Universidad de Valparaíso CHILE

Artículo

CÓMO ABORDAR INICIALMENTE UNA PROPUESTA DE NEGOCIO DE FRANQUICIAS

HOW TO APPROACH A FRANCHISE BUSINESS PROPOSAL INITIALLY

Roberto Baskin [1]

[1] Doctorando en Gerencia en la Universidad Central de Venezuela (UCV); Magister en Administración de Empresas por la Universidad Simón Bolívar (USB); Abogado por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB); Profesor adscrito al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas (USB). rbaskin@usb.ve
https://orcid.org/0000-0003-4628-6385

Resumen: El presente ensayo tuvo como objetivo profundizar en una serie de aspectos inherentes al modelo de negocio de franquicias, considerando algunas evaluaciones preliminares que son sensatas realizar y no siempre se abordan. Entre otras, la disrupción tecnológica ha recibido un nuevo empuje después de la pandemia y la misma es de particular interés debido a la rapidez con la que avanza, afectando las relaciones de intercambio entre vendedores y compradores, constituyéndose dicha realidad en un reto para el modelo de negocios ya que el sistema de franquicias estructuralmente tiende a ser menos ágil en cuanto a la adopción de innovaciones por las limitantes/reglas que tienen los franquiciados para modificar una operación que está totalmente verticalizada.
Palabras clave: franquicias, disrupción tecnológica, inversión, evaluación.

Abstract: The purpose of this essay was to delve into a series of aspects inherent to the franchise business model, considering some preliminary evaluations that are sensible to make and are not always addressed. Among others, technological disruption has received a new boost after the pandemic and it is of particular interest due to the speed with which it advances, affecting the exchange relationships between sellers and buyers, constituting such reality a challenge for the business model since the franchise system structurally tends to be less agile in terms of the adoption of innovations due to the limitations/rules that franchisees have to modify an operation that is totally verticalized.

Keywords: franchising, technology disruption, investment, evaluation.

Citación: Cómo abordar inicialmente una propuesta de negocio de franquicias. **Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales**, **2024**, *Volumen 13*, *Issue 1* . https://doi.org/10.22370/riace.2024.13.1.4549.

Recibido: 20 de noviembre de 2024
Aceptado: 9 de diciembre de 2024
Publicado: 23 de diciembre de 2024

Copyright: © 2024 by the author. Presentado a Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales para publicación de acceso abierto bajo los términos y condiciones de Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1. Introducción

El objetivo de este ensayo es proveer de manera sustentada algunas directrices básicas para que un posible inversor en un negocio de franquicias pueda realizar una evaluación preliminar considerando ciertas particularidades de este modelo empresarial en Latinoamérica. El tener proximidad a elementos como el valor de marca, el control creativo y con especial atención a los procesos de innovación/manejo de la disrupción tecnológica, puede ser determinante a la hora de invertir recursos en un tipo de negocio como el mencionado, dado que tales variables tienen impacto en la competitividad del sector.

Se puede argüir que estaría implícito en la oferta que se le hace a un inversor en materia de franquicias, que se cumplen con una serie de supuestos que hacen que este tipo de inversión resulte menos riesgosa que otras, dado que se trata fundamentalmente de la comercialización de un know how en teoría exitoso y que en consecuencia ostenta una marca no sólo conocida sino valiosa para sus propios consumidores.

A nivel de hipótesis se podría pensar que un inversor que muchas veces es inexperto, termina afrontando un gran desafío al momento de evaluar su participación en un negocio de este tipo ya que no siempre en mercados emergentes como el latinoamericano todos los supuestos que regularmente están cubiertos en países desarrollados, se dan de forma ideal.

El futuro franquiciatario no está del todo consciente de los retos/limitaciones que conlleva el que la innovación esté centralizada en el propietario de la marca/idea (algunas veces con poca trayectoria) quien por la actual disrupción tecnológica es objeto de presiones que se asemejan por decirlo de una forma a una fuerza centrífuga que busca hacerlo salir del mercado si no logra seguir el ritmo de los cambios apremiantes reinantes en la realidad.

Por otro lado, tal vez un elemento menos actual que el tecnológico, pero también de gran importancia, es el relacionado al poco valor a nivel de marca que tienen muchas franquicias latinoamericanas, las cuales pueden ser catalogadas de buenas ideas, pero que no se han probado lo suficiente en el mercado como para considerarse un negocio realmente exitoso

En línea con lo anterior, se tiene entonces que la pregunta que intenta resolver este ensayo gira en torno a: ¿Cuáles aspectos debe considerar un potencial inversionista en franquicias en Latinoamérica que regularmente no son fáciles de percibir si se es inexperto en este modelo de negocios?

Cualquier sector que esté impactado casi diariamente en su operatividad y en la forma en que se conecta con sus consumidores o usuarios, desde luego ve afectada su competitividad; de alguna forma termina perdiendo atractivo en el mercado. La disrupción tecnológica ha hecho que muchos negocios incluyendo el de franquicias esté expuesto a esta potencial afectación si no toma medidas adecuadas para gestionarse.

El modelo de negocio de franquicias por su génesis y manera en que opera, casi totalmente verticalizada, se le puede asimilar a culturas organizacionales excesivamente controladoras las cuales como es lógico suponer pueden reprimir la creatividad. Los ambientes donde las reglas son demasiado restrictivas fomentan una aversión al riesgo entre otras cosas, limitando la capacidad de sus integrantes para explorar soluciones innovadoras y tomar decisiones creativas oportunas. Los procesos de innovación tecnológica o no tienden a ser lentos en estas organizaciones.

En Latinoamérica, este modelo de negocio está sumido en lo que se conoce como la brecha digital (desigualdades en acceso a la tecnología y conocimiento, y poco foco de las naciones en innovación tecnológica). Según la UNESCO Institute for Statistics (2019) la región invierte un escaso 0.6 % del PIB en investigación y desarrollo, incidiendo en la capacidad de las empresas para adoptar tecnologías disruptivas.

Es necesario tener en cuenta que en lugares como por ejemplo Venezuela, Nicaragua, Cuba y Haití, las variables macro tienen una relevancia que probablemente no existe en otras naciones que gozan de mediana estabilidad en términos políticos y económicos.

Desde luego, la forma de abordar un posible proyecto de inversión está sometida desde el punto de vista técnico a diversas evaluaciones.

Según Najul (2007) un proyecto "es el plan de una empresa o persona para invertir sus recursos en una actividad u operación, con el propósito de hacer real una expectativa de beneficio al cabo de un lapso determinado"(p.22). En palabras más llanas, se trata de un negocio al que se le inyecta dinero o esfuerzo para que se concrete de la forma en que estaba previsto.

Acerca de los estudios de viabilidad, Sapag Chaín (2011, p.25) señala que el proceso para decidir invertir tiene cuatro elementos:

> 1. El decisor, que puede ser un inversionista, financista o analista. 2. Las variables controlables por el decisor, que pueden hacer variar el resultado de un mismo proyecto, dependiendo de quién sea él. 3. Las variables no controlables por el decisor y que influyen en el resultado del proyecto. 4. Las opciones o proyectos que se deben evaluar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios.

Lógicamente son medulares los elementos relativos a las variables no controlables por el decisor y las opciones que pudieran existir a nivel de oportunidades de negocios (rendimiento de la inversión). El llamado análisis de entorno suele preocupar en países volátiles económica, política y socialmente, como es el caso de muchos países latinoamericanos. El análisis del entorno donde se sitúa la empresa y del proyecto que se evalúa

implementar es fundamental para determinar el impacto de las variables controlables y no controlables, así como para definir las distintas opciones mediante las cuales es posible emprender la inversión. Tan importante como identificar y dimensionar las fuerzas del entorno que influyen o afectan el comportamiento del proyecto, la empresa o, incluso, el sector industrial al que pertenece es definir las opciones estratégicas de la decisión en un contexto dinámico. (Sapag Chaín, 2011, p.25).

En el ensayo nos aproximaremos únicamente a ciertas variables, especialmente a las variables controlables por el decisor, que pueden hacer variar el resultado de un mismo proyecto, dependiendo de quién sea él. En particular, lo relacionado al manejo de ciertos conocimientos y definiciones que habitualmente se abordan muy superficialmente en materia de franquicias, y que pueden llevar a un inversor a comprometer recursos negativamente.

La creciente competitividad en prácticamente todos los mercados del mundo hace que la innovación en sentido amplio juegue un papel importante al confeccionar la llamada ventaja competitiva, que es la que logra impulsar a un comprador a la compra de una marca y no otra. Este proceso creador y continuo es más lento y retador en las franquicias porque el actor fundamental no es el operador de la franquicia (franquiciatario). Este modelo de negocios es restrictivo en cuanto a sus modificaciones debido a su propia naturaleza. No hay que olvidar que una franquicia se trata de una idea que tuvo éxito y pertenece a una persona distinta a la que la explota, la cual no quiere que su creación sea transformada debido a que su modelo descansa por mucho en la estandarización, para poder seguir expandiéndose.

2. Marco teórico

2.1. Nociones básicas sobre el modelo de negocio de franquicia

La franquicia tiene su origen en la idea propia de empresa, sólo que esta última ha venido cambiando a lo largo del tiempo. Al principio era un fenómeno básicamente artesanal fundamentado en mano de obra no adiestrada y de funcionamiento muy localista. Con la revolución industrial todo cambia, llega una gran disrupción, aparecen nuevas tecnologías (la electricidad, las máquinas de vapor, el telégrafo...) y diversos modelos de organización empresarial aparecen debido a que los mercados se amplían, con lo cual las empresas exitosas crecen en algunos casos exponencialmente.

Más contemporáneamente, tal y como señalan López de Castilla y Carrillo (2023, p.25), la realidad se hace más divergente, pero también más globalizada y empiezan a aparecer los primeros indicios sobre una próxima disrupción tecnológica de gran envergadura: "Ya por la década de 1980 se marca una clara separación entre los países desarrollados y los subdesarrollados. El choque de culturas genera incertidumbre, con diatribas culturales, reacciones de mercado y acciones de competencia cada vez menos convencionales. A partir de la década de 1990, la tecnología alcanza niveles insospechados e internet empieza a democratizar las comunicaciones y la información. Comienza la llamada «era digital".

Es una máxima ampliamente difundida en escuelas de negocios que la cadena Mc Donald's es la creadora del sistema de franquicia, aunque se citen formas ancestrales también. Lo cierto es que bajo el cobijo de la revolución industrial es Mc Donald's la que con su sistema estandarizado de preparar hamburguesas la que está posicionada en el ideario colectivo como la dueña de la idea. Los autores anteriores afirman «A nivel global, fueron tradicionalmente las franquicias de fast food estadounidenses las que dieron vida el sector en la edad moderna» (p. 29).

La franquicia es un sistema de asociación empresarial, es decir, un modelo para hacer negocios. Según dicen Alonso y Prieto (2010) más precisamente es:

> Un sistema de colaboración contractual entre dos partes jurídicamente independientes e iguales. Por una parte: el franquiciador, verdadero titular de los derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor a un saber hacer caracterizado por una serie de productos y/o servicios presentados de un modo original y específico y explotados según técnicas previamente experi-

> mentadas y de rentabilidad probada. Por otra, el franquiciado, que obtiene con su integración en la red de franquicia el derecho a comercializar y explotar dichos productos y/o servicios en unas condiciones operativas, económicas y geográficas preestablecidas y controladas mediante la asistencia del franquiciador.

2.2. Aproximación a la disrupción tecnológica/mundo digital

El mundo digital se empieza a configurar de manera acelerada con el hito de internet hace más de 30 años. A principios de este siglo Castells (2001) plasmaba en su libro La galaxia internet que:

> La creación y desarrollo de Internet es una extraordinaria aventura humana. Muestra la capacidad de las personas para trascender las reglas institucionales, superar las barreras burocráticas y subvertir los valores establecidos en el proceso de creación de un nuevo mundo. A su vez, sirve para respaldar la idea de que la cooperación y la libertad de información pueden favorecer la innovación en mayor medida que la competencia y los derechos de propiedad. (p. 23).

Desde el punto de vista de los negocios el Internet creado nuevos paradigmas en la relación entre la oferta y la demanda; entre los que venden y los que compran. En este sentido el autor citado dice:

> En una sociedad donde las empresas privadas son la fuente principal de creación de riqueza no debería extrañamos que, en cuanto la tecnología de Internet estuvo disponible en los noventa, la difusión más rápida y amplia de sus usos tuviera lugar en el ámbito de la empresa. Internet está transformando la práctica empresarial en su relación con los proveedores y los clientes, en su gestión, en su proceso de producción, en su cooperación con otras empresas, en su financiación y en la valoración de las acciones en los mercados financieros. El uso apropiado de Internet se ha convertido en una fuente fundamental de productividad y competitividad para toda clase de empresas. (p. 81).

Socorro Marquéz y Reyes Ortiz (2021, pp. 1-2) dejan ver que el asunto de la competitividad desde luego es inherente a toda la gama de manifestaciones empresariales privadas; la misma resulta de suprema importancia porque la vida de las organizaciones que buscan el lucro depende de esto. Entonces puede suponerse que cualquier cambio significativo en el contexto en que se produce, genera nuevas formas de interrelación entre las variables, más aún cuando se habla de disrupción tecnológica, la cual hace referencia al momento en que una innovación tecnológica transforma radicalmente un mercado o industria, afectando a las empresas, productos o servicios que existen. Esta realidad introduce innovaciones en las formas de satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, generalmente con propuestas más accesibles, eficientes o económicas, que alteran significativamente la manera de hacer negocios.

La competitividad de las franquicias puede verse grandemente afectada por la falta de adaptación a la disrupción tecnológica. Según comentan (Christensen et al. (2018, p.1048), particularmente sobre lo expresado por Clayton Christensen autor de la teoría de la innovación disruptiva; muchas empresas tienden a enfocarse en innovaciones fáciles de mantener e implementar para mejorar sus productos, pasando por alto aquellas disruptivas que suelen ser inicialmente menos redituables, pero que ofrecen beneficios únicos, como la mayor accesibilidad. Este enfoque hace que las empresas tradicionales, incluidas las franquicias, sean vulnerables a nuevas entradas que aprovechan estas tecnologías disruptivas para captar mercados desatendidos.

Se desprende de lo expresado por el autor que es claro que la digitalización y la adopción de tecnologías como inteligencia artificial, big data y plataformas de ecommerce son primordiales. Las franquicias que no integran estas herramientas se exponen a perder relevancia frente a competidores que ofrecen experiencias más modernas y personalizadas a los consumidores, es decir, que trabajan la Experiencia de Cliente, CX (Customer Experience).

2.2.1. *Sobre el control creativo como freno a la innovacións*

La forma en que el proceso creativo del ser humano en líneas generales en el mundo de los negocios en oportunidades se ve disminuido o coartado por la imposición de reglas y estructuraras organizacionales está ampliamente documentada.

Kaufman y Sternberg (2010, pp. 155-156) expresan que las estructuras jerárquicas rígidas pueden sofocar la creatividad. Las estructuras jerárquicas tradicionales, con una toma de decisiones centralizada y una fuerte adhesión a las normas y procedimientos establecidos, tienden a desalentar la generación de nuevas ideas.

En el contexto de las franquicias, es común que las reglas estrictas y los contratos estandarizados, mayormente de adhesión, terminen limitando la creatividad sobre todo de los franquiciados. Las franquicias como ya se ha dicho en este ensayo trabajan bajo modelos de negocio muy bien definidos que exigen consistencia en todos los puntos de venta (tiendas), restringiendo la posibilidad de adaptar el negocio localmente o de implementar innovaciones importantes. Esto no sólo puede desalentar el desarrollo creativo, sino que en un ambiente disruptivo puede poner en riesgo la supervivencia del negocio.

Un estudio publicado recientemente en el año 2023 por CEPOR (en inglés Center for Policy Development of Small and Medium Enterprises and Entrepreneurship) que se dedica a investigar y desarrollar políticas que fomenten el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES; señala que, aunque los franquiciados pueden ser proactivos, el control ejercido por los franquiciadores a menudo limita su capacidad para implementar cambios significativos en la operación del negocio. Esta rigidez puede obstaculizar la creatividad y dificultar la diferenciación competitiva en mercados locales específicos.

2.2.2. *Generalidades sobre el valor de marca*

Para Lamb (2011, p.342) la marca es «un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de los mismos que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de aquellos de sus competidores». Su importancia es radical para cualquier negocio porque «el éxito de cualquier producto de negocios o de consumo depende en parte de la capacidad del mercado meta para distinguir un producto de otro» (Lamb, 2018, p.297). Es decir, la marca pasa a ser en resumidas cuentas un activo empresarial transable con un valor de compleja determinación porque incluye valoraciones de los consumidores ligadas a emociones y sentimientos.

A la estrategia de marca en inglés se le conoce como branding y su gestión tiene carácter estratégico en cualquier empresa debido a que busca la identificación del producto no sólo a la vista de los potenciales compradores de un producto sino en la mente de los mismos a través de lo que se denomina posicionamiento.

En el mundo del marketing se emplea recurrentemente el término brand equity (capital o valor de marca), el cual se refiere al valor de la empresa y de los nombres de sus marcas. En este sentido los autores que se acaban de mencionar expresan:

> Uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas y al marketing le corresponde gestionar adecuadamente su valor. La creación de una marca fuerte es tanto un arte como una ciencia. Requiere una planificación cuidadosa, un profundo compromiso a largo plazo y un marketing diseñado y ejecutado de manera creativa. Una marca fuerte exige una intensa lealtad del consumidor y en su esencia existe un gran producto o servicio. La creación de una marca fuerte es un proceso constante (...).

En el mismo sentido del punto anterior, los reconocidos expertos Kotler y Keller (2016, p.299) concluyen:

> Uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas y al marketing le corresponde gestionar adecuadamente su valor. La creación de una marca fuerte es tanto un arte como una ciencia. Requiere una planificación cuidadosa, un profundo compromiso a largo plazo y un marketing diseñado y ejecutado de manera creativa. Una marca fuerte exige una intensa lealtad del

> consumidor y en su esencia existe un gran producto o servicio. La creación de una marca fuerte es un proceso constante (. . .).

3. Desarrollo

3.1. El transitar a la disrupción por el modelo de negocio de franquicias

En general, la realidad en que se desarrollan las franquicias es muy distinta a la de inicios de siglo. Por decirlo de alguna manera, esa forma de hacer negocios ha perdido un poco de brillo porque el mundo cambió. Lo que lucía novedoso y atractivo en un momento dado, ya no lo es tanto. Se podría decir que el modelo envejeció sin incorporar mucha innovación, teniendo buenos y malos momentos, pero estando aún muy vigente y con potencial de crecimiento en la región latinoamericana por las deficiencias en la calidad y estandarización de mucha de la oferta de bienes y servicios.

En este sentido, la consultora internacional en materia de franquicias y retail Networks (2020), sobre los inicios del modelo de negocio, destaca lo siguiente:

> La franquicia en los países que conforman el mercado de América Latina tardó más en desarrollarse que en Estados Unidos o en Europa. Este desarrollo se forjó en la década de los 90, cuando cambios políticos, sociales y tecnológicos trazaron un mundo y una sociedad idóneos para este sistema de negocio. En estos años, las franquicias LATAM comienzan a consolidarse no solo en sus propios países de origen, sino también dan el salto internacional.

En una reciente mesa redonda organizada por el medio español El Confidencial (España) Corisco (2023) destacó en la sección de empresas que:

> En estas décadas, ha explicado Carlos Pérez Tenorio, .[el] mundo de la franquicia ha tenido una historia de altos y bajos. Pero, desde mi punto de vista, lo importante es destacar que franquicia es un concepto demasiado amplio; en realidad, es un método, y detrás de la franquicia está la marca. La marca es el core. Si la marca tiene peso, sentido y fuerza, la franquicia también podrá tener esa misma fuerza".

Solo por citar un aspecto relevante que ha transformado la realidad, se tiene al mundo digital con un gran protagonismo. La forma en que se realizan transacciones y se comunican vendedores y compradores está impactada en alguna medida por un aspecto tecnológico que antiguamente no era tan preponderante.

Lo que va del siglo XXI se caracteriza entre otras cosas por la disrupción tecnológica. El mundo digital recibió un gran impulso por la pandemia del COVID-19. Un planeta interconectado desde hace años, con economías más abiertas e intercambios más intensos desde el punto de vista de lo comercial, académico, industrial, geopolítico, etc. estaba listo para proyectar la transformación digital, la cual ya estaba presente en todos los ámbitos de la vida.

> De lo analógico se ha pasado a lo digital: la nube (cloud computing), inteligencia artificial, el internet de las cosas, big data, robótica, impresión 3D, realidad virtual y aumentada, blockchain; son el presente y en prospectiva obvia, el futuro. El COVID-19 terminó de dar el empujón que se necesitaba para afrontar y resolver con base en lo digital. Baskin (2024a, p.170).

Algo que podría estar jugando a favor del modelo de negocio de franquicia es que posiblemente la interacción entre personas (comercio, turismo, medios de comunicación, comunicaciones electrónicas, etc.) está creando una cultura mundial común a un paso más acelerado que antes.

Lo digital de alguna forma es la estandarización del mundo, cuestión que exhibe cierta empatía con el modelo de franquicia. Se está logrando la difusión a escala mundial de las pautas de consumo y cultura popular occidentales. No hay que olvidar que las grandes innovaciones tecnológicas provienen del hemisferio occidental (creación del Internet y de la World Wide Web). Las innovaciones en una civilización son asumidas ordinariamente por las demás.

Es decir, que la franquicia como modelo de negocio tiene una oportunidad mayor de éxito en la medida en que sirve de plataforma para iniciativas que lean la realidad digital o la incorporen a su funcionamiento de cara a la optimización de sus procesos comerciales, operativos y logísticos, terminando en una mejor oferta de producto que satisfaga modernamente las necesidades y deseos de los consumidores.

El mundo digital implica un cambio significativo en la relación entre los jugadores en los procesos de marketing, entre la oferta y demanda, entre fabricantes/proveedores de servicios y los clientes/usuarios.

El coronavirus de 2019 ha aportado para una mayor integración entre el mundo físico y el virtual, para negocios más basados en el acceso que en la propiedad (del estilo de Netflix, por ejemplo), y para un mayor aprovechamiento de los datos que generan una enorme masa de usuarios y dispositivos conectados.

Las empresas/instituciones y organizaciones en cualquier ámbito, deben afrontar sin retraso el reto de lo electrónico/tecnológico para mantenerse en un mercado aún más complejo del que existía tiempo atrás.

El trepidante avance tecnológico de los últimos años, incluso meses, ha expuesto de forma más visible el reto que constituyen procesos ralentizados de adaptación al mercado por parte de las empresas en general, debido a las nuevas realidades de consumo y comunicación. El modelo de negocio de franquicias precisamente por su forma de operar no es precisamente un ejemplo de flexibilidad ante cambios/innovaciones que se presentan en cierto momento como urgentes e imposibilitan una profusa planificación.

Se puede afirmar que, por definición, en el modelo de negocio de franquicias se minimiza o limita la creatividad, específicamente la creatividad del franquiciado. Es decir, la actividad se despliega desde un condicionamiento rígido. La creatividad en sentido lato tiene que ver con libertad, la cual no otorga un contrato de adhesión que es el que regularmente se suscribe en este tipo de formato de negocios.

Con la disrupción tecnológica acelerándose aún más en todas partes por la inteligencia artificial, el panorama se altera. Difícilmente alguien rebatirá la afirmación de que la tecnología de verdad ha dado libertad a los seres humanos, mayor independencia; ha reducido costos; ha generado acceso ilimitado a información de los mercados; ha hecho más fácil hacer negocios en todas partes del mundo. También la medición de resultados a través de las redes sociales, por ejemplo, se ha expandido y tecnificado.

Por un lado, entonces la disrupción tecnológica fomenta la creatividad y la libertad en el mundo real, y por otro, el modelo de negocios de franquicias presenta algunos desafíos en el manejo de estas variables desde la perspectiva operativa. Está claro, que será el negocio de franquicia el que tendrá que resolver el issue a riesgo de sufrir una gran afectación en el destacado rol que desempeña en la economía de muchos países.

El modelo de negocio de franquicias en síntesis se enfrenta a problemas conceptuales, operativos y organizacionales. Puntualizando, se tienen a estos como los más relevantes:

A. Resistencia al cambio debido a la estandarización Buena parte del éxito de las franquicias radica en su forma estandarizada de plantear el negocio. El mismo está diseñado para ofrecer una experiencia uniforme al cliente. Sin embargo, este enfoque puede limitar la flexibilidad para adoptar nuevas tecnologías con la rapidez que se necesita. Por ejemplo, incorporar tecnología disruptiva como inteligencia artificial puede requerir ajustes importantes que alteren la experiencia prevista para la marca.

B. Costos de implementación La adopción de tecnología disruptiva, como sistemas de entrega con drones, la cual está saliendo de su etapa experimental puede ser costosa y difícil de implementar homogéneamente en una red de franquicias. Esto puede generar tensiones entre franquiciadores, que buscan modernizarse, y franquiciados, que afrontan limitaciones de recursos para invertir en estas innovaciones con recuperación de mediano o largo plazo.

C. Competencia con modelos más ágiles Existen empresas con una mejor capacidad de respuesta para asimilar tecnología disruptiva. Las empresas emergentes o startups tecnológicas suelen ser más ágiles. Éstas pueden responder más rápidamente a las demandas

cambiantes del mercado, amenazando la competitividad de las franquicias tradicionales que se ven limitadas por su estructura y burocracia.

D. Falta de adaptación local Aunque las franquicias están hechas regularmente para operar en diferentes mercados, las soluciones tecnológicas disruptivas, como las herramientas de análisis de big data, pueden requerir adaptaciones para cada región. Esto choca con el principio de uniformidad del modelo de negocio, lo que dificulta la personalización necesaria para maximizar la efectividad de estas tecnologías.

E. Impacto en la experiencia del cliente Las tecnologías disruptivas, como los sistemas de auto pago de Farmatodo o el comercio electrónico que practica el marketplace Mercado Libre, pueden transformar las expectativas del cliente y lo que piensa sobre una marca. Si una franquicia no se adapta, corre el riesgo de parecer desactualizada en comparación con competidores que si incorporan estas tecnologías que por lo general le facilitan la vida.

F. Conflictos entre franquiciador y franquiciado La disrupción tecnológica incide en los roles y responsabilidades en la franquicia, de alguna manera plantea algún tipo de restructuración. Por ejemplo, un franquiciador puede implementar una aplicación de pedidos en línea como PedidosYa, lo que afecta las operaciones y los ingresos del franquiciado. Este tipo de cambios puede generar conflictos dentro de la red de la franquicia.

Figura 1. Desafíos de las franquicias producto de la disrupción tecnológica

Fuente elaboración propia

4. Otros elementos en una primera aproximación al modelo de franquicias

4.1. La economía y la naturaleza del franquiciante

Apartando a la disrupción tecnológica, existen otros elementos que debe considerar un posible inversor en materia de negocios de franquicias. Se debe iniciar por comprender lo básico, pero ahora no desde una perspectiva no tan teórica sino práctica. Un posible franquiciatario se encuentra con lo siguiente.

Técnicamente, según el Código de Ética para las Franquicias de Venezuela elaborado por Profranquicias basándose en su similar europeo, y que se replica de una forma muy parecida en toda la región, la franquicia trata sobre lo siguiente:

> La franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continua entre personas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciante y sus respectivos franquiciados, por el cual el franquiciante concede a sus franquiciados el derecho e impone la obligación, de llevar a cabo una explotación de conformidad con el concepto de negocio desarrollado por el franquiciante. Este derecho faculta y obliga a cada franquiciado, a desarrollar un negocio bajo los requerimientos determinados por el respectivo franquiciante, para lo cual utilizará el nombre comercial, marcas comerciales y otros derechos de propiedad intelectual, el know how, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos y otros derechos de propiedad industrial del franquiciante, a cambio del pago de una contraprestación económica a favor de este último. En el desarrollo de cada negocio de franquicia, el franquiciante deberá prestar, de manera continua, apoyo y asistencia comercial y técnica a sus franquiciados, según se prevea en las estipulaciones y por la duración acordada en un contrato de franquicia escrito, celebrado entre las partes a tal efecto. Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias), 1999, p.2.

En pocas palabras y utilizando un lenguaje más sencillo, la franquicia es un formato de negocios preconcebido y probado, mediante el cual una persona cede a otra por un tiempo determinado y a cambio de un pago el derecho de usar o acceder a tres cosas básicas: 1) Marca o nombre comercial, 2) Tecnología y técnicas inherentes al negocio, 3) Respaldo y soporte a lo largo del tiempo.

Lo anterior se podría enmarcar dentro de lo que serían las definiciones estructurales o típicas del tema, las cuales obedecen en mayor parte a la forma en que trabajan las franquicias y que en esencia ha sido la misma desde el inicio de este tipo de formato de negocios ya hace varias décadas en los Estados Unidos, cuna del franchise market.

Si alguien está evaluando la posibilidad cierta de hacer una inversión basada en este esquema de negocios debe tener algunas cosas muy claras para evitar frustraciones posteriores. Podría terminar con una inversión ineficaz que seguramente le resultará altamente gravosa en estos tiempos de crisis.

Apartando los tecnicismos, la franquicia en esencia es un producto, un producto que tiene su vendedor particular llamado franquiciante. En circunstancias normales, toda persona o empresa que vende productos y/o presta servicios pretende como es lógico comercializarlos de la mejor forma posible con el objetivo de incrementar su share de mercado y consecuencialmente obtener mayores ganancias.

Se tiene entonces que un potencial franquiciado concurre a un mercado donde se ofertan franquicias en una gran diversidad de rubros, todas sometidas a un esquema de negocios más o menos homogéneo (según definición previa).

Uno de los elementos principales que un potencial franquiciado debe manejar al aproximarse al mercado de franquicias tiene que ver con la persona con quien va a negociar. La figura del franquiciante desde el punto de vista de la génesis empresarial tiene su origen en un individuo que en un momento determinado se percató de que desarrollaba una actividad lucrativa en forma exitosa y vislumbró una forma adicional de obtener recursos sin la necesidad de arriesgar su capital. Así nacen las franquicias pragmáticamente y así son en realidad. En resumen, el franquiciante es un vendedor, un vendedor de franquicias cuyo objetivo natural es el de impulsar la venta de su producto.

En esta línea de pensamiento, se le podría preguntar a una persona interesada en adquirir una franquicia si no le ha pasado nunca que ha ido apresurado a una zapatería a comprar un par de zapatos sin estar previamente seguro de qué es lo que necesita con exactitud, y ha terminado comprando un calzado que luego no usa porque finalmente no le gusta o le resulta incómodo al caminar.

Teniendo este primer aspecto en mente, un potencial franquiciado podrá afrontar a su franquiciante de una manera más paritaria para que la negociación resulte fructífera en ambos sentidos.

Es bueno establecer que el franquiciado en realidad no negocia, se somete a un sistema prediseñado. Prueba de ello, son los contratos de adhesión que se utilizan para regular la relación franquiciante-franquiciado. En fin, el interesado siempre debe tratar de hacer un análisis independiente de la franquicia alejándose de las percepciones que sobre su propio producto tiene el franquiciante, para así evitar realizar una cuantiosa inversión sugestionado.

Esta última recomendación cobra una importancia meridiana en el momento actual. En líneas muy generales, en algún momento, la venta de franquicias para un franquiciante promedio era un negocio secundario; éste se dedicaba a impulsar el negocio que había creado y que posteriormente sería objeto de expansión. La venta del formato de negocios conformaba una especie de retorno adicional o ganancia sobrevenida del negocio original, que se generaba sin necesidad de hacer inversión alguna.

En la medida en que una recesión se expande, se prolonga en el tiempo y profundiza, el negocio principal del franquiciante empieza a verse más afectado entre otras cosas por la caída en las ventas producto del retroceso del poder adquisitivo de los consumidores y la inflación. El comportamiento lógico de este agente económico es evaluar dentro de su estructura comercial las diversas formas de optimizar y mejorar sus ingresos. Uno de estos mecanismos desde luego es impulsar la venta de su franquicia.

La realidad latinoamericana evidencia elementos comunes, pero también particulares. En ciertos países la presión sobre los agentes económicos es mucho mayor, como en el caso de Venezuela. Acerca de la difícil situación del consumo, IIES UCAB Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales – Universidad Católica Andrés Bello, 2021, p.2 señala:

> Los datos reflejan el profundo deterioro en el nivel de ingresos de la población que ha obligado a los hogares a concentrar sus gastos en bienes perecederos y de primera necesidad. El 96 % de los hogares reportan haber realizado gastos en alimentos, el 84 % en aseo personal, y el 75 % lo ha hecho en artículos de limpieza., en contraste con el muy bajo porcentaje de hogares que reportan erogaciones en el resto de bienes y servicios.

Ampliando el espectro sobre este tópico, de los resultados de los estudios de la empresa líder mundial de datos, insights y consultoría Kantar, 2024 se concluye lo siguiente:

> En América Latina, el gasto de los hogares refleja una fuerte priorización de necesidades básicas, influenciado en gran medida por la inflación y la situación económica regional. Según Kantar, los hogares latinos destinan una proporción significativa de sus ingresos a alimentos y productos de limpieza, considerados esenciales, mientras que categorías como belleza y cuidado personal muestran caídas de hasta un 20 % en países como Colombia y Chile.

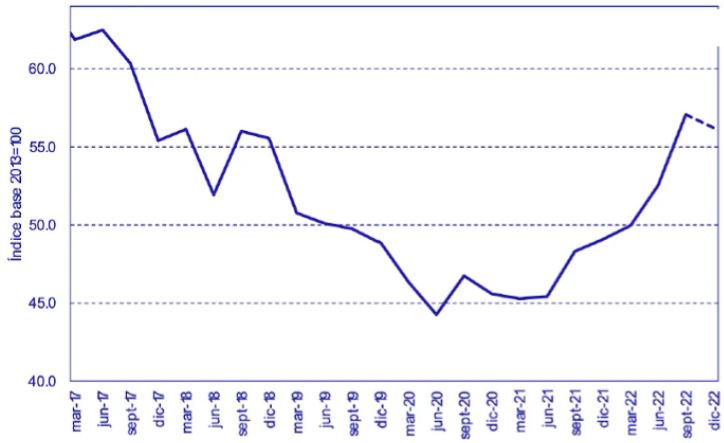
Desde luego, los datos anteriores no son positivos para el ambiente de negocios de las franquicias tanto de Latinoamérica como de Venezuela; ésta última mencionada de forma particular porque posee los indicadores más negativos de la región por el retroceso económico que ha vivido en la última década, es sintomático que el gasto de las personas está orientado a rubros prioritarios de una forma más marcada que en el resto de los países de la zona. La UCAB aplica desde el 2014 la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) para monitorear el comportamiento del consumo en Venezuela.

A mediados del 2020 se observó una mejoría en la actividad económica que se frenó a finales de ese mismo año (figura 1). Esto se debió a elementos coyunturales, no estructurales (efecto rebote), impulsados por la dolarización desordenada de la economía que ya tenía cuatro años, sumado al regreso de ciertas inversiones puntuales. Un grupo de la firma de consultoría económica y financiera venezolana Ecoanalitica, precisó lo siguiente:

> ¿Qué estuvo detrás de esa sensación de bienestar? Una apertura económica tibia, cuatro años de dolarización de facto, el rebote inercial por un crecimiento sumamente bajo y la entrada de recursos del exterior para invertir –desaho-

rro en dólares y uso de tarjetas de créditos internacionales– fomentada por la dolarización. Guzmán et al., 2023.

Figura 2. Tendencia de la actividad económica (marzo 2017-diciembre 2022)

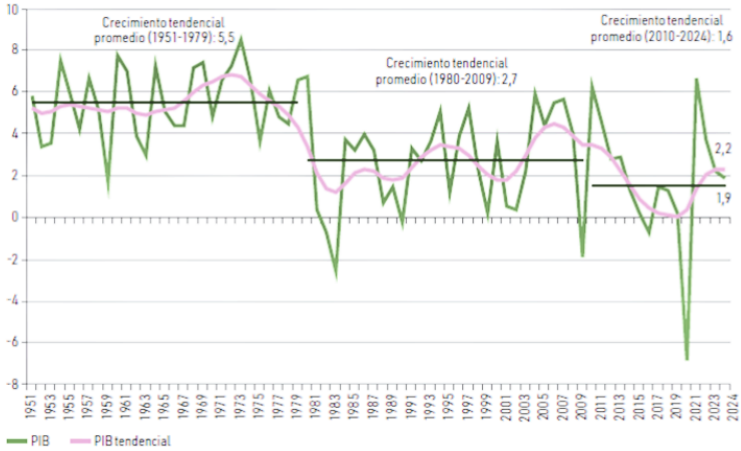


Fuente: Índice de Actividad Económica de Ecoanalítica, tomado por Guzmán et al. (2023)

En un contexto más amplio, la CEPAL ha reportado un bajo crecimiento económico regional en los últimos años, reflejado en tasas desaceleradas del PIB. En 2023, el crecimiento proyectado fue del 1.2 %, con variaciones por subregiones: América del Sur crecería un 1.4 %, Centroamérica y México un 2.7 %, y el Caribe un 2.6 % (excluyendo Guyana) CEPAL, 2023.

Estas cifras están influenciadas por factores globales como el bajo dinamismo de la economía mundial, el comercio, inflación y tasas de interés elevadas que impactan el acceso a financiamiento.

Figura 3. Tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) y del PIB tendencial de América Latina y el Caribe (1951-2024)



Fuente: CEPAL (2023)

Lo anterior, en lo económico, lleva a inferir que el franquiciante promedio en Latinoamérica, que en síntesis y pragmáticamente en una de sus facetas no es más que un vendedor de franquicias, está presionado por un entorno que algunas veces puede llegar a ser bastante adverso como en Venezuela y que lo obliga a una máxima eficiencia en

la comercialización de parte de su negocio, es decir, de la explotación de su modelo de franquicias.

Todo franquiciante por lo regular en cada país está obligado por un Código de Ética interno. Según estos códigos, antes de la firma de cualquier contrato de adquisición de franquicia, el franquiciante debe suministrar al potencial franquiciado lo que se conoce como Circular Uniforme de Oferta de Franquicia; la cual no es más que una referencia pormenorizada de la información técnica, comercial y financiera de la franquicia.

Esta circular es una primera herramienta para iniciar el análisis independiente que debe seguirse al afrontar una negociación. Sin embargo, es importante recordar que dicho documento informativo es confeccionado por el propio franquiciante sin que participe ningún tercero que certifique o valide los datos allí presentados. Sobre todo, son delicadas para su evaluación las informaciones que tienen que ver con el tiempo estimado de retorno de la inversión (capital) y la ganancia esperada, si es que tales ítems llegan a estar disponibles.

Una de las cosas que cualquier posible inversor querrá saber es si el precio de la franquicia que le están ofreciendo es justo y si a la larga tal formato de negocios funcionará y se constituirá en una fuente constante y confiable de recursos económicos para quien la explote.

Llegar a tal conclusión de manera indubitable amerita un estudio muy profundo, sin embargo, se proporcionan en el siguiente punto algunos elementos que permitirán saber de manera somera si un determinado formato de negocios vale lo que pide el franquiciante.

4.2. El mundo de las marcas y la creatividad

Las franquicias muchas veces se ofertan en dólares e implican dos grandes pagos iniciales en un corto período de tiempo. Uno, es lo que denominan derecho de entrada o initial fee el cual varía entre USD 0.00 y USD 50,000.00 pudiendo llegar a ser mucho mayor, y el otro, el que tiene que ver con los gastos de instalación; se ubica regularmente entre USD 10,000.00 y USD 1,000,000.00 según cifras provistas por la consultora venezolana Front Consulting.

El llamado derecho de entrada no debe considerarse bajo los indicadores tradicionales a fin de asignarle un valor, es decir, pensando en cosas tangibles como que se está pagando por el derecho a firmar un contrato, cursos de capacitación, entrega de manuales, etc. El estudio del initial fee debe basarse en la mayoría de los casos en un intangible, en la «marca». Ésta es sin duda hoy en día el elemento más preciado vinculado al mundo de los negocios, ya que por sí sola es capaz de llevar consumidores a las puertas de los comercios casi inercialmente.

Desde esta perspectiva, la única forma en que a un franquiciado pueda exigírsele un pago elevado por derecho de entrada es que se esté frente a una marca sólidamente construida, una que tiene un significado y que se encuentra posicionada; que ha ganado un espacio en la mente de los consumidores. Todo esto se logra producto de una labor comunicacional que toma mucho tiempo y que requiere de la inversión de cuantiosos recursos en publicidad, mercadeo y relaciones públicas.

En un abordaje un poco más amplio sobre lo que es una marca, Baskin (2020, p. 226) establece que se trata de una construcción mental que se nutre de las experiencias y percepciones de los consumidores, transformándose en una entidad con vida propia. La marca es un puente emocional entre la empresa y el consumidor, permitiendo que este último se identifique y conecte con los valores y la personalidad de la misma.

Esto trae a colación la necesidad de que las franquicias latinoamericanas inviertan en branding de manera que puedan mantener una presencia relevante en los respectivos mercados ahora afectados por un entorno digital altamente competitivo.

Es difícil encontrar datos específicos que comparen el nivel de inversión en publicidad y mercadeo que destinan las franquicias latinoamericanas versus las del mundo desarrollado. Sin embargo, algunos análisis sugieren que las franquicias en Latinoamérica emplean presupuestos más limitados para estas actividades en comparación con las de mercados más robustos. Esto por factores ligados a restricciones económicas, menor evolución del

mercado y diferencias en los patrones de consumo. También inciden en esta situación los tamaños de mercado y los ingresos per cápita.

Sobre el posicionamiento de marca, el mismo autor (2024b, p. 78) dice: "el posicionamiento trata, pues, de asociaciones que se dan en la mente de los consumidores; lo que se busca y persigue que se piense sobre una marca tiene que ver con un ejercicio estratégico que está contenido en los planes de mercadeo". También Ferrel y Hartline (2014, p. 20) clarifican: "(...) el posicionamiento del producto implica el establecimiento de una imagen mental (...)".

Si no se cuenta con lo anterior, entonces se estará ante una marca de poco o ningún valor, incluso al estar frente a un modelo de negocio de franquicia en particular.

En muchos países de la región, todos con ciertas similitudes, se desató a finales de los años 90 una especie de fiebre de franquicias, con distorsiones muy naturales y propias de los mercados emergentes.

En cierto momento se pretendió que era posible franquiciar cualquier formato de negocios desconociendo una regla básica: "No todo formato de negocios es franquiciable".

Adicionalmente, empezaron a surgir empresas cuya razón de ser era la de ser franquiciadas, olvidando que para que se pueda realizar una operación de clonación comercial, primero debe haber algo que clonar, y ese algo es un negocio que ha demostrado ser exitoso y posee un valor agregado (una marca fuerte, por ejemplo).

La franquicia es un formato de negocios que debe haber probado que es exitoso, no es sólo una buena idea. Una buena idea puede valer dinero, pero hay que probarla. En las franquicias no se venden buenas ideas, se venden ideas que tuvieron éxito.

Para evaluar preliminarmente si el costo que se propone para adquirir una franquicia es justo, hay que apartarse un poco de la cartilla que los entendidos recomiendan siempre y de lo que está mayormente escrito en los libros que tratan el tema. Siempre se deben estimar muy seriamente dos aspectos, son una mezcla de tangibles e intangibles: 1) El valor de la marca, y 2) El grado de dificultad o ingeniería del formato de negocio.

Por citar un ejemplo, históricamente, en Venezuela existieron (y existen) muchas franquicias (sobre todo nacionales) que cobraban elevados montos por derecho de entrada sin atender a los criterios mencionados anteriormente. No poseían ningún tipo de valor agregado por la marca ni tampoco constituían esquemas de negocio con «ingenierías» complicadas que justificaran una elevada inversión por su compra.

Si un posible inversor al aproximarse en la evaluación primaria de un formato de franquicia se pregunta ¿por qué pagaría miles de dólares por algo que puedo copiar? sin duda ese formato de negocios afrontaría un serio problema. La razón de que esto suceda: El franquiciante tiende muy frecuentemente a sobrevalorar sus ideas sobre todo si es inexperto.

Saber cuánto vale una marca no es sencillo, de hecho, puede llegar a ser imposible. Cualquier persona que trate de determinar el valor de marcas como Mc Donald's, Coca-Cola, Ford, notará que le falta espacio en su mente para albergar tantos números ($). Tampoco esto es lo un potencial franquiciado tiene que manejar. El valor de la marca como ya se ha dicho es un intangible sobre el cual se debe conocer sobre todo su significado.

Se puede decir que el origen de la marca como la conocemos hoy en día obedece a los nombres comerciales que utilizaron los fabricantes de productos y/o proveedores de servicios un siglo atrás para identificarse y diferenciarse en sus respectivos mercados.

Poco a poco con el impulso que recibiera el proceso de industrialización a principios del siglo XX debido al desarrollo de la producción en serie, los avances tecnológicos, las mejoras en el estándar de calidad de vida de la población y el crecimiento del consumo en los países desarrollados; se logró configurar lo que se podría llamar un «mundo de necesidades»; necesidades que alguien satisfaría a cambio del pago de un precio.

Hizo aparición entonces la competencia a gran escala y la oferta casi ilimitada de bienes y servicios. En consecuencia, a los oferentes se les hizo imperativo diferenciarse en los mercados.

Surgieron así conceptos como la segmentación, los nichos del mercado, etc., cobrando un valor súbito y determinante dentro del mundo de los negocios la comunicación, la publicidad y el mercadeo.

De esta forma la marca adquirió un valor comercial real (logró adquirir alma) y empezó a desarrollar personalidad, lo que los anglosajones llaman Brand Personality.

Una marca conceptualmente es un planteamiento eminentemente subjetivo, en esencia es un sentimiento que está constituido por una serie de asociaciones que llegan a la mente del consumidor instantáneamente, son percepciones, actitudes que se despiertan al escuchar una palabra u observar un logotipo y que no se limitan exclusivamente a lo que los conocedores llaman "imagen de marca", es algo mucho más cálido y trascendente.

Es así que una determinada marca puede evocar o estimular sensaciones propias de los seres humanos ligadas a la seguridad y la confianza, por ejemplo. Si se piensa en marcas como Ama de Casa, Toyota y Mavesa, se tendrá idea de lo que se acaba de afirmar.

En las últimas décadas, las corporaciones comunicacionales más grandes del mundo como Ogilvy Mather y Young Rubicam han desarrollado una serie de plataformas (entre las que se cuentan el Brand Stewardship y el Brand Asset Valuator) dirigidas al estudio, comprensión y uso de la esencia de las marcas. Todo esto en virtud del reconocimiento del valor y poder que ellas tienen.

Con estas referencias sobre el mundo de las marcas se quiere dejar claro a un probable franquiciado, que la marca asociada a cualquier esquema de negocios, incluyendo el de franquicias, tiene una importancia vital que viene expresada en dólares.

Sintetizando, cuando se esté ante una posible inversión en un modelo de negocio de franquicias, primero que todo hay que hacerse tres preguntas: ¿Realmente la franquicia que me ofrecen ha demostrado ser exitosa? ¿La marca que está involucrada tiene algún valor para los consumidores y potenciales consumidores? ¿Sería más rentable copiar el formato de negocios porque es muy elemental y carece de valor agregado?

Se debe recordar que todas estas interrogantes no pretenden ser un desiderátum, son simplemente una guía que será de utilidad al evaluar en un primer acercamiento a una franquicia como potencial negocio en Latinoamérica.

Otro aspecto que amerita un estudio particular es el de la creatividad por estar ligado a la innovación. Los mercados con el paso del tiempo se hacen más difíciles de penetrar por los altos niveles de competitividad en muchos sectores. La ventaja competitiva debe ser actualizada constantemente para tener un driver que logre capitalizar eficientemente la preferencia del consumidor, y esto solo se logra innovando, actualizando las condiciones de juego del mercado. La misma -la innovación- tiene más espacio de desarrollo cuando se participa en un emprendimiento (hay que trabajar en el plan de negocio, ventaja competitiva, plan de marketing, etc.). En cambio, las franquicias son una especie de proyecto "llave en mano" que limita los riesgos a través de un formato rígido que es el que hay que implementar y es suministrado por el franquiciante (know how). Clonar un negocio desde luego es limitar la creatividad; sin embargo, esto es parte de la naturaleza de las franquicias. Se busca una especie de automatismo que proteja a la calidad. En definitiva, las franquicias no son para emprendedores con ideas propias. Habría que pensar que, en países como Venezuela, por diversas razones la tendencia es a que existan emprendedores con ideas propias por argumentos ya explicados en el presente ensayo.

En estos tiempos, innovar es más que nunca un requisito indispensable para sobrevivir en el mundo de los negocios debido a la alta competitividad que existe en prácticamente todos los mercados Innovar es un requisito indispensable para sobrevivir en el mundo de los negocios. La creatividad es el motor de la innovación y el no tener un amplio margen para la creatividad puede hacer lento y vulnerable a cualquier tipo de negocio. Esto dentro en un clima de gran disrupción tecnológica como la que se ha tenido en los últimos años en el mundo, puede ser un problema para un formato de negocio con ciertas rigideces como la franquicia. Molina (2022):

> Ninguna empresa escapa al poder que aporta integrar la creatividad en su estrategia. Es una habilidad que se ha hecho, a sí misma, imprescindible para moldear

> la realidad, saliendo del 'status quo', y alcanzar objetivos. Economiza esfuerzos, aumenta la productividad y aporta muchísimo más valor a cualquier actividad.

En un artículo del portal web de Harvard Business Review, cuando se examina el rol de la creatividad en las empresas, se dice:

> Para que algo sea innovador, hay dos requisitos: Debe ser novedoso y útil. Aunque la creatividad es crucial para generar ideas que sean únicas y originales, no siempre son intrínsecamente útiles. Sin embargo, las soluciones innovadoras no pueden existir sin un componente de creatividad. Boyles, 2022.

Dicho lo anterior, el gran peso innovativo queda principalmente en cabeza del franquiciante, quien deberá en el mejor de los casos tener previsiones importantes en materia de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) y tácticas reactivas para adaptarse a la ola disruptiva en materia de tecnología, debido a que no es una opción, es obligante hacerlo para no ser desplazado en el mercado. Muy probablemente las franquicias que tienen más oportunidad de éxito son las que priorizan I+D+i. En consecuencia, esto debe ser examinado con extremos cuidado por un posible inversor.

En una nota informativa aparecida en el portal web de Iberdrola , grupo líder energético mundial, se señala: "Llega una nueva ola de innovación que cambiará no solo lo que hacemos, sino lo que somos. El futuro lo definirán las personas capaces de adoptar nuevas formas de trabajar, compartir y colaborar". Se añade y puntualiza en este ensayo: vender y comprar.

> La disrupción, esta palabra tan de moda, se produce cuando una tecnología cambia las reglas del juego de un mercado, la vida de las personas o a una sociedad entera. Disruptiva fue la imprenta que extendió el saber de forma universal o el iPhone, un miniordenador que se ha colado en el bolsillo de cientos de millones de personas. Iberdrola (2023). En un mundo digital empujado por la pandemia, se trata ahora de sobrevivir. Las franquicias que de cara a sus consumidores/usuarios no lean la tendencia y se actualicen, serán superadas y tenderán a desaparecer.

Finalmente, hace 20 años y ahora, para afrontar una posible inversión en un modelo de franquicia es muy recomendable hacerse tres preguntas: ¿Realmente la franquicia que me ofrecen ha demostrado ser exitosa? ¿La marca que está involucrada tiene algún valor para los consumidores/usuarios? ¿Sería más rentable copiar el formato de negocios porque es muy elemental y carece de valor agregado? Dependiendo de las respuestas, se sabrá si es buena idea o no participar en un esquema particular de franquicia.

La franquicia es un producto, un producto con un vendedor. El vendedor utilizará todo tipo de mecanismos para vender. Si se está consciente de esto la negociación será más balanceada. Se trata de contratos de adhesión por lo que un análisis "frio" e independiente de todas las variables es casi obligatorio. El negocio por lo general va a estar sufriendo por la recesión, y el vendedor estará más urgido que nunca de vender su producto (franquicia).

No todo tipo de negocio es franquiciable. Sólo formatos de negocios que demostraron fehacientemente ser exitosos son los franquiciables. No se está hablando únicamente de una buena idea.

Examinar si una franquicia tiene valor como marca, junto al éxito citado en el párrafo anterior, cierra la llave. La existencia de algún tipo de posicionamiento y el grado de dificultad del formato de negocio deben ser determinados. Si es fácil de replicar el modelo de negocio y la marca no tiene valor (es desconocida y no transmite nada) entonces probablemente no vale la pena la inversión en la franquicia.

La carencia de calidad y estandarización de mucha de la oferta de bienes y servicios en Latinoamérica puede resultar engañoso para los posibles inversores por no conocer bien el entorno y las particularidades señaladas en este ensayo. Un gran ejemplo de esto puede ser Venezuela, sin duda.

5. Conclusiones

Luego de la revisión realizada en este ensayo, que consideró referencias a datos económicos de diversas fuentes y cierta literatura sobre el modelo de negocio de franquicia y del marketing, se presentan algunas conclusiones que pueden servir de orientación a cualquier posible inversor que examine a Venezuela como país de destino de recursos financieros.

Durante todo este siglo y el final del anterior, Latinoamérica ha cambiado radicalmente desde el punto de vista político, social y económico. Esto ha calado con fuerza el ambiente de negocios. Con respecto a las franquicias hay varias consideraciones particulares que se pueden hacer bajo estas circunstancias:

El formato de franquicias desde su creación en su forma actual por Mc Donald's se constituyó en una forma ágil de hacer negocios porque no se partía desde cero, se partía de un negocio exitoso que ya existía y que buscaba expandirse con rapidez sin hacer grandes inversiones, o mejor dicho trasladando esas inversiones a terceros. En definitiva, entregaba bajo ciertas reglas el know how o «saber hacer» a cambio de dinero.

El mercado latinoamericano signado por el subdesarrollo, siempre ha esta pleno de necesidades insatisfechas a nivel de consumo masivo, lo cual ha hecho que la región haya mostrado potencial para la introducción de bienes y servicios. Sin embargo, sus dificultades para crear contextos «sanos» para la inversión debido a manejos inapropiados que se han dado históricamente y de manera recurrente en lo político y económico, han constituido retos importantes para el mantenimiento y crecimiento de iniciativas comerciales de toda índole.

No se puede decir que Latinoamérica esté o haya estado a la vanguardia tecnológica en alguna etapa de su transcurrir. Fundamentalmente, es una región productora de materias primas, a diferencia del mundo desarrollado que es productor de «valor agregado».

En este momento de disrupción tecnológica e instauración del mundo digital, se aprecia con mayor claridad la fragilidad que afrontan los países latinoamericanos, cada uno con sus matices, para conducirse eficientemente a través de esta nueva realidad que impacta diariamente a los negocios.

La disrupción tecnológica desafía la capacidad de las franquicias para mantenerse vigentes, adaptarse rápidamente y equilibrar la innovación con la uniformidad que es un mandatorio en este modelo de negocios. Las empresas que no gestionen estos retos corren el riesgo de perder competitividad frente a otras formas de hacer negocios más flexibles. Con la disrupción tecnológica, la necesidad de reaccionar ante los cambios del mercado es más apremiante y el control creativo centralizado hace que de cara al consumidor la calidad de la comunicación pueda parecer desfasada en algunos casos.

En adición, la carencia de técnica en aspectos como el marcario por las dificultades para medir científicamente en muchas partes de Latinoamérica el valor de marca debido a la ausencia de cultura en el manejo de datos provenientes de estudios de mercado, hace que predomine lo informal en los procesos de toma de decisiones. Se tienen también restricciones a la creatividad y la presión de todo franquiciante local de vender su modelo de negocio y generar ingresos. Todo hace que para inversionistas sin mucha experiencia se requieran revisiones o análisis que van mucho más allá de la información que pone a disposición el dueño de la marca/idea para captar potenciales franquiciados.

Las preguntas generales que se debe plantear este inversionista en la región producto de la revisión hecha en este ensayo, son las que aparecen a continuación:

¿Qué cambios producto de la disrupción tecnológica ha implementado el dueño de la marca/idea (franquiciante) y en qué momentos se han concretado?

¿Cuál es el estándar por innovaciones tecnológicas que hay en modelos de negocio de franquicias iguales o parecidos que funcionan en mercados desarrollados?

¿Qué valor tiene la marca de la franquicia? ¿Cuenta con reconocimiento por parte de sus consumidores actuales y potenciales?

¿El precio para adquirir la franquicia implica un tipo de «ingeniería» que no permite su clonación fácilmente?

Obteniendo estas respuestas muy seguramente un potencial inversor no muy experto podrá tomar una decisión más pertinente en el contexto latinoamericano.

Referencias

Alonso, M., & Prieto, M. A. (2010). *Manual del franquiciado*. Editorial Almuzara.

Baskin, R. (2020). La praxeología como método de análisis de la creatividad publicitaria. *Comunicación & Métodos*, *2*(1), 218-241. https://doi.org/10.35951/v2i1.74

Baskin, R. (2024a). Percepciones de los jóvenes sobre la atención al cliente a través de medios electrónicos previo a la nueva normalidad COVID-19. *Visión Gerencial*, *24*(1), 168-180. http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/20267

Baskin, R. (2024b). Posicionamiento de las operadoras de telefonía móvil en Venezuela después de la hiperinflación. *IROCAMM - International Review Of Communication And Marketing Mix*, *7*(2), 77-104. https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i02.05

Boyles, M. (2022). *La importancia de la creatividad en la empresa* [Accedido: 22 de enero, 2022]. https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-creativity-in-business

Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias). (1999). Código de Ética para las franquicias en Venezuela. https://www.scribd.com/document/446501718/Codigo-de-Etica-para-las-franquicias-pdf

Castells, M. (2001). *La galaxia internet*. Areté.

CEPAL. (2023). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2023. https://hdl.handle.net/11362/68747

CEPOR. (2023). Franchising and Creativity: Balancing Uniformity and Innovation in Emerging Markets.

Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Jour. of Manage. Stud.*, *55*, 1043-1078. https://doi.org/10.1111/joms.12349

Corisco, M. (2023). *La evolución del modelo de franquicia: "No te vendo un producto, te vendo un negocio"* [Accedido: 16 de octubre, 2023]. https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-10-16/franquicias-modelo-solido-auge-bra_3753797/

Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2014). *Estrategia de Marketing* (6th). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Group, F. C. (2020). Franquicias en Venezuela. Censo integral de franquicias nacionales e internacionales en Venezuela y franquicias venezolanas en el exterior.

Guzmán, A., Palacios, J., & Oliveros, A. (2023). ¿Frenazo económico? ¿Y ahora qué hacemos? [Accedido: 22 de febrero, 2023]. https://typingbusiness.substack.com/p/frenazo-economico-y-ahora-que-hacemos

Iberdrola. (2023). ¿Cómo será la nueva era tecnológica? Innovación/Disrupción tecnológica. https://www.iberdrola.com/innovacion/disrupcion-tecnologica

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales – Universidad Católica Andrés Bello. (2021). Estructura y desigualdad en el consumo de los hogares en Venezuela (2020-2021). https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2022/01/UCAB-Nota-13-Estructura-y-desigualdad-en-el-consumo-LZS-y-SS.pdf

Kantar. (2024). Tendencias de consumo en América Latina. https://www.kantar.com/latin-america/campaigns/kwp/2022/tendencias-consumo-america-latina

Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15th). Pearson Educación.

Lamb, M., Hair. (2011). *Marketing* (11th). Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Lamb, M., Hair. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina edición*. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

López de Castilla, F., & Carrillo, S. (2023). *La biblia de las franquicias. Un modelo de negocio más allá de hamburguesas, tapas y cañas*. Gestión 2000 - Centro de Libros PAPF, SLU.

Molina, E. (2022). Los 100 más creativos en el mundo de los negocios [Accedido: 2 de septiembre, 2022]. https://forbes.es/listas/178911/lista-forbes-los-100-mas-creativos-en-el-mundo-de-los-negocios-2022/

Najul, M. (2007). *Valoración de Proyectos*. Ediciones IESA.

Networks, L. (2020). Historia y desarrollo de la franquicia en los países de américa latina [Accedido: 6 de agosto, 2020]. https://latamnetworks.es/desarrollo-de-la-franquicia-en-latam/

Sapag Chaín, N. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación* (2nd). Pearson Educación de Chile S. A.

Socorro Marquéz, F. O., & Reyes Ortiz, G. E. (2021). The disruptive triad and entrepreneurship: a theoretical model. *J Innov Entrep*, *10*, 45. https://doi.org/10.1186/s13731-021-00180-6

UNESCO Institute for Statistics. (2019). UIS Fact Sheet No. 54: How much does your country invest in R&D?