Bruto Interno de un país tiene relación directa con los ingresos de los asalariados, las ganancias de las empresas y los impuestos. Esto significa que en términos generales, si el PBI aumenta, debería haber aumentado el ingreso de las empresas o haber aumentado el número de estas.

Ernesto Pye, ex consultor de la Asociación Peruana de Franquicias, en entrevista concedida para la elaboración del presente documento, menciona que si el PBI del Perú no crece a un ritmo mayor al 10% anual, es imposible que se desarrolle el sistema de franquicias en el Perú. En opinión de Marcel Portman, otrora presidente de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA) por sus siglas en inglés, "...se observa una estrecha relación entre las depresiones económicas de los países, y el incremento de las franquicias y unidades franquiciadas". Esto plantea una relación inversa entre el crecimiento y desarrollo económico y el aumento de las franquicias y unidades franquiciadas en los países, situación que se evidencia con más ímpetu en la fase inicial del proceso de adopción o generación espontánea de este sistema de negocios o formato comercial.

g. Desarrollo de un plan de negocio

El plan de negocio es el estudio y planeación que una nueva empresa realiza antes de iniciar sus operaciones. En este se detalla

el análisis de mercado o segmento a atender, cómo va a funcionar y dirigir el negocio y cuál es la factibilidad económica de su iniciativa comercial.

Parte del éxito que pueda tener un negocio nuevo es atribuido usualmente a la correcta elaboración del Plan de Negocio, mientras mas acertado y detallado sea este, mayor probabilidad de adelantarnos a los hechos tendrá en empresario. Para el caso de las franquicias, la empresa franquiciadora elabora un plan de negocio que servirá de base a los nuevos franquiciadores.

Este plan de negocio tiene como parte integrante y fundamental el análisis y/o estudio del mercado potencial, adicionalmente incluye el plan financiero, plan operativo, análisis estratégico, plan de marketing, plan organizativo y en ocasiones un plan tecnológico.

- h. Inmediata y correcta transferencia del *know how* (Saber cómo hacer, conocimiento, experiencia)

El *know how* o saber hacer son los conocimientos que posee una persona o empresa con respecto a su negocio y la correcta transferencia del mismo hacia el franquiciado es la clave del éxito del negocio, ya que el franquiciado, asimilará todos los conocimientos necesarios para “echar a andar” el negocio, tal como lo hace la central.

El *know how* debe constituir una ventaja competitiva frente a los que no disponen del mismo. Implica una diferenciación, una exclusividad que crea consumidores fieles a estos productos. El saber hacer es un conjunto de conocimientos que posee el franquiciador y que se derivan o son obtenidos a través de la experiencia al frente de un negocio. Este *know how* es el que debe transmitir el franquiciador al franquiciado. Díez de Castro, Navarro García, Rondan Cataluña (2005)

Como mencionan los autores, el saber hacer es el elemento clave del éxito comercial de un sistema de franquicia. El mayor o menor contenido del *know how* y su adecuación a la realidad se convierte en uno de los puntos valorativos de la cadena franquiciada. Por tanto, el *know how*, debe ser:

- Conjunto de conocimientos
- Práctico (hacer)
- Transmisible (hacer saber)
- Estandarizado
- Probado o experimentado con éxito
- Secreto
- Sustancias
- Identificado
- Dinámico
- Original

i. Poseer un manual de procedimientos

Uno de los puntos quizás más importantes y característicos del sistema es que, en la mayoría de sus casos, las franquicias tienen o deben tener, manuales de procedimientos u operación lo suficientemente claros para traspasar el conocimiento al franquiciado y que este, logre el producto o servicio con las mismas características que el producto o servicio original.

El Saber Hacer no es algo intangible y de hecho, el franquiciado debe poder disponer de una documentación a la que pueda remitirse en todo momento, para efectuar cualquier consulta que necesite. Los manuales de operación constituyen la tecnología escrita del negocio que el franquiciador transmite a sus franquiciados. Son todas las instrucciones que los franquiciados deben seguir para cumplir con los estándares establecidos de aprovisionamiento (entradas), operación (procesos) y servicio con calidad a los clientes (salidas).

Este manual define, entre otros aspectos, los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciado, detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos. Horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento o aspectos laborales, tales como contratación o retribución del personal, serán también temas a tratar en este Manual.

Los manuales de operación son el punto de referencia básico para conocer el “cómo”, “dónde”, “cuando” y “por qué” de la franquicia, y para saber “quién” es el cliente. Gastañaduy (2000)

- j. Posibilidades del producto y/o servicio pueda ser reproducido exitosamente.

Debido a que existen productos que por su complejidad no podrían ser reproducidos o transmisibles en otros medios, climas, zonas o países, o constituyen parte inherente del negocio sin posibilidad de transmitirse o hay dificultades legales como aranceles o cuotas que dificultan su normal importación.

Es una consideración importante verificar las posibilidades de reproducir el producto o en todo caso ver que posibilidades tenemos de replicarlo sin perder la esencia y fidelidad que hace exitoso el negocio.

- k. Marca posicionada

Este factor para el caso de las franquicias internacionales es un caso especial debido a que en muchos casos al expandirse a diversos mercados internacionales, en muchos de ellos no es conocido, pero tratará de posicionar que es una marca internacional para superar este desconocimiento inicial. Una marca se define como un nombre o término, símbolo o diseño, o una combinación de ambos, que sirve

para identificar los productos o servicios y diferenciarlos de la competencia. Diez de Castro (2005).

La marca es un elemento diferenciador de la competencia y añade un valor a la empresa, hace que esta sea mejor recordada, como lo menciona Murphy y Rowe (1992), quienes consideran que las marcas poseen las siguientes utilidades:

- a. Identifican a un producto, un servicio o una compañía.
- b. Sirven para diferenciar entre productos o servicios.
- c. Representan un valor añadido para la empresa.
- d. Constituyen una propiedad legal de suma importancia para una organización.

Es por ello, que una marca bien posicionada en un país o un territorio determinado, puede aportar considerablemente en el momento de la decisión de compra por parte del potencial cliente. El *top of mind* es la marca que primero le viene a la mente a un consumidor, también se conoce como primera mención. El *top of mind* es la marca que esta de primera en la mente, la que brota de manera espontánea. Tiene además la característica de ser la mejor posicionada y además la marca que mas probablemente se compre. Excepción son los segmentos de mercado en los cuales las decisiones se toman por el precio y no por los valores agregados que entrega la marca. Murphy y Rowe (1992).

Gastañaduy (2000) comenta que si el bien o servicio adquirido tiene valor para el consumidor, entonces éste volverá a comprarlo e, inclusive, recomendará su compra. Si la marca ya ocupó un lugar en la mente del consumidor, entonces se podrá decir que ya está posicionada: el consumidor está condicionado y ello asegurará el éxito del negocio.

I. Potencial adaptación del producto/servicio al mercado local

También llamada *tropicalización* se define como la adecuación del producto o servicio a las necesidades propias del país o localidad en donde se comercializará el producto o entregará el servicio.

Como se menciona anteriormente en el factor *know how*, la adecuación del producto o servicio a la realidad de cada mercado, se convierte en uno de los puntos valorativos de la cadena franquiciada.

Por ejemplo, Mc Donalds en La India, ofrece hamburguesas de carne de cordero y de soya, lo que no ofrece en ninguna otra parte del mundo, ya que en La India no es permitido comer carne de res. En este caso, de no haber adaptado Mc Donalds su producto al mercado local, no hubiese podido tener éxito en dicho país.

La Caravana ha tenido que *tropicalizar* los acompañamientos del pollo a la brasa para el mercado Norte Americano, usando por ejemplo vainitas salteadas, camotitos encaramelados, papas al perejil, arroz con pasas y otros.

m. Programa de capacitación

Este factor hace referencia a la inversión que se realiza en capacitar a los empleados con la finalidad de aumentar su desempeño y lograr eficiencias importantes para la empresa. Hay casos como McDonalds que tiene un centro llamado “*Hamburger University*” donde se preparan los nuevos franquiciados en el arte de producir una hamburguesa al estilo y con los estándares de calidad de McDonalds.

El programa de capacitación busca garantizar la esencia de la franquicia que es éxito repetido que en el caso de Mc Donalds representa que la hamburguesa que comemos en Irlanda, sea la misma que en Perú o Argentina.

n. Red de comunicación bien desarrollada entre la franquicia matriz y las franquicias

El negocio de la franquicia compromete a ambas partes del contrato, franquiciador y franquiciado a mantener una buena comunicación, de esta forma lograr la permanencia del negocio en el mercado. Ambos deben comprender que es un negocio conjunto y que la relación debe ser del tipo gana-gana. El franquiciado deberá sentirse respaldado por la central y esta deberá buscar mantener una comunicación estrecha y abierta con la red, no debemos olvidar que el hecho de cobrar el costo de ingreso a la red no es el fin último del

franquiciador, este deberá buscar una relación a largo plazo con los franquiciados.

o. Años en el mercado

Mientras mayor sea la experiencia del franquiciador en el negocio, mayor será la posibilidad de evitar errores propios del inicio de cualquier proyecto empresarial, producto de la inexperiencia; y a mayor tiempo tenga la empresa o marca en el mercado, mayor será el poder de recordación de la marca en los clientes potenciales. Todo esto conlleva a determinar que el tiempo en el mercado del franquiciador, le dará la experiencia necesaria para, maximizar la posibilidad de éxito del negocio.

Esa experiencia adquirida es la que al ser transmitida a los franquiciados permite que estos últimos superen con mayor éxito la etapa inicial del negocio que es donde se produce generalmente la mayor mortandad de los emprendimientos.

p. Ubicación de los puntos de venta

Un factor fundamental para el éxito de la franquicia es la adecuada ubicación de los puntos de venta franquiciados, unidades franquiciadas situadas en lugares próximos pueden tener resultados muy diferentes, e incluso éxito una unidad y fracaso la otra: la razón puede ser la incorrecta ubicación de la segunda. Diez de Castro (2005).

En el estudio de mercado inicial de la franquicia se debe analizar cuidadosamente este punto, los riesgos comunes de la ubicación inadecuada ocasionan riesgos comerciales como ventas bajas que no cubren la inversión, otra consecuencia negativa cuando hay ubicación muy cercana entre puntos es la llamada canibalización, donde al estar dos o mas puntos atendiendo un mismo mercado, las ventas se sobreponen perjudicando a todos.

Al haber definido los factores propuestos por los entrevistados, los que fueron incluidos en las encuestas virtuales, procederemos ahora a aplicar la metodología descrita para la selección de los factores.

5.2 Aplicación del procedimiento para selección de los factores

Una vez obtenidas las 102 encuestas válidas, se procedió al ordenamiento y tabulación de los factores, luego se determinó la calificación promedio de cada uno de ellos, sumando todos los puntajes obtenidos de cada factor y dividiéndolo entre el número de encuestados.

Los resultados de dicha calificación se muestran en el Apéndice 7.

Luego se procedió a ordenar los factores seleccionados en orden descendente de acuerdo a su calificación promedio. Los resultados de dicho ordenamiento se muestran en el Apéndice 8, donde se aprecia que el factor que obtuvo la mejor calificación fue “La inmediata y correcta transferencia de *Know How*”, con una media de 4.70. En contrapartida,

el factor que obtuvo menor calificación fue “Años en el mercado”, con una media de 3.24.

A continuación se identifican aquellos factores que tienen una calificación cuya media es igual o supera a 4.00 (importante).

- Inmediata y correcta transferencia del *Know How* (4.70)
- Calidad del producto o servicio (4.65)
- Desarrollo de un plan de negocio (4.34)
- Poseer un manual de procedimientos (4.34)
- Posibilidades del producto y/o servicio pueda ser reproducido exitosamente (4.31)
- Red de comunicación bien desarrollada entre la Franquicia Matriz y las franquicias (4.31)
- Plan estratégico (4.29)
- Potencial adaptación del producto/servicio al mercado local (4.25)
- Ubicación de los puntos de venta (4.22)
- Apoyo en marketing de la Casa Matriz (4.21)
- Programa de capacitación (4.12)
- Marca posicionada (4.05)
- Contrato de franquicia adecuado (4.01)

Algunos factores no lograron superar el promedio de 4.00 considerado como calificación mínima, aunque podrían ser de importancia para el

desarrollo exitoso de una franquicia, ya que fueron propuestos por expertos en el tema. Estos factores son:

- Capacidad financiera del franquiciado (3.64)
- Crecimiento del PBI (Producto Interno Bruto) del país (3.29)
- Años en el mercado (3.24)

5.3 Característica de la muestra seleccionada

Las principales características de la muestra seleccionada para la encuesta, a partir de las respuestas obtenidas por los expertos internacionales, se muestran en los siguientes gráficos:

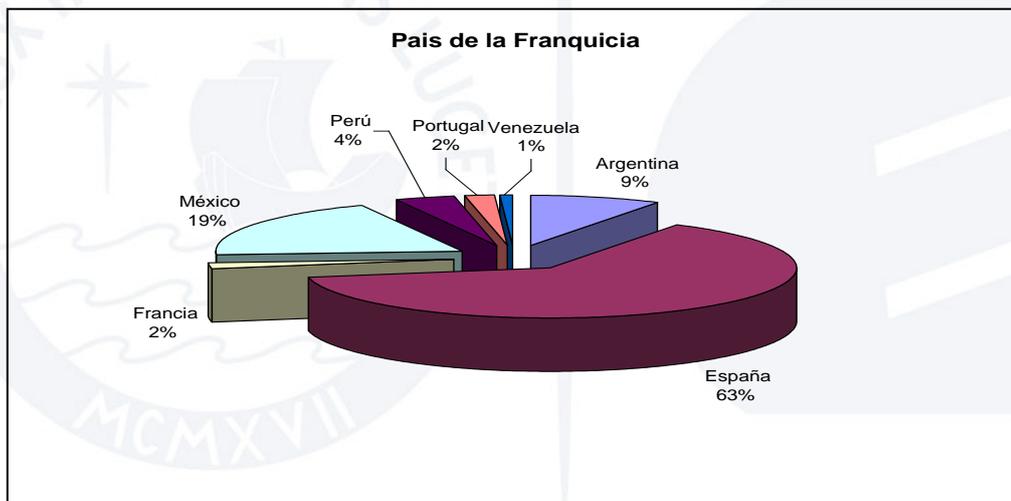


Figura 5. País origen del franquiciador que respondió encuesta virtual.

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

España y México, países con gran número de enseñanzas, contribuyeron con la mayor cantidad de respuestas, en total participaron franquiciadores de 7 países. Por otro lado el género fue gran parte del sexo masculino.

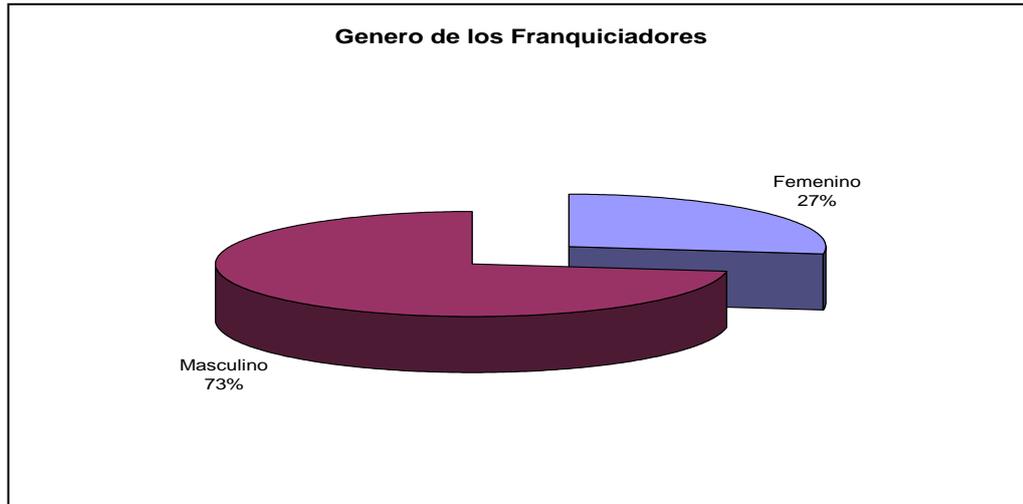


Figura 6. Proporción de hombres y mujeres de la muestra seleccionada.

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

Casi el 80% de los encuestados se encuentra entre 26 y 45 años, destacando el rango de 26 a 35, que tiene el 42%.

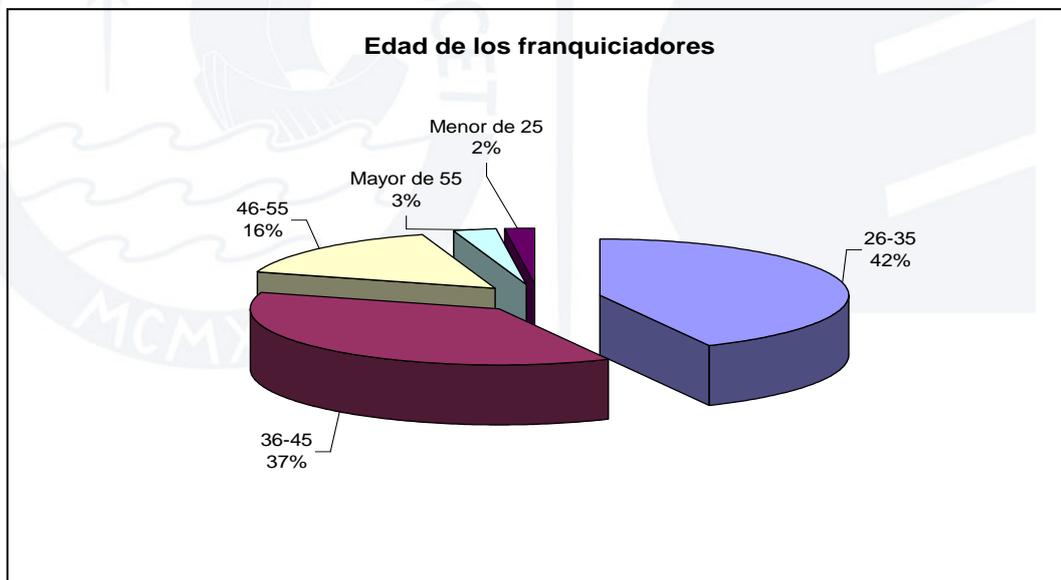


Figura 7. Distribución de la edad en la muestra seleccionada.

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

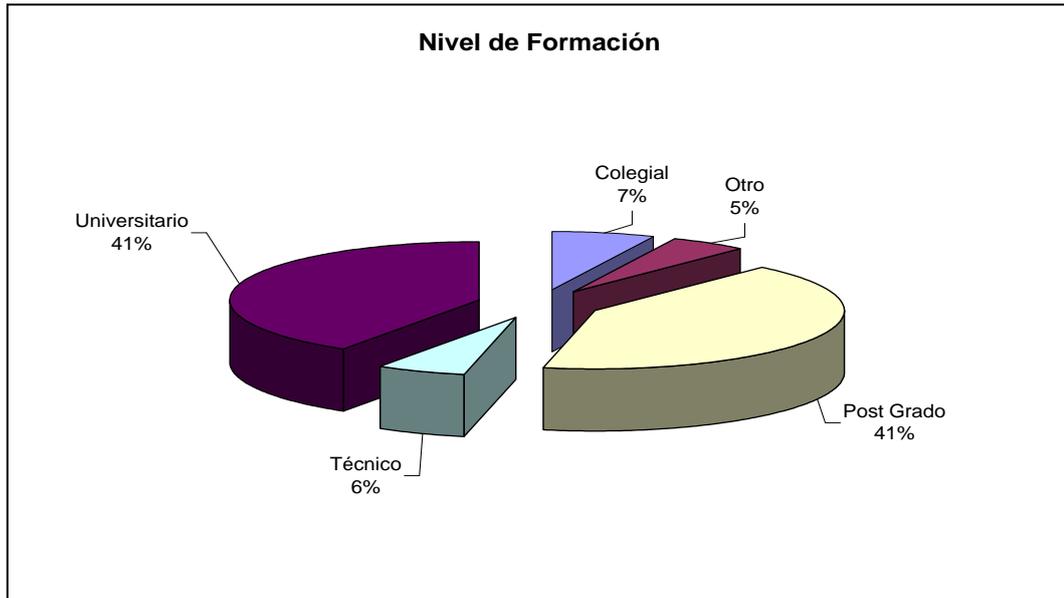


Figura 8 Nivel de formación de la muestra seleccionada.

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

Más del 80% de la muestra tiene formación superior, principalmente nivel de Post Grado y Universitario. El 64% de los encuestados tiene como principal cargo propietario o directivo de la franquicia encuestada.

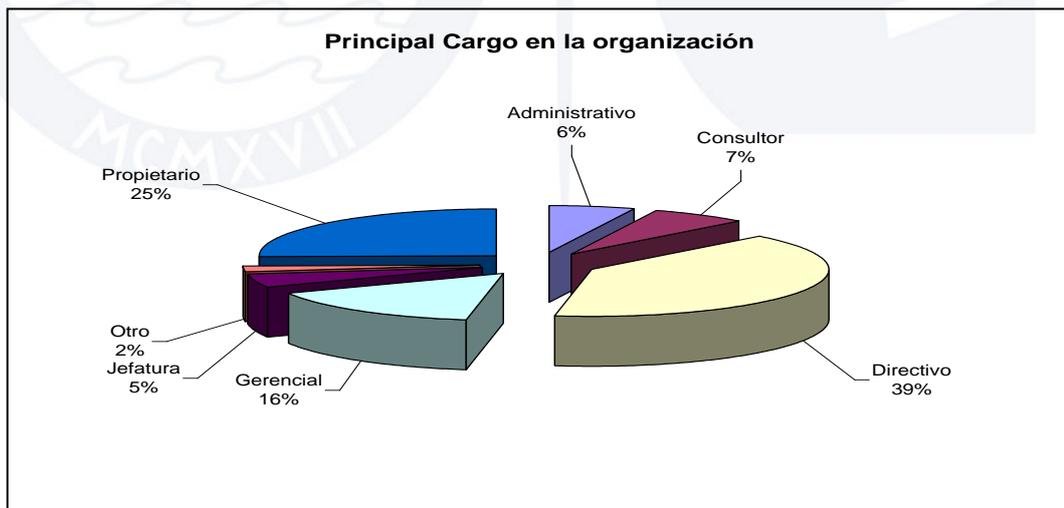


Figura 9 Principal cargo de los franquiciadores encuestados.

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

Más de la mitad de las franquicias encuestadas tiene representatividad internacional. En la Figura 10 se aprecia que el 48% son franquicias nacionales, siendo el restante franquicias con ámbito internacional.

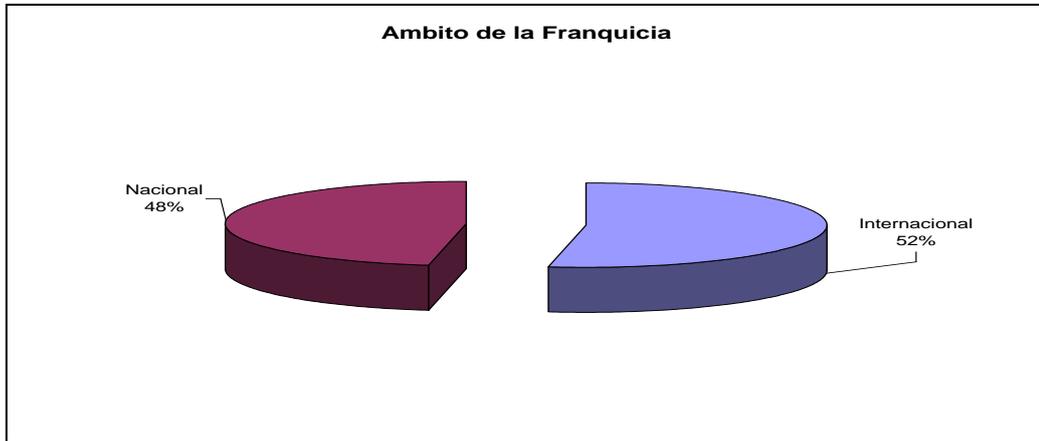


Figura 10 Ámbito territorial de las franquicias encuestadas.

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

Más de la mitad de las franquicias encuestadas tiene presencia en más de 5 países.



Figura 11 Nivel de presencia territorial de las franquicias

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

Muchas de las respuestas provienen de franquicias con menos de 10 años en el mercado.

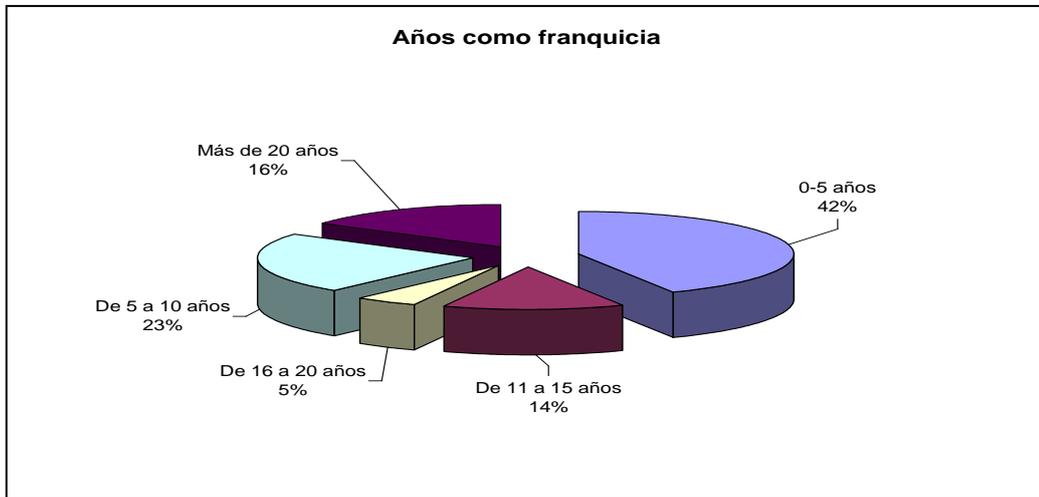


Figura 12. Años bajo el sistema franquicias de la muestra seleccionada

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

5.4 Calificaciones obtenidas por los factores de éxito

A continuación se muestran las calificaciones de cada factor.

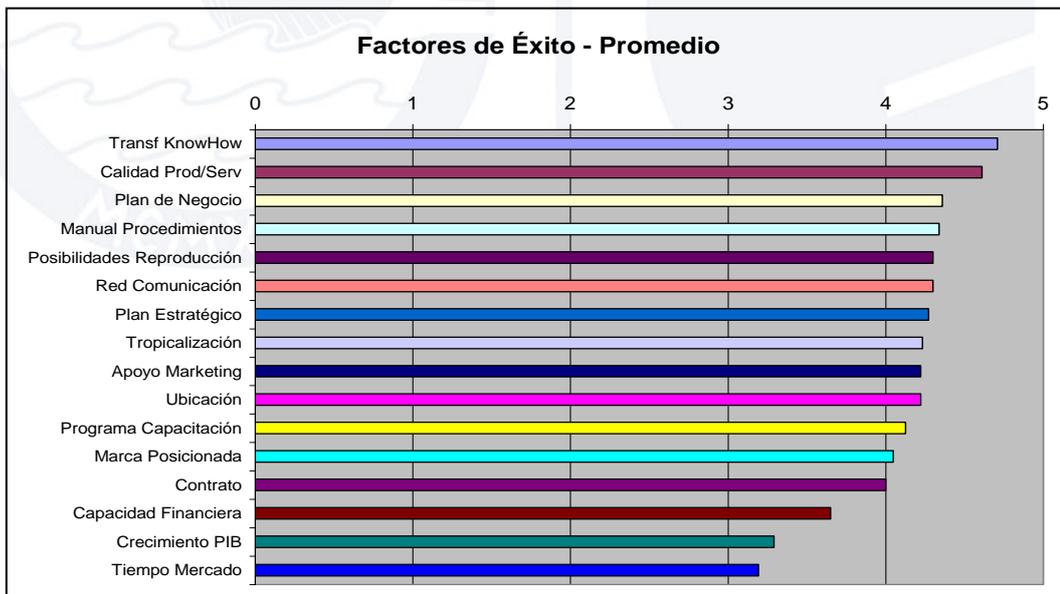


Figura 13 Promedio de la calificación por factor

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

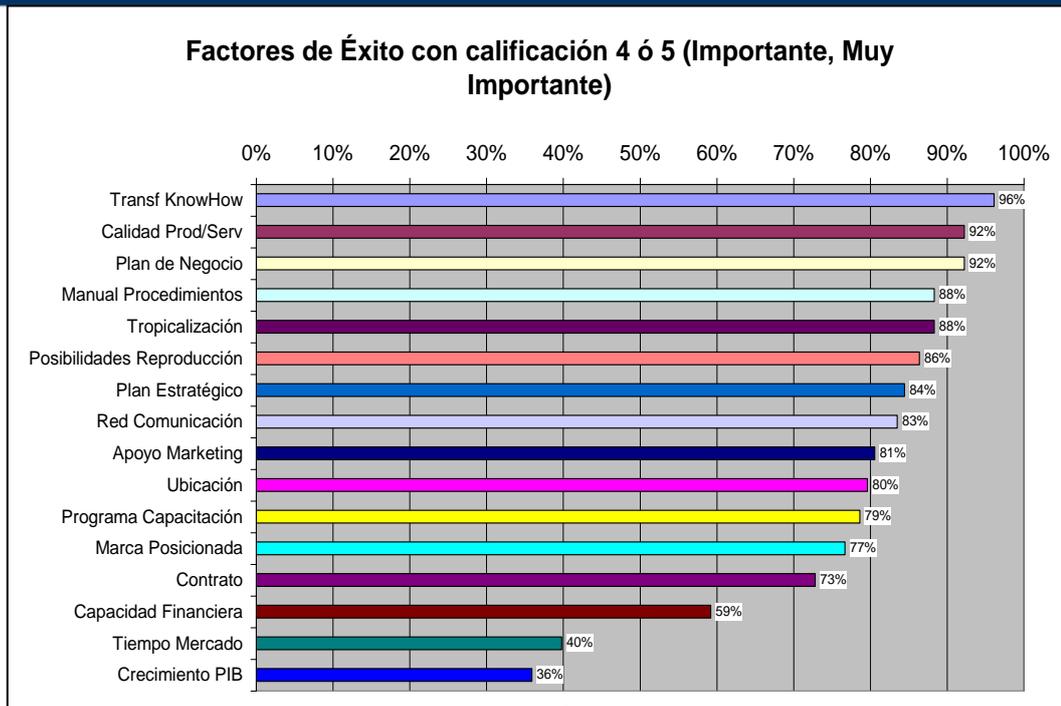


Figura 14. Porcentaje de respuestas “Importante” y “Muy Importante”

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

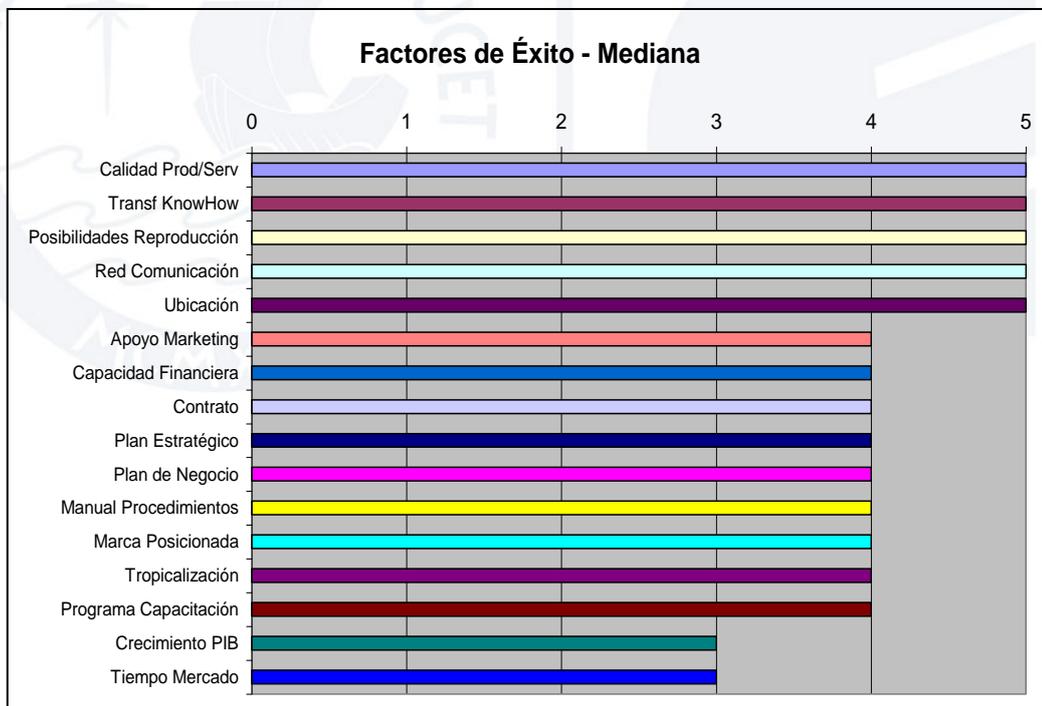


Figura 15. Mediana de la calificación realizada

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

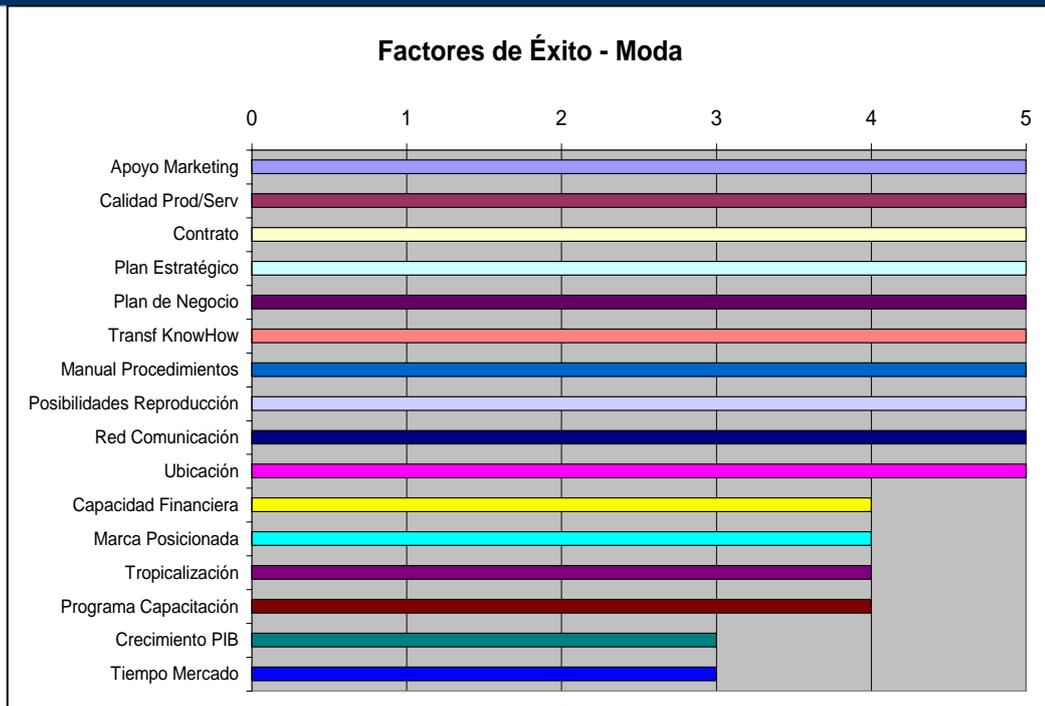


Figura 16 Moda de la calificación realizada

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

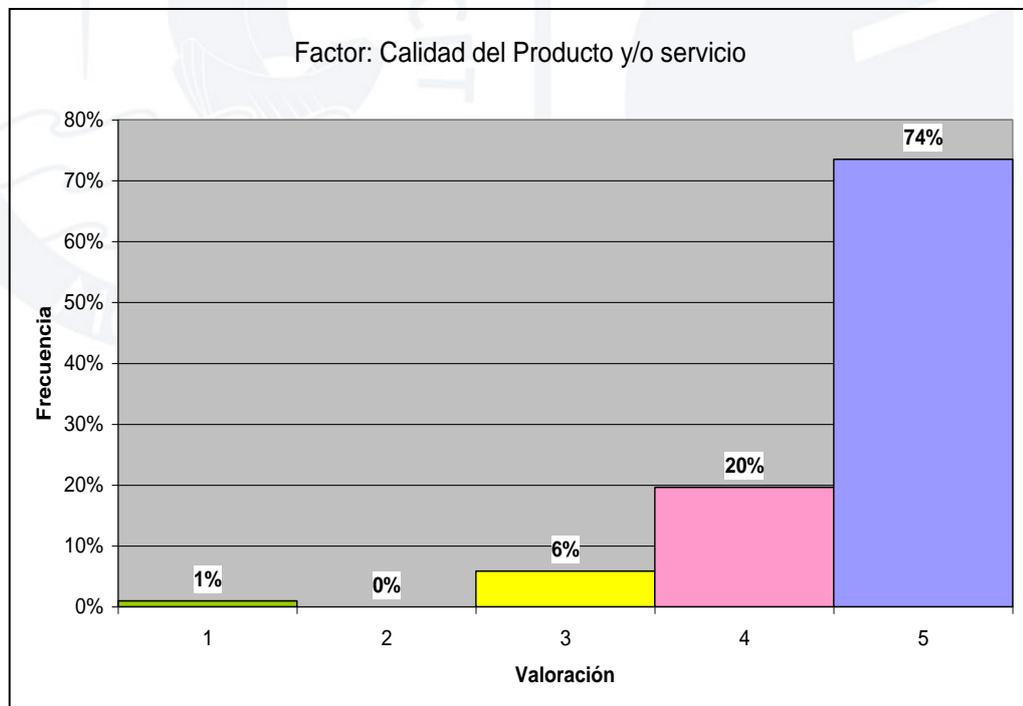


Figura 17 Distribución de las respuestas al factor Apoyo en Marketing

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

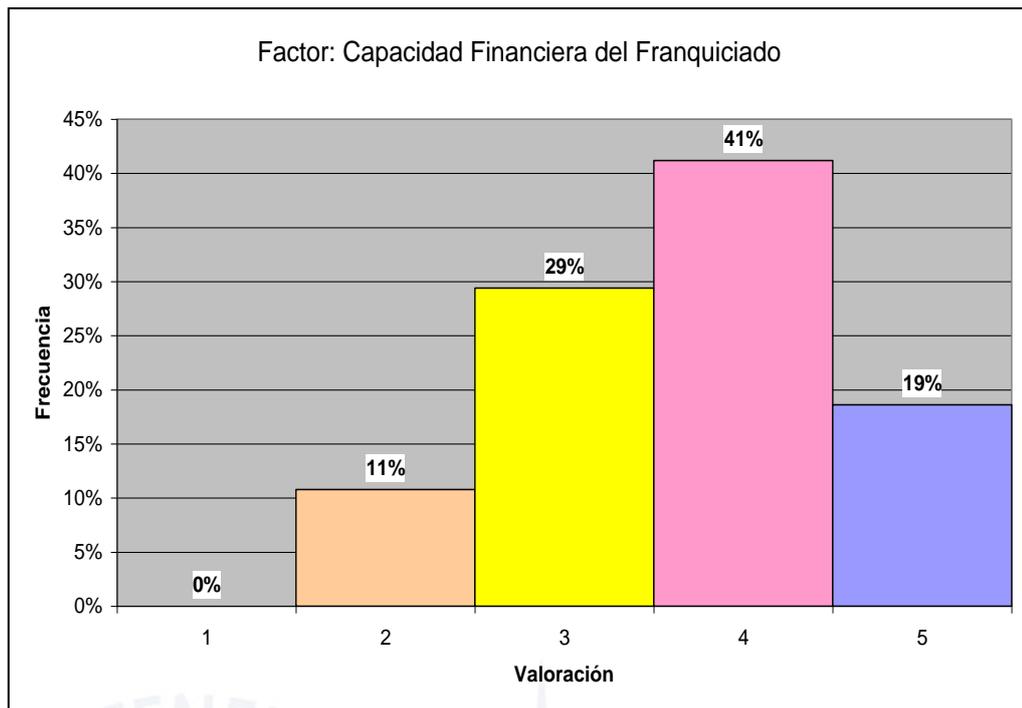


Figura 18 Distribución de las respuestas al factor Capacidad Financiera

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

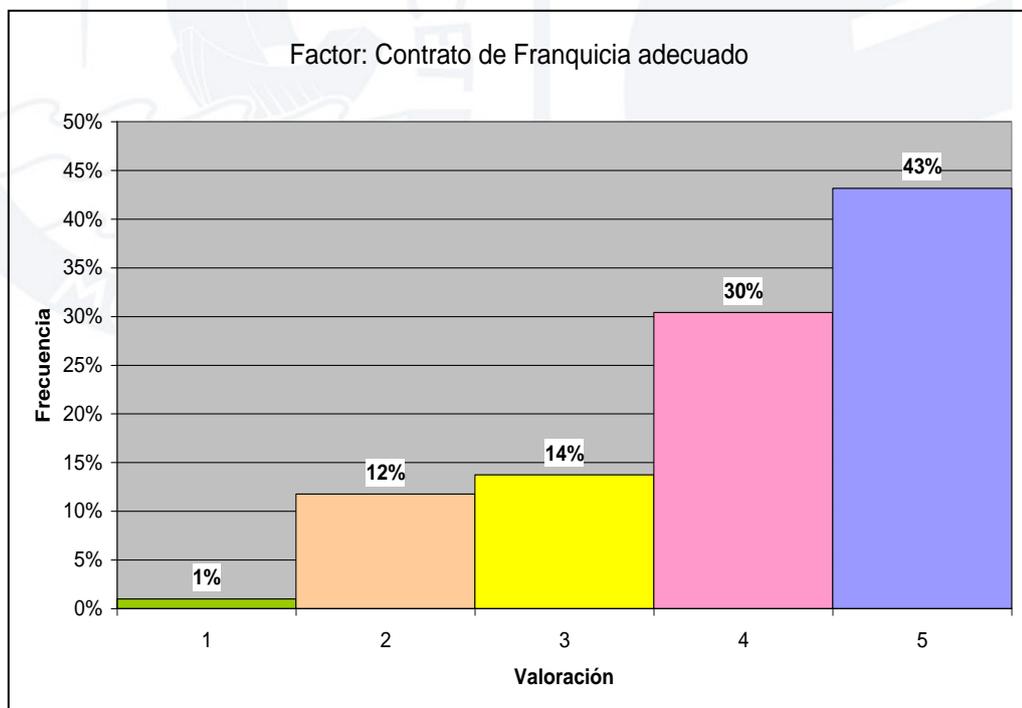


Figura 19. Distribución de respuestas al factor Contrato de Franquicia adecuado

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

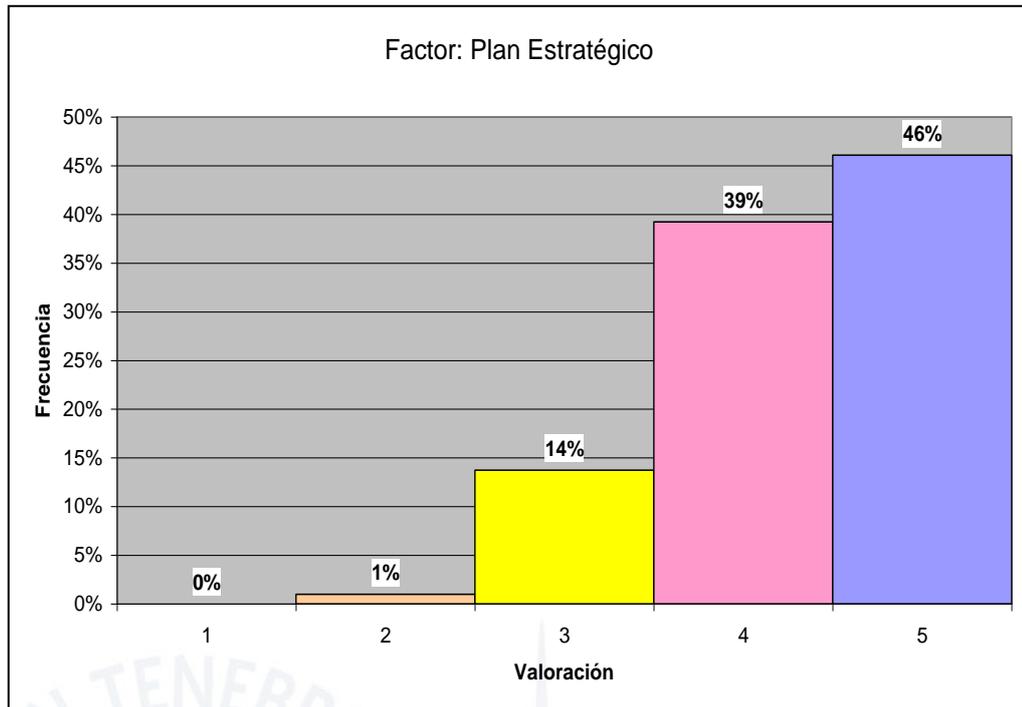


Figura 20 Distribución de las respuestas al factor Plan Estratégico

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

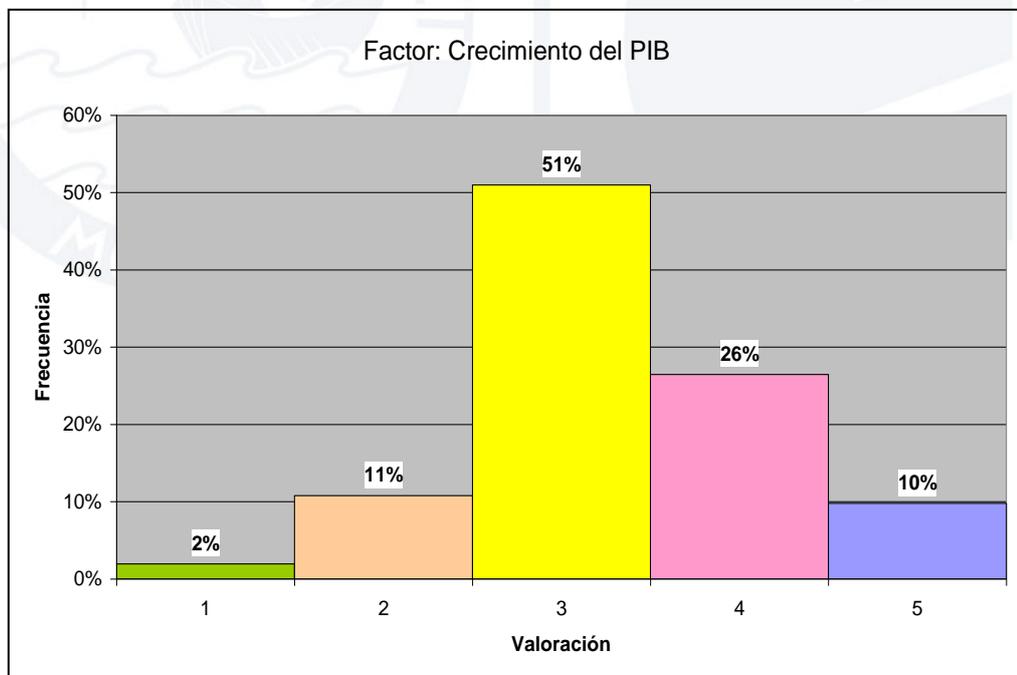


Figura 21 Distribución de las respuestas al factor Crecimiento del PBI

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

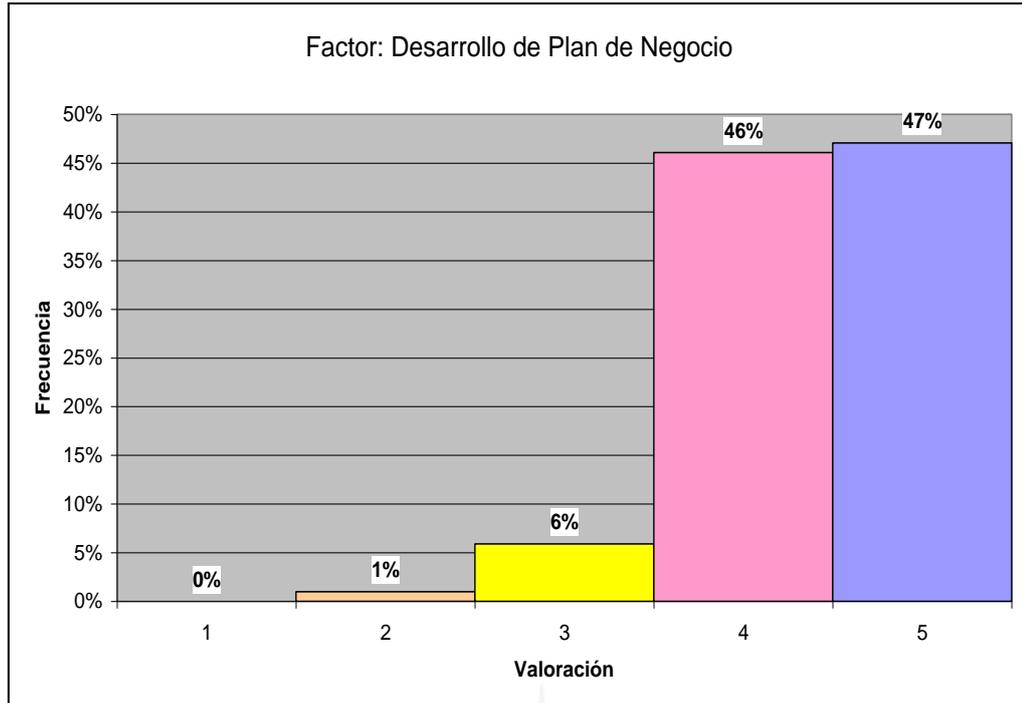


Figura 22 Distribución de las respuestas al factor Desarrollo de Plan de Negocio

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

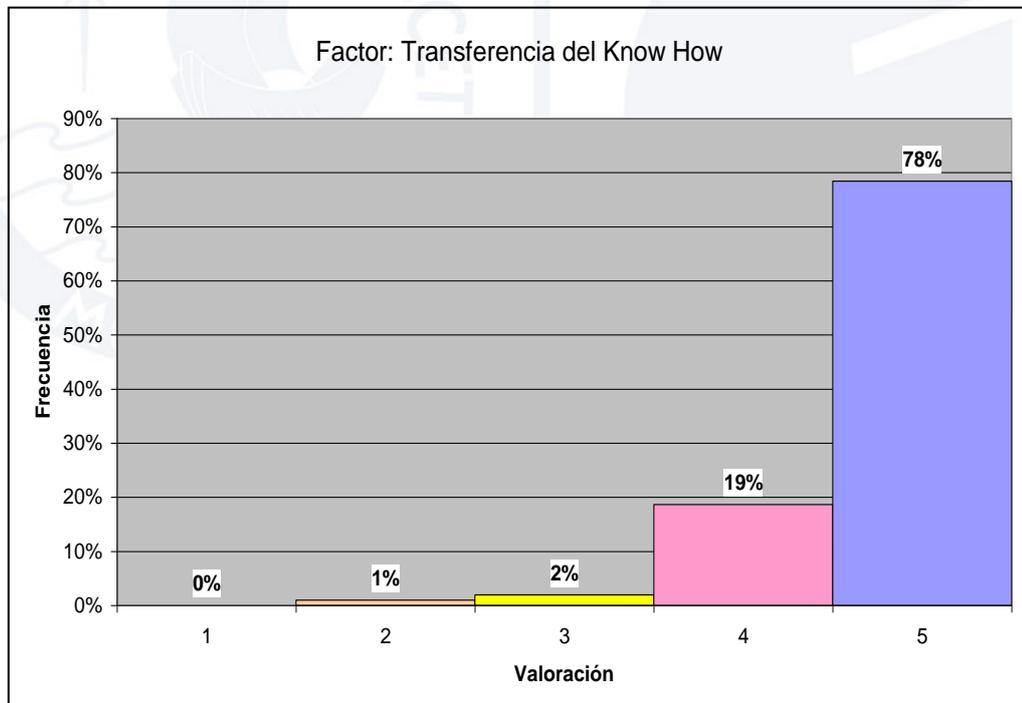


Figura 23 Distribución de las respuestas al factor Transferencia de Know How

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

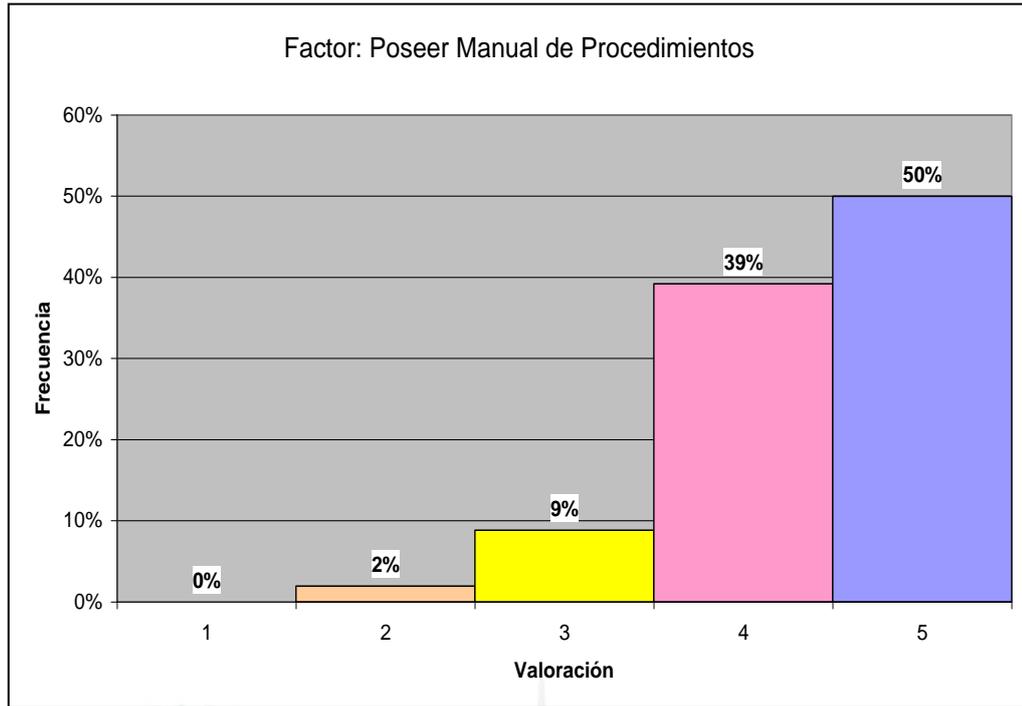


Figura 24 Distribución de las respuestas al factor Poseer Manual de Procedimientos

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

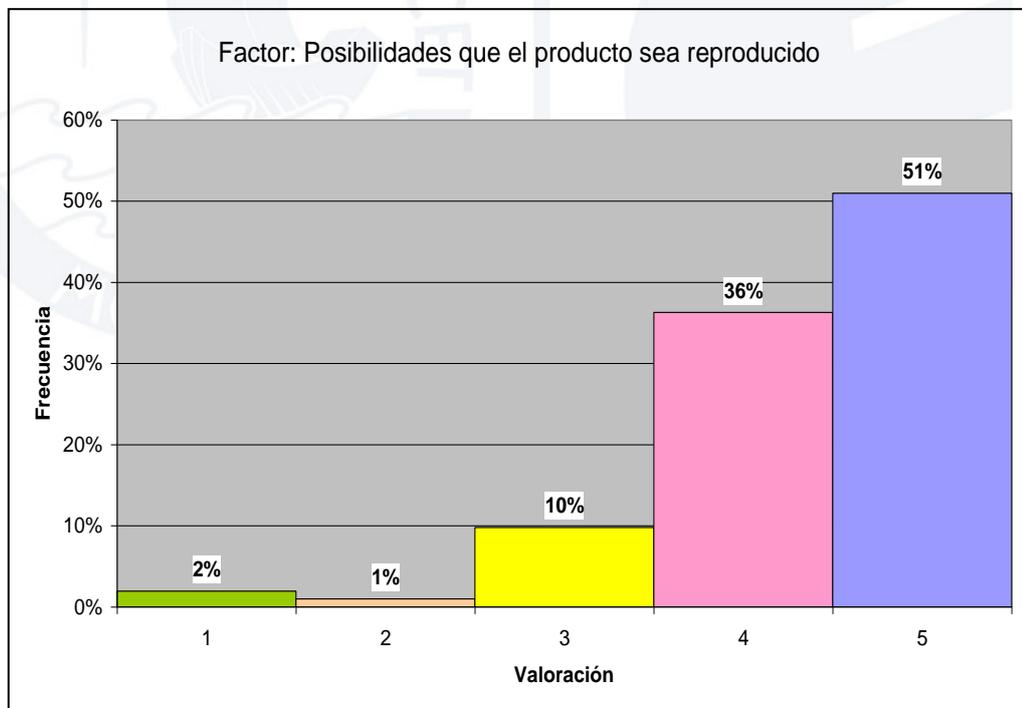


Figura 25 Distribución de las respuestas al factor Posibilidad de Reproducción

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

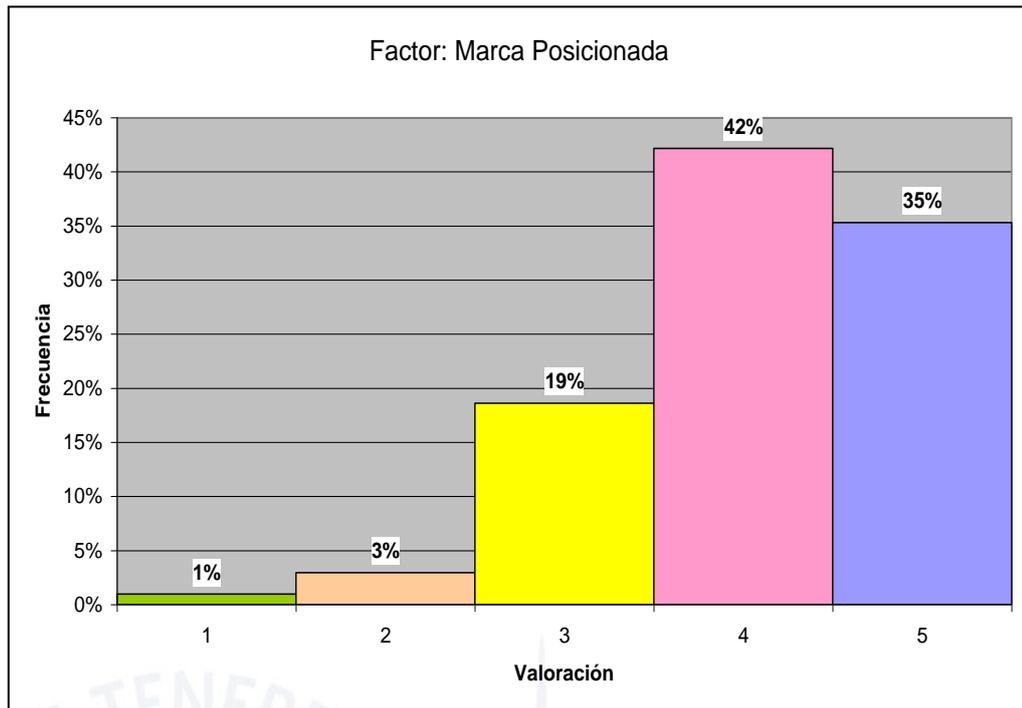


Figura 26 Distribución de las respuestas al factor Marca Posicionada

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

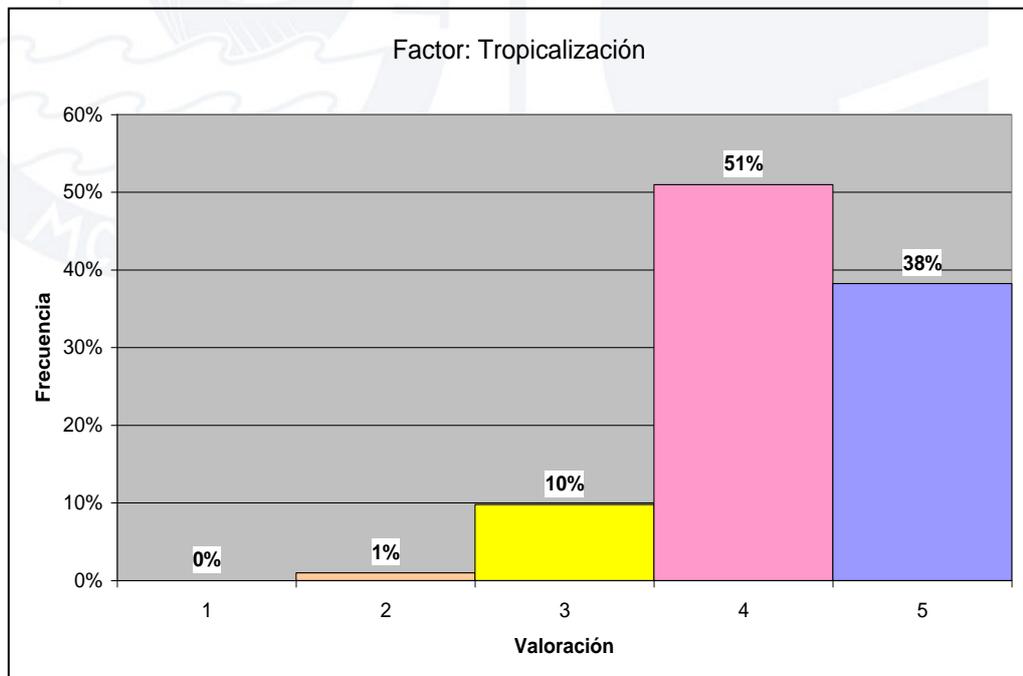


Figura 27 Distribución de las respuestas al factor Tropicalización

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

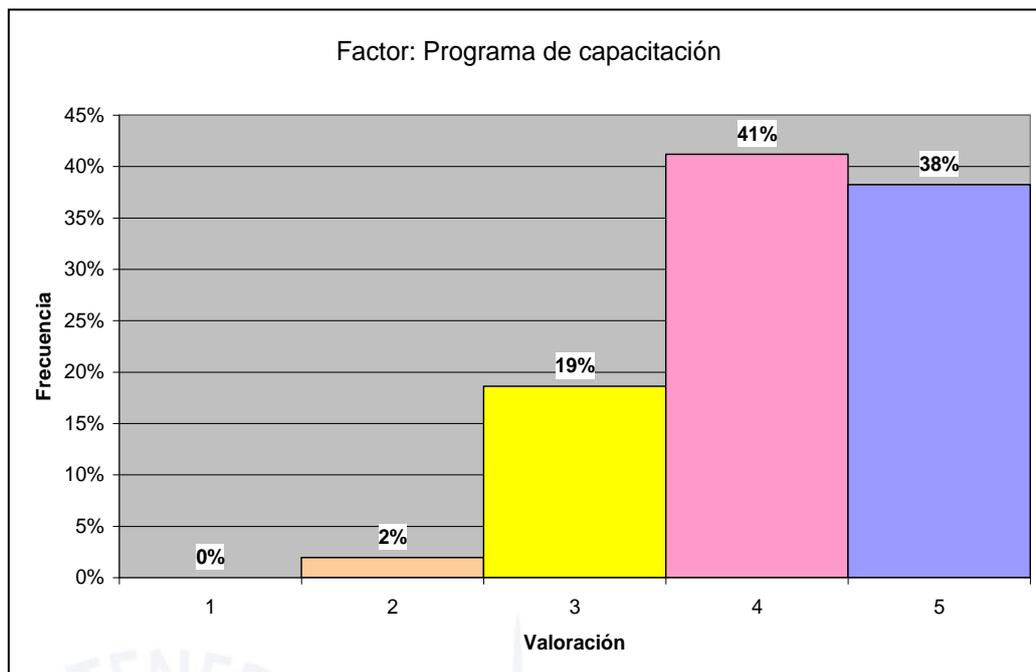


Figura 28 Distribución de las respuestas al factor Programa de Capacitación

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

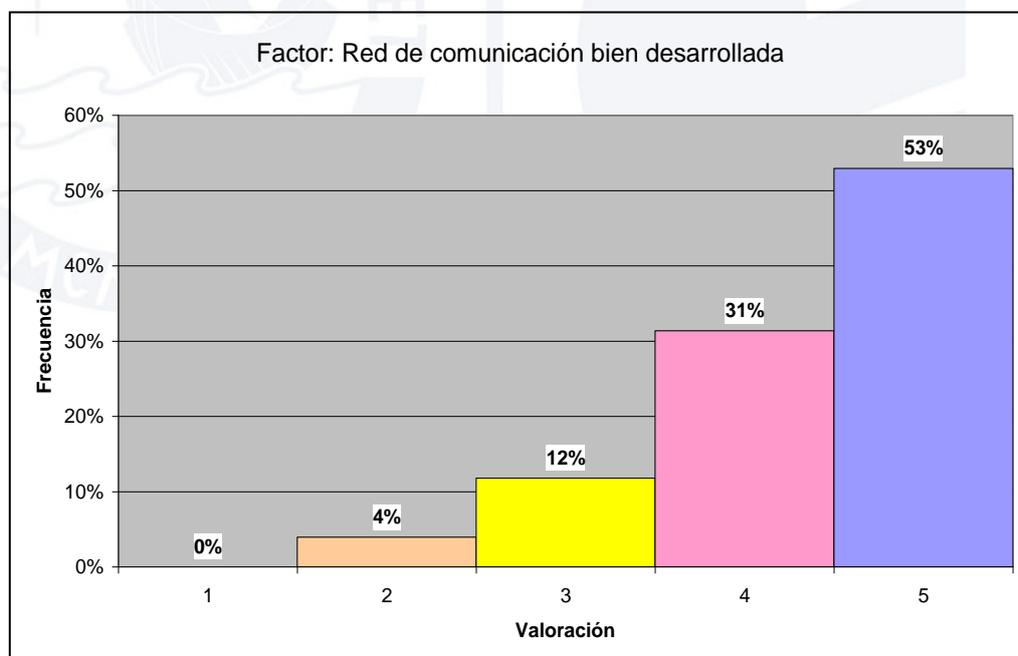


Figura 29. Distribución de las respuestas al factor Red de comunicación bien desarrollada

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

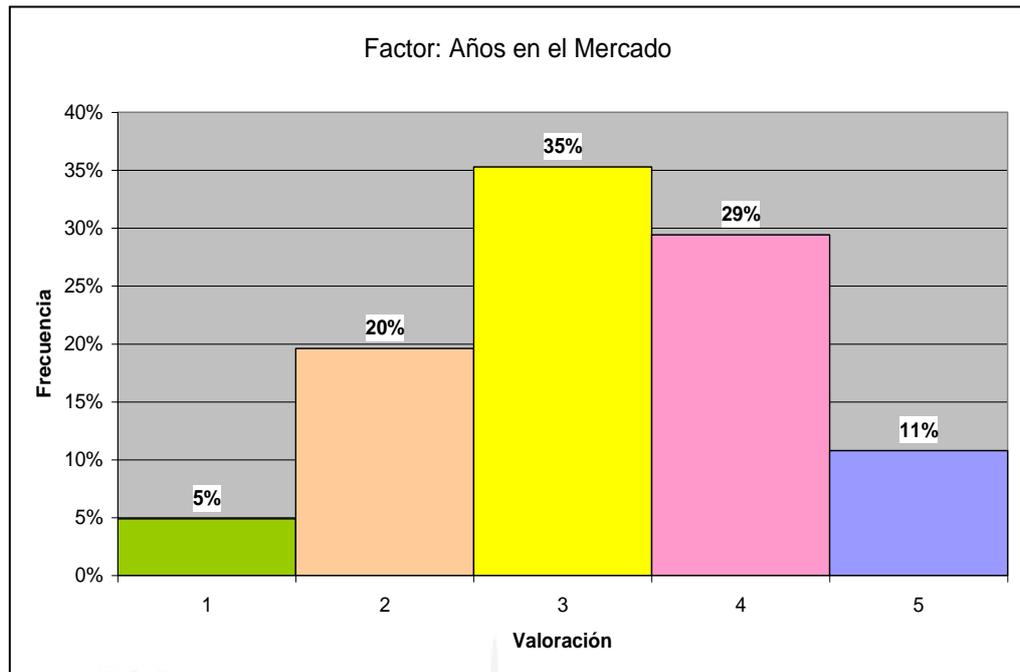


Figura 30. Distribución de las respuestas factor Años en el Mercado

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

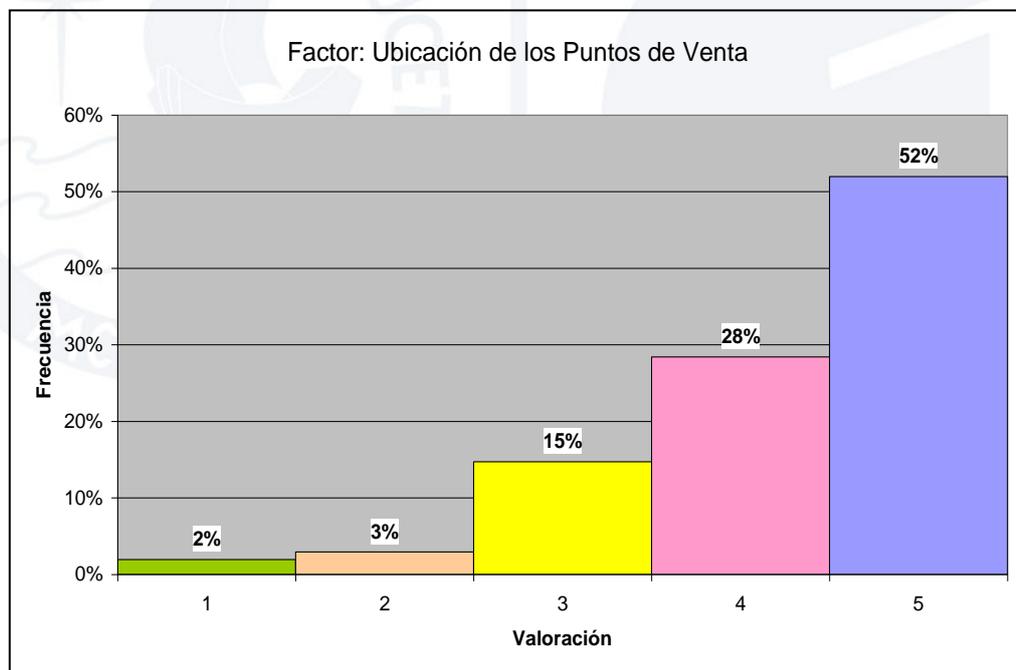


Figura 31 Distribución de las respuestas al factor Ubicación de los Puntos de Venta

Fuente: Trabajo de Campo – Encuesta Virtual

5.5 Factores adicionales de éxito

De manera complementaria y tomando como base la opinión de los encuestados, se han podido identificar factores adicionales de éxito, a través del análisis de las respuestas asociadas a la pregunta N° 27 que fue la siguiente: “Por favor describa los factores adicionales que considere muy importantes para el éxito en la implementación de una franquicia”.

Las respuestas se catalogaron y agruparon buscando relación entre cada una de las opiniones de los encuestados, construyéndose una tabla con los distintos factores propuestos buscando similitud. A partir de esto se obtuvo que los dos factores adicionales más votados fueron, la “Actitud del Franquiciado” y la “Selección del Franquiciado”. A continuación se describen ambos factores adicionales.

a. Actitud del franquiciado

Los franquiciados que tienen éxito suelen mostrar una actitud positiva en todos los campos de actividad, no sólo en los negocios, sino también en su vida social y familiar. Buscar soluciones, abiertos a los cambios y dispuestos a colaborar, además de ser un valor en sí mismo contribuye a sembrar un espíritu positivo en la cadena. Aquí algunas características:

- Capacidad de relacionarse socialmente. Es la capacidad de interactuar con la gente de forma continuada, de ser

simpático, de transmitir optimismo y ser extrovertido, es decir, de disfrutar con el contacto social.

- Capacidad de dirigir al personal. La capacidad de dirigir vendrá marcada por la actitud que se tenga con los empleados. Estos franquiciados suelen tener trabajadores más motivados y fieles, con lo que además de tener menores costes de selección y formación de personal, suelen ofrecer una mejor atención al cliente.
- Dotes de comunicación. Cualquier negocio, en mayor o menor medida, exigirá contacto con clientes, proveedores y empleados, por lo que las dotes de comunicación del futuro franquiciado, el gusto por las relaciones personales y la capacidad de "caer bien" y de establecer una relación de mutua confianza es, en la mayoría de los casos, un gran aliado para el éxito.

b. Selección del franquiciado

Lo más importante es encontrar una persona, un socio, que lidere ese sueño que el franquiciador puso en marcha. Cuando se trata de definir el perfil del franquiciado, la mayoría de franquicias se refieren a factores de experiencia laboral o trayectoria profesional.

Se indica algunas características con las que debe contar:

- Carácter emprendedor. El franquiciado debe tener un carácter emprendedor y suficiente capacidad como para desarrollar una

actividad empresarial en la que trabajará directamente y en la que deberá afrontar y superar todas las dificultades.

- Disponibilidad de tiempo necesaria para el negocio, especialmente, en aquellas franquicias que no requieran una dedicación completa se debe evaluar el tiempo necesario y la voluntad de emplearlo en el desarrollo de un nuevo negocio
- Capacidad económica adecuada para desarrollar el negocio de que se trate. Cuántas franquicias han fracasado por la debilidad económica del franquiciado que dispone del capital necesario para abrir el negocio, pero no del preciso para llevarlo hasta el punto de equilibrio, olvidando que un negocio no gana dinero desde el primer día y que pueden pasar meses o años hasta conseguirlo.²⁷

5.6 Factores negativos o perjudiciales para el éxito de una franquicia

De acuerdo a las respuestas de los encuestados para la pregunta N° 28: “Por favor indique factores que considere muy negativos o perjudiciales para el éxito de una franquicia”, se han determinado los siguientes factores:

- a. Mala elección de los franquiciados, refiriéndose al proceso de selección de los franquiciados, que estos no cumplan el perfil necesario para llevar adelante el negocio.
- b. No seguir el formato de franquicias. Este punto se refiere a que ambos, franquiciador y franquiciado, deben respetar la estructura de

²⁷ <http://www.franquiciashoy.es/articulos/articulo2.asp?id=100>

- la franquicia, como por ejemplo ofrecer productos no aprobados por la casa matriz o no respetar lo plasmado en el contrato.
- c. Mal Producto o servicio, entendiéndose por este punto a que si el producto o servicio ofrecido es de mala calidad, el formato de franquicia no garantizará el éxito del negocio.
 - d. Falta de confianza, entre el franquiciador y el franquiciado.
 - e. Falta de respaldo de la casa matriz, ya que una de las fortalezas del formato franquicias es el apoyo de la casa matriz, por ejemplo en campañas de Marketing, capacitación o transferencia de *know how*.

La metodología utilizada para la selección de estos factores negativos, fue la misma descrita para determinar los factores de éxito adicionales indicados en el numeral 5.4 del presente capítulo.

5.7 Formulación de preguntas que permitan diseñar indicadores para apoyar la gestión.

Para cada uno de los factores se han establecido preguntas cuyas respuestas permitirán formular indicadores que permitan gestionar adecuadamente el negocio evaluado y apoyar el éxito de la franquicia. Dichas preguntas han sido formuladas en base a la literatura existente y el análisis propio. Los indicadores que se formulen a partir de estas respuestas servirán a los empresarios como guía para la evaluación del estado de su negocio en lo referente a la franquiciabilidad del mismo. (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Preguntas asociadas a los factores para el diseño de indicadores

N°	Factores de éxito seleccionados	Calificación	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4
1	Inmediata y correcta transferencia del Know How	4.74	¿Se posee un Know How a transmitir?	¿Una vez identificado, crea ventaja competitiva?	¿Es posible su transmisión?	¿Cuenta la empresa con procedimientos estandarizados y documentados?
2	Calidad del producto o servicio	4.65	¿La empresa tiene determinado su estándar de calidad?	¿Se puede este estándar de calidad lograr y mantener?	¿La empresa tiene registrada la opinión de los clientes sobre el producto o servicio a franquiciar?	¿La empresa ha conceptualizado el formato del producto o servicio?
3	Desarrollo de un plan de negocio	4.39	¿La empresa cuenta con un plan de negocio?	¿Se ha analizado las ventajas y desventajas del formato Franquicias?	¿Es conocido el Plan de Negocios por toda la organización?	¿Se ha analizado la potencial demanda del producto y/o servicio?
4	Poseer un manual de procedimientos	4.37	¿La empresa cuenta con un manual de procedimiento?	¿El manual de procedimientos es lo suficientemente sencillo como para ser seguido por una persona sin experiencia luego de un periodo de formación?	¿Cuenta la empresa con procedimientos estandarizados y documentados?	¿Cuenta la empresa con indicadores de Gestión?
5	Posibilidades del producto y/o servicio pueda ser reproducido exitosamente	4.32	¿Se cuenta en la zona a implantar la franquicia con los recursos necesarios para llevar a cabo el producto o servicio?	¿El producto o servicio, está estandarizado?	¿Los proveedores actuales, tienen la capacidad de poder abastecer a las franquicias a aperturar?	En el caso que el abastecimiento de productos se haga a través de terceros ¿Hemos acordado las condiciones óptimas de aprovisionamiento?
6	Red de comunicación bien desarrollada entre la Franquicia Matriz y las franquicias	4.32	¿Cuenta la empresa con una red de comunicación definida?	¿Cuenta con los recursos (web / correo / personal) para establecer una comunicación eficaz con las potenciales franquicias?	¿Es factible visitas periódicas a las franquicias?	¿Cuenta la empresa con un soporte web?
7	Plan estratégico	4.30	¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?	¿Cuenta la empresa con un sistema de control del despliegue de la estrategia?	¿El Plan Estratégico es conocido por toda la organización?	¿Hemos pensado un plan de acciones comerciales (material gráfico, diseño de imagen, diseño de logos, etc.) con el fin de conseguir una imagen corporativa homogénea?
8	Potencial adaptación del producto/servicio al mercado local	4.28	¿Es posible la adaptación?	¿El producto o servicio a franquiciar, va en contra de alguna regla de la comunidad?	¿Cuenta la empresa con una estructura que permita captar rápidamente las sugerencias y desplegarlas a las franquicias?	¿Ha hecho la empresa encuestas a potenciales clientes sobre los productos a ofertar?

5.8 El éxito para los encuestados

Una de las preguntas formuladas en la encuesta está orientada a definir lo que es una franquicia exitosa para los encuestados (pregunta 10; para usted, ¿Qué es una franquicia exitosa?). Se obtuvieron 53 respuestas las cuales fueron diversas, siendo agrupadas desde puntos de vista tales como financiero, de mercado, de cliente, de procesos. En la Apéndice 9 se puede apreciar el resumen de dichos resultados.

5.9 Resumen del Capítulo

En este capítulo se han definido cada uno de los factores de éxito propuestos por el presente estudio, así como aquellos factores adicionales que fueron derivados de las encuestas, incluyendo algunos factores negativos para las franquicias, de acuerdo a la opinión de los encuestados. Producto de la calificación de dichos factores, se han seleccionado y priorizado en orden de importancia, mostrando además las características de la muestra elegida para la validación de los factores, en base a los resultados de la encuesta.

En el capítulo siguiente, resumiremos las conclusiones y recomendaciones más importantes del presente estudio.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A continuación las conclusiones derivadas del presente estudio.

1. Producto de las entrevistas a expertos locales en franquicias, la revisión de la literatura y la opinión recogida a través de las encuestas de propietarios, directivos, gerentes, consultores y asesores de franquicias internacionales, se ha podido identificar que los factores más importantes para lograr el éxito en el sistema de franquicias en la muestra elegida, en orden de importancia son:
 - a) Inmediata y correcta transferencia del Know How
 - b) Calidad del producto o servicio
 - c) Desarrollo de un plan de negocio.
 - d) Poseer un manual de procedimientos.
 - e) Posibilidades del producto y/o servicio pueda ser reproducido exitosamente.
 - f) Red de comunicación bien desarrollada entre la Franquicia Matriz y las franquicias.
 - g) Plan estratégico.
 - h) Potencial adaptación del producto/servicio al mercado local.
 - i) Ubicación de los puntos de venta
 - j) Apoyo en marketing de la Casa Matriz

- k) Programa de capacitación
- l) Marca posicionada
- m) Contrato de franquicia adecuado
- n) Actitud del franquiciado
- o) Selección del franquiciado

2. Los tres factores mejor calificados en la presente investigación (inmediata y correcta transferencia del *know how*, calidad del producto o servicio y el Plan de Negocios), han sido elegidos por más del 90% de los encuestados como importantes o muy importantes, concordante con las respuestas dadas por los expertos locales en las entrevistas abiertas. En la siguiente figura (Figura 32) se muestran todos los factores agrupados, obviamente puede existir alguno adicional no detectado en el estudio, por lo que se deja abierta dicha posibilidad.

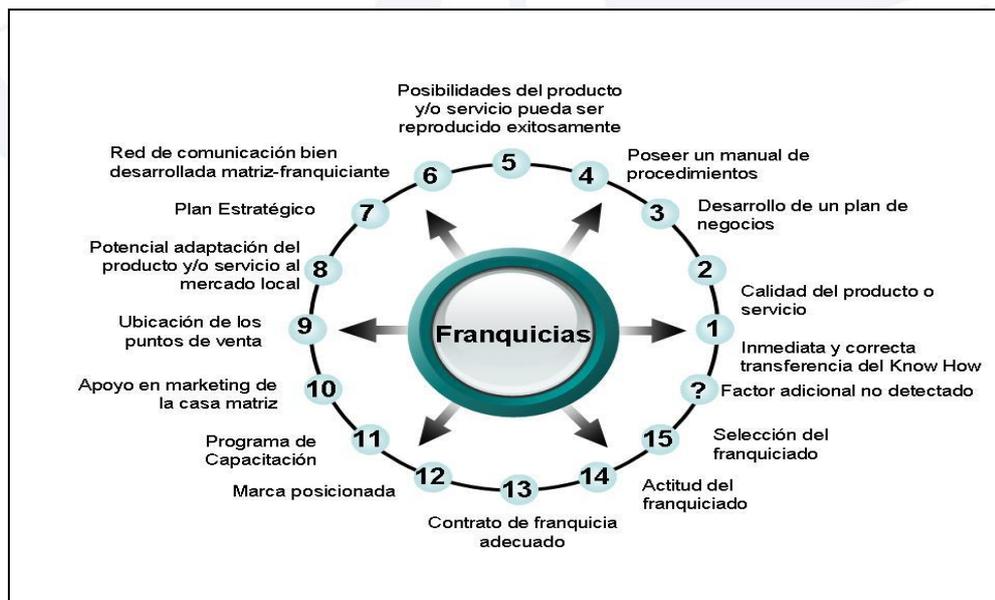


Figura 32 Agrupación de factores asociados al éxito en Franquicias

3. El conocimiento de la empresa respecto a su negocio y la correcta transferencia del mismo, constituye una ventaja competitiva de la franquicia sobre iniciativas empresariales independientes, tener un producto estandarizado no significa limitar la innovación, al contrario es ir en búsqueda de nuevas formas de hacer negocio. Un negocio que no mantiene un estándar de calidad no puede transmitir un *know how* que asegure el éxito y viceversa, una inadecuada transferencia del *know how* tiene como consecuencia un desmedro de la calidad del producto o servicio. Finalmente el contar con un plan de negocio constituye anticiparse y estar preparado para afrontar mediante planes correctamente estructurados, el entorno agresivo y cambiante, buscando si es necesario la adaptación del producto o servicio.
4. Del análisis de los resultados de la encuesta virtual, se pudo identificar dos factores adicionales que no fueron derivados de las entrevistas a expertos y la revisión de la literatura, estos factores constituyen parte fundamental de todo modelo de asociación empresarial que busca excelentes relaciones entre los participantes, dichos factores son la Selección del franquiciado y la Actitud del franquiciado. Ambos aspectos fueron mencionados con frecuencia por los franquiciadores internacionales, básicamente porque de ello depende el futuro y mantenimiento de la relación entre franquiciado y franquiciador necesaria para el desarrollo armonioso de la franquicia.

5. De los factores inicialmente propuestos, la Capacidad financiera del franquiciado, Años en el mercado y Crecimiento del Producto Bruto Interno, son los que han obtenido menor calificación promedio (menor que 4), lo que no significa que no se deban tomar en cuenta al momento de desarrollar una franquicia, sino que para la muestra elegida no son los más significativos.

6. El Perú posee un alto nivel de actividad emprendedora, es decir, se crean empresas continuamente; lamentablemente estas no tienen un largo horizonte de vida y desaparecen en sus primeros años; el modelo de negocio de franquicias ofrece una interesante alternativa para superar la problemática de la etapa inicial de las empresas, dado que al transmitir el *know how*, de la empresa franquiciadora, se está transmitiendo dentro de ellos, años de experiencia donde ya han visto superados algunos fracasos. Las empresas que pretendan expandirse a través de este formato, deben ser un negocio de éxito comprobado.

7. Las encuestas arrojaron también factores negativos o perjudiciales para el éxito de una franquicia, siendo 5 los identificados como recurrentes para los encuestados, los que mencionamos a continuación:
 - a) Mala selección de los franquiciados
 - b) No seguir el formato de franquicias
 - c) Mal producto o servicio

- d) Falta de confianza entre el franquiciador y franquiciado
- e) Falta de respaldo de la casa matriz

8. Cada uno de los factores elegidos debe gestionarse adecuadamente, siendo necesario evaluar cada uno de ellos para identificar debilidades y fortalezas que permitan saber si se está preparado para iniciar algún negocio bajo este formato o franquiciar algún negocio existente. Para este caso el formular preguntas para cada uno de los factores, permitirán en base a las respuestas, proponer indicadores de gestión para medir la potencial franquiciabilidad del negocio.

9. El presente estudio muestra que aún existen diversos aspectos poco estudiados, trabajados y aplicados a la realidad nacional en el tema de franquicias y que el sistema no es conocido en la magnitud que debiera por los empresarios locales, el presente estudio contribuirá a ampliar el conocimiento existente sobre las franquicias.

6.2 Recomendaciones

A continuación mencionamos algunas recomendaciones

1. Luego de haber entrevistado a algunos de los más reconocidos expertos peruanos en el tema de franquicias y tal como se aprecia en otros países, la función del ente agremiador es de gran importancia para el desarrollo de las franquicias, por lo que es recomendable que las franquicias del país se agrupen en dicho gremio y se fortalezcan.

2. En el Perú, existen casos de empresas que se han expandido exitosamente mediante el modelo de franquicias, tanto en el interior del país como fuera del mismo, como por ejemplo el caso de Rosatel; por lo que se recomienda difundir estos casos de éxito para que sirvan de semilla e incentivo en el desarrollo de las franquicias en el Perú.

3. Es necesario, con la finalidad de conocer el medio en el que se desarrollan las franquicias en el Perú, conocer a ciencia cierta las franquicias que operan en el Perú, ya que existen diversas fuentes de información. Se recomienda que sea requisito indispensable para implantar una franquicia, su inscripción en los registros de contrato de transferencia de tecnología nacional o extranjera del INDECOPI.

4. El presente estudio debería ampliarse con futuras investigaciones que podrían concluir en la creación de un modelo adaptado a la realidad peruana que permita, tomando como base los factores propuestos en el presente estudio, una implantación y desarrollo exitoso de dicho formato de negocios, convirtiéndose en un instrumento predictivo de éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barrera, B. y Guzmán G. (1989), El perfil de la mujer periodista en la capital de la República Mexicana, tesis de licenciatura, Mexico: Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad Anáhuac
- Berelson, B. (1971), Content Analisis in communication research, Nueva Cork: Hafner.
- Bermundez, G. (2002). La Franquicia: Elementos, relaciones y estrategias. Madrid. Esic Editorial.
- Danhke, G.L. (1989) “Investigación y comunicación”, en C. Fernández-Collado y Danhke G.L. (comps.), La comunicación humana: Ciencia Social, México: McGraw-Hill, pp. 385-454.
- Diario El Comercio (1998). Operaciones por más de 4 millones (US\$) se prevén en Expofranchise 98. Lima, 20 de julio de 1,998
- Diez de Castro, E., Galán Gonzáles, J. (1998). Práctica de la Franquicia. Madrid. Mc Graw Hill.
- Diez de Castro, E., Navarro, A., Rondán F. (2005) El sistema de franquicias: fundamentos teóricos y prácticos. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Gastañaduy, A. (2000) Franquicias: opción de desarrollo estratégico!. Esan Ediciones. Lima.
- Grinell, R.M. (1997) Social work research & evaluation : Quantitative and qualitative approaches (5ª.ed.), Itasca, Illinois:E.E. Peacock Publishers

- Gutierrez, S. (2004) Franquicias en Perú”.Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. Lima.
- Harris, K. (1995). Marketing: ventas al por menor. New York. MC Graw Hill
- Hazouri, L., Nuñez, M., Rood, K., Agramonte, C., Monografía sobre la historia de las franquicias. Acceso: 13 Marzo 2005, de: www.monografias.com/trabajos13/trafranq/trafranq
- Herminda, J. (1993). Marketing de concepto mas franchising claves para armar un proyecto que le permita competir y crecer en su mercado. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. Mexico D.F. McGraw Hill.
- Hofstede, Geert (1980). Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2005). Registro de contratos de transferencia de tecnología extranjera de la Oficina de Signos Distintivos. Acceso: Septiembre 20, 2005, de: www.indecopi.gob.pe
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2006) Perú en Cifras. Acceso: Enero 19, 2006, de: www.inei.gob.pe
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2006) Información Económica. Acceso: Enero 19, 2006, de: www.inei.gob.pe
- Krippendorff, K. (1980), Content análisis, Beverly Hills: Sage Publications

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2005); Afirmación del director nacional de la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Trabajo, Miguel Laura Medina Acceso: Octubre, 20, 2005, de:
 - www.mintra.gob.pe/mostrar_noticia.php?id_actividades=212
- Murol, F. (1999). Franchise Market. Lima. Embajada de Estados Unidos en el Perú.
- Murphy J. y Rowe, M. (1992), Cómo diseñar marcas y logotipos, versión castellana de E. Olcina i Aya, Barcelona, Ed. Gustavo Gili, (3ª ed.).
- Nau, D. S. (diciembre de 1995), “Mixing Metodologies: Can bimodal research be a viable post-positivism tool?”, The Qualitative Report, vol.2, disponible en: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-3/nau.html>
- Piergiorgio Corbetta (2,003) Metodología y técnicas de investigación social, Madrid. Mc Graw-Hill, 2003
- Rojas Soriano, R. (2001) Guía para realizar investigaciones sociales (26a. ed.), México: Plaza y Valdés.
- Rowe Alan, Mason Richard, Dickel Kart y Zinder Neil (1989). Strategic Managment. An Metological Aproach. Reading Ma. Addison Wesley
- Sánchez, A. (2001) La franquicia como alternativa de crecimiento empresarial en el Perú. Colección Tesis. Universidad de Lima. Lima
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S.W. (1980) Métodos de investigación en las relaciones sociales (9ª. Ed.), Madrid: Rialp
- Swartz, L. (1996). Tendencias Internacionales en el sector franquicias. Harvard Deusto: Marketing y ventas. Bilbao

- Reglamento CEE número 4087/88 de la Comisión, de 30 de noviembre, en lo relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado a categorías de acuerdos de franquicia
- Tormo & Asociados Consultores en Franquicias (2,005) www.tormo.com
- Thurstone L. L., y Chave E.J. (1929). The measurement of attitude Chicago: University of Chicago Press, 1929
- Trompenaars, Fons and Hampden-Turner, Charles. (1998) Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business. New York: McGraw-Hill.



APÉNDICES

- Apéndice 1 Entrevistas semiestructuradas a expertos.
- Apéndice 2 Encuestas estructuradas a franquiciadores. (Encuesta Virtual)
- Apéndice 3 Realidad de la franquicia en España.
- Apéndice 4 Estudio sobre dimensiones culturales.
- Apéndice 5 Resultados de la encuesta estructurada.
- Apéndice 6 Cronograma detallado de las actividades realizadas para elaboración de la tesis.
- Apéndice 7 Calificación promedio de factores.
- Apéndice 8 Ordenamiento de Factores según calificación.
- Apéndice 9 Definición de éxito para el grupo encuestado.

Apéndice 1. Entrevistas semiestructuradas a expertos.

Entrevista 1: Entrevista al Ing. Ernesto Pye Orezzaoli. Consultor en temas de Franquicia de Pacific Systems Consulting.

1. ¿En su concepto que es una franquicia y cómo se puede alcanzar el éxito en este modelo?

La franquicia es una opción para empresas con metas de crecimiento que no se puedan sustentar internamente; el éxito del modelo se basa en el crecimiento de producto bruto interno, el cual debe estar en promedio por encima del 10% anual, además se debe buscar un contrato de franquicia adecuado, la posibilidad de reproducir el negocio en forma exitosa y de transferir el *know how* de forma inmediata y correcta. La *tropicalización* o adaptación de los productos al mercado es un factor importante que debe tomarse con el cuidado debido, por ejemplo para Taco Bell una mala estrategia al *tropicalizar* sus producto significó su talón de Aquiles y su pronta salida del mercado.

2. ¿Qué experiencias positivas y negativas ha encontrado en el modelo?

Desde el punto de vista positivo tenemos que las comunicaciones se han facilitado con herramientas como la Internet, esta ha permitiendo una transferencia de información más fluida. El cambio en la legislación a partir del año 1,994, que permite la transferencia de regalías hacia el extranjero, esto ha fomentado el desarrollo del sistema.

Las franquicias peruanas son en su mayoría pequeñas con un bajo nivel de soporte por parte del franquiciador, no se ha llegado hasta la actualidad a desarrollar lo suficiente, hay deficiencias en al área de capacitación y de apoyo de marketing, así como en la asistencia técnica.

El desconocimiento de los empresarios, la falta de costumbre en el manejo contractual, las condiciones económicas dadas y las dimensiones del mercado han sido factores que no han permitido el desarrollo del sistema.

3. ¿Considera usted que el sistema ha tenido, tiene o tendría éxito en el sector de servicios en el Perú?, ¿Por qué?

La experiencia en Perú es negativa ya que en el momento que empezaron a surgir mas franquicias, en la segunda mitad de la década de los noventa, la economía se encontraba en crecimiento pero la inestabilidad económica de finales de los noventa llevó a la quiebra a muchas; recién desde el 2002 se tiene nuevamente estabilidad económica, desde mi punto de vista la franquicia necesita que el PBI crezca entre un 8 y 10% anual, ya que el poder de consumo actualmente es muy bajo y el crecimiento del PBI no supera el 6% anual.

4. ¿Influye la situación económica del país (crecimiento del PBI) en el desarrollo de las franquicias?

La estabilidad económica no es indispensable para el crecimiento del sistema de franquicias, pero considero que se necesita que el PBI crezca entre 8 y 10% anual.

Tenemos por ejemplo que la crisis de fines de los noventa en el Perú trae como consecuencia la salida de muchas franquicias.

5. ¿Considera que la legislación vigente promueve el desarrollo de las franquicias?

Los cambios realizados en la legislación a partir del año 1,994 permite a las empresas extranjeras la transferencia de regalías. Las leyes peruanas no contemplan el sistema de franquicias.

6. ¿Quién considera usted que debería regular las confrontaciones entre las partes en conflicto en el caso de franquicias?

Los conflictos son resueltos normalmente entre las partes involucradas directamente, si no se llega a ningún acuerdo es posible que se busque un arbitraje.

7. ¿Que función debería cumplir el INDECOPI para regular el sistema de franquicias en el Perú?

INDECOPI tiene una función claramente definida y es la protección de las marcas.

8. ¿Considera que son importantes los entes agremiadores para el éxito del sistema y cuales deberían de ser sus funciones?

Si son importantes y su principal función debería ser buscar la difusión del sistema de franquicias.

9. ¿Cuál es el perfil o tipo de franquicia que mejor se adapta a nuestro país?

En el Perú hay un alto potencial en el rubro de alimentos, existe una gran oportunidad para exportar este tipo de franquicias al extranjero.

10. ¿Qué características debe poseer la relación entre franquiciado y franquiciador?

Debe buscarse una relación a largo plazo, donde las dos partes se vean favorecidas, no se debe abandonar la comunicación.

11. ¿Hay alguna fuente de distorsión habitual que corte la relación?

Mantenerse en el sistema es la parte más difícil en el tema de franquicias, se deben manejar altos costos internos, por ejemplo se debe tener un área especializada en la capacitación de personal, otra de marketing, una de asesoría técnica y así según el tipo de negocio, lo que ha sucedido en el Perú es que muchas de las empresas que han optado por este sistema no han podido mantener este nivel de gastos.

12. Mirando al exterior, ¿Qué diferencias sustanciales ve entre la realidad nacional y la realidad en otros países?

En el Perú no se ha llegado al nivel esperado por un alto desconocimiento del sistema de franquicias, en contraste con otros países como Méjico o Brasil donde este sistema es altamente utilizado.

13. Podría usted mencionar factores que considere muy importantes para el éxito de las franquicias.

- Transferencia del *know how* de forma inmediata y correcta.
- Reproducción del negocio en forma exitosa.
- Crecimiento del Producto Bruto Interno.
- *Tropicalización* del los servicios y productos.
- Apoyo en marketing.
- Capacitación.
- Redes de comunicación bien establecidas.
- Contrato adecuado.



Entrevista 2: Entrevista a Luis Salazar. Fundador y ex asociado del grupo Delosi (KFC, Pizza Hut, Burger King).

1. ¿En su concepto que es una franquicia y cómo se puede alcanzar el éxito en este modelo?

La franquicia es un modelo de desarrollo empresarial, el éxito debe tener como antecedente la elaboración de un plan estratégico, del cual se desprenda la necesidad de expandirse y como se ha demostrado la forma más segura y exitosa es a través de la franquicia.

2. ¿Qué experiencias positivas y negativas ha encontrado en el modelo?

Uno de los errores más comunes que inciden en el fracaso del sistema es tratar de pasar a este formato sin poseer los años necesarios de experiencia en el mercado. Por otro lado una experiencia positiva es que la franquicia se basa en el desarrollo del plan de negocio, donde se plasma tanto la experiencia como el análisis del mercado objetivo.

Hay un factor que es importante considerar para el desarrollo y es que debe haber un mecanismo por el cual el franquiciador pueda controlar eficientemente al franquiciado sobre todo en países como el nuestro donde existe una natural desconfianza sobre estos esquemas de aventura compartida, estos mecanismos en el caso de los *fast food* son por ejemplo para Pizza Hut un grupo de especias que proporciona la franquicia matriz, en el caso de KFC un sazonador específico que constituyen recetas especiales y originales por el cual controlan cuanto en producto han vendido sus franquiciados.

3. ¿Considera usted que el sistema ha tenido, tiene o tendría éxito en el sector de servicios en el Perú?, ¿Por qué?

Creo que sí, lo que falta es promoción, ferias, yo he participado en numerosas ferias en el extranjero que son como los motor show, donde cada franquicia se presenta a ofrecer su propuesta de negocio.

4. ¿Influye la situación económica del país (crecimiento del PBI) en el desarrollo de las franquicias?

Definitivamente como en cualquier negocio.

5. ¿Considera que la legislación vigente promueve el desarrollo de las franquicias?

Tengo la impresión que no, pero tampoco estoy convencido de que sea necesaria para el desarrollo ya que en otros países se ha desarrollado en el ámbito privado.

6. ¿Quién considera usted que debería regular las confrontaciones entre las partes en conflicto en el caso de franquicias?

A través del arbitraje.

7. ¿Que función debería cumplir el INDECOPI para regular el sistema de franquicias en el Perú?

Creo que debería ser como ha venido siendo hasta ahora pero con mucho mayor impulso el ente en el cual las franquicias se registren para la protección de sus signos distintivos.

8. ¿Considera que son importantes los entes agremiadores para el éxito del sistema y cuales deberían de ser sus funciones?

Son fundamentales, su principal función debería ser en la actualidad la realización de ferias, tenemos casos como en Europa y Estados Unidos donde hay organizaciones que tienen un paquete de franquicias muy interesadas en expandirse y las ferias serían de gran utilidad para darse a conocer en el mercado local, otra función importante es la de identificar negocios locales que tengas potencial franquiciable para poder desarrollarlas tanto local como internacionalmente.

9. ¿Cuál es el perfil o tipo de franquicia que más se adapta a nuestro país?

Creo que claramente el tema de alimentos como los *fast food*.

10. ¿Qué características debe poseer la relación entre franquiciado y franquiciador?

Necesita de mecanismos de control para evitar distorsiones.

11. ¿Qué diferencias sustanciales ve entre la realidad nacional y la realidad en otros países?

Creo que en el Perú faltan casos de éxito, mayor promoción a diferencia de otros países como Estados Unidos donde el sistema de franquicias representan más del 50% el comercio minorista.

12. Podría usted mencionar factores que considere muy importantes para el éxito de las franquicias.

- Marca posicionada.
- *Tropicalización.*
- Posibilidad de reproducir con éxito el producto.
- Adecuada transferencia del *know how.*
- Red de comunicaciones bien desarrollada.



Entrevista 3: Entrevista a Raúl del Pino. Gerente de Franquicias de Rosatel

1. ¿En su concepto que es una franquicia y cómo se puede alcanzar el éxito en este modelo?

Para comenzar hay que aclarar que no todas las empresas son franquiciables tienes que tener un histórico, un producto bastante desarrollado como para poder transportar esa experiencia a otra realidad o a otra persona y previamente probarlo, sistematizado. Tener un negocio que funcione no significa que pueda ser franquicia.

Por tanto una franquicia es una forma de crecer teniendo socios estratégicos, en lugar de hacer la inversión de capital para abrir otro punto de venta, te asocias con otra persona que es quién que realiza la inversión, a cambio está comprando la experiencia, es decir años de errores y aciertos (en nuestro caso 10 u 11) que se han experimentado, errores que nos han golpeado y nos hemos levantado, eso es lo que nosotros vendemos.

Aunque eso no significa de ninguna manera que al adquirir una franquicia, ya tienes el éxito asegurado, una franquicia requiere tanto o mas trabajo que cualquier negocio.

Rosatel fue novedoso y cubrió una necesidad que estaba presente pero que nadie lo satisfacía, de enviar un presente a un ser querido, desde su oficina, la playa, desde un avión, con una sola llamada, por Internet. Luego de plasmar esa idea y ganar experiencia pasas a ser franquicia.

2. ¿Por qué decide su empresa expandirse mediante el sistema de franquicias y no con otro modelo de negocio?

En realidad por una coyuntura, había una empresa en Chile que había tomado indebidamente el nombre de Rosatel y copio una parte de nuestro negocio por tanto decidimos atacar Chile, inicialmente a través de una sucursal pero apareció un peruano que vivía en Chile interesado en obtener la franquicia.

Nuestro interés está básicamente en Latinoamérica, ya que creemos que nuestro producto es adecuado para este mercado y dentro del Perú estamos próximos a abrir en Piura.

3. ¿Qué experiencias positivas y negativas ha encontrado en el modelo?

Por el lado de la selección del socio estratégico, nos hemos encontrado con personas que creen que al adquirir la franquicia, el problema o responsabilidad mayor es de la central no de ellos, nosotros le damos la asesoría, el *know how*, el apoyo en marketing, pero el negocio finalmente lo tienen que mantener ellos, el tema de tributos, la contabilidad interna es responsabilidad suya, nosotros hemos tenido que intervenir para ayudarlos aunque directamente no es nuestra responsabilidad.

El tema de la franquicia es como un noviazgo, te conoces, tienes reuniones, hay idas y venidas, te desencantas, vuelves y vas algunas veces, hasta que llegas al acuerdo y se arma un *business plan*, comienzas

analizando el mercado, luego de ello hay que mantener la relación mutuamente constantemente. Tenemos un departamento encargado de mantener la relación.

4. ¿Cuando deciden iniciarse en el sistema de franquicia, tuvieron algún modelo a seguir o asesoría de alguna consultora?

Tuvimos una consultora local que nos apoyo al inicio con los principales lineamiento y después cada empresa tiene su personalidad, su estructura y van armando de acuerdo a su propio estilo su franquicia.

5. ¿Considera usted que el sistema ha tenido, tiene o tendría éxito en el sector de servicios en el Perú?, ¿Por qué?

Creo que principalmente en el tema de comidas tanto internacionales como locales, como Pardos Chicken, Tanta, San Antonio.

A futuro creo que se está movimiento mas el tema, se ha formado la Cámara de Franquicias, se organizan algunos eventos o seminarios del tema, hay libros, se nota un mayor interés en el rubro.

6. ¿Puede hablarnos de los siguientes conceptos en el contexto de las franquicias para usted?

– *Know How.*

Es la clave de la franquicia, son cosas que los otros no haces, cosas que nos diferencias, detalles, secretos.

– Contrato de franquicia

Es en el ámbito privado y las diferencias se llevan a arbitraje, básicamente es un pacto de caballeros, el franquiciador debe ser muy franco al presentar y especificar las características del negocio y no crear falsas expectativas que produzcan desencantos o problemas posteriormente.

- *Tropicalización* del producto

En nuestro caso no hemos adaptado nada

- Posicionamiento de la marca

Nosotros más que una florería somos una empresa de servicio, tenemos detrás toda una estructura que apoye el posicionamiento y desarrollo.

- Capacitación

Básicamente el proceso comienza con una semana de capacitación en nuestro local principal, viendo todos los procesos tanto productivos como administrativos, luego de ello se lleva los manuales de procedimientos.

Previa a la puesta marcha enviamos una persona que da el soporte inicial y se queda unos días luego de la inauguración para apoyar en algunos ajustes que sean necesarios realizar. También en la primera campaña de marketing que realiza el nuevo franquiciado se acostumbra enviar una persona.

7. ¿Influye la situación económica del país (crecimiento del PBI) en el desarrollo de las franquicias?

No considero que tenga influencia directa, obviamente si hay un especial crecimiento como actualmente sucede en el norte por el crecimiento exportador presenta una excelente oportunidad de crecimiento.

8. ¿Considera que la legislación vigente promueve el desarrollo de las franquicias?

Realmente muy poco, hay algunas leyes que lo tocan tangencialmente.

9. ¿Quién considera usted que debería regular las confrontaciones entre las partes en conflicto en el caso de franquicias?

Creo que la Cámara Peruana de Franquicias.

10. ¿Qué función debería cumplir el INDECOPI para regular el sistema de franquicias en el Perú?

Realmente no tenemos mucho apoyo de parte de ellos, pero debería apoyar más en el tema.

11. ¿Considera que son importantes los entes agremiadores para el éxito del sistema y cuales deberían de ser sus funciones?

Si muy importante, en el caso de la Cámara de Franquicia, tiene una fundamental función en la promoción, difusión de casos de éxito, organización de eventos, ferias, posicionar las franquicias como una opción al desempleo.

12. ¿Cuál es el perfil o tipo de franquicia que más se adapta a nuestro país?

Alimentos, que representa el 80% actualmente.

13. ¿Qué debe esperar en cuanto a rentabilidad el empresario que incurriere en este rubro, con relación a otros esquemas?

Nosotros buscamos una estructura estándar muy sencilla sin grandes inversiones pero también depende del franquiciado, es el responsable final de la rentabilidad.

14. ¿Qué características debe poseer la relación entre franquiciado y franquiciador?

Muy cercana, es un pacto de caballeros.

15. ¿Hay alguna fuente de distorsión habitual que corte la relación?

Cuando el franquiciado piensa que el franquiciador debe hacer todo y es responsable de todo.

16. ¿Qué diferencias sustanciales ve entre la realidad nacional y la realidad en otros países?

En otros países como México se ha desarrollado bastante en muchos rubros, tienen una promoción importante tienen ferias, revistas especializadas, en fin, en general el mexicano es mucho más arriesgado, entre en un negocio si se cae, vuelve a levantar y continua.

17. Podría usted mencionar factores que considere muy importantes para el éxito de las franquicias.

- La experiencia en el mercado
- Una fluida comunicación

- Definir el plan de negocio dentro del plan estratégico de la empresa
- Poseer una marca posicionada
- Tiene que haber un constante apoyo de la principal hacia sus franquiciados.



Entrevista 4: Entrevista a Alejandro Garro, Gerente de Marketing de La Caravana

1. ¿En su concepto que es una franquicia y cómo se puede alcanzar el éxito en este modelo?

Franquicia es vender el éxito de un negocio, sobre todo la marca y trayectoria del negocio. El éxito está basado en la aceptación del producto o servicio, dentro de algunos estándares de calidad, por ejemplo en comida, la calidad de los insumos, servicio experto y la infraestructura son básicas.

La marca es la clave del éxito en toda franquicia.

2. ¿Por qué decide su empresa expandirse mediante el sistema de franquicias y no con otro modelo de negocio?

Si alguien desea empezar desde cero a diferencia de entrar al mercado con un negocio con experiencia, ya puesto en marcha, con una marca reconocida y demostrada le va a costar mucho mas crecer en el mercado.

3. ¿Qué experiencias positivas y negativas ha encontrado en el modelo?

El mercado peruano no cree en el éxito peruano, pero si en el extranjero, el peruano le saca la vuelta a los otros peruanos con más facilidad, al extranjero le tiene mayor respeto, existe un problema de confianza.

4. ¿Cuando deciden iniciarse en el sistema de franquicia, tuvieron algún modelo a seguir o asesoría de alguna consultora?

Había casos como el de Mediterráneo que habían funcionado bien.

5. ¿Considera usted que el sistema ha tenido, tiene o tendría éxito en el sector de servicios en el Perú?, ¿Por qué?

Es un futuro difícil a menos que existan casos de éxito.

Sin embargo, viendo hacia el futuro, los ejecutivos que se retiran y no quieren perder su dinero tienen un perfil ideal de franquiciado.

6. ¿Influye la situación económica del país (crecimiento del PBI) en el desarrollo de las franquicias?

Obviamente, a mayor ingreso mayor consumo, el peruano es clásico, lo primero que busca es comer, después en vestirse, primero la diversión

7. ¿Considera que la legislación vigente promueve el desarrollo de las franquicias?

No son favorables, por ejemplo si alguien decide utilizar la marca “La Caravana”, INDECOPI sólo hace una amonestación no existe ni siquiera un lucro cesante.

8. ¿Quién considera usted que debería regular las confrontaciones entre las partes en conflicto en el caso de franquicias?

El poder judicial y las Cámaras de Comercio.

9. ¿Qué función debería cumplir el INDECOPI para regular el sistema de franquicias en el Perú?

Debería ser un ente más ejecutivo que supervisor.

10. ¿Considera que son importantes los entes agremiadores para el éxito del sistema y cuales deberían de ser sus funciones?

Obviamente, porque facilita la rebaja de los costos operativos en el área comercial.

11. ¿Cuál es el perfil o tipo de franquicia que más se adapta a nuestro país?

Nosotros vamos al restaurante con mesas.

12. ¿Qué debe esperar en cuanto a rentabilidad el empresario que incurriere en este rubro, con relación a otros esquemas?

La inversión en bolsa es riesgosa en la franquicia es más probable obtener una buena rentabilidad.

13. ¿Qué características debe poseer la relación entre franquiciado y franquiciador?

Como en los matrimonios, debería haber confianza, esa es la base.

14. ¿Hay alguna fuente de distorsión habitual que corte la relación?

La idiosincrasia del peruano, no se cree en el éxito del otro peruano.

15. Podría usted mencionar factores que considere muy importantes para el éxito de las franquicias.

- Se debe poseer una marca posicionada.
- Los años de experiencia del negocio.
- Producto de calidad y Capacidad financiera del potencial franquiciado.

Entrevista al Doctor Fernando Luque, director y fundador de la Cámara Peruana de Franquicias

1. ¿En su concepto que es una franquicia y que sería éxito en ese rubro?

Es una forma de hacer negocios mediante el cual una empresa o una persona que tiene un know how o que tiene una marca, le cede a otra persona o a otra empresa, ese conocimiento y la posibilidad de explotar esa marca a cambio, normalmente, de un derecho de entrada para la explotación y una regalía.

Hay éxito donde tanto el franquiciante como el franquiciado obtienen una rentabilidad importante respecto a la inversión que están haciendo, es decir si yo como franquiciado haga una inversión y realmente logro copiar o clonar y que la gente cuando entre al local franquiciado no sienta ninguna diferencia que cuando entra al local original, es decir reproducir el negocio en cada nuevo local, eso por un lado es exitoso y lógicamente desde el punto de vista económico es la rentabilidad por encima del costo de oportunidad.

2. ¿Qué ventajas observa del modelo de franquicias frente a los otros modelos de alianza estratégica?

Una de las ventajas del modelo de franquicias es que por ejemplo se logra la internacionalización de una forma más rápida, hay una especie de mercado o bolsa de franquicias y la gente cuando va a las exposiciones, va buscando franquicias donde las condiciones ya están dadas y predeterminadas, hay inversionistas que buscan franquicias master para

sus países o que bien buscan franquicias de formato individuales y no están pensando en asociarse, simplemente en tomar el concepto tal como lo está vendiendo el franquiciante, es decir exportar una franquicia es más fácil que exportar un concepto de negocios donde me voy a asociar contigo, las condiciones ya están dadas y hay un mercado muy transparente donde uno compite con muchas franquicias más, que al igual que uno están con todas las condiciones sobre la mesa.

Para el dueño de la marca la ventaja es que tiene una gran posibilidad de crecer rápidamente sin hacer grandes inversiones, si uno normalmente se asocia, es lógico que como socio tenga que aportar algo de capital en este caso no, gracias a la estructura natural de la franquicia es que uno no solamente no invierte en el negocio sino que normalmente percibe un ingreso por el aporte del *know how*, por el aporte de la marca y además empieza a percibir una regalía y eso me permite a mi crecer muy rápidamente ya que no tengo la limitación de capital, en todo caso, si tengo un buen concepto y he preparado bien dando los pasos correctos para franquiciarme adecuadamente entonces voy a poder hacerlo de manera muy rápida, en los formatos societarios el crecimiento nunca sería tan rápido.

3. ¿Considera usted que el sistema tiene o tendría éxito en el sector de servicios en el Perú?

El Perú tiene ventajas relevantes respecto a otros países latinoamericanos para explotar conceptos franquiciables, nosotros tenemos una gastronomía que es reconocida y destacada a nivel de mundial y todos los negocios que

están vinculados con esta gastronomía tienen un potencial franquiciable a nivel internacional a diferencia de otros países donde su comida no es tan conocida, también tenemos negocios relacionados con el productos textiles, artesanía y platería que tienen gran reconocimiento internacional, que pueden explotar incluyendo el nombre Perú, por tanto están dadas las condiciones para que el desarrollo de las franquicias se vea aquí en el Perú y para que negocios peruanos puedan lanzarse internacionalmente y participar en las exposiciones de franquicias “expos-franquicias” que hay en varios países, para hacer contactos internacionales.

Siempre es importante un mínimo desarrollo interno para poder internacionalizarse, salvo raras excepciones

4. ¿Puede hablarnos de los siguientes conceptos en el contexto de las franquicias en el Perú?

– *Know How,*

Es fundamental en las franquicias, es el procedimiento que ha tenido un éxito comprobado, no sería razonable intentar franquiciar aquello que ha sido un fracaso, por tanto el *know how*, es ese conocimiento que ha evidenciado un éxito en la explotación.

– Contrato de franquicia.

También es fundamental, en el contrato están las condiciones exactas en que debe explotarse el negocio, cuales son los requerimientos, cual es el apoyo que le va a dar el franquiciado al franquiciante, cuales son las retribuciones por derechos de entrada, por regalías, que permitan

mantener la relación de largo plazo, muchas veces en los contratos están anexos los manuales.

– *Tropicalización* del producto.

Se entiende como la adaptación de algunos productos para ciertos mercados y es una necesidad, no se puede pretender imponer al 100% los gustos, por tanto cualquier programa de expansión debe incluir el análisis de que puntos podrían ser *tropicalizados*, pero sin desnaturalizar el producto original

– Posicionamiento de la marca

Junto a la transferencia del *Know How*, la marca es uno de los factores fundamentales en la explotación de la franquicia.

Para las marcas no conocidas inicialmente en un país nuevo, el hecho de que se transmita o comunique que es una marca con éxito internacional apoya su incursión.

– Capacitación.

Sobre todo para poder hacer el calco, las personas que atienden deben tener los mismos conocimientos que los locales originales, deben estar en capacidad de copiar el éxito y eso pasa fundamentalmente por la capacitación muy detallada del personal.

5. ¿Cómo ha venido desarrollándose el sistema de franquicias en los últimos 5 años en el Perú?

En el Perú estamos un poco deficitarios de cifras y eso es uno de los objetivos fundamentales de la cámara, no tenemos un registro estadístico

que permita decir cuánto hemos crecido con certeza y para ello estamos trabajando en un diagnóstico.

6. ¿Influye en la situación económica del país el crecimiento de las franquicias?

Es importante, sin embargo hay una teoría que dice que en las épocas de crisis es donde más se crece el número de franquicias, debido a que la gente que se queda sin trabajo busca rentabilizar su capital a través de sistema de riesgo mínimo y poca necesidad de capital.

Pero lo cierto es que el crecimiento económico y la mejora del nivel en general de la gente es lo que permite el crecimiento sólido de las franquicias.

7. ¿Está el éxito del sistema directamente relacionado con el crecimiento económico?

Sí, está directamente relacionada, porque franquicia supone la mayor presencia de los mismos negocios en distintos puntos y está relacionado con el potencial del mercado que exista en esos puntos donde piense poner nuevas tiendas, si en estos puntos hay una economía deprimida voy a tener una gran limitación

8. ¿Considera que la legislación vigente promueve el desarrollo de las franquicias?

La legislación vigente es muy general, no hay desarrollo específico para franquicias.

Para este punto hay dos corrientes, una que dice que la franquicia es un tema es muy emprendedora, muy creativa y ponerle una legislación sería ponerle una camisa de fuerza, va a ser un limitante.

Yo personalmente creo que sería importante que exista una ley de franquicias, sobre todo porque para el caso de los incumplimientos y la desconfianza que hay en cierto sector hacia las franquicias pueda ser regulado y que de llegar a las cortes, los jueces tengan un instrumento que pueda guiar su administración de justicia y que no esté buscando en la generalidad del ordenamiento jurídico que hacer con este tipo de conflictos, adicionalmente no hay duda de que la legislación puede servir como instrumento difusor del concepto, durante su discusión en el congreso y que lo empresarios que no habían considerado este modelo por diversos motivos y digan mira que interesante esto, ha salido una ley y que de repente puedan ver en esa ley una protección y puedan proteger sus derechos al trasladar su *know how* o su marca.

En otros países como Brasil, Estados Unidos hay una legislación que regula las franquicias.

9. ¿Quién considera usted quien debería regular las confrontaciones entre las partes en conflicto en el caso de franquicias?

En los contratos se establece el domicilio donde debe ventilarse el conflicto, que puede ser vía arbitraje y si es internacional generalmente el lugar de solución de conflictos es el domicilio de la franquicia matriz.

10. ¿Que función debería cumplir el INDECOPI para regular el sistema de franquicias en el Perú?

En el caso de que exista una legislación que tome los elementos por ejemplo que tiene Estados Unidos, donde se debe inscribir los circulares de oferta de franquicia y las condiciones que ofrecen los franquiciantes, el órgano indicado sería Indecopi, por tanto no solo debería registrar las franquicias existentes sino también cuáles son esas condiciones mínimas que ofrece el franquiciante.

Actualmente INDECOPI las registra pero no es obligatorio, es importante si se desea remesar regalías al exterior.

11. ¿Considera que son importante los entes agremiadores para el éxito del sistema?

El hecho de que exista un gremio fuerte que difunda y promocióne es importante, porque normalmente son los gremios impulsan las exposiciones sobre franquicias, mantienen relaciones Inter. institucionales con otros gremios, fortalecen las relaciones con otros países y eso es difícil que lo hagan los empresarios, por que el empresario esta mas avocado al desarrollo de su negocio, el gremio tiene la función de difundir la franquicia como concepto, que la gente sepa, es un ente divulgador de las ventajas de franquicia en general no solamente de un negocio y puede ser también ser un órgano que a regule la interrelación mediante un código de ética para sus miembros y sea una garantía para las empresas que quieren participar del sistema.

12. ¿Cómo ve el futuro del sistema de franquicias en el país?

Es positivo, mas marchando un poco lento pero es positivo, cuando el concepto sea difundido cabalmente y tengamos una regulación que fortalezca la implantación de las franquicias y tengamos lo que hay en todas partes un gremio fuerte, “expos” donde la gente tenga la oportunidad de ver in situ los negocios, cuando tengamos publicaciones especializadas y cuando la información sea transparente y sea fácil de conseguir, el éxito se va a presentar solo.

13. ¿Cuál es el perfil o tipo de franquicia que más se adapte a nuestro país?

De afuera hacia acá, claramente las más exitosas son las de comida rápida, que son grandes transnacionales que vienen con mucha fuerza, son de consumo masivo y han tenido mucho éxito a pesar que en el Perú podemos encontrar una alternativa de comida local o típica muy económica que no encuentra en otra países, en otros sitios siempre lo más económico son los *fast food* tipo McDonalds o Burger King y los precio de estos son mucho más bajos que el común de los restaurantes; sin embargo en nuestro país tenemos por ejemplo los menús de buena calidad, gran cantidad y extraordinariamente económicos que compiten con estos restaurantes de comida rápida.

Si tú vas a comer por ejemplo solo al mediodía un día laboral un menú en un *fast food* internacional te cuesta 12 Soles y con 8 Soles consigues un menú magnifico en distritos como San Isidro o Miraflores, que es para el que come todos los días en la calle. En España un menú no te baja de 6

Euros, son casi 30 Soles y sin embargo los precios de los *fast food* allí son casi como los de acá y si marcan la diferencia en precio por tanto.

14. ¿Qué debe esperar en cuanto a rentabilidad el empresario que incursione en este rubro, con relación a otros esquemas?

Como franquiciado, la rentabilidad puede ser tal vez menor a que si entra con su propio negocio, pero lo que está disminuyendo considerablemente es el riesgo, las rentabilidades en las franquicias son como más previsibles, más estables, ya que cada franquicia te pone cual sería el retorno de tu inversión que deberías esperar.

Puede ser que si incursionan con un negocio propio tengas un retorno más alto y quizás más rápido, pero el riesgo mucho más alto, siempre hay disyuntiva entre rentabilidad y riesgo, a mayor riesgo más rentabilidad.

Para el franquiciante es la gran posibilidad de crecer rápidamente, de expandirse con una mínima inversión y está claro que es una gran posibilidad con riesgo mínimo, que podrían a ser los problemas de escoger un mal franquiciado, lógicamente no va a ser la misma rentabilidad que si tu creces directamente, pero si mides la rentabilidad como un porcentaje de los que has invertido entonces es obviamente mejor las franquicias, lo que tu recuperas mediante derechos de entrada solamente es mucho mayor a lo que te costo armar los manuales y demás para franquiciar.

15. ¿Qué características debe poseer la relación entre franquiciado y franquiciador?

En el Perú ha habido algunos casos negativos, caso Mediterráneo Chicken, también en Pardos Chicken que tuvo problemas con un franquiciado, ya que se demoró unos meses en poder solucionar su problema, en el sentido que siguió explotando su marca por un tiempo, hay algunos antecedentes negativos, pero en general no ha habido problemas muy especiales comparativamente hablando con otras realidades, las relaciones se han respetado, lo que pasa también es que el mercado local de franquicias, al menos el formal, es muy pequeño, son pocos los casos.

El caso de más éxito en el país podría ser Rosatel, se está manejando muy seriamente y va muy bien, al igual que Pardos Chicken

16. ¿Hay alguna fuente de distorsión habitual que corte la relación?

Los temas económicos, que no se respete el contrato, que quiera sacarle la vuelta al franquiciado, que no cumpla con las directrices del franquiciado sobre el nivel de servicio, que empiece a fallar o bajar este nivel, ese tipo de problemas.

Básicamente cambios en lo estipulado en el contrato, en ambos sentidos podría ocasionar problemas, de ahí la importancia de un buen contrato de franquicia.

17. Mirando al exterior, ¿Qué diferencias sustanciales ve entre la realidad nacional y la realidad en otros países?

Nosotros tenemos un desarrollo lento, pero gran potencial, en el caso de países vecinos en Ecuador acaban de crear su ente agremiador, pero han hecho dos exposiciones internacionales que han potenciado mucho el sector; en Colombia hay como 70 marcas, pero el que ha crecido mucho es Venezuela, está vendiendo más de 1,200 millones de dólares en el sector franquicias, la economía favoreció en ese caso y la actitud del venezolano es que es un empresario más abierto y su cámara ha sido muy activa en apoyarlos, han crecido mucho con franquicias en el caribe.



Apéndice 2. Encuesta estructurada virtual

Factores de Éxito de Franquicias.

Patrocinado por CENTRUM Católica y Cámara Peruana de Franquicias

Estimado(a) Sr.(a) nos es grato contactarlo dada su experiencia en el sector franquicias para solicitarle tenga la amabilidad de responder a la siguiente encuesta que es parte de una investigación para determinar los factores de éxito en su implementación y desarrollo.

Questions marked with a * are required.

*1. Seleccione su país de origen

*2. Indique su sexo

Masculino

Femenino

*3. Indique su edad

Menor de 25

26-35

36-45

46-55

Mayor de 55

- *4. Nivel de formación académica
- Colegial (Bachiller en España)
 - Universitario
 - Técnico
 - Post Grado
 - Otro
- *5. Cargo/Posición que desempeña (o desempeñó) en la Franquicia
- Administrativo
 - Jefatura
 - Gerencial
 - Directivo
 - Propietario
 - Consultor
 - Otro
- *6. Es usted
- Franquiciador
 - Franquiciado
- *7. Es su empresa una franquicia que compite a nivel:
- Nacional
 - Internacional

8. Si su empresa es internacional, indique en cuantos países tiene presencia

Menos de 5 países

De 5 a 10 países

De 11 a 20 países

Más de 21 países

*9. Tiempo de operación de la franquicia en el mercado

0-5 años

De 5 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a 20 años

Más de 20 años

*10. Para usted, ¿Qué es para usted una franquicia exitosa?

En una escala donde 1 es NADA IMPORTANTE y 5 es MUY IMPORTANTE

¿Qué grado de importancia considera Usted que tienen los siguientes factores

en el éxito de su franquicia?

*11. APOYO EN MARKETING DE LA CASA MATRIZ

1 2 3 4 5

*12. CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO

1 2 3 4 5

*13. CAPACIDAD FINANCIERA DEL FRANQUICIADO

1 2 3 4 5

*14. CONTRATO DE FRANQUICIA ADECUADO

1 2 3 4 5

*15. PLAN ESTRATÉGICO

1 2 3 4 5

*16. CRECIMIENTO DEL PBI (Producto Interno Bruto) DEL PAÍS

1 2 3 4 5

*17. DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO

1 2 3 4 5

*18. INMEDIATA Y CORRECTA TRANSFERENCIA DEL *KNOW HOW*
(Saber cómo hacer, conocimiento, experiencia)

1 2 3 4 5

*19. POSEER UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1 2 3 4 5

*20. POSIBILIDADES DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO PUEDA SER
REPRODUCIDO EXITOSAMENTE

1 2 3 4 5

*21. MARCA POSICIONADA

1 2 3 4 5

*22. POTENCIAL ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO AL
MERCADO LOCAL)

1 2 3 4 5

*23. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1 2 3 4 5

*24. RED DE COMUNICACIÓN BIEN DESARROLLADA ENTRE LA
FRANQUICIA MATRIZ Y LAS FRANQUICIAS

1 2 3 4 5

*25. AÑOS EN EL MERCADO

1 2 3 4 5

*26. UBICACIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA

1 2 3 4 5

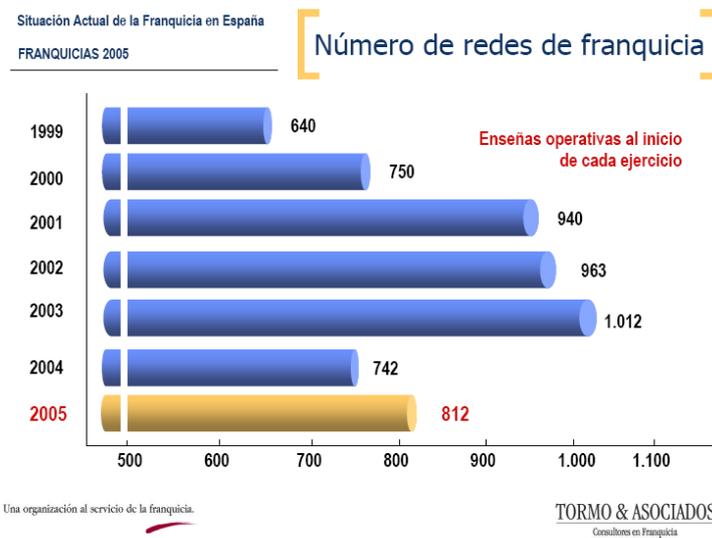
27. Por favor describa factores adicionales que considere MUY
IMPORTANTES para el éxito en la implantación de una franquicia

28. Por favor indique factores que considere muy NEGATIVOS o perjudiciales para el éxito de una franquicia
29. ¿Considera que el desarrollo del modelo de franquicias influye en el desarrollo comercial de su país y en qué medida?



Apéndice 3. Realidad de la Franquicia en España

Gracias a la empresa Tormo & Asociados de España, hemos podido obtener información del comportamiento del sistema de franquicias en ese país, a continuación se muestran los puntos más relevantes.



Número de redes de franquicias (Fuente Tormo & Asociados)

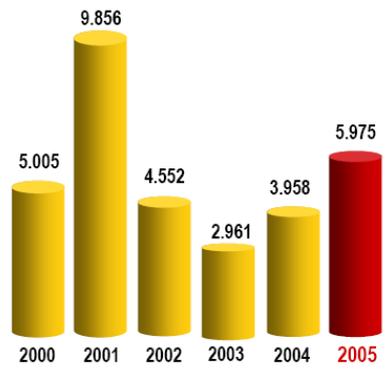


Número de establecimientos(Fuente Tormo & Asociados)

Como podemos apreciar en la comparación de los cuadros anteriores, si bien el número de redes de franquicias se ha reducido en los últimos años, el número de establecimientos franquiciados ha venido presentando un aumento importante, es así que comparativamente entre el año 2003 y el 2005 el promedio de establecimientos ha pasado de 47.81 a 71.82, es decir un 50% mas.

Situación Actual de la Franquicia en España
FRANQUICIAS 2005

Nº de aperturas anuales



El crecimiento de las aperturas experimentado este año ha sido muy significativo, superándose incluso las previsiones marcadas a mitad del periodo.

Una organización al servicio de la franquicia.

TORMO & ASOCIADOS
Consultores en Franquicia

Número de aperturas anuales (Fuente Tormo & Asociados)

El número de aperturas para el año 2005 del sistema de franquicias en España se ha recuperado después de un declive en los años anteriores, tanto así que ha superado cualquier previsión de los especialistas.

Apéndice 4. Estudio sobre dimensiones culturales

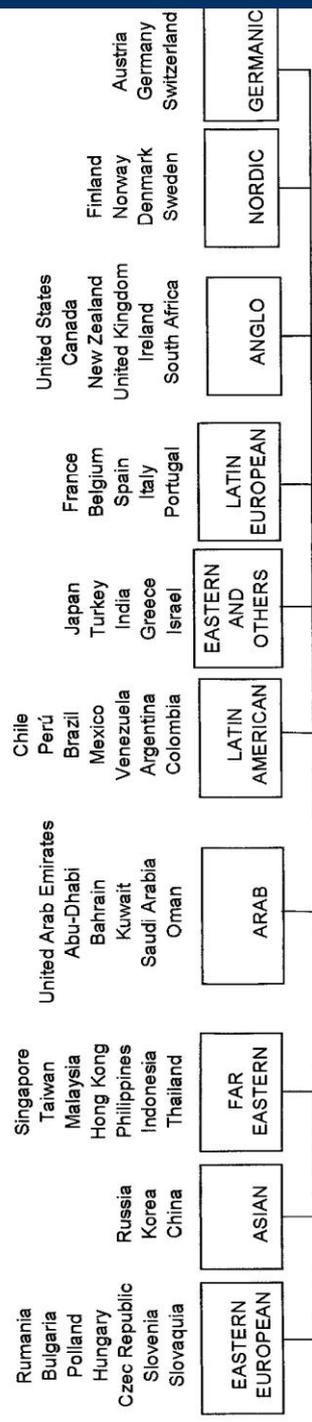
HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS	<ul style="list-style-type: none"> * High power distance * High uncertainty avoidance * Collectivism * Femininity 	<ul style="list-style-type: none"> * Low power distance * Low uncertainty avoidance * Individualism * Masculinity
TOMPENAARS' CULTURAL DIMENSIONS	<ul style="list-style-type: none"> * Particularism * Communitarianism * Neutral * Diffuse * Ascription 	<ul style="list-style-type: none"> * Universalism * Individualism * Emotional * Specific * Achievement
CROSS-CULTURAL COMMUNICATIONS	<ul style="list-style-type: none"> * Indirect * Succinct * Contextual * Affective 	<ul style="list-style-type: none"> * Direct * Exacting * Personal * Instrumental

Guidelines for Multinational Enterprises adopted by the Organization of Economic Cooperation and Development (OECD) and the Caux Roundtable Principles
* (CRP).

ETHICAL AND LEGAL ISSUES

- * Treaties and agreements as the North American Free Trade Agreement (AFTA), the International Monetary Fund (IMF), the treaties of the European Union (EU), the Geneva Convention, the Kyoto Protocol on global climate change, reciprocal tax agreements, and accords on technical standards.
- * International court ruling include those of the International Court of Justice, the World Court, the European Court of Justice, and the World Trade Organization's dispute resolution mechanism.
- * The Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) and similar norms are being adopted internationally as norms that condemn bribery.

CLUSTERING COUNTRIES ON ATTITUDINAL DIMENSIONS



CONTEXT CULTURES

- High-Context Cultures**
 - * Establish social trust first
 - * Value personal relations and goodwill
 - * Agreement by general trust
 - * Negotiation slow and ritualistic
- Low-Context Cultures**
 - * Get down business first
 - * Value expertise and performance
 - * Agreement by specific, legalistic contract
 - * Negotiations as efficient as possible

Fuente: Hofstede y Trompenaars, análisis sobre dimensiones culturales.

Nº	País	Sexo	Edad	Nivel	Cargo	Tipo	Presencia	Países	Experiencia	Definición de éxito	Factores adicionales de éxito	Factores negativos	Influencia desarrollo país	Nombre	Empresa	E-mail
1	España	Masculino	36-45	Post Grado	Gerencial	Franquiciador	Internacional	De 11 a 20 países	0-5 años		CONCEPTO CONSTRASTADO Y EXPERIMENTADO, TARGET CONOCIDO Y UBICACION DEL PUNTO DE VENTA.	CONCEPTOS EN CUYA APUESTA DE CRECIMIENTO APENAS CUENTA LA CENTRAL CON ESTABLECIMIENTOS PROPIOS, SIENDO LA PRACTICA TOTALIDAD DE LAS TIENDAS EN FRANQUICIA. LA FALTA DE MEDICOS FINANCIEROS DEL FRANQUICIADO.	INFLUYE POR SUPUESTO QUE SI INFLUYE, PERO LAS MARCAS LIDERES SON LAS QUE NO SON FRANQUICIA.	SANTIAGO MARTINEZ SANZ	SIX SHOP SL	sms@sixshop.es
2	España	Masculino	46-55	Colegial (Bachiller en España)	Propietario	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	De 11 a 15 años		prioritariamente recursos humanos	el óvulo del matrimonio franquiciado - franquiciador	si, en la medida que se adapta a los nuevos parámetros comerciales de la globalización	MANUEL ALONSO CLERIGUE	TRIBUNE- MODA MUJER	m.alonso@tribuneshop.com
3	España	Masculino	26-35	Colegial (Bachiller en España)	Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años		la honestidad	la avaricia		José De Toro	Odre y Hogaza - Hostelería	expansion@odreyhogaza.com
4	España	Femenino	26-35	Universitario	Administrativo	Franquiciador	Internacional	De 5 a 10 países	0-5 años		Conocimiento del mercado...			Nolwenn Biard	13 búho St. - Moda joven	expansion@13buhost.com
5	España	Masculino	46-55	Universitario	Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años		Conocimiento de Mercado	Dormirse en los laureles y esperar ganar dinero desde el primer día	influye positivamente en el crecimiento económico, pero es negativo para el pequeño comerciante y tendero de toda la vida	Ernilo Aguilera Santiago	International Oneal S.L	oneal@oneal.es
6	España	Masculino	36-45	Post Grado	Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años		Equilibrio de costes	Velocidad de crecimiento	Si			
7	España	Femenino	26-35	Post Grado	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años		Además de los mencionados consideramos muy importante contar con unas buenas estrategias de captación de nuevos franquiciados, ya que cada una debe tener muy claro cuál es el perfil ideal de franquiciador para cada franquicia	Todos los relacionados con la inadecuación del franquiciador hacia una forma de trabajo franquiciada. Siempre y cuando el perfil personal del franquiciador sea adecuado en cuanto a aceptar normas y esquemas de trabajo, tanto la franquicia como el franquiciador caminan juntos en el éxito. Sin embargo, si esa adecuación necesaria del franquiciador no se da, puede que el negocio franquiciador funcione pero no así el desarrollo de la red ni del concepto franquicia	Por supuesto que influye, no solo desde el punto de vista numérico en cuanto a la cada vez más importante incidencia de esta fórmula en el mercado, sino en que actualmente una cada vez mayor parte de la población empieza a considerar la franquicia como una fórmula de auto-empleo	ELENA ECHEVERRÍA	ENSUEÑOS (SISTEMAS DE DESCANSO)	marketing@laesueñoladescanso.com
8	España	Femenino	26-35	Universitario	Gerencial	Franquiciador	Nacional	Nacional	Más de 20 años		PUBLICIDAD	MAL SERVICIO		Carolina	La Oca; Equipamientos para el Hogar	
9	España	Femenino	26-35	Universitario	Directivo	Franquiciador	Internacional	De 5 a 10 países	De 5 a 10 años		Emplazamiento muy comercial	Ausencia de seguimiento continuado del negocio por parte del franquiciador	En España hay cada vez más cadenas franquiciadoras que facilitan el desarrollo de pequeños y medianos empresarios	Cristina Cardona Bermajo	Sun Planet. Venta y distribución de gafas de sol. Sector: moda	cristina.cardona@sunplanet.com
10	España	Masculino	26-35	Post Grado	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años		La ubicación de los puntos de venta es uno de los aspectos más importantes, así como el hecho de que la Central de franquicias centralice total o parcialmente la adquisición de los productos distribuidos por la red.	Funcionamiento de la red de franquicias de forma autónoma y sin seguir las directrices del franquiciador.	Si, modernizando el tejido comercial.	Andrés Ballestín	Interni Franquicias	franquicias@interni.es
11	España	Femenino	26-35	Colegial (Bachiller en España)	Administrativo	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	De 16 a 20 años		la experiencia en el sector	zona mala de ubicación del la franquicia	si y mucho	Belen Moreno	grupo zena, sector restauración	bmoreno@zena.com
12	España	Masculino	36-45	Técnico	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 11 a 15 años		calidad en los procedimientos y buen servicio	en muestra enseña no tener experiencia en el sector	logicamente	diego	ader /// sector transporte	franquicias@grupader.com
13	España	Femenino	36-45	Post Grado	Gerencial	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	De 11 a 15 años		Conocimiento de la zona (país) donde implantarse. Cuestiones legales. Diferencias culturales en la implantación internacional. Patente de marca y procedimientos. Contratación de personal.	Falta de control por parte de la casa matriz. Poca entrega por parte del franquiciado. Falta de capacidad de respuesta de la casa matriz ante posibles eventualidades en los establecimientos franquiciados	Es ahora en España un modelo a seguir. Muchas enseñanzas están empezando a franquiciar. Para más información la web de la asociación española de la franquicia www.franquiciadores.com	Maria Marmol	Jamaica's Franchising. Cafeterías Jamaica Coffee Shop	m.marmol@jamaicacoffeehop.es
14	España	Femenino	26-35	Post Grado	Consultor	Franquiciador	Internacional	De 5 a 10 países	De 16 a 20 años		Buena ubicación, franquiciado con empeño.	Tomar la iniciativa propia en el punto de venta sin escuchar a la casa matriz.	no.	Clara Lapiedra	CALZEDONIA, INTIMISSIMI (Moda íntima)	clara.lapiedra@calzedonia.es
15	España	Masculino	Mayor de 55	Post Grado	Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años		Para entrar en un negocio no vaya solo con una buena idea, vaya con un líder probado. Su futuro depende de ello	Carencia de espíritu de servicio. resistencia a trabajar siguiendo las normas de un Grupo. Pensar que el Franquiciador debe resolver todos los problemas del día a día	Sin duda. Por definición el modelo de Franquicia permite una más rápida actualización y mayores garantías de éxito por tratarse de Negocios probados. Por lo general estos beneficios son aplicables a la estructura comercial y de servicios de pequeños o medianos negocios.	Francisco Cayón Cuarental	VALENCIANA MOVIL RESTAURACIÓN S.L.- AUTO RESTORE COLOR SYSTEMS. Servicios del automóvil	paccocayon@autorestore.net
16	España	Femenino	26-35	Universitario	Otro	Franquiciador	Internacional	De 5 a 10 países	Más de 20 años		Coordinación de Franquiciados, Soporte continuo de la Master Franquicia para con sus Franquiciados	Falta de respaldo de la Master Franquicia para con sus Franquiciados, desorganización de la red de franquiciados	Si que influye en el desarrollo comercial del país en el sentido de que el modelo de franquicias supone una estrategia de mercado importante bajo la cual se está prestando servicio a un mercado objetivo que están en continua evolución de su demanda y por lo tanto necesita respuestas afines a esas necesidades	Almudena Mateos Sanz	VR Business Brokers- Intermediación en compra y venta de negocios	amateos@vrbusinesbrokers-spain.net
17	Francia	Masculino	36-45	Otro	Directivo	Franquiciador	Internacional	De 5 a 10 países	Más de 20 años		SELECCIÓN DEL FRANQUICIADO.					
18	España	Femenino	36-45	Técnico	Propietario	Franquiciador	Internacional	De 11 a 20 países	De 5 a 10 años		Tiempo de dedicación al negocio					
19	Francia	Masculino	36-45	Otro	Directivo	Franquiciador	Internacional	De 5 a 10 países	Más de 20 años		SELECCIÓN DEL FRANQUICIADO/DEDICACION DE TIEMPO POR PARTE DEL FRANQUICIADO		PARA LA MEJORA Y LA EXCELENCIA DEL SERVICIO. POR LAS HORAS DE FORMACIÓN REPARTIDAS A LOS COLABORADORES, MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS Y DE ATENDIMIENTO.	PATRICK PHELIPPEAU	JEAN LOUIS DAVID - SECTOR SERVICIOS - SALONES DE BELLEZA	INFO@JLDSPAIN.COM
20	España	Femenino	36-45	Técnico	Propietario	Franquiciador	Internacional	De 11 a 20 países	De 5 a 10 años		Tiempo de dedicación	Vacío legal	si, genera empleo	Olga Cañazares Gil	Elephant House - Distribución	olgac@greetingcard.com
21	España	Masculino	26-35	Universitario	Directivo	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años		ACTITUD EMPRENDEDORA DEL FRANQUICIADO., MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS	INVERSIÓN SIN OCUPARSE, ACTITUD ALTIMA, MAL GESTION DE RRHH	INTRODUCE UN MODELO DE COMERCIO MODERNO Y PROFESIONAL QUE GARANTIZA EN MAYOR GRADO LA COMPETITIVIDAD, LA CREACION DE EMPLEO Y RIQUEZA EN UN PAIS	JOAQUÍN M LÓPEZ RODRIGUEZ	PETER MURRAY (MODA HOMBRE Y MUJER)	jlopez@petermurray.net
22	España	Masculino	26-35	Post Grado	Consultor	Franquiciador	Internacional	De 5 a 10 países	De 11 a 15 años		Correcto plan de expansión		Ayuda a crear grandes marcas, exportables. También moderniza el comercio.	Julían Martín	Barbadillo Asociados. Consultores en franquicia	a.cliente@bya.es

23	España	Masculino	46-55	Otro	Directivo	Franquiciador	Internacional	Más de 21 países	Más de 20 años	La estructura de la empresa, seriedad, la implantación en ese mercado, el nº de unidades propias ya en funcionamiento y conocimiento de sus resultados anuales de ventas, el personal y estructura humana que compone el grupo. Hablar con franquiciados que ya están operando y conocer con objetividad cómo es su experiencia hasta la fecha con el franquiciador y los resultados en general de su negocio. Ver cuántas tiendas han cerrado desde su creación....	No tener un mínimo número de franquicias propias(de 6 a 10 tiendas piloto), será un hándicap pues no conoceremos las posibilidades de éxito de nuestro negocio a franquiciar.No tener un manual de franquicia donde se transmite muy claro el concepto de negocio al franquiciado. No tener una estructura suficiente para poder desarrollar el negocio y sobre todo para ayudar, supervisar y controlar al franquiciado.La mala selección de las ubicaciones, por último, un producto o servicio siempre deberá estar en constante cambio y evolución si queremos tener una franquicia actual y	Por supuesto. Hoy en día la cantidad de franquicias existentes, posibilitan el desarrollo de nuevos negocios, que sin este sistema nunca llegarían a existir. Posibilita al inversor en pensar de forma fácil donde invertir parte de su capital, y al que quiere convertirse en pequeño empresario y concentrar toda su atención y esfuerzo en un negocio que le posibilita un autoempleo y unos beneficios adicionales a final de año. Pero hay un problema, en España como en muchos países desarrollados, franquicias hay muchas, pero no todas funcionan, y muchos hacen llamarse franquiciadores sin tener un modelo de negocio claro, sin haber testado antes el éxito, sin tener ninguna estructura detrás que los apoye y permita atender todas las áreas y fases del negocio,	José Mº García Caballero	INDUSTRIA FRANCO ESPAÑOLA DE MODA (Es la filial en España del Grupo ETAM con sede en París) La marca es ETAM y en España tenemos 70 tiendas de lencería, corsetería, baño y complementos. El Grupo tiene en la actualidad más de 400 tiendas de lencería ETAM en más de 25 países.	jose-maria.garcia@etam.fr
24	España	Femenino	36-45	Post Grado	Administrativo	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	calidad de servicio y variedad de productos, satisfacción de las necesidades particulares del cliente, flexibilidad en nuestros productos	trato al cliente, servicio postventa	Actualmente el modelo de franquicias tiene gran auge en nuestro país, pero más que nada en el sector de la hostelería y restauración	Alexandra Kock	Marisa Cano	central@marisacano.com
25	España	Masculino	36-45	Univesitario	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	la capacidad del franquiciado a nivel de formación, capacidad y dedicación	entender que se deben sacar resultados en un plazo corto de tiempo y pensar que se conoce el sector cuando se empieza a dominar	si en un futuro.	JUAN LUIS MARIN	INDRA, CONTROL DE PLAGAS Y DESINFECTACION	franquicias@grupo-indra.com
26	España	Masculino	46-55	Colegial (Bachiller en España)	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	Todos los factores expuestos anteriormente, son imprescindibles para el buen funcionamiento de una cadena de franquicias	Sistema poco estudiado y por lo tanto mal estructurado. Desconocimiento por parte del franquiciador del mercado en el que se intenta actuar. Desmedido el ánimo de lucro por parte del franquiciador. Falta de apoyo constante al franquiciado. Incumplimiento por parte del franquiciador de los acuerdos y obligaciones alcanzados	Este sistema, facilita a un mayor número de personas la posibilidad de tener un negocio propio por lo tanto influye positivamente en el desarrollo comercial del país que lo adopta. Siempre legislando para que el sistema se desarrolle con seriedad y profesionalidad.	Vicente Alapont	FOAM INFORMATICA, S.L (web-time) Informática	franquicias@web-time.net
27	España	Masculino	36-45	Univesitario	Jefatura, Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	formación, constante introducción de nuevos servicios	si en el accionariado de la franquicia no existe una persona implicada en las labores de peluquería		Javier Barreda	R'difusión, salones de belleza	jbarreda@rdfusion.es
28	España	Masculino	36-45	Técnico	Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	CAPACIDAD DEL FRANQUICIADO			Ignacio Vilarroig	The Nail Concept	ivilarroig@thenailconcept.com
29	España	Femenino	26-35	Univesitario	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	condiciones económicas del contrato franquicia	excesivos intermediarios entre franquiciador y franquiciado	si, se genera más autoempleo	Rafael Alonso Arnaiz	Compañía Dallas Ribes-Sector restauración	donavanni@ingapan.com
30	España	Masculino	46-55	Univesitario	Propietario	Franquiciado	Internacional	Más de 21 países	De 11 a 15 años	Nivel de precio del producto ofertado	Mal servicio, mala calidad de producto, precio desajustado	Influye poco o en escasa medida	Rafael Alonso Arnaiz	Compañía Dallas Ribes-Sector restauración	tonyromas@telefonica.net
31	España	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo	Franquiciador	Internacional	Más de 21 países	Más de 20 años	La verdad es que creo que los habías enumerado todos, aunque mantengo una excelente relación con la red, no sólo a nivel de comunicación operativa sino también de todo tipo es clave. El papel del franquiciado como imagen de marca, como garante de que la idea de negocio es buena es un papel clave, de ahí que mantener una buena sintonía con toda la red y que esta reconozca las ventajas de pertenecer a una red.	La verdad es que creo que los habías enumerado todos, aunque mantengo una excelente relación con la red, no sólo a nivel de comunicación operativa sino también de todo tipo es clave. El papel del franquiciado como imagen de marca, como garante de que la idea de negocio es buena es un papel clave, de ahí que mantener una buena sintonía con toda la red y que esta reconozca las ventajas de pertenecer a una red.	Bastante, cada vez hay más emprendedores que apuestan por una idea de negocio ya probada como garantía de éxito en su carrera de empresarios	Francisco Riera Paredes	Mail Boxes Etc. - Sector Servicios-	friera@mbes.es
32	España	Masculino	46-55	Univesitario	Directivo	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	De 11 a 15 años	Precios de alquiler de locales comerciales. Deben poder ser fácilmente soportables por la cuenta de explotación del franquiciado			Lluis Banús Costa	"Canada House" (Moda Infantil)	banus@canadahouse.es
33	España	Masculino	36-45	Univesitario	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	BUENA CAPACIDAD DE TRANSMITIR LA IDEA MATRIZ	FALTA DE ADAPTACION A LA IDEA MATRIZ	INFLUYE DE MANERA IMPORTANTE EN LA GENERACION DE AUTOEMPLEO EN LA SOCIEDAD	ANTONIO HIGUERAS TALAVERA	LABORATORIOS OLEA	ah@laboratoriosolea.com
34	España	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo, Propietario	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	De 11 a 15 años	Equipo de profesionales formado en la amtriz	Crecimiento esmerado sin control. Falta de renovación de producto	mucho	José Pineda Rodríguez	El Caballo. Complementos de moda e hipica.	jp@elcaballo.com
35	España	Femenino	36-45	Post Grado	Directivo	Franquiciado	Nacional	Nacional	0-5 años	Innovación periodica del producto, flexibilidad de Central	No elegir bien a los franquiciados y		Beatriz	bvega@tomo-asociados.es	
36	España	Masculino	26-35	Post Grado	Jefatura	Franquiciador	Internacional	De 5 a 10 países	Más de 20 años	Capacidad de gestión del franquiciado	No trabajar en equipo		Iván Piqueras	Amichi-Moda	ipiqueras@amichi.es
37	España	Masculino	26-35	Univesitario	Gerencial	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	El más importante es el equipo, seguimientos, formación y apoyo continuado al franquiciado	lo contrario al punto 26	hoy día es vital trabajar en equipo y con una red consolidada	DAVID ALLEN MARTIN	ALLEN GLOBE INMOBILIARIA INTERNACIONAL. PERTENECE AL SECTOR DE LA INTERMEDIACION INMOBILIARIA	DIRECCION@ALLEN GLOBE.COM
38	España	Masculino	Mayor de 55	Post Grado	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	buena fe mutua	engaños	facilita el desarrollo comercial y la competitividad		brutusmail@brutus.es	
39	España	Masculino	26-35	Univesitario	Directivo	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	dedicación íntegra del franquiciado		por supuesto, es la única forma de competir del pequeño comercio frente a grandes superficies comerciales	Fernando Sanfeliciano	Rusticas del Noroeste. Servicios Inmobiliarios	franquicias@rusticas.com
40	España	Masculino	36-45	Univesitario	Gerencial	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	De 11 a 15 años	La selección de franquiciado, que el modelo de negocio haya sido correctamente testado y probado, controlando sus puntos fuertes.	Un modelo de negocio mal testado, un mal procedimiento de selección de franquiciados, dando entrada indiscriminadamente a todo tipo de personas aunque no coincidan con el perfil buscado, un modelo de negocio que no sea transmisible, o que no se transmita adecuadamente.	Si permite desarrollo empresariales más rápidos y sólidos.	JUAN MANUEL BAKAULI	VIAJES GHEISA, AGENCIAS DE VIAJE	jm.baixauli@gheisa.es
41	España	Masculino	46-55	Colegial (Bachiller en España)	Jefatura	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	Adecuar inversión con rentabilidad	No tener volumen suficiente de población	Depende del tipo de negocio y hacia que sector va dirigido	Angel Galvez	Nova video (sector video automatizado y vending)	nova-video@wanadoo.es
42	Portugal	Masculino	46-55	Univesitario	Gerencial	Franquiciador	Nacional	Menos de 5 países	De 5 a 10 años	Seriedad, dinamica	Falta de calidad, incumplimiento de plazos y malo servicio.	Porque de un modo general esta virada para los pequeños inversidores.	Victor Gonzalez	Recitoner - reciclaje de consumibles Informaticos	vgonzalez@recitoner.pt
43	España	Femenino	26-35	Univesitario	Directivo	Franquiciador	Internacional	Más de 21 países	Más de 20 años	Acuerdos de financiación con bancos del país	Personal de ventas pasivo y poco simpático y atento	Se promociona producto del país de origen en mercados extranjeros	Elsabeth Forroll	KA INTERNATIONAL - Tiendas de decoración	eforroll@ka-international.com
44	España	Masculino	46-55	Univesitario	Gerencial	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	Motivación, trabajo, capacidades comunicativas y comerciales, tesón	Conformismo, falta de fe en la idea de negocio, falta de red comercial del país	Si, en la medida en que se crean puestos de trabajo, y nuevos empresarios acuden a la red comercial del país.	Jose Antonio Fernández	VINOS DE ETIQUETA, Sector Distribución alimentación y bebidas	franquicias@vinosdeetiqueta.com
45	España	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	Posibilidad de fracaso bajo	el cierre de un elevado número de pequeñas empresas que generan empleo	influye mucho ya que permite crear muchas pequeñas empresas que generan empleo	Ignacio Villén Montero	Grupo Pacc, S.A., correría de seguros y productos financieros	ivillen@grupo-pacc.es
46	España	Femenino	36-45	Univesitario	Directivo	Franquiciador	Internacional	De 5 a 10 países	De 11 a 15 años	Experiencia en el sector, conciencia de grupo y solvencia profesional y personal	La conciencia de individualidad del franquiciado	Sin duda, el sistema de franquicias ha crecido enormemente en los últimos años en España y, por tanto, ha influido en el desarrollo comercial	Charo Alvaro	GL STAUFFER pertenece al sector transporte	central@gl-stauffer.com

47	España	Masculino	36-45	Técnico	Gerencial,Directivo,Propietario	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	la que ha desarrollado un buena política comercial sobre margenes de negocio para el franquiciado y franquiciador.	la humildad del franquiciado	el creer saberlo todo	si,sobre todo por el nivel de saneamiento en la economía.	Bartolome Marin	Paños	deportes.	bartolomepanos@grupopanoc.com
48	México	Masculino	36-45	Universitario	Administrativo	Franquiador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	Culpa con el costo	Conocer su negocio	no conocer su mercado	si y una rapida influencia de venta	Roman Rivera	Maniscos Dorado		mariscos_dorado@yahoo.com.mx
49	México	Masculino	26-35	Universitario	Gerencial	Franquiador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	LA QUE DESARROLLO MEJORES OPERACIONES EN CONJUNTO CON SUS FRANQUICIADOS	ASISTENCIA TÉCNICA, VANGUARDIA EN LAS OPERACIONES CONSIDERANDO LAS EXPERIENCIA DE TODA LA RED	FALTA DE COMUNICACIÓN, FRANQUIADOR QUE CREE SABER TODO, MALA INVESTIGACIÓN DEL FRANQUICIADO	VITAL, EN MÉXICO LA APORTACION DEL SECTOR Y EL POSICIONAMIENTO ES LA DE MAYOR CRECIMIENTO DE TODAS LAS ACTIVIDADES COMERCIALES	CHRISTIANRUEDA	PRENDAMEX, SERVICIOS		crueda@prendamex.com.mx
50	Perú	Masculino	36-45	Post Grado	Propietario	Franquiador	Internacional	De 5 a 10 países	0-5 años	Altos retornos de la inversión	Producto innovativo;Certificaciones Internacionales;Uso intensivo de la tecnología	Falta de conocimiento, Culturalmente todos "quieren empezar". Formalidad	Si. Permite un crecimiento exponencial del negocio	riendo/lolimsa.com.pe Rolando Liendo LOLIMS	LOLIMS Sector Software	riendo/lolimsa.com.pe	
51	México	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo,Propietario	Franquiador	Nacional	Nacional	De 11 a 15 años	Aquella que es rentable para los franquiciarios y reciben un adecuado y constante soporte por parte de los franquiciantes.	Innovación permanente por parte de la franquicia, servicio, apoyo constante por parte de la franquicia, comunicación, producto de calidad	Destanación de la franquicia hacia sus franquiciarios, igualmente la mala selección de un franquiciario	Influye de una manera muy importante puesto que genera empleos	Miguel Angel Pérez Cárdenas	Mr. Fish Sector de Alimentos	miguel@mr-fish.com	
52	España	Masculino	36-45	Colegial (Bachiller en España)	Propietario	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	Una franquicia rentable para todas las partes	Capacidad del franquiciado	Mala practica de los conocimientos	Si. Puestos de trabajo	Carlos Polo	Luxevisión S.L., Ocio	franquicias@videoclubluxe.com	
53	Argentina	Masculino	46-55	Universitario	Consultor	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	Que posea una marca bien posicionada, con mucho apoyo del franquiciante, que sea rentable para el franquiciado y que posea reconocimiento de los consumidores.	Mucha asistencia inicial y continua a lo largo del contrato	Que la compañía tenga otros canales de distribución que compitan con la franquicia	La franquicia es el sistema de expansión comercial mas conveniente en la actualidad y la prueba es el desarrollo que se esta dando en China. Con ella se logra factores de optimización de gestion, diferenciación y asociacionismo que permite lograr economia de escala. Por lo tanto el comercio de un pais se profesionaliza	Carlos Canudas	Estudio Canudas - Consultoria	canudas@estcanudas.com.ar	
54	Perú	Masculino	46-55	Universitario	Gerencial,Propietario	Franquiador	Nacional	Nacional	0-5 años	Aquella que donde opere sea considerada la mejor de su ramo.	Locales apropiados y personal idóneo para cada puesto...	Situación económica de País (mala)...Precios muy alejados de la realidad donde se opere.	Si influye, cambiandole la cara a su País y sobre todo... indirectamente la competencia mejorara en beneficio del cliente.	Rodolfo del Carpio Márquez	EL POLLO REAL...Sector Servicios - Restaurante Polteria	rdelcm@hotmail.com elpolloreal.com	
55	México	Femenino	26-35	Universitario	Jefatura	Franquiador	Nacional	Nacional	0-5 años	UN MODELO DE NEGOCIO A SEGUIR	INVERSION, TRABAJO, ESFUERZO, PUBLICIDAD, CONTROL, PUNTO DE VENTA	NO BUEN PUNTO DE VENTA, FALTA DE ESFUERZO, FALTA DE CONTROL, FALTA DE TRABAJO	CLARO, ES MUY IMPORTANTE, YA QUE ES PUNTA DE LANZA PARA LA INVERSION DE NEGOCIOS	MARIANA BASTIDAS CARRANZA	CAFÉ CALESA GOURMET COFFEE, SECTOR ALIMENTICIO	mariana@cafecalesa.com	
56	México	Femenino	26-35	Universitario	Administrativo, Otro	Franquiador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	Aquella que es capaz de proporcionarle todos los elementos necesarios para la perfecta operación del negocio a sus franquiciantes.	Asistencia Técnica, Visitas de Inspección y Auditoria para saber si estan cumpliendo con los estándares, Servicio Post-Venta	Mal franquiciario, Uso negativo de la Marca, No seguir con los procedimientos tal cual como dice en los manuales	si, ya que fomenta negocios independientes y posicionamientos de marca.	Stephanie Simhon	Prendalana, Servicios Financieros	corporativo2@prendalana.com	
57	México	Masculino	46-55	Otro	Directivo	Franquiador	Nacional	Nacional	0-5 años	Que retorne la inversion en 24 meses	perfiles de clientes, familias alrededor, factores de uso del producto cada cuando se usa	ubicacion, si se ubica en desarrollos comerciales ya que hoy en dia ya no venden, costo de la franquicia y regalías	asi es, y en un 30%	target de la poblacion, nivel social, ubicaciones	Operadora de Franquicias mi farmacia nacional s.a. de c.v. farmaceutica	gmo@mifarmacia.com	
58	México	Masculino	46-55	Post Grado	Directivo	Franquiador	Nacional	Nacional	0-5 años	Es un modelo de negocio que por la estandarización de sus procesos y la certificación de los mismos por un organismo especialista, puede ser replicado con éxito en lo operativo, comercial, financiero, fiscal etc. y lograr permanencia y liderazgo en su rama de actividades.	Selección de la plaza, del local, acatamiento por el franquiciario de las especificaciones de imagen, políticas y procedimientos de operación, supervición por parte del franquiciante, entre otros.	Falle de una selección correcta de los franquiciarios por parte del franquiciante, la falta de un marco legal adecuado para el correcto desarrollo del negocio, el no contar con esquemas de financiamiento que permitan un sano apalancamiento y de esta manera propiciar el crecimiento del negocio, entre otros.					
59	México	Masculino	26-35	Post Grado	Directivo	Franquiador	Internacional	De 5 a 10 países	De 11 a 15 años	La que ofrece satisfacción		La legislación de cada país	Demasiado, creando nuevas oportunidades de trabajo y crecimiento para los franquiciarios	Sergio Rosas	El Fogoncito - Restaurantes Taquerías	sergio@fogoncito.com	
60	Argentina	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo	Franquiador	Internacional	De 5 a 10 países	De 16 a 20 años		Selección del perfil del futuro franquiciador	Preparación insuficiente.	Favorece la modernización del comercio	Alan Aurich	Havanna - Cafeterías - Delicatessen	aaurich@havanna.com.ar	
61	España	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo	Franquiador	Internacional	De 5 a 10 países	De 16 a 20 años	La que tiene capacidad de adaptación a su entorno sin perder el standar y rentabilidad.				Enrique Luque	Tormo & Asociados, Consultores en Franquicia	eluque@tormo-asociados.es	
62	España	Masculino	26-35	Post Grado	Jefatura	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	De 5 a 10 años	Aquella en la que todos ganan, franquiciador y franquiciado	Contar con un producto / servicio de calidad.	Falta de un manual de procedimientos.	Si, en cierta medida.	Ván Chica	Tourline Express, transporte urgente y mensajería	marketing@tourlineexpress.com	
63	España	Femenino	26-35	Universitario	Consultor	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	Aquella que pasa a formar parte de una red de agencias, y no es un mero satélite dela central				Marta	Grupo Exclusivo. Agencias de Modelos	expansion@grupestexclusive.es	
64	España	Masculino	46-55	Universitario	Propietario	Franquiador	Internacional	De 11 a 20 países	De 11 a 15 años	Un concepto de negocio que es capaz de implantarse con éxito en todos los países que se propone, que presente novedades atractivas para los clientes y que está en contacto constante con sus franquiciados.				Alfredo Zamora	Pressto - Tintorería rápida de calidad	info@pressto.com	
65	España	Femenino	26-35	Post Grado	Directivo	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	franquicia cno volumen de ventas / buen nivel de rentabilidad y gestión impecable.		No experiencia del franquiciado.					
66	España	Femenino	26-35	Post Grado	Directivo	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	franquicia cno volumen de ventas / buen nivel de rentabilidad y gestión impecable.	Selección del Franquiado	No experiencia del franquiciado.	Si	Marta Martínez Costán	Internalla.es		
67	España	Femenino	26-35	Post Grado	Directivo	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	franquicia cno volumen de ventas / buen nivel de rentabilidad y gestión impecable.	Selección del Franquiado	No experiencia del franquiciado.	Si	Marta Martínez Costán	Internalla.es	mmartinez@internalla.es	
68	Portugal	Masculino	26-35	Colegial (Bachiller en España)	Gerencial	Franquiador	Internacional	De 11 a 20 países	De 5 a 10 años	Un negocio que sea rentable para el franquiciador y para el franquiciado	Publicidad local y feedback de la aceptación	competencia desleal y mala gestión		Rui Cardoso	Petit Patapon - Comercio de Vestuario de niños	rcardoso@petitpatapon.com	
69	Argentina	Masculino	36-45	Universitario	Gerencial	Franquiador	Internacional	Más de 21 países	Más de 20 años	Es un negocio que se pueda desarrollar bajo una misma filosofía de trabajo, con un know how comprobado y desarrollado en distintas culturas.	Perfil del franquiciante, comprar conocimientos e inquietudes de los franquiciados, plan estratégico y sobre todo el desarrollo de una visión, una misión y objetivos	Otorgar la franquicia a la persona inadecuada; es decir con capital pero sin el perfil, no escuchar a los franquiciados para el crecimiento de la misma y franquiciar sin antes observar (abrir) como funciona el mercado local. Tener un negocio y luego evaluar la posibilidad de franquiciar. No siempre la gente que lleva adelante un negocio exitoso tiene la capacidad de desarrollarlo a través de franquicias	Si considerablemente, y más en mi país que es muy inconstante en donde hubo malas épocas las Master salieron a defender a sus franquiciados posibilitandolos desarrollar su negocio y no cerrar el mismo	Esteban Bruzzone	REMAX Argentina venta de Franquicias Inmobiliarias, SERVICIOS	esteban@remaxargentina.com.ar	
70	Argentina	Masculino	26-35	Otro	Gerencial,Directivo	Franquiador	Internacional	De 5 a 10 países	Más de 20 años	es quella que permanece en el mercado, generando buenos negocios y que provee al mercado actualizandond e los productos que ofrece de forma tal que pueda permanecer a la vanguardia y en consecuencia vigente				Diego Dminguez	Fisk Ingles - Argentina	franquicias@fiskingles.com.ar	

71	Perú	Masculino	46-55	Post Grado	Gerencial,Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	Es aquel formato empresarial que es deseado en distintos mercados por su éxito evidente	Personas interesadas serias y correctas. Marco legal que proteja la propiedad de marcas e intelectual, que además resuelva rápidamente conflictos. Disposición de infraestructura adecuada, a costos razonables.	Existencia de pseudo franquiciadoras. Legislación no completa ni segura. No decir las cosas y costos perfectamente claros.	Influye en gran medida. Ayuda a reducir el riesgo del inversionista, facilita los negocios con cualquier tamaño de inversión. Los problemas mas comunes ya han sido tratados y resueltos. El producto o servicio sigue evolucionando en la matriz.	Franko G. Klinge	Akila Rent a Car - Sector turismo, arrendamiento de vehículos	klinge@akila.rentacar.com
72	México	Masculino	26-35	Universitario	Gerencial	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	Un negocio que se sabe sobrelevar los cambios.	ORGanizacion, planeación, adaptarse al mercado	Mala comunicacion entre empleados y patron, no dar capacitacion	no es muy relevante	L.C.I Juan Manuel Gutiérrez Güitron	Franquicia Autolata Modelo sector comercio	comercializacion@publitas.com
73	España	Femenino	26-35	Post Grado	Otro	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	la que responde a las expectativas empresariales cumpliendo con la satisfacción del cliente	buenas relación calidad-precio	que no se desarrolle bien la imagen corporativa	si, porque impulsa el pequeño negocio	Mª Elena Grande	MEX- Transporte urgente	comunicaciones@mex.es
74	México	Masculino	26-35	Post Grado	Directivo	Franquiciador	Nacional	Menos de 5 países	0-5 años	Rentabilidad				Manuel Tabuena	María Chuchena. Sector Restaurantero	manuel@maria-chuchena.com
75	México	Masculino	26-35	Universitario	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	Aquella que a las Franquiciarios ganancias de acuerdo a los pronósticos lo cual permite el crecimieinto de la misma	Franquiciarios comprometidos con su proyecto de inversión	Poco soporte por parte del Franquiciante a sus Franquiciarios	Así es, en México se considera que de cada 100 pesos gastados 14 van al sector franquicias y aproximadamente el 40% de las franquicias son de comida.	Ing. Saúl G. Martínez Nieto	Jochos Hot Dogs Alimentos -	smartinez@jochos.com
76	España	Femenino	26-35	Universitario	Consultor	Franquiciador	Internacional	Más de 21 países	Más de 20 años	El que aporte mas valor en el mercado.	Buenas alianzas estratégicas.	No llevar una preselección de franquiciados.	Si, bastante.	Sara	CENTURY 21 Sector Inmobiliario.	sara.espejo@century21.es
77	España	Masculino	26-35	Técnico	Directivo	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	De 5 a 10 años	Un proyecto empresarial que consiga anar con equilibrio los intereses de la parte franquiciadora y de la parte franquiciada.	básicamente los reseñados en las preguntas anteriores.	Obviamente, la no transmisión correcta del Know how, la falta de atención de la casa franquiciadora, la falta de personal cualificado... Son factores que influyen negativamente para la correcta marcha de una franquicia.	Desde luego, en la medida en la que favorece la creación de nuevos negocios e incentiva el hecho emprendedor de gente que de otro modo, sin encontrar empresas que le abran el camino, no lo harían.	Juan Carlos Lorenzo Dominguez	Grupo AIRE'S Peluquería y Belleza	marketing@aires.es
78	Argentina	Masculino	36-45	Universitario	Consultor	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	Es aquella que posee un sistema formateado d enegocios con comportamiento previsible y que brinda a sus franquiciado un debido apoyo tanto en el traspaso del saber hacer como en el díaño operar	Sistema de control y seguimiento de las franquicias. Correcta selección del franquiciado. Bajo nivel de ansiedad del franquiciante	Poco apoyo del franquiciante. Empresa mal organizadas como franquiciantes	es muy importante dado que el sistema no solo contribuye a factores comerciales sino que posee marcadas ventajas a nivel social	Adolfo Papaleo Froy	CAF Consultora en franquicias	franquicias@cafconsultora.com.ar
79	México	Masculino	26-35	Post Grado	Directivo,Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	Aquella que cumple con tus expectativas financieras	Un buen arreglo con la cadena de proveedores	Falta de Capital Suficiente de los Franquiciados y su falta de involucramiento en la operación total del negocio	Si, pues somos uno de los principales generadores de empleos en el país	Froylán H Campos T	Videobank	fcampos@videobank.com.mx
80	México	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	aquella que es rentable para los franquiciantes y los franquiciados permitiendoles competir en el mercado abierto y que incida ademas del crecimiento de la red, idealmente que los actuales franquiciados se interesen en recomprar otras unidades como consecuencia a su satisfacción.	Diagnostico previo de franquiciabilidad, desarrollo integral de un programa de franquicia como elemnto rector y asesoría de personas especializadas en franquicias	pretender que la experiencia en empresa me da conocimiento en el tema de franquicias, adaptar conceptos de otras franquicias siendo cada una un traje ala medida, improvisar	sin duda de l amano de ser un sector profesionalmemnte preparada dando una mayor certeza ala supervivencia de estos negocios y generando empleos de manera constante	Diego Elizarraras Cerda	Todo de Cartón organizacion, empaque y mensajería	delizarraras@tododecarton.com.mx
81	México	Masculino	26-35	Post Grado	Directivo,Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	Utilidades garantizadas	marca, posicionamiento	mala imagen, mal servicio al cliente	Ultimamente parece ser el esquema de inversion preferente	Lic. Abraham Taiye	Mundo M - Cosmeticos, accesorios y bisutería	ataiye@claudia.com.mx
82	España	Masculino	36-45	Post Grado	Gerencial	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	Buena Implantacion, desarrollo de la cadena, productos innovadores y competitivos, nicho de mercado	Alta profesionalidad y Capacitación del franquiciado	Baja Profesionalidad del franquiciado	Si, desarrolla valores intangibles como la marca y tangibles como la creación de valor (donde antes no había nada ahora hay una cadena con un producto o servicio)	Alejandro Ezcurra	Beal Trading s.a - Centros de Estética	info@deadeanaturaltherapy.com
83	España	Masculino	46-55	Post Grado	Propietario	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	La que se consolida en el tiempo	Misión, visión y valores muy claros.	Vender de todo a todo el mundo.	Si por los lugares de trabajo y la creación de riqueza	Ramon Martínez	Home Personal Services sl	hps@homepersonalservices.com
84	España	Femenino	36-45	Universitario	Directivo	Franquiciador	Internacional	Más de 21 países	Más de 20 años	Es un negocio con una alta rentabilidad	que sea internacional con una fuerte expansion	mala comunicacion o servicio con la central, no dar formacion, no establecer un plan de negocio y una estrategia, no exista una experiencia exitosa de la enseña.	si	Julieta de Miguel	Signarama, rotulación y comunicación visual	info@signarama.es
85	Argentina	Masculino	Mayor de 55	Universitario	Consultor	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	De 5 a 10 años	Aquella que tiene permanencia y crecimiento		La desconsideración del franquiciante hacia los franquiciados	Influye en la medida de su participación en la economía del país.	Adolfo Imas	mundofranquicia consulting	aimas@ar.mundofranquicia.com
86	México	Femenino	Menor de 25	Universitario	Jefatura	Franquiciador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	Una franquicia exitosa es la que opera al 100% de la misma manera que la matriz.						
87	Argentina	Masculino	26-35	Post Grado	Gerencial,Consultor	Franquiciador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	Aquella que cumple los objetivos para los que fue creada	Creo que es muy importante el compromiso personal del franquiciado con el proyecto.	Un escenario economico recesivo.	Si, considero que de manera significativa.	Alejandro Granados	Davor, Indumentaria y catzado	alejandroganados@davor.com.ar
88	México	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo	Franquiciador	Nacional	Nacional	0-5 años	aquella cuyo nivel de crecimiento es constante y su Retorno de inversión se mantiene en el rango ofrecido, pero además que genere valor social.	densidad de población, visibilidad del local, trade dress de la fachada, manuales ctros y concretos, plan de lanzamiento con toda una campaña de mercadotecnia	mal contrato (que no cubra los puntos importantes), una mala selección del franquiciado (perfil del franquiciado)	mucho, puede ser la alternativa viable de crecimiento de muchos negocios y el modelo a seguir en los próximos años.	gustavo cordero rodriguez	Clinica Dental Perfect sector salud bucodental	simarketing@prodigy.net.mx

89	Argentina	Masculino	26-35	Post Grado	Gerencial	Franquiador	Nacional	Nacional	Más de 20 años	aquella que posea un producto excelente, con alta imagen en los consumidores, alto Top Of Mind, excelente salud marcaria, alcance nacional, franquiciados con respaldo economico, un detallado contrato de franquicia, apoyo publicitario	1- el proceso de seleccion de los franquiciados o potenciales inversores. 2-El grade ode inversion que se puee destinar a cada uno de los franquiciados para ayudarlos a desarrollar su negocio	1- Aumento de los costos de alquiler de los locales, 2- aumento de los costos de mano de obra en atencion al publico		sebastian maria hopff	ICI Paints Argentina - Retail de Pinturas	sebastian_hopff@ici.com
90	España	Masculino	36-45	Universitario	Directivo,Propietario	Franquiador	Nacional	Nacional	0-5 años	Satisfacion para Franquiador y franquiciado	APTITUD DEL FRANQUICIADO ANTE EL NEGOCIO	NO CONFIANZA EN LA RED	SI INFLUYE. ALTA MEDIDA	JOSE CARLOS ROJAS	SOLHOGAR. INMOBILIARIA	FRANQUICIAS@SOLHOGAR.COM
91	España	Masculino	26-35	Universitario	Propietario	Franquiador	Nacional	Nacional	0-5 años	una franquicia con crecimientos superiores al 15% anual en volumen de ventas						
92	México	Femenino	26-35	Universitario	Directivo	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	0-5 años	un modelo de negocio que curta con marca registrada y con reconocimiento y prestigio en el mercado,cuyos procesos se puedan repetir exitosamente.	otro factor importantísimo en el éxito de una franquicia es la selección del franquiciado ya que debe de ser una persona emprendedora con ganas de trabajar.	cuando no tienes todos los factores anteriores y no se selecciona bien al franquiciado o el franquiciado no esta bien informado de la franquicia puede ser un fracaso rotundo	en gran medida ya que es un modelo generador de empleos y de competencia, lo cual se traduce en mejora continua.	LIC. VALERIE ALEXA PIZZUTO RODRIGUEZ	BIGOS, RESTAURANTE CASUAL Y FAMILIAR ESPECIALIZADO EN PARRILLADAS A DOMICILIO	valerie_pizzuto@bigos.com.mx
93	España	Femenino	Menor de 25	Universitario	Directivo	Franquiador	Internacional	De 5 a 10 países	De 11 a 15 años	AQUELLA RENTABLE PARA EL FRANQUICIADO Y CON UN MODELO DE GESTIÓN CAPAZ DE SER REPLICADO EN CUALQUIER PARTE DEL MUNDO.			INFLUYE POSITIVAMENTE PORQUE AL SER LA INVERSIÓN MENOR PARA DESARROLLAR UN NEGOCIO FRANQUICIADO, SE FACILITA LA CREACIÓN DE EMPLEO Y SERVICIOS.		COMESS GROUP DE RESTAURACIÓN, S.L. SECTOR HOSTELERÍA	mirisarri@comessgroup.com
94	España	Masculino	26-35	Post Grado	Directivo	Franquiador	Internacional	De 5 a 10 países	De 11 a 15 años	Una franquicia competitiva	La distinción	La simple imitación	Si, en la medida de posibilitar el éxito de la franquicia	Eugenio	Lune Bleu	lunebleuspain@yahoo.es
95	España	Femenino	46-55	Universitario	Gerencial	Franquiador	Internacional	De 5 a 10 países	0-5 años	como somos discotecas, el éxito es de nuestro publico	las personas que van a desarrollar el proyecto	No saber de la noche de su ciudad	Es muy influyente, ya que por ejemplo el año pasado recibimos la Medalla de Oro al merito turístico, concedida por el Rey de España, S.M.R. D. Juan Carlos I	Nuria Muñoz Lirón	PACHA- Discotecas-	nuria@pacha.com
96	México	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo	Franquiador	Nacional	Nacional	De 16 a 20 años	Es aquella que presente un interesante punto de equilibrio asi como una recuperacion rapida de la inversion asi como un bajo riesgo de inversion	Un EFICIENTE contacto entre franquiciante y franquiciado	Un mal plan estrategico	Claro que si influye, siempre y cuando las leyes permitan una amplia expansion del modelo , en México por ejemplo en Enero tendremos cambios en la ley y eso repercutira en el crecimiento del gremio	Sergio Quintana Enciso	Electronica Steren	quintana_sergio@yahoo.com
97	México	Masculino	26-35	Post Grado	Administrativo	Franquiador	Nacional	Nacional	De 11 a 15 años	AQUELLA QUE LOGRA QUE SUS FRANQUICIARIOS OBTENGAN EL NIVEL DE SATISFACCION PROMETIDO.	TROPICALIZACION DE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y METODOS DE VENTA	PERFIL DEL FRANQUICIARIO NO ADECUADO	SI INFLUYE EN LA MEDIDA DE QUE SE CREEN NUEVAS FUENTES DE EMPLEO	ALVARO QUINTERO ULLOA	FIRME PLUS, SERVICIOS FINANCIEROS	ALVARO_QUINTERO@FIRMEPLUS.COM.MX
98	Venezuela	Masculino	36-45	Post Grado	Directivo,Propietario,Consultor	Franquiador	Internacional	Menos de 5 países	De 5 a 10 años	Ganar ganar	Dedicacion	Falsas promesas	Si y mucho	Plinio Montiel	Farmacias Unidas	pmontiel@cobeca.com
99	Argentina	Femenino	26-35	Universitario	Propietario	Franquiador	Nacional	Nacional	0-5 años	consolidada y en permanente desarrollo. Posicionamiento de la marca según la estrategia desarrollada y filosofia rectora unificada.	Dedicación del franquiciado y excelente nivel de gerenciamiento del negocio. Bajo nivel de competencia. La marca debe ser fuerte, posicionada y conocida. El servicio debe distinguirse y ser original. Debe influir no solo en indicadores económicos, sino también en las actitudes del consumidor.-	Recursos humanos no capacitados ni motivados que generen reclamos.	Las franquicias continuan demostrando ser una herramienta de expansión comercial-	CAROLINA RAQUEL PESSOTTI BRENDEL	TUERITA'S KID-Peluquería Infantil	pessottic@infovia.com.ar
100	España	Masculino	36-45	Universitario	Directivo	Franquiador	Internacional	De 11 a 20 países	Más de 20 años	Aquella que tiene un saber hacer consolidado y es una garantía de negocio.	IMAGEN DE MARCA. CONCEPTO CLARO DE NEGOCIO	FALTA DE EXPERIENCIA, NO TODO ES FRANQUICIABLE	SI MUY POSITIVAMENTE, HACE CRECER ECONOMIA YA QUE PERMITE ACCEDER A PEQUEÑOS Y GRANDES INVERSORES A SECTORES QUE DESOCNOCEN.	MARIO ANTÓN GUTIERREZ	CASA SANTIVERI- ALIMENTACIÓN DIETÉTICA	maria@santiveri.es
101	México	Masculino	26-35	Post Grado	Propietario	Franquiador	Nacional	Nacional	De 5 a 10 años	Aquella que tiene la capacidad de crecimiento sólido y con alta satisfacción del cliente final	SERVICIO A CLIENTE (FRANQUICIARIO)	FALTA DE COMUNICACION, SEGUIMIENTO, SOPORTE TECNICO	SI, EN MEXICO ES UNO DE LOS SECTORES DE MAYOR CRECIMIENTO	LIC. JULIO ADRIAN DIAZ ROMERO	BELEKI DE MEXICO SA DE CV SECTOR: PANIFICACION	julio.diaz@beleki.com.mx
102	España	Masculino	26-35	Universitario	Directivo,Propietario	Franquiador	Nacional	Nacional	0-5 años	La cual tiene tiendas bien atendidas y estas tienen éxito de ventas.	Capacidad y actitud del franquiciado	Captar inicialmente malos franquiciados	Si, ya que si el país funciona bien es mucho más sencillo de que el negocio triunfe.	José Navarro	Master Terra Verda, s.l.	jnavarro@terraverda.com

Apéndice 6 Cronograma detallado de actividades

El primer paso para la elaboración del presente trabajo de Tesis fue la selección del tema; esta se dio durante el curso de Dirección Estratégica, en donde se debía elaborar un Planeamiento Estratégico Agregado. Se escogió el tema franquicias porque es un importante modelo de negocios, muy difundido en el mundo y muy poco desarrollado en el Perú.

Se comenzó por la revisión bibliográfica para luego de sendas reuniones grupales, decidir realizar el Planeamiento Estratégico Agregado Franquicias, con miras a utilizar el mismo tema, Franquicias, en el trabajo de Tesis.

La fecha en que se decidió el tema Franquicias, para ser utilizado en el Planeamiento Estratégico Agregado y luego en la Tesis, fue 18 de Febrero del 2005. Dicho trabajo de Planeamiento Estratégico Agregado culminó el día 20 de junio del año 2005.

Fue el 8 de marzo del 2005 cuando se empezó con el Plan de Tesis y la elección del Asesor, el Profesor Fernando D'Alessio y se trabajó paralelamente el Planeamiento Estratégico Agregado, con algunos temas de la tesis.

El sábado 02 de Julio del 2005 se empezó con el trabajo de Tesis propiamente dicho, resaltando aquellos capítulos del Planeamiento Estratégico Agregado que podrían ser de utilidad en el trabajo de tesis y realizando una lluvia de ideas de cómo se podría plantear la Tesis de la mejor manera.

El 16 de Julio del mismo año, se acordó que se debían realizar entrevistas a expertos del medio en el tema franquicias y enviar encuestas a entendidos del tema a nivel mundial. Se comenzó entonces con las propuestas de las personas a entrevistar y con la búsqueda de bases de datos de empresarios allegados al tema franquicias.

Luego de reuniones con profesores de CENTRUM y personas conocedoras del tema franquicias, se estableció, el 25 de Agosto, la lista definitiva de los empresarios y conocedores del tema franquicias a quienes debíamos entrevistar. En las siguientes 6 semanas se intentó ubicar a dichas personas, de los que se pudo ubicar, algunos concedieron la buscada entrevista y otros se negaron.

Paralelamente se fue buscando la base de datos con la información de las personas, a nivel mundial, a quienes les enviaríamos la encuesta vía electrónica. En ese lapso de tiempo surgió la idea de realizar la encuesta vía web.

De las entrevistas con los expertos y de las reuniones con el asesor del grupo, surgieron los factores que debíamos colocar en las encuestas para ser validados por los encuestados, así como la forma en que debíamos elaborar la encuesta.

La encuesta inicial fue terminada el día 19 de Septiembre del 2005 y fue analizada, modificada y verificada hasta el 03 de Noviembre, fecha en que se envió la encuesta al grupo seleccionado, obteniendo la base de datos de la revista Franquicias Hoy.

Las respuestas fueron recibidas los primeros 13 (hasta el 17 de Noviembre) días de enviada la encuesta. Con los datos obtenidos fueron realizadas algunas simulaciones y proyecciones de lo que sería la data definitiva a obtenerse. Del primer envío, a 880 personas, fueron obtenidas 48 respuestas.

Se realizó un segundo envío de la encuesta el día 25 de Noviembre, excluyendo de la base de datos, a aquellas personas que ya habían respondido la encuesta inicial. De dicho envío, se obtuvieron 40 respuestas en 6 días.

El tercer y último envío se realizó el día 05 de Diciembre del 2005, obteniendo 17 respuestas, con lo que se obtuvo un total de 105 encuestas recibidas, pero se eliminaron 3 por resultar viciadas.

El análisis de la data se empezó el 20 de Diciembre del 2005, la misma que se describe en el capítulo V Análisis de Resultados, para luego revisar el documento y proceder con las Conclusiones y Recomendaciones.

El primer borrador de la Tesis se obtuvo el día 09 de enero del 2006, el mismo que fue revisado por el asesor, quien realizó algunas observaciones, las

mismas que fueron subsanadas en las siguientes 02 semanas, para terminar el trabajo de Tesis el 28 de Enero del 2006.



Apéndice 7 : Calificación promedio de factores

N° Encuesta	Apoyo en marketing de la Casa Matriz	Calidad del producto o servicio	Capacidad financiera del franquiciado	Contrato de franquicia adecuado	Plan estratégico	Crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) del país	Desarrollo de un plan de negocio	Inmediatez y correcta transacción del Know How	Poser un manual de procedimientos	Posibilidades del producto y/o servicio pueda ser reproducido exitosamente	Marca posicionada	Potencial adaptación del producto/servicio al mercado local	Programa de capacitación	Red de comunicación bien desarrollada entre la Franquicia Matriz y las franquicias	Años en el mercado	Ubicación de los puntos de venta
1	5	4	4	2	4	4	4	5	3	3	4	4	5	3	5	
2	5	4	5	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	
3	4	5	2	2	4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	3	
4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	
5	4	4	5	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	3	4	
6	5	5	3	2	3	2	4	5	4	5	5	4	3	4	1	
7	5	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
8	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	
9	4	5	2	4	5	3	4	4	3	1	4	4	2	4	4	
10	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	3	2	3	4	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	4	5	3	5	4	3	4	5	5	4	3	5	3	5	2	
13	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
14	3	5	3	3	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	
15	3	5	3	3	3	2	4	5	5	2	5	5	5	4	2	
16	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	
17	4	4	3	5	3	3	4	5	5	5	4	4	3	2	3	
18	5	5	3	2	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	
19	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	2	2	
20	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	3	
21	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	
22	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
23	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
24	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	
25	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	
26	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
27	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
28	4	5	3	3	4	3	3	3	5	4	5	4	4	5	4	
29	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	
30	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	
31	4	5	3	5	4	3	4	5	4	5	3	5	4	5	2	
32	2	5	3	2	3	2	3	3	5	4	4	5	4	4	3	
33	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	
34	5	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	
35	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	
36	5	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	
37	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	
38	2	1	3	2	4	2	4	2	3	3	2	3	3	2	1	
39	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	
40	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	
41	5	5	2	5	5	3	2	4	4	5	3	4	5	4	2	
42	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	
43	4	5	4	5	5	2	5	5	4	1	4	4	4	4	3	
44	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	
45	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	
46	3	5	2	3	4	2	5	5	4	4	3	4	4	4	2	
47	3	5	2	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	2	
48	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	
49	3	4	5	2	5	3	3	5	4	4	3	3	3	2	2	
50	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	
51	5	4	4	4	4	3	3	5	3	5	5	5	5	4	4	
52	5	5	2	1	5	1	5	3	4	3	1	4	3	4	1	
53	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
54	5	4	3	4	5	3	5	5	2	5	4	4	3	5	2	
55	5	3	2	2	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	
56	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	
57	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	
58	4	5	3	5	3	2	4	5	5	3	4	4	4	5	2	
59	4	5	3	3	4	2	3	5	5	4	3	3	5	5	1	
60	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	4	
61	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
62	3	5	2	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	3	
63	4	4	4	4	5	3	5	5	3	2	4	4	4	3	2	
64	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	2	
65	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	
66	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
67	4	3	4	2	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3	2	
68	4	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	
69	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	
70	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
71	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	3	
72	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	
73	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	3	
74	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	3	
75	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	2	
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
77	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	
78	3	5	3	5	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	4	
79	4	5	4	2	4	2	3	5	3	4	4	5	4	3	2	
80	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	
81	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	2	5	
82	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	
83	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	
84	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	
85	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
86	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	
87	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	5	3	5	
88	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	
89	5	5	4	5	5	3	5	5	4	3	5	4	5	5	3	
90	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	
91	4	5	3	4	3	3	4	5	5	5	3	4	5	4	3	
92	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
93	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	
94	5	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
96	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	2	
97	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
98	5	3	2	5	5	1	5	4	4	5	2	2	5	5	1	
99	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	
100	5	4	2	3	4	2	5	5	4	4	5	3	4	4	3	
101	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	
102	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	
MEDIA	4,21	4,65	3,64	4,01	4,29	3,29	4,34	4,70	4,34	4,31	4,05	4,25	4,12	4,31	3,24	4,22

Apéndice 8 Ordenamiento de factores según calificación

N°	Factor de éxito propuesto	Calificación
8	Inmediata y correcta transferencia del Know How	4.70
2	Calidad del producto o servicio	4.65
7	Desarrollo de un plan de negocio	4.34
9	Poseer un manual de procedimientos	4.34
10	reproducido exitosamente	4.31
14	Franquicia Matriz y las franquicias	4.31
5	Plan estratégico	4.29
12	mercado local	4.25
16	Ubicación de los puntos de venta	4.22
1	Apoyo en marketing de la Casa Matriz	4.21
13	Programa de capacitación	4.12
11	Marca posicionada	4.05
4	Contrato de franquicia adecuado	4.01
3	Capacidad financiera del franquiciado	3.64
6	Crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) del país	3.29
15	Años en el mercado	3.24

Apéndice 9. Definición de éxito para el grupo encuestado

N°	Definición de franquicia exitosa	Clasificación del Tipo de éxito	N°	Definición de franquicia exitosa	Clasificación del Tipo de éxito	N°	Definición de franquicia exitosa	Clasificación del Tipo de éxito
1	La que ha desarrollado un buena política comercial sobre márgenes de negocio para el franquiciado y franquiciador.	Financiero-Margen	19	Un negocio que sea rentable para el franquiciador y para el franquiciado	Financiero-Rentabilidad	37	Una franquicia exitosa es la que opera al 100% de la misma manera que la matriz.	Consolidada como franquicia
2	Culpa con el costo	Financiero-Margen	20	Es un negocio que se pueda desarrollar bajo una misma filosofía de trabajo, con un know how comprobado y desarrollado en distintas culturas.	Consolidada como franquicia	38	Aquella que cumple los objetivos para los que fue creada	Consolidada como franquicia
3	La que desarrollo mejor sus operaciones en conjunto con sus franquiciados	Relación franquiciados	21	Es quella que permanece en el mercado, generando buenos negocios y que provee al mercado actualización de los productos que ofrece de forma tal que pueda permanecer a la vanguardia y en consecuencia vigente	Mercado-Permanencia	39	aquella cuyo nivel de crecimiento es constante y su Retorno de inversión se mantiene en el rango ofrecido, pero además que genere valor social.	Financiero-Rentabilidad
4	Altos retornos de la inversión	Financiero-Rentabilidad	22	Es aquel formato empresarial que es deseado en distintos mercados por su éxito evidente	Consolidada como franquicia	40	aquella que posea un producto excelente, con alta imagen en los consumidores, alto Top Of Mind, excelente salud marcaría, alcance nacional, franquiciados con respaldo económico, un detallado contrato de franquicia, apoyo publicitario	Mercado-Marca
5	Aquella que es rentable para los franquiciarios y reciben un adecuado y constante soporte por parte de los franquiciantes.	Financiero-Rentabilidad	23	Un negocio que se sabe sobrellevar los cambios.	Cientes-Adaptabilidad	41	Satisfacción para Franquiciador y franquiciado	Relación franquiciados
6	Una franquicia rentable para todas las partes	Financiero-Rentabilidad	24	La que responde a las expectativas empresariales cumpliendo con la satisfacción del cliente	Financiero-Rentabilidad	42	una franquicia con crecimientos superiores al 15% anual en volumen de ventas	Mercado-Crecimiento
7	Que posea una marca bien posicionada, con mucho apoyo del franquiciante, que sea rentable para el franquiciado y que posea reconocimiento de los consumidores.	Mercado-Marca	25	Rentabilidad	Financiero-Rentabilidad	43	un modelo de negocio que cuenta con marca registrada y con un reconocimiento y prestigio en el mercado, cuyos procesos se puedan repetir exitosamente.	Mercado-Marca
8	Aquella que donde opere sea considerada la mejor de su ramo.	Mercado-Competitividad	26	Aquella que a los Franquiciarios ganancias de acuerdo a los pronósticos lo cual permite el crecimiento de la misma	Financiero-Margen	44	aquella rentable para el franquiciado y con un modelo de gestión capaz de ser replicado en cualquier parte del mundo.	Financiero-Rentabilidad
9	Un modelo de negocio a seguir	Consolidada como franquicia	27	El que aporte mas valor en el mercado.	Financiero-Rentabilidad	45	Una franquicia competitiva	Mercado-Competitividad
10	Aquella que es capaz de proporcionarle todos los elemento necesario para la perfecta operación del negocio a sus franquiciantes	Relación franquiciados	28	Un proyecto empresarial que consigue aunar con equilibrio los intereses de la parte franquiciadora y de la parte franquiciada.	Relación franquiciados	46	como somos discotecas, el éxito es de nuestro público	Cientes-Calidad Servicio
11	Que retorne la inversión en 24 meses	Financiero-Rentabilidad	29	Es aquella que posee un sistema formalizado de negocios con comportamiento previsible y que brinda a sus franquiciado un debido apoyo tanto en el traspaso del saber hacer como en el diario operar	Consolidada como franquicia	47	Es aquella que presente un interesante punto de equilibrio así como una recuperación rápida de la inversión así como un bajo riesgo de inversión	Financiero-Rentabilidad
12	Es un modelo de negocio que por la estandarización de sus procesos y la certificación de los mismos por un organismo especialista, puede ser replicado con éxito en lo operativo, comercial, financiero, fiscal etc. y lograr permanencia y liderazgo en su rama de actividades.	Consolidada como franquicia	30	Aquella que cumple con tus expectativas financieras	Financiero-Rentabilidad	48	aquella que logra que sus franquiciarios obtengan el nivel de satisfacción prometido.	Relación franquiciados
13	La que ofrece satisfacción	Cientes-Calidad Servicio	31	aquella que es rentable para los franquiciados y los franquiciantes permitiéndoles competir en el mercado abierto y que incida además del crecimiento de la red, idealmente que los actuales franquiciados se interesen en recomprar otras unidades como consecuencia a su satisfacción.	Financiero-Rentabilidad	49	Ganar ganar	Financiero-Margen
14	La que tiene capacidad de adaptación a su entorno sin perder el estándar y rentabilidad.	Cientes-Adaptabilidad	32	Utilidades garantizadas	Financiero-Margen	50	consolidada y en permanente desarrollo. Posicionamiento de la marca según la estrategia desarrollada y filosofía rectora unificada.	Mercado-Marca
15	Aquella en la que todos ganan, franquiciador y franquiciado.	Financiero-Margen	33	Buena implantación, desarrollo de la cadena, productos innovadores y competitivos, nicho de mercado	Mercado-Marca	51	Aquella que tiene un saber hacer consolidado y es una garantía de negocio.	Consolidada como franquicia
16	Aquella que pasa a formar parte de una red de agencias, y no es un mero satélite de la central	Consolidada como franquicia	34	La que se consolida en el tiempo	Mercado-Permanencia	52	Aquella que tiene la capacidad de crecimiento sólido y con alta satisfacción del cliente final	Cientes-Calidad Servicio
17	Un concepto de negocio que es capaz de implantarse con éxito en todos los países que se propone, que presente novedades atractivas para los clientes y que esté en contacto constante con sus franquiciados.	Consolidada como franquicia	35	Es un negocio con una alta rentabilidad	Financiero-Rentabilidad	53	La cual tiene tiendas bien atendidas y estas tienen éxito de ventas.	Financiero-Margen
18	Franquicia con volumen de ventas / buen nivel de rentabilidad y gestión impecable.	Mercado-Crecimiento	36	Aquella que tiene permanencia y crecimiento	Mercado-Permanencia			

Nota: Respuestas obtenidas a través de la encuesta. Pregunta 10: Para Usted ¿Qué es para usted una franquicia exitosa? (53 respuestas válidas)