

Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Administración



# Factores asociados al éxito gerencial de las Franquicias en Venezuela

**Realizado por:**

Br. Ariana Salazar

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de  
Licenciada en Administración**

Cumaná, marzo de 2009

# ÍNDICE

ÍNDICE	i
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS	8
General	8
Específicos	8
MARCO METODOLÓGICO	10
Nivel de Investigación	10
Diseño de Investigación	10
Fuentes de Información	10
Fuentes Secundarias	10
Técnica e instrumentos de recolección de información	11
CAPITULO I	12
Aspectos Generales de las Franquicias	12
1.1. Origen de las Franquicias	12
1.2. Franquicias	14
1.2.1. Concepto	14
1.2.2. Franquiciante y Franquiciatario	17
1.2.2.1. Concepto	17
1.2.2.2. Tipos	18
1.2.3. Características de las Franquicias	21
1.2.4. Ventajas de las franquicias.	22
1.2.4.1. Ventajas del franquiciador	23
1.2.4.2. Ventajas del franquiciado	24
1.2.5. Desventajas de las Franquicias	25

1.2.5.1. Desventajas del Franquiciante _____	26
1.2.5.2. Desventajas del Franquiciado _____	26
1.2.6. Tipos de Franquicias _____	27
1.3. Formas Específicas de las Franquicias _____	29
1.4. Elementos Básicos que Constituyen una Franquicia _____	31
1.5 Marcas _____	34
1.5.1 Concepto. _____	35
1.5.2. Características de la Marca _____	38
1.5.3. Cualidades de la Marca _____	39
CAPITULO II _____	40
SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN VENEZUELA _____	40
2.1. Evolución de las Franquicias en Venezuela _____	40
2.2. Crecimiento y Expansión del fenómeno de las Franquicias _____	43
2.2.1. Farmacias SAAS _____	45
2.2.2. Wendy´s _____	45
2.2.3. Mcdonal´s _____	46
2.2.4. Subway _____	47
2.3. Riesgo al Invertir en una Franquicia _____	47
2.4. Perfil del Franquiciatario _____	50
2.5. Marco jurídico que norma a las franquicias en Venezuela _____	51
2.5.1. Código de Comercio _____	51
2.5.2. Código Civil _____	52
2.5.3. Ley de Propiedad Industrial _____	52
2.5.4. Ley Orgánica del Trabajo _____	52
2.5.5. Ley Pro-Competencia _____	52
2.5.6. Impuesto sobre la renta (I.S.L.R) _____	53
2.5.7. Impuesto al Valor Agregado (I.V.A) _____	56
CAPITULO III _____	61
FACTORES ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL DE LAS FRANQUICIAS _____	61
3.1. Ventajas de las franquicias con respecto al sistema comercial tradicional.	61

3.2. El know- How como Ingrediente Fundamental para dar éxito a una Franquicia _____	66
3.3. Impacto del éxito gerencial de las franquicias en Venezuela _____	71
3.4. El Plan Estratégico de Franquicias como un nuevo modelo de negocios _____	73
CONCLUSIONES _____	77
BIBLIOGRAFÍA _____	79
INTERNET _____	79
TESIS _____	79
DOCUMENTOS WEB _____	80
LEYES _____	81
Hoja de Metadatos _____	83

## DEDICATORIA

En Primero lugar quiero dedícale éste trabajo a mis padres Ana mercedes y Arístides por haberme apoyado en cada una de las metas y objetivos que me propuse y por regalarme la mejor familia del mundo, por todos los momentos de felicidad que hemos vividos Gracias.

A Luís Enrique Romero por formar parte de mi vida y por ser siempre un modelo a seguir gracias, y en especial a mi hija Luisana a quien adoro y me dio la fuerza de seguir y logras alcanzar mis metas.

A mis hermanos y mis sobrinos por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

A mis compañeras de estudios quienes me acompañaron durante todos estos años, Jacqueline y Carolina, fueron y son mis amigas incondicional, y a todos los demás compañeros con quienes compartí los mejores momentos de mi vida hasta ahora. Les deseo la mejor de las suertes y que todos sus sueños y metas se cumplan.

A mi tío Amilcar por siempre confiar en mí

A la familia Romero Pino por darme la oportunidad de entrar a su familia y por darme su apoyo incondicional en especial a la Sr. Josefina por confiar siempre en mí. Y a mi cuñado Rafael por ayudarme en la realización de este trabajo, muchas gracias.

A mis amigos Ana Karina, Ronny, Juan Herrera, a la Sra. Ana Herrera, por brindarme el apoyo necesario para culminar mis estudios.

A todos, mil gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar le doy gracias a Dios y a la Virgen del Valle por estar siempre conmigo y haberme dado la oportunidad de terminar mis estudios. Y alcanzar mis metas.

A mi asesora, la profesora Paulimar Tachinamo, por su apoyo incondicional, por sus consejos y sobre todo por su paciencia

A los gerentes de las franquicias visitadas, Subway, McDonald's, Rosty's, Farmacia Saas, Y Wendy's. A todos ellos gracias por su colaboración

A todos los profesores que día a día me guiaban por este camino tan difícil, gracias por ayudarme a culminar mis estudios

**Muchísimas Gracias!!!**

## RESUMEN

Las franquicias han demostrado no ser solamente una moda de negocios. Su éxito ha generado que cada vez sea mayor el número de empresas que se incorpore a este formato, generando por esta vía un intenso intercambio comercial entre las naciones que hoy en día forman parte del fenómeno mundial conocido bajo el nombre de globalización. Para llevar a cabo el estudio se realizó una investigación de tipo documental, ya que la información fue recaudada en los textos bibliográficos. En base a los datos obtenidos, se pudo determinar que las franquicias son negocios que reducen considerablemente el riesgo de inversión. La principal ventaja que este sistema ofrece al franquiciado es que con el uso de una marca reconocida, logrará posicionamiento rápido en el mercado, así como prestigio para su empresa. La ventaja que ofrece al franquiciador será expandir su negocio y recibir como beneficio el cobro de regalías por el uso del nombre de su empresa. El contrato de franquicia debe ser claro, específico y ético en todas sus cláusulas y puntos. Los principales hechos económicos que diferencian a una franquicia de otro negocio particular son: el pago de regalías, el canon de entrada, la asistencia técnica, y la publicidad global. Contablemente, la cuenta franquicia debe ser amortizada siguiendo las bases para amortizar activos intangibles, de acuerdo a la vida útil de la misma. Normalmente, los activos intangibles tienen una vida útil de 40 años, aunque las franquicias podrían tener una vida menor, como por ejemplo 20 años.

## INTRODUCCIÓN

Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes. En tal sentido, la organización debe entenderse como el organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para las que fueron creadas.

Tomando en cuenta lo anterior, las organizaciones constituyen el pilar fundamental y esencial en el desarrollo económico de un país, puesto que, sin la existencia de éstas, sería imposible el avance y el progreso de la sociedad. Cabe destacar que, debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, estas entidades deben incorporar nuevas herramientas empresariales que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados, todo esto en virtud de hacer más eficaz y eficiente el proceso administrativo.

En tal sentido, su objetivo fundamental está circunscrito a obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de los recursos con los cuales dispone; por tanto, es necesario definir el diseño y mantenimiento de un sistema basado en la determinación de factores que coadyuven al logro de sus objetivos y les permita mantenerse en el tiempo. Por tanto, su éxito radica en factores como el conocimiento del mercado que atienden, el manejo en la resolución de conflictos, la comunicación interna que conlleva a una excelente coordinación entre áreas, entre otros elementos que sirven de catalizadores importantes para alcanzar las metas propuestas.



En este escenario dinámico y cambiante que sufre el mundo de los negocios las franquicias han surgido como una opción interesante a tomar en consideración, pues, aprovechan la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios.

En este mismo orden de ideas, las franquicias se presentan como un modelo de empresa novedoso que pone en práctica nuevos paradigmas y permiten modernizar y revitalizar el comercio tradicional. De hecho, su impacto ha sido tan neurálgico que se considera como el modelo empresarial más usado en América Latina y que ha allanado el camino para que el pequeño empresario explote una idea y logre conquistar un nicho de mercado.

La franquicia es, entonces, un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor, entre otros, que deberán explotarse para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales.

En lo que respecta a Venezuela, la expansión del fenómeno de las franquicias ha sido significativo y exitoso, pues, resulta del vínculo ideal entre los grandes capitales y las pequeñas y medianas empresas, además, de ser una estrategia de diversificación y marketing extraordinaria como sistema de comercialización de un producto o servicio; debido a que permite la expansión geográfica y la conquista de mercados desconocidos, ocupar zonas, controlar la distribución de los productos en dichas zonas y por sobre todo valorizar una marca.

Tomando en consideración lo anterior, el presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

- **Capítulo I**, donde se describen los aspectos generales de las franquicias en lo que respecta a su origen, concepto, tipos, características, ventajas y desventajas, entre otros elementos.
- **Capítulo II**, en el que se describe la situación actual de las franquicias en Venezuela en lo que se refiere a la evolución, crecimiento y expansión del fenómeno de las franquicias, así como también, su perfil y el marco jurídico que las norma.
- **Capítulo III**, que explica los factores asociados al éxito gerencial de las franquicias en Venezuela y, por último, las conclusiones pertinentes.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, las organizaciones obtienen del entorno los factores que emplean en la consecución de sus fines. Por tanto, engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica en este entramado organizacional.

Bajo este precepto, las organizaciones se han convertido en un elemento estratégico en cualquier economía a través de una estructura orientada hacia la obtención de resultados, enfatizando valores como: liderazgo visionario, orientación hacia el cliente, gestión para la innovación y responsabilidad social.

Estos paradigmas de integración comprenden los enfoques de sistemas, y de planeación estratégica, que introducen y dan gran importancia a las variables del entorno de la organización y al esquema que la compone, así como a los mecanismos de retroalimentación y de visión a largo plazo.

En tal sentido, el perfil de empresa actual busca la excelencia y calidad al centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente y en la supervivencia de la organización. En la construcción de este nuevo modelo de organización, las franquicias se han consolidado como la modalidad de desarrollo empresarial de mayor crecimiento en el mundo al presentar diferentes grados de avance en los distintos países según el nivel de aceptación y características de los emprendedores nacionales (Mora Vanegas, 2008).

Las franquicias representan un sistema de cooperación entre empresas

diferentes, ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas denominada *franquiciante o franquiciador*, otorga a otra (ú otras) denominadas *franquiciadas*, a cambio de una *contraprestación* (pago), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en un signo distintivo, asegurándole, al mismo tiempo, la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación.

Tomando en cuenta la expansión que ha tenido el fenómeno de las franquicias, estas se han convertido en uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, representan la expresión de una realidad empresarial y están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico.

La franquicia como fórmula de colaboración empresarial es una alternativa de éxito porque permite un intenso intercambio comercial entre las naciones que hoy en día forman parte del fenómeno mundial conocido bajo el nombre de globalización. Por este motivo, bajo el concepto de franquicias, las proporciones de riesgos de fracaso susceptibles para una inversión son minimizadas de manera substancial, aunque como en todo modelo de negocios, implica un riesgo inherente a su conformación y puesta en marcha (Morejón Grillo, 2008).

Cabe señalar, que este modelo de organización es sin duda uno de los efectos o consecuencias más visibles de la globalización en las que las sociedades están inmersas. Este sistema de comercialización ha codyuvado a que pequeñas, medianas y hasta microempresas, se conviertan en organizaciones de alcance nacional, llegando incluso a ser grandes multinacionales. Por tal razón, es bien llamada por algunos la revolución comercial de la actualidad, pues, se ha establecido como el mejor esquema para lograr la rápida expansión de un negocio y la denominación de mercados. Ella atiende básicamente al desarrollo de estrategias dirigidas a mejorar la calidad, la productividad y la eficiencia de la operación de una unidad comercial.

Este modelo de negocios nació en los Estados Unidos en 1873, cuando la fábrica de máquinas de coser Singer, desarrolló un formato de trabajo que le

permitió incrementar sus ventas, mejorar el posicionamiento de su marca y estandarizar los sistemas de comercialización, lo que hoy en día ha tomado una carta de naturalización mundial. Más de quince mil empresas en todo el mundo han escogido a la franquicia como un esquema de expansión y denominación de mercados y más de un millón de establecimientos comerciales en todo el mundo operan bajo el modelo de franquicias, desde los grandes hoteles y negocios con fuertes tasas de inversión hasta pequeños establecimientos; coincidiendo todos en el elemento de generación de empleos más dinámico que se ha visto en los últimos años. (Alizo, 2006: 12).

En lo que respecta a Venezuela, ésta llegó tarde al desarrollo de la franquicia basándose en las experiencias Brasileñas, Mexicanas, Norte Americanas y Españolas que permitieron desarrollar un mercado que hoy se apunta como el tercero en importancia en Latinoamérica, superando a otros países que la precedieron en tiempo y experiencias, como lo son: Argentina y Chile. En la actualidad, Venezuela cuenta con más de cien conceptos de franquicia donde casi el 50% de los mismos son de origen local y le ha permitido transitar por lo que expertos han llamado: la segunda ola en el movimiento del desarrollo del sector de las franquicias en America Latina, que se caracteriza por la consolidación de los sistemas de origen nacional y extranjero. (Chianea, E. y Schijman, 2006: 30).

Indiscutiblemente, son cada vez más los franquiciantes y franquiciados que están convencidos de las bondades de este sistema de negocios. En tal sentido, el empresario Venezolano ha comprobado que la franquicia es una extraordinaria herramienta para posicionarse en mercados a los que, en el pasado no tenía la capacidad de llegar, además; constituye un impulso importante para el desarrollo comercial de zonas que se encuentran deprimidas.

Sin duda, la franquicia es hoy un producto mundial que está presente en la mayoría de los países que integran el contexto internacional. Por tanto, representa

un esquema de organización comercial que ha roto los paradigmas del esquema comercial tradicional y ha traspasado fronteras.

Tomando en cuenta lo anterior, sería preciso enunciar la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores asociados al éxito gerencial de las franquicias en Venezuela?.

De igual forma, surge otros elementos importantes a considerar, a saber:

- ¿Cuáles son los aspectos generales de las franquicias?.
- ¿Cómo ha sido el crecimiento y expansión del fenómeno de las franquicias en Venezuela?.
- ¿Cuál es el perfil de las franquicias en Venezuela?.
- ¿Cuál es el marco jurídico que norma a las franquicias en Venezuela?.
- ¿Qué ventajas ofrecen las franquicias con respecto al sistema comercial tradicional?.
- ¿Cómo el know- How representa un ingrediente Fundamental para dar éxito a una Franquicia?.
- ¿Constituyen el conocimiento del mercado, la resolución de conflictos y la comunicación interna factores asociados al éxito gerencial de las franquicias?.
- ¿Por qué la marca es requisito para potenciar la franquicia?.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Analizar los factores asociados al éxito gerencial de las franquicias en Venezuela.

### **Específicos**

- Describir los aspectos generales de las franquicias.
- Describir el crecimiento y expansión del fenómeno de las franquicias en Venezuela.
- Definir el perfil de las franquicias en Venezuela.
- Examinar el marco jurídico que norma a las franquicias en Venezuela.
- Comparar las ventajas de las franquicias con respecto al sistema comercial tradicional.
- Analizar el know- How como Ingrediente Fundamental para dar éxito a una Franquicia.
- Examinar el plan estratégico de franquicias como un nuevo modelo de negocios.
- Estudiar el impacto de factores como el conocimiento del mercado, la resolución de conflictos y la comunicación interna en el éxito de las franquicias.

- Analizar la marca como requisito para potenciar la franquicia.



## MARCO METODOLÓGICO

### Nivel de Investigación

La investigación a desarrollar es *descriptiva*, pues, implicó la descripción o representación del objeto estudiado, mediante sus características.

En tal sentido, la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer una realidad determinada a través de la descripción exacta de actividades y procesos. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Arias: 2004)

### Diseño de Investigación

Fue de tipo *documental*; porque se basó en la revisión de fuentes secundarias tales como: textos, trabajos de investigación anteriores sobre este tópico, entre otros.

Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental a través de la recopilación adecuada de datos que permiten llegar a conclusiones, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, elaborar hipótesis, entre otros. (Arias: 2004)

### Fuentes de Información

Las fuentes de información utilizadas en la investigación, fueron las siguientes:

Fuentes Secundarias

- Trabajos de grado que traten con anterioridad sobre el tema.
- Revisión de Páginas Web.
- Folletos.
- Libros
- Entre otros.

### **Técnica e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas de recolección a utilizar fueron las siguientes:

- Fichaje.
- Revisión Bibliográfica.

# CAPITULO I

## Aspectos Generales de las Franquicias

En el presente capítulo se describen los aspectos generales de las franquicias en lo que respecta a su origen, concepto, tipos, características, ventajas y desventajas, entre otros elementos.

### 1.1. Origen de las Franquicias

El contrato de franquicias tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, solamente en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicada a bienes y servicios.

El desarrollo del concepto de franquicias se remonta al siglo XII. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días. Este devenir histórico se muestra, tal como sigue:

- **Antecedentes en la Edad Media:** el origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a súbditos, quienes en virtud del 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”. Así mismo en Francia, las ciudades con “cartas francas” eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas autoridades y autonomías tales como la dispensa permanente de pagar tributo al rey o al señor de la región (Cavani, 2004).

- **El inicio de la franquicia en la época moderna:** el primer antecedente de franquicia en los estados unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o “public utilities” como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos. Aunque el otorgamiento de los derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias. De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos (Cavani, 2004).

En tal sentido, el sistema de franquicias se le atribuye a la empresa de máquinas de coser I.M. Singer & Co, la cual se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus máquinas. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional. En 1851, uno de sus representantes de ventas en Ohio, quien operaba bajo comisión logró vender su cuota de dos máquinas y además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas. En vista de que la empresa estaba pasando por serios problemas de flujo de capital decidió cobrarles a sus vendedores en vez de pagarles, estableciendo el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos.

Al término de la Primera Guerra Mundial, en países como Estados Unidos creció alarmantemente la demanda de bienes y servicios, especialmente por el incremento de la población. De esta manera, las empresas que querían ampliar sus mercados empezaron a otorgar franquicias a lo largo del territorio. El boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios. Hoy en día, la tendencia es hacia un mercado global, que se encoge en un mundo sin fronteras.

## 1.2. Franquicias

Según diversos autores la palabra "franquicia o franchising" proviene del francés franc, que significa libre y de la franc en francés antiguo era un privilegio otorgado (Bessis, 1990).

### 1.2.1. Concepto

Una franquicia es un derecho otorgado por una compañía para realizar cierto tipo de negocios en un área geográfica específica. Los autores Jarillo y Martínez la definen de la siguiente manera:

Consiste en un tipo especial de licencias para la distribución, según la cual la empresa licenciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa licenciataria ya sea de un producto y un sistema estandarizado de operaciones y marketing en el punto de venta, o sólo de este último (1991, p. 84).

Según definición de la Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia, la franquicia es:

Un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimientos, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, "Know-how" o patentes, que serán explotados para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales (en línea). (Disponible en <http://www.dinero.com>)

Según Rolando Seijas, Presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIAS); una franquicia es:

Un sistema de comercialización de bienes o servicios a través del cual una persona natural o jurídica, denominada franquiciante, transmite contractual y temporalmente, a otra denominada franquiciado, el uso de una marca y todos los conocimientos técnicos y operativos necesarios para su implementación (en línea). (Disponible en <http://www.dinero.com>)

Como se ha expuesto anteriormente, la franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know-how), para la efectiva y consistente operación del negocio.

El contrato de franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad. La valuación de una franquicia depende de su costo original y de sus condiciones. En este sentido, el costo de las franquicias varía bastante y con frecuencia suele ser sustancial. Cuando el costo de una franquicia es bajo, puede ser cargado inmediatamente a gastos o amortizado durante un período corto, como por ejemplo 5 años. Cuando el costo es considerable, la amortización debe estar basada en la vida de la franquicia (si es limitada); sin embargo, el período de amortización no puede exceder a 40 años. En los tiempos actuales, las franquicias se obtienen, en la mayoría de los casos, directamente de las comisiones y sólo representan un costo nominal. Este costo se trata habitualmente como un gasto normal (Argañaras, 2008).

Ahora bien, en la franquicia, se encuentra que la licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial y/o marca no es más que uno de los objetos del acuerdo. De igual forma, en la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciatario una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado. El sistema de franchising o franquicias le permite a una

empresa o negocio (franquiciante) crecer con capitales de terceros para generar una rápida economía de escala y le permite al franquiciado obtener un lugar de privilegio en un mercado competitivo bajo el respaldo de un negocio probado, con una marca homogénea.

Por ser la licencia o concesión de marcas o nombres comerciales utilizados con frecuencia en las áreas de servicios, principalmente en restaurantes, ha sido común observar que el desarrollo de nuevas franquicias se ha llevado a cabo alrededor de la marca y no, conjuntamente con la tecnología y la administración. Un ejemplo claro de esta situación se ve reflejado en algunos restaurantes de venta de pollo que utilizan el nombre franquicia para dar a conocer su marca, pero que no contienen en esencia todos los elementos que conforman las franquicias.

Los empresarios que otorgan una franquicia de sus marcas o nombre comercial, como elemento distintivo de su sistema, deben poner a disposición del franquiciado las experiencias, conocimientos, fórmulas, recetas, controles administrativos, patentes, técnicas y alineamientos operativos que le pertenecen, además, deben proporcionar apoyo continuo a la red y tratar de mantener la vanguardia en la tecnología (Bessis, 1990).

La marca es tan solo uno de los elementos que harán o no exitoso el negocio otorgado; la tecnología en su conjunto y la forma en la que el franquiciante es capaz de administrársela a sus franquiciatarios constituye el elemento más importante para el éxito del negocio. Confundir a la licencia de marcas con la franquicia sería como sustraer a esta última los conocimientos y el know-how que son indispensables para la operación de un negocio.

## 1.2.2. Franquiciante y Franquiciatario

### 1.2.2.1. Concepto

- *Franquiciante / Franquiciador*: es aquella persona que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio y tiene la potestad a ceder los derechos, transferencia o usos de estas. Se compromete a ofrecer asistencia técnica, organización general y administrativa a los franquiciados mientras dure el contrato y a cambio de contraprestaciones pre-establecidas.; los sufijos de “antes” y “dor” significan “el que otorga”.

También se definiría como el verdadero titular de los derecho de propiedad industrial o intelectuales relativo a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseño, derechos de autor y a un saber hacer (know-how) caracterizado por una serie de productos y servicios, presentados de un modo original y específico, y explotados según técnicas previamente experimentadas y de rentabilidad probada (Solé y Subira, 2005).

- *Franquiciado / franquiciatario*: se refiere a la persona física o jurídica que, a través de un contrato de franquicias, adquiere con beneficios y obligaciones el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado predeterminado, utilizando los beneficios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar la franquicia. los sufijos de “ado” y “ario” significa “el que recibe”

También se definiría como aquella persona física o jurídica que adquiere el derecho a comercializar y a explotar dichos productos y servicios en condiciones operativas, económicas y geográficas preestablecidas y controladas mediante la asistencia permanente del franquiciador (Solé y Subira, 2005).

No obstante, se entiende que el franquiciador es un empresario que, teniendo un éxito comercial en un determinado negocio, comercializa dicha formula mediante un contrato de franquicia en donde se obliga al adquirente a seguir



unas normas de imagen de marca de gestión y de mercado, y el franquiciado es la persona o grupo de persona que adquiere el derecho a comercializar un bien o servicio bajo el esquema de franquicia mediante el pago de cierta cantidad convenida.

#### 1.2.2.2. Tipos

Los tipos de franquiciantes son:

- Inversor: aquí el franquiciante realiza exclusivamente aportaciones dinerarias para la puesta en marcha y explotación de la franquicia, pero no queda implicado en manera alguna en la gestión de la misma, dando lugar a la denominada franquicia de inversión (Solé y Subira, 2005).
- Inversor- Gestor: este tipo de franquiciante suele estar asociado a inversiones de menor cuantía, son establecimientos con un mercado de carácter familiar. Aquí el franquiciante aparte de aportar recursos económicos, participa en forma activa en la gestión de sociedad, siendo el responsable del buen funcionamiento del establecimiento frente al franquiciatario. Se conoce comúnmente como franquicia de gestión (Solé y Subira, 2005).
- Multifranquiciante: es un inversor en franquicias que acomete la apertura de varios centros de un mismo tipo. Normalmente, se trata de franquiciantes que han empezado a confiar en una marca con la que han ido evolucionando y creciendo, siguen confiando en la misma y explotan varios establecimientos en zonas habitualmente cercanas (Solé y Subira, 2005).
- Plurifranquiciante: este tipo de franquiciante se diferencia del multifranquiciante, por acometer la apertura de varios centros de diferentes tipos, dando lugar a la plurifranquicia. Normalmente, esta situación se presenta por la prohibición de algunas franquicias a sus franquiciantes para que inviertan en más centros franquiciantes del mismo tipo, esto le prohíbe al franquiciante buscar inversiones fuera de estos marcos (Solé y Subira, 2005).

- Masterfranquiciante: La figura del franquiciante master se centra en la cesión de la marca, en el concepto de negocio y en la asistencia directa al franquiciatario, quedando desvinculado de la relación existente entre cada uno de los franquiciantes pertenecientes a la red y al propio franquiciatario; esto da lugar a lo que se denomina masterfranquicia. El masterfranquiciatario, mediante la venta de los derechos master, transfiere al socio local un saber-hacer y un concepto de negocio, que este último desarrollará en su mercado creando una red de franquicias. Esta fórmula es utilizada para afrontar el crecimiento en otro país u otra zona del mismo, en la que por determinadas circunstancias es mejor confiar el desarrollo a un empresario local que conoce mejor el mercado (Solé y Subira, 2005).

Como en todo negocio, también en las franquicias, ambas partes tienen obligaciones y derechos que cumplir y en este caso los del franquiciante hacia el franquiciatario que de acuerdo a lo mencionado por Jarillo y Martínez (1991), son los siguientes:

- Adjudicar el derecho de explotar una unidad negociable u operativa en franquicia.
- Suministrarle al franquiciado el know-how, las técnicas e instrucciones y el sistema para operar.
- Otorgarle al franquiciado exclusividad territorial o zonal.
- Otorgarle al franquiciado licencia para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.
- Proporcionarle los manuales que contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la franquicia de que se trate.
- Proporcionarle especificaciones de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes,

atención al público.

- Suministrarle productos y servicios.
- Limitar o vetar la elección de los locales.
- Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de franquicia.
- Establecer condiciones para la revocación o extinción del contrato y sus causales.

El procurar ser una buena y exitosa persona y/o empresa franquiciante no es sencillo, las actividades a ejercer, así como la estructura que se debe poseer, deben estar sumamente estudiados y calculados para lograr el éxito deseado. Por lo tanto, es conveniente apoyarse en consultores especialistas, que saben de franquicias y pueden brindar buena asesoría y colaboración.

Del mismo modo, es recomendable que el futuro franquiciante desarrolle aspectos como los que menciona Solé y Subira (2005):

- Conocer bien el perfil del franquiciatario.
- Saber y estar empapado de los esquemas de comercialización, folletos, entrevistas, videos, ferias, entre otros.
- Tener presente y contar con futuros planes de expansión.
- Tener claramente definido el organigrama de una unidad franquiciada.
- Los aspectos financieros que involucran las franquicias.
- Desarrollar programas de capacitación, al igual que debe contar con los manuales de operaciones y procesos.
- Diseño de la unidad piloto.
- Conocer y saber cuales son los territorios a otorgar.

De los aspectos antes señalados, destaca el primero de ellos “conocer bien el perfil del franquiciatario”, ya que éste es quizás uno de los puntos más difíciles y riesgosos en el proceso de desarrollo de un programa de franquicias, debido a que las personas que van a operar, gerenciar y gestionar el negocio de franquicias son tan importantes como el producto y/o el servicio de la misma. Asimismo, estos elementos forman una amalgama importante que, sin duda, coadyuva al éxito gerencial de las franquicias como modelo de negocios.

### 1.2.3. Características de las Franquicias

Las franquicias, tal como menciona Jarillo y Martínez (1991), como organización con particularidades especiales posee las siguientes características:

- Implica una gran solución para el consumidor, pues pone a su alcance productos y servicios exitosos a precios razonables, sumándoles la confianza y calidad del franquiciante.
- Para el fabricante implica un cambio en su sistema de distribución, puesto que es una forma evolucionada del capitalismo e implica la socialización de la red de distribución.
- Obliga al comerciante minorista a modificar su conducta especulativa pasando a ganar un poco menos pero en forma más regular.
- También, obliga a una mayor profesionalización de los canales de distribución, porque se transmite un conocimiento de la operatoria por parte del franquiciante.
- Es una forma más agresiva de la cadena de distribución para penetrar los mercados.
- Representa mayor disciplina para la estructura de gestión y operaciones probadas con éxito.

#### 1.2.4. Ventajas de las franquicias.

De acuerdo con Solé y Subira (2005), la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

- **Reputación:** es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.
- **Capital de Trabajo:** cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.
- **Experiencia:** el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
- **Asistencia Gerencial:** el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.
- **Utilidades:** al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de unas cadenas.
- **Motivación:** debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

#### 1.2.4.1. Ventajas del franquiciador

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia, tal como mencionan Solé y Subira (2005), son esencialmente las siguientes:

- Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto *bola de nieve*.
- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. En tal sentido, los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados,

entre otros.

#### 1.2.4.2. Ventajas del franquiciado

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden ciertas consideraciones de acuerdo a los autores Solé y Subira (2005), a saber:

- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, según

mencionan Jarillo y Martínez (1991), existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

#### 1.2.5. Desventajas de las Franquicias

De acuerdo a Solé y Subira (2005), existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

- **Derechos:** los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- **Menos independencia:** debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.
- **Estandarización:** Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- **Lentitud:** debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
- **Cancelación:** es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la



- **Control:** el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.
- **Competidor:** si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

#### 1.2.5.1. Desventajas del Franquiciante

Dentro de las desventajas que representa para el franquiciante este modelo de negocios se encuentran las señaladas por Jarillo y Martínez (1991), tales como:

- Le imposibilita tener un control sobre las ventas realizadas a pequeñas empresas minoristas.
- La rentabilidad de los lucros o ganancias que se obtengan, tendrán que ser repartidos.
- El franquiciante pierde una parte de la ganancia de la franquicia, que será suya si operase con unidades propias.
- El franquiciante asume riesgos de litigios que pueden ser sumamente costosos. Estos problemas se diluyen cuando la franquicia ha sido bien diseñada.

#### 1.2.5.2. Desventajas del Franquiciado

Asimismo, para el franquiciado, la implementación de la franquicia tare consigo desventajas como las señaladas por Jarillo y Martínez (1991):

- Se establece el precio del producto o servicio, y muchas veces el volumen de los productos a comercializar.

- Estos contratos limitan mucho las oportunidades para iniciativas individuales o propias del franquiciado.
- Mantienen un socio no deseado, mientras dure la franquicia.
- El crecimiento de la actividad comercial se encuentra limitado por las condiciones presentadas en el contrato celebrado.
- Hay una menor flexibilidad para transferir, vender o cerrar el negocio. En efecto, el franquiciante es quien autoriza la transferencia de la unidad franquiciada y, en el caso de querer cerrarlo, el franquiciado debe pagar generalmente una pena pecuniaria significativa, cuando haya sido convenida en el contrato, como es usual

#### 1.2.6. Tipos de Franquicias

Dado el carácter dinámico del sistema, hoy en día son muchos los tipos de franquicias. Tal como mencionan Solé y Subira (2005), entre éstos se encuentran:

- **Franquicia de Producción:** el franquiciador es propietario de la marca y fabricante de los productos que distribuyen los franquiciados.
- **Franquicia de Distribución:** el franquiciador selecciona una relación de productos fabricados por otras empresas para que sean distribuidos a través de los puntos de venta de su red. El franquiciador actúa como intermediario en las compras, seleccionando productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de ventas franquiciados en condiciones ventajosas. Por lo tanto, cuando el producto es elaborado o distribuido a la red en forma exclusiva, el elemento de fidelidad fundamental en el franquiciado es el propio producto, cuya adquisición sería imposible fuera de la red. Estas son franquicias típicas de producto: moda, complementos, joyería y bisutería, cosmética, mobiliario, producto auxiliar y de decoración, juguetería, entre otros.

- **Franquicia Industrial.** en ella, tanto el franquiciador como el franquiciado son industriales relacionados por un contrato de franquicia, mediante el cual el primero, poseedor de un sistema de producción o patentes exclusivas, cede al segundo el derecho de fabricación, la tecnología, la materia prima necesitada para manufacturar un determinado producto, la comercialización de éstos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de ventas. Este tipo de franquicias representa una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, y en vista, de que al franquiciado le sería muy fácil suplantar al franquiciador mediante la copia de las fórmulas y metodologías recibidas, es habitual que este último no ceda al franquiciado todo el proceso productivo, sino tan solo una parte. Normalmente, este tipo de franquicias son acuerdos de larga duración que pueden llegar a ser indefinidos.
- **Franquicia de Servicios:** el franquiciador ofrece a los franquiciados una fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con un método experimentado y caracterizado por su eficacia. Este tipo de franquicias necesita la transmisión de un saber-hacer o Know-how específico y probado, por lo que exige un mayor control al franquiciador para garantizar una adecuada calidad del servicio y evitar deformaciones que podrían perjudicar a la marca en su conjunto. Son franquicias de servicios las de sectores como tintorerías, agencias de viaje, servicios de transporte y mensajería, agencias inmobiliarias, formación, asesorías, entre otras.
- **Franquicia de Conversión:** el interesado transforma su negocio independiente en franquiciado, adoptando la marca y forma de operación de una franquicia existente, pagando el derecho para explotar la marca, mejor conocido como regalía.
- **Franquicia Mixta:** son franquicias en las que el objeto del negocio incorpora producto y servicio. Son ejemplos claros de este tipo de franquicias las de sectores como hostelería (restaurantes, heladerías y

cafeterías), reparación y mantenimiento de automóvil, adecuación y mejora de instalaciones (aislamientos acústicos) y, normalmente, los servicios de limpieza cuando los productos son un elemento esencial en el negocio.

- **Franquicia Chatarra:** es aquella franquicia que entra en un mercado sin poseer los conocimientos técnicos ni el apoyo suficiente para garantizar el éxito de sus franquiciados, los cuales, en la mayoría de los casos, terminan perdiendo su inversión

### 1.3. Formas Específicas de las Franquicias

Otras formas específicas de franquicias son las mencionadas por Jarillo y Martínez (1991) tales como:

- **Franquicia Maestra o Franquicia Master:** la franquicia maestra es la relación en la que un franquiciado es a su vez franquiciador de otros franquiciados individuales de la misma red dentro de un territorio acordado.

La franquicia maestra se da cuando entre el franquiciador y el franquiciado existe una figura intermedia; como lo es el franquiciado master, quien desarrollará las funciones de franquiciador principal en una delimitación geográfica determinada. También, se puede decir que es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro, a través de la presencia de un master franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país destino. Por ejemplo, la tienda de ropa para niños y adolescentes Original Marines, ubicada en Cumaná, es la franquicia maestra o franquicia master de esa marca en Venezuela, debido a que ellos son los dueños de la franquicia en nuestro país; por lo tanto, ellos serán los intermediarios entre cualquier interesado en invertir en la franquicia y los verdaderos dueños de la marca en Italia. El master franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adaptar el concepto a las características específicas de su mercado.

Cabe resaltar que, esta modalidad de franquicia adquiere una gran importancia en el proceso de internacionalización de la franquicia, siendo muy habitual en la exportación e importación de sistemas.

La franquicia master se diferencia del contrato de franquicias individual en lo siguiente:

- El franquiciado principal o master deberá disponer del derecho de ceder a terceros la utilización de los signos distintivos y de los métodos operativos del sistema.
- Deberá resumir los compromisos propios de un franquiciador respecto a sus franquiciados individuales, y, de forma especial, la obligación de formar y apoyar a la red dentro de su territorio.
- La zona de exclusividad asignada (comúnmente denominada territorio) debe ser suficientemente grande, como para que el franquiciado pueda desarrollar el sistema a través de nuevos acuerdos de franquicia dentro de ella.
- La validez del contrato suele ser mucho más larga que un contrato individual, a razón de que el franquiciado master deberá formalizar acuerdos con sus franquiciados individuales, sin que excedan el período de validez de su propio contrato; es decir, que el tiempo de contrato de un franquiciado individual no podrá ser mayor al del franquiciado master.
- En el contrato de franquicia master suele incluirse una cláusula de apertura de establecimientos mínima, mediante la cual el franquiciado master se compromete a la apertura, por sí mismo o mediante acuerdos de franquicia con otros franquiciados, de un número de unidades en un plazo determinado. Si se toma como ejemplo una franquicia x, el franquiciado master deberá proponerse abrir, al menos, cuatro locales en el área geográfica a explotar por el mismo en un período de un año,

pudiendo ser estos puntos de venta de él, o algunos de él y otros de algunos de sus franquiciados.

- **Multifranquicia:** en este tipo de franquicias, el franquiciado tiene más de una franquicia del mismo franquiciador.
- **Plurifranquicia:** en la plurifranquicia el franquiciado gestiona franquicias diferentes que son complementarias y no competitivas entre sí.
- **Franquicia Corner:** se desarrolla dentro de un establecimiento comercial que destina un determinado espacio a la venta de los productos o prestación de los servicios del franquiciador, según las especificaciones del mismo y bajo su marca. Este modo de franquicia supone delimitar dentro del espacio de venta global, una zona específica, perfectamente identificada, que permite diferenciar la unidad corner del resto del espacio de venta.

#### **1.4. Elementos Básicos que Constituyen una Franquicia**

Los elementos más importantes dentro de una franquicia y, que administrados eficientemente constituyen factores de éxito gerencial, son los mencionados por Solé y Subira (2005), tal como sigue:

- La licencia de la marca o el uso del nombre.
- Los conocimientos técnicos o tecnología transferida (know-how).
- La asistencia técnica que en forma permanente presta el franquiciante al franquiciado.

#### **• Licencias**

De acuerdo a Jarillo y Martínez una licencia en el contexto internacional es:

Un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una concede a la otra el derecho de usar un proceso

productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, un royalty, o ambos (1991, p.83).

Para la empresa que la otorga, la licencia es un medio para tener presencia en un mercado sin invertir capital en él. Para la empresa licenciataria, es un medio de acceder a una tecnología, marca u otro activo que le costaría mucho dinero, tiempo y esfuerzo desarrollar por sí mismo.

Ahora bien, la concesión de una licencia es una alternativa válida a la exportación cuando los excesivos costos de transporte encarecen demasiado un producto en el país de destino, o cuando en ese país las barreras a la importación o las restricciones de divisas son tan altas que impiden la importación de dicho producto. Su principal ventaja confirma que el rendimiento de la licencia sobre su inversión marginal es, en principio, infinito; es decir, conceder una licencia no cuesta nada, pues el producto o proceso objeto de licencia ya ha sido desarrollado; y, sin embargo, se obtienen ingresos adicionales. No obstante, las licencias también presentan sus inconvenientes; el más obvio consiste en que, aunque la empresa disminuye el riesgo, también reduce su potencial de beneficios al comprometer menos recursos en penetrar el mercado de destino. Pero más importante es el significado que deja el control de las operaciones en manos del licenciataria, con lo cual corre el riesgo de perder reputación si éste produce por debajo de los estándares de calidad del licenciador o comercializa siguiendo prácticas que atentan contra el prestigio de la marca. En términos de franquicias, las licencias son comúnmente reconocidas como la cuota inicial o el canon de entrada a la red.

#### • **Conocimientos Técnicos o Know-How**

El Know-how incluye como elemento fundamental a los conocimientos técnicos. Éstos están referidos a métodos, procesos, logística operativa,

administrativa y comercial, que permiten crear la imagen de garantía, servicio y calidad, al ser eficientes y representar una ventaja competitiva, constituyendo así un fuerte factor de diferenciación frente a posibles competidores.

El know-how o conocimientos técnicos, involucra información confidencial y privilegiada, que por sus particulares características, se considera como secreto comercial. Generalmente, estos conocimientos se transfieren a través de los manuales operativos.

#### • **Asistencia Técnica**

Los programas de asistencia técnica, que también forman parte del know-how de la empresa franquiciante, son un elemento vital dentro de una franquicia, éstos permiten brindar capacitación, mantenimiento y apoyo constante y permanente, así como verificar los estándares de uniformidad, calidad, prestigio e imagen.

Es el franquiciatario quien debe recibir toda la ayuda, experiencias y conocimientos necesarios por parte del franquiciante para, además, de lograr el correcto crecimiento y desarrollo de su negocio y recibir las utilidades esperadas en el mismo.

Los programas más comunes de asistencia técnica que el franquiciante debe otorgar a su franquiciatario son:

- Capacitación y entrenamiento.
- Asistencia en la búsqueda de la ubicación para operar la franquicia.
- Asistencia en la negociación del local para operar la franquicia.
- Diseño del plano de distribución del mobiliario y equipo de su franquicia.
- Asistencia en la remodelación, adaptación y decoración de su franquicia.



- Desarrollo y actualización de manuales.
- Asesoría de campo, control de operaciones y supervisión continúa.
- Programa de preapertura.
- Compras y abastecimiento.
- Mercadotecnia.
- Publicidad.
- Administración y finanzas.
- Seminarios y convenciones.
- Desarrollo de nuevos productos y técnicas.

La transferencia de tecnología y el Know-how, son las partes de mayor importancia dentro de la asistencia técnica que el franquiciatario debe recibir de la empresa franquiciante. En esta relación franquiciante-franquiciatario pueden surgir problemas por no establecer de manera clara y precisa lo que comprende o lo que no incluye el programa de asistencia técnica; por lo tanto, el franquiciante debe dejar claro, desde un primer momento, hasta donde llega su responsabilidad, el alcance específico y en su caso, el costo de los apoyos antes mencionados.

Otro aspecto importante a considerar consiste en que la transferencia de tecnología, al igual que otros programas, deben ser desarrollados por cada franquiciante de acuerdo a las necesidades de su franquicia. Es cierto que, aunque las bases para todas las franquicias son similares, las particularidades de cada negocio son tan distintas y específicas que las bases deben ser especiales para cada caso en particular.

## **1.5 Marcas**

La exportación es una de las formas que puede utilizar una empresa para

expandir sus horizontes y obtener un mayor mercado, pero existen otros arreglos contractuales que constituyen variaciones de este concepto. La franquicia o franchising es uno de los más utilizados hoy en día, puesto que reduce el costo de la inversión, en vista de que el dueño de una empresa, quien tiene a su cargo la explotación de una marca o nombre comercial, ofrece a una serie de inversionistas la licencia de la marca en cuestión. Esta forma de internacionalización se ha vuelto muy popular, debido a que reduce riesgos en el inversionista al colocar su capital en un negocio de éxito comprobado y le permite al dueño de la franquicia obtener publicidad a través de la expansión, pues una marca suficientemente reconocida en el mercado permite a los consumidores identificar y diferenciar los productos o servicios. La marca es el elemento que determina el valor de una franquicia.

#### 1.5.1 Concepto.

La marca según Kottler es:

Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de los de la competencia (1996, p. 444).

Para Kottler, “una marca de fábrica o nombre comercial consiste en cualquier etiqueta distintiva, símbolo o nombre utilizado por la empresa para marcar su producto” (1981, p. 111).

Así mismo, Di Costanzo, Vilalta y Cárdenas, definen la marca o nombre registrado como “una palabra, nombre o símbolo usado por una compañía para identificar y distinguir los bienes y servicios que produce o comercializa” (1997, p. 11). Por ejemplo, el dominó azul con rojo de Domino’s Pizza<sup>MR</sup>, permite a todos los consumidores identificar rápidamente el producto, servicio y calidad de

la compañía.

La Ley de Propiedad Industrial define la marca comercial como: *Todo signo, figura, dibujo, palabra o combinación de palabras, leyenda y cualquiera otra señal que revista novedad, usados por una persona natural o jurídica para distinguir los artículos que produce, aquellos con los cuales comercia o su propia empresa* (en línea). Disponible en:  
<http://www.asesor.com.pe/teleley/PIVEN.htm>.

Los avisos comerciales son igual de importantes que las marcas, muchas veces se conocen a las compañías por sus nombres comerciales antes que por otras características. A éstos se le conoce también como slogans o lemas comerciales, los cuales son definidos por la Ley de Propiedad Industrial como:

La marca que consiste en una palabra, frase o leyenda utilizada por un industrial, comerciante o agricultor como complemento de una marca o denominación comercial (en línea). Disponible en:  
<http://www.asesor.com.pe/teleley/PIVEN.htm>.

La marca es la que enfrasca toda la información referente a un negocio, de la misma se desprenden valores e ideas que son vitales dentro de las mentes de los consumidores finales. La marca es un aspecto clave en todo proyecto de franquicia. El franquiciado se incorpora a una red, porque quiere disponer del prestigio y la notoriedad que ésta le ofrece, la cual lo diferencia claramente de la competencia y le garantiza el éxito del negocio que está dispuesto a emprender.

La marca tiene dos elementos diferenciados: el nombre de la marca propiamente dicho y el logotipo, que es la representación gráfica de la marca. Ambos permiten identificar y diferenciar un producto o servicio de cualquier otro. Una marca identifica al vendedor o al fabricante. La misma debe registrarse ante el gobierno, para así garantizar el derecho de exclusividad a perpetuidad para el uso de ésta.

Los costos de desarrollar una marca registrada consisten, generalmente, en campañas publicitarias que deben ser consideradas como un gasto en el momento en el que se incurre en ellos, amortizándose el gasto durante un período no mayor de 40 años. Estos costos, o valor que posee una marca registrada, incluye, aspectos tangibles como: otorgar cosas físicas a su valor, como por ejemplo, el costo del software, el costo de las visitas del arquitecto para la remodelación del lugar, la capacitación, los manuales, entre otros. Por último, también, se debe decir qué parte del valor o del costo corresponde al nombre, de acuerdo a los años de experiencia y el prestigio; así el interesado en hacer uso de una marca recibe algo palpable por la cuota inicial que deberá pagar para la explotación de la misma.

Algunas marcas lograron tener aceptación a nivel mundial, como es el caso del famoso nombre Coca-cola, registrada y conocida en los cinco continentes. Ser poseedor de una marca global significa tener el uso de un nombre, que es reconocido en todo el mundo, el cual tiene fuerza en sí mismo, en particular cuando las asociaciones con el país de origen son muy respetadas. Una ventaja importante de las marcas globales es la economía de escala por la preparación de un empaque estándar, etiquetas, promociones y publicidad. En el caso de ésta última, se puede observar como resultado de la globalización, anuncios propagandísticos estandarizados, así como la cobertura de medios de comunicación sobre la marca, que cada vez, supera las fronteras entre países. Otra ventaja radica en que es posible elevar las ventas, debido a que los viajeros verán su sello favorito anunciado y distribuido en otros mercados. Los canales de ventas tienen más deseos de aceptar una marca global que la que se anuncia en su propio mercado.

También, existen costos y riesgos para las marcas globales. Si la empresa reemplazara un nombre local de prestigio con un nombre global, el costo del cambio podría ser sustancial. Algunos críticos afirman que la estandarización global ignora las grandes diferencias no sólo entre países, sino regiones dentro de

un país, en vista de que puede resultar difícil estandarizar las asociaciones de una marca con los mismos. La diferencia principal que se puede resumir en cuanto a la globalización de una marca es que las empresas inteligentes globalizarán aquellos elementos que hacen o ahorran sumas importantes de dinero y sustituirán aquellos cuyo éxito competitivo así lo requieran. Al respecto comenta Kotler:

La cerveza Heineken se percibe como una cerveza de alta calidad en Estados Unidos y en Francia, como una del montón en el Reino Unido y una barata en Bélgica (1996, p. 453).

La marca como signo distintivo de la franquicia, permite crear, vincular y condicionar en la mente del consumidor final una imagen de garantía, servicio y calidad, a la vez que se adquiere un reconocimiento y un prestigio que trasciende al establecimiento o punto de venta visitado y es relacionada automáticamente, con cualquier otro establecimiento en el que se pueda identificar claramente, como sinónimo de los valores satisfactorios antes encontrados.

#### 1.5.2. Características de la Marca

La marca que conforma la franquicia, como menciona Kotler (1996), debe reunir ciertas características que inciden de forma importante en el éxito de las franquicias, a saber:

- *Imagen:* debe distinguir al producto y a su país de origen.
- *Veracidad:* que no sea engañosa en ninguno de sus elementos.
- *Distintiva:* que se diferencie y se identifique de la competencia.
- *Especial:* debe tener originalidad en relación a los productos.
- *Novedosa:* ausencia de adopción de elementos ampliamente publicitados que han calado en el consumidor.

### 1.5.3. Cualidades de la Marca

Según menciona Kottler (1996), toda marca debe reunir las siguientes cualidades:

- **Expansión.** La marca, en relación a los productos, se debe concentrar y no expandir, la ampliación de la marca disminuirá su fuerza y debilitará su imagen.
- **Concentración.** Una marca se fortalece cuando concentra su enfoque.
- **Comunicación - Publicidad.** Una marca nueva debe ser capaz de generar interés en los medios de comunicación, una vez que ha nacido necesita publicidad para mantenerse. La marca tiene la misión de apropiarse de una palabra en la mente del consumidor.
- **Autenticidad.** El ingrediente crucial para el éxito de cualquier marca es evidenciar su autenticidad.
- **Calidad.** La percepción de calidad está en la mente del consumidor. Si se quiere una marca fuerte se debe crear una percepción fuerte en la mente del mismo.
- **Categoría.** Una marca se fortalece cuando concentra su enfoque y combina el mismo, reducido con un nombre mejor y un precio más alto.
- **Nombre.** A largo plazo la marca no es más que un nombre, la idea o concepto novedoso desaparece.
- **Extensión.** El modo más fácil de destruir una marca es ponerle su nombre a todo.
- **Forma y color ideal.** La vinculación de la marca con el color debe ser muy fuerte.

## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN VENEZUELA**

En el presente capítulo se describe la situación actual de las franquicias en Venezuela en lo que se refiere a la evolución, crecimiento y expansión del fenómeno de las franquicias, así como también, su perfil y el marco jurídico que las norma.

#### **2.1. Evolución de las Franquicias en Venezuela**

Las franquicias representan una buena alternativa para las empresas que desean expandir, dar a conocer un negocio y lograr dominación en el mercado; además son un claro efecto de la globalización. De acuerdo al Grupo Editorial Producto:

Tres millones de puntos franquiciados en el mundo, alrededor de quince mil empresas, han adoptado esta modalidad de comercio, asociadas a un volumen de ventas anuales de tres trillones de dólares (en línea). Disponible en: (<http://www.dinero.com>)

El desarrollo de las franquicias en Venezuela se inició a comienzos de la década de los 90's del milenio pasado. Según Jiménez y Ramroop (2008), las franquicias son “una alternativa de negocios que goza de un 95% de posibilidad de éxito”. Sin embargo, las franquicias han evolucionado durante los últimos cinco años, siendo el negocio de alimentos una de las primeras áreas de inversión y la más desarrollada, como es el caso de McDonald's y Subway; observándose que en los últimos años estas franquicias han aumentado considerablemente su número de establecimientos.

Debido al éxito de empresas como Subway, Wendy's, McDonald's y Domino's Pizza, entre otras, muchos negocios locales han decidido transformar sus esquemas convirtiéndolos en franquicias, bajo la convicción de que ésta modalidad permite, en la mayoría de los casos, una mayor rentabilidad y expansión de la marca, tal es el caso de las empresas venezolanas Rosty's, Churromanía, Chip-a-Cookie y Dog & Ball.

Para muchos comerciantes locales, el franchising fue tomado como la manera más dinámica de expansión. En oposición a otros países como México, Venezuela se ha interesado más en aperturar sus propias marcas para no seguir creciendo a través de la apertura de nuevos puntos de ventas de franquicias ya establecidas desde años anteriores, como las famosas franquicias McDonald's o Burguer King.

Hoy en día, en nuestro país el 40% de las empresas franquiciantes son venezolanas. No obstante, Venezuela cuenta con franquicias de Estados Unidos, España, Italia, Francia y Sudamérica.

En estudios realizados por Chianea y Schijman se encontró que “el número de franquiciantes en Venezuela para el año 2008 es de 187, el número de franquicias es de 1.553 y el empleo generado es de 5.800” (en línea). Disponibles: (<http://franquiciasymarcas.com/index.php?nota=63>). Cabe destacar que, cada una de esas franquicias posee sus propias condiciones en cuanto a inversiones mínimas requeridas, regalías, requisitos y períodos de retorno de inversión.

Las franquicias venezolanas también han trascendido sus fronteras, tal es el caso de Churromanía, la cual es muy famosa en España y actualmente se está dando a conocer en Estados Unidos, y Chip-a-Cookie muy conocida en Ecuador.

En Venezuela, una de las primeras franquicias en iniciar esta nueva cultura, fue la famosa cadena de hamburguesas McDonald's, la cual entró al país en el año



1985 y desde la fecha ha experimentado un notable crecimiento, contando con restaurantes en las ciudades más importantes del país. Sin embargo, a pesar de haber sido una de las primeras franquicias no fue sino hasta el año 1995 cuando se notó su auge. A partir de esa fecha comenzaron a abrir nuevos restaurantes incluso en ciudades, como Cumaná, donde no se pensaba que fuera a tener tanta receptividad. Actualmente, McDonald's es la franquicia líder en el mercado venezolano con mayor número de establecimientos en operación (Chianea y Schijman, 2008).

La franquicia venezolana Chip-a-Cookie, comienza a utilizar el término franquicia luego de asociarse a el Grupo Biscotel. El éxito de este negocio de galletas con chispas de chocolate, que se inició en el año 1992, lleva a este grupo a comprar la marca, a razón de que ellos contaban con una fábrica más grande. La expansión de esta marca ha sobrepasado las fronteras venezolanas, contando con tiendas en algunos de los países andinos. En términos de internacionalización, se podría decir que Chip-a-Cookie fue la primera franquicia venezolana en traspasar sus fronteras. (Chianea y Schijman, 2008).

Tras su primer fracaso en el mercado venezolano, en el año 1993, Kentucky Fried Chicken, mejor conocido como KFC, regresa asociado a la división de restaurantes PepsiCo Internacional, dueña de Taco Bell, Pizza Hut y KFC. Su apertura se realiza con una tienda en Caracas. Ese mismo año la tienda especializada en la venta de vajillas para la cocina y otros detalles para el hogar, Cassísima, concedió la primera franquicia en Venezuela, comenzando a operar en el año 1994. En ese año, Brahma se instala en el país, motivado por la ubicación estratégica de éste, por ser el tercer país productor de cerveza en América Latina y por ser el consumidor de la mencionada bebida más alto del continente. (Chianea y Schijman, 2008).

A raíz del éxito de McDonald's y otras franquicias como Burger King, Wendy's abre sus puertas a finales del año 1998 con cuatro establecimientos

ubicados en Valencia, Maracay, Margarita y Maracaibo. Alrededor de la misma fecha, Subway se inicia en el mercado venezolano con 9 tiendas abiertas y siete vendidas. Como dato curioso Wendy's encabeza la lista de franquicias de mayor crecimiento a pesar de su corto tiempo operando en el país. (Chianea y Schijman, 2008).

## **2.2. Crecimiento y Expansión del fenómeno de las Franquicias**

La franquicia es una técnica de desarrollo que permite a una empresa, la franquiciante, dar en licencia un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, enseñas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, Know How; a una tercera persona, sea natural o jurídica, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales (Chianea y Schijman, 2008).

En tal sentido, este modelo innovador de negocio consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciador -o franquiciante- se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado -o franquiciatario- y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión así como el riesgo.

En el mundo actual, la franquicia constituye uno de los pilares fundamentales del crecimiento de importantes economías y, a futuro, las expectativas son mayores por las múltiples oportunidades que ofrece, tanto en el mundo de la distribución de los productos como en el campo de los servicios. De allí que, la franquicia se ha expandido con éxito y, hoy en día, es uno de los

mejores métodos para acceder al mundo empresarial por la puerta más segura. Crear una empresa propia y ser independiente es una pretensión muy habitual en nuestra sociedad. En otros casos, la expansión y el desarrollo de una empresa ya creada es un objetivo inherente al sistema y a la que, cada vez más empresarios, no están dispuestos a renunciar (Chianea y Schijman, 2008).

El negocio de la franquicia se encuentra entre los más lucrativos de Venezuela y su crecimiento en los últimos años es tan prolífico que se compara con el sector de las telecomunicaciones. De hecho, hace menos de diez años la palabra franquicia era poco conocida por los venezolanos, ya que a comienzos de los noventa operaban alrededor de 60 empresas franquiciadoras en el país, la mayoría de ellas multinacionales extranjeras que habían iniciado operaciones en casi toda Latinoamérica, incluyendo Venezuela (Sotolongo, 2008).

Pero las realidades económicas y hasta los efectos de la globalización han expuesto a los venezolanos a distintas formas comerciales de vanguardia que a la vez representan nuevas oportunidades de negocios, entre las cuales las franquicias han sido de las más favorecidas. Por tanto, la tasa de crecimiento del sector franquicias ha sido superior al 10% desde el año 1998, cuando Venezuela inició su expansión en las franquicias, siendo igualado o superado sólo por las telecomunicaciones, el sistema bancario y el de hidrocarburos. Además, ha llegado a ser actualmente el segundo en el país en cuanto a mayor crecimiento sostenido se refiere (20%), de acuerdo con estimaciones (Sotolongo, 2008).

Su dinamismo actual en el sector de la franquicia se refleja en un número aproximado a las 270 empresas franquiciadoras que mantienen abiertos hasta la fecha cerca de 1.500 puntos franquiciados en todo el territorio. Esto convierte a Venezuela en uno de los mercados de mayor importancia en América Latina, junto a Brasil, México y Argentina, y por encima de países como: Chile, Colombia, Perú y Ecuador (Sotolongo, 2008).

### 2.2.1. Farmacias SAAS

De acuerdo a lo señalado por Profranquicias (2008), En Venezuela existen unas 5 mil farmacias y, aunque las marcas de las que se agruparon en cadenas han sabido mercadearse para “calar” posición en el mercado, las que dominan en cantidad siguen siendo las independientes, que representan más del 75% del sector.

Así, en este mercado tan atomizado, la guerra se da entre cadenas. Cada una de ellas farmatodo, farmahorro, locatel, provemed, por solo nombrar algunas; ellas diseñan estrategias de mercadeo para tener mayor presencia tanto física como en la mente el consumidor. En los últimos meses no han parado de abrir nuevos negocios, (algunas adoptando el esquema de franquicias.).

La organización comercial Belloso se constituye en el año 1908. Con la adquisición de una pequeña botica. A partir de ese momento inicia un exitoso proceso de crecimiento que no se ha detenido. En 1986, respondió a su carácter innovador. Inaugura en el occidente del país la cadena de farmacias saas, la cual se convirtió en la precursora de las franquicias de farmacias en el país en 1999 y desde entonces el crecimiento de esa red de socios propietarios ha sido sostenido: 72 locales en 1999, 69 en 2000, 86 en 2001, 96 en 2002, 110 en 2003, 117 en 2004, 131 en 2005, 146 en 2006 y cerrando en el 2007 con alrededor de 200 establecimientos de la marca que se distingue con el lema de “gente en quien confiar” (Profranquicias, 2008).

### 2.2.2. Wendy's

La cadena de comida rápida wendy's llega a Venezuela el 07 de agosto de 1997 cuando abre su primer restaurante en los palos grandes, caracas, esta cadena de comida rápida se a caracterizado por complacer el gusto del consumidor venezolano, ofreciendo la mas grande variedad de productos teniendo como

denominador común un sabor inigualable, con los ingredientes mas frescos y preparados al momento y al gusto de los clientes (Profranquicias, 2008).

El crecimiento de Wendy's durante los últimos años ha sido favorable, ya que una inversión aproximadamente de mas 1 millón de dólares, Wendy's abre cuatro tiendas, mas en el 2007 dos de ellas ubicadas en caracas y las otras dos en el interior del país, con esta apertura wendy's incrementa su presencia a nivel nacional así mismo genera 200 nuevos empleos directos y aumenta su numero de restaurantes a 39 distribuidos en los estados Anzoátegui, Aragua, Bolívar, Carabobo, Lara, Monagas, Nueva Esparta, Táchira, vargas, Zulia, y la gran caracas (Profranquicias, 2008).

### 2.2.3. Mcdonal's

Mcdonal's Venezuela, tal como reseña Profranquicias (2008), es un sistema de negocio compuesto por varias empresas de servicios; franquicias, proveedores y la corporación, dirigida por profesionales venezolanos y administradas de manera independiente según las necesidades y realidades de cada uno de sus negocios. Esto significa una oportunidad de desarrollo y crecimiento para los empleados de todo el sistema

Mcdonal's representa la primera experiencia laboral de algunos jóvenes que encuentra en la organización la oportunidad de prepararse personal y profesionalmente para el futuro, al poder combinar su trabajo con sus estudios, a lo largo de estas dos décadas de crecimiento en conjunto y de compartir experiencia con la familia venezolana, Mcdonal's ha logrado posicionarse como la marca en restaurantes de servicio rápido del país, basado en la calida, servicio, limpieza, y valor ofrecidos en cada uno de sus establecimientos (Profranquicias, 2008).

#### 2.2.4. Subway

El nombre SUBWAY proviene del sistema de transporte subterráneo de Nueva York, similar al Metro de Caracas. Precisamente, el papel tapiz que hay en las tiendas muestra las diferentes rutas y estaciones del SUBWAY de Nueva York y combina las rutas con importantes paisajes de la ciudad. El sándwich submarino más famoso de la cadena es el Clásico BMT, y sus siglas provienen del Brooklyn Manhattan Transit, la ruta del SUBWAY que conecta las ciudades de Brooklyn y Manhattan (Profranquicias, 2008).

De acuerdo con Profranquicias (2008), Subway se inaugura en Venezuela el 23 de Marzo de 1996, en la Avenida Principal de Las Mercedes, Caracas. Luego de ésta abrieron 4 tiendas ese mismo año, lo cual inició un crecimiento vertiginoso de la cadena logrando tener actualmente 89 tiendas en todo nuestro territorio nacional.

Hoy en día Subway cuenta con 89 tiendas operativas a lo largo del territorio nacional. 43 de ellas se encuentran ubicadas en la Gran Caracas, mientras que el restante están entre Acarigua, Barcelona, Barinas, Barquisimeto, Falcón, Sucre, Ciudad Ojeda, Coro, Cumaná, Guacara, Lechería, Margarita, Maracaibo, Maracay, Maturín, Mérida, San Cristóbal, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz y Valencia (Profranquicias, 2008).

### **2.3. Riesgo al Invertir en una Franquicia**

Últimamente, se ha venido pensando que las franquicias, debido a la popularidad que han venido adquiriendo a través del tiempo, son la mejor opción para hacer negocios. Se tiene la idea de que las franquicias son la solución a los problemas económicos de una persona o empresa. Está claro, que, es distinto ser dueño de una franquicia reconocida, a comenzar desde cero con un negocio nuevo, debido a que este esquema trata con empresas probadas en diferentes

mercados. Esto también se explica, porque las franquicias representan opciones de negocio que llevadas al campo empresarial de manera adecuada y en conjunto con el franquiciante, aseguran mejores resultados para sus inversionistas y gracias a las virtudes del sistema, el riesgo de fracaso se ve disminuido.

El franquiciado, es quien asume mayor riesgo, pues es el que está aportando el capital y debe cuidar su actitud hacia la franquicia, dado que debe recordar que está sometido a una serie de procedimientos operacionales que no puede alterar. Si el franquiciado decide por sí solo modificar el esquema de modelo de trabajo presentado inicialmente sin consultar, el final más habitual es su salida de la red.

Como se ha expresado anteriormente, sin la tecnología, el saber-hacer y la asistencia técnica, no puede haber franquicia. Cuando falta alguno de los elementos mencionados, existe gran posibilidad de que se esté hablando de una franquicia chatarra, la cual se caracteriza por la falta de conocimientos técnicos y el apoyo suficiente para garantizar el éxito de los franquiciados. En este caso, los franquiciados la mayoría de las veces terminan perdiendo su inversión.

Una franquicia chatarra es para Feher:

Un negocio que nació o creció sin bases o que simplemente no es una franquicia como tal, pero que de manera indebida el dueño de un negocio, haciendo uso de publicidad positiva acerca de las franquicias, utiliza su nombre para mayor beneficio ( 1999, p.23).

Una de las formas de evitar que esta situación de riesgo ocurra es buscar la asesoría de los distintos expertos en franquicias que se encuentran en el país o acudiendo a la Cámara Venezolana de Franquicias “PROFRANQUICIAS”, quienes le proveerán al futuro franquiciado las mejores alternativas posibles de franquicias que se encuentran en el país, o la mejor manera de franquiciar su

negocio.

Otro de los riesgos que pudiera asumir el franquiciado es la existencia de una supuesta competencia entre franquicias, entre la cual destaca la copia del estilo comercial. Dicha imitación puede llevar al consumidor a formarse la idea engañosa de que el competidor está asociado al mismo sistema.

La protección contra este tipo de hechos es independiente y compatible con las acciones que puedan surgir del derecho de autor, el derecho común, como el enriquecimiento sin causa o las que puedan intentarse en el terreno de la legislación de protección al consumidor.

Ahora bien, para poder obtener los resultados esperados, el negocio debe ser operado correctamente por el franquiciado, observándose que el riesgo disminuirá. De esta forma, seguramente, el franquiciado tendrá jugosas utilidades, pero sin dejar a un lado la idea de que va a tener que trabajar muy duro su negocio y pensar en el hecho de que por ser una franquicia le da mayor seguridad.

Por lo tanto, no es recomendable generalizar el marco de las utilidades dentro del esquema de franquicias, debido que se trata de un negocio de tan diversos giros, que las utilidades dependerán de ellos. Lo que si se puede garantizar es que las utilidades serán interesantes, en vista de que son manejadas por empresarios que por años han estudiado sus resultados.

Al invertir en una franquicia no se está asegurando el éxito, se está minimizando el riesgo. El éxito o fracaso de una franquicia lo determinará el trabajo del día a día, de manera conjunta con la acertada adquisición de una franquicia que no sea chatarra.



## **2.4. Perfil del Franquiciatario**

Para hacer posible el desarrollo, sustento y rentabilidad, de los diferentes conceptos de negocio, que operan bajo el formato comercial de la “franquicia”, se hace necesario establecer, toda una serie de relaciones entre los distintos agentes económicos dispuestos en el mercado. En este sentido, las características que deben poseer, todos los hombres y mujeres que conformen, en primera instancia, la unidad básica de la “franquicia” (franquiciante y franquiciado), deben ser las apropiadas para llevar adelante, una empresa tan exigente y retadora como esta. Es por eso, que el perfil del franquiciante y del franquiciado, son determinante en el éxito o fracaso de la red o cadena de “franquicia” (Sotolongo, 2008).

La empresa experta en franquicias deberá realizar un estudio profundo del futuro franquiciatario para ver si éste cumple con los requisitos de invertir en una franquicia de su agrado. Para esto la empresa experta deberá estudiar la capacidad financiera del posible franquiciado y su disponibilidad o no de un local adecuado para el negocio que se va a gestionar, su experiencia previa en el mundo de los negocios, sus habilidades y conocimientos específicos acerca del ramo, y demás particularidades del franquiciatario potencial, que asegure una cadena homogénea y disciplinada. Pero, el aspecto más importante a conocer es su perfil personal, su carácter y su grado de adecuación al estereotipo que previamente se haya determinado como franquiciado ideal.

El perfil del franquiciado o franquiciatario ideal es aquel que se encuentra con un cierto grado de iniciativa propia, suficiente como para asumir responsabilidades concernientes a la gestión cotidiana del negocio, con base en su propia experiencia y conocimiento del mercado en el que opera; pero, sin poner en peligro el modelo operacional que le ha transmitido el franquiciador.

## **2.5. Marco jurídico que norma a las franquicias en Venezuela**

La franquicia es un sistema comercial alimentado por todos los aspectos que implica el hecho de hacer negocios, por lo cual toda aquella legislación ordinaria existente en Venezuela es aplicable, partiendo de la propia Constitución de la República Bolivariana de Venezuela al permitirle a todos sus ciudadanos dedicarse a la actividad comercial lícita que elijan. Según los Artículos N° 112 y siguiente de Derechos Económicos, N° 299 y siguiente de Régimen Socioeconómico, N° 320 y 321 de Coordinación Macroeconómica.

En la actualidad, el marco jurídico que regula este sistema de comercialización lo conforman diversas normativas además de la Constitución, entre los que se pueden mencionar los: Códigos de Comercio, Civil y Tributario, la decisión 486 relativa al Régimen Común sobre Propiedad Industrial, la Ley de Impuesto Sobre la Renta, la Ley de Impuesto al Valor Agregado, los lineamientos de evaluación de los contratos de franquicias dictados por la Superintendencia Para la Promoción y Protección de la Libre Competencia (PROCOMPETENCIA), que determinan las restricciones al ejercicio de la libre competencia que son admisibles en dichos contratos, también la Ley del Trabajo y otros impuestos y ordenanzas municipales, que permiten y ofrecen en algunos casos estímulos para el desarrollo del sector.

### **2.5.1. Código de Comercio**

De acuerdo con los Artículos N° 3 y 10, la franquicia es un sistema comercial y existe un contrato de franquicia por medio del cual se autorregulan las partes, es un contrato de índole mercantil y al no aparecer nombrado ni definido en el Código de Comercio, es llamado contrato atípico o innominado, pero igualmente el Código de Comercio aplica por el solo hecho de ser un contrato de índole comercial.

### 2.5.2. Código Civil

Entrando en una cuarta legislación ordinaria, tenemos que el Código Civil también es aplicable, puesto que partiendo de que al fin y al cabo se trata de un contrato, es necesario la aplicación de una legislación que regule la capacidad de las partes y las teorías clásicas de derechos y obligaciones de las mismas.

### 2.5.3. Ley de Propiedad Industrial

La Ley de Propiedad Industrial es aplicable puesto que en el sistema de franquicia existe un contrato en el cual está inserto una licencia de uso de marca.

### 2.5.4. Ley Orgánica del Trabajo

Otra legislación ordinaria aplicable al sistema de franquicias es la Ley del Trabajo, ya que una empresa franquiciada debe necesariamente contratar empleados para su normal desenvolvimiento y desarrollo, por lo tanto la normativa laboral aplica directamente.

### 2.5.5. Ley Pro-Competencia

La Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia, Pro-Competencia, el cual protege y promueve el ejercicio de la libre competencia en el país, es la primera normativa venezolana concreta dirigida a definir, orientar y permitir condicionalmente los contratos de franquicias. Tanto es así que el 7 de enero del 2000 en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5431, este organismo dictó sus propios lineamientos de evaluación de los contratos de Franquicias. Los mismos establecen una serie de obligaciones que pueden ser impuestas al franquiciado, entre las cuales se encuentran:

- Vender o utilizar en el marco de la prestación de servicios exclusivamente

productos que cumplan las especificaciones mínimas de calidad establecidas por el franquiciador.

- No ejercer, ni directa ni indirectamente, un comercio similar en un territorio donde pudiera competir con un miembro de la red franquiciada.
- Obrar con máxima diligencia en la venta de los productos y la prestación de los servicios, ofrecer a la venta una gama mínima de productos, realizar una facturación mínima, mantener unas existencias mínimas y prestar servicios de asistencia y garantía a los clientes.
- Abonar un porcentaje de sus ingresos para publicidad.
- No divulgar el Know-How comunicado por el franquiciador ni utilizarlo para otros fines distintos de la franquicia.
- No cambiar la ubicación de los locales objetos del contrato sin el consentimiento del franquiciante o franquiciador.

También es importante recordar que el negocio de franquicias tiene una relación directa con el consumidor final, ya que es el que genera todo el sistema de ganancias para el esquema de las Franquicias y por ello la Ley de Protección al Consumidor se aplica directamente.

#### 2.5.6. Impuesto sobre la renta (I.S.L.R)

Si la relación de franquicias se lleva a cabo entre partes que están domiciliadas en el país, los ingresos percibidos en virtud de dicha relación estarán gravados por el ISLR, y a su vez, los gastos que cumplan con los requisitos de deducibilidad serán deducibles para el pagador, a saber que se trate de egresos causados no imputables al costo, normales y necesarios, hechos en el país con el objeto de producir el enriquecimiento, y que además el pagador haya efectuado y enterado oportunamente las retenciones de ISLR establecidas en el Reglamento de Retenciones.

La ley que regula el ISLR, como medio para asegurar una recaudación más eficaz y a los fines de asegurar y adelantar su cobro por parte del sujeto activo (el Fisco Nacional); o en otros casos a los fines de evitar que por las características de los elementos y supuestos que definen las relaciones jurídicas entre los particulares (como sería el hecho de que se efectuasen pagos en dinero) en los cuales resulte de difícil cobro posterior el ISLR generado por tales actividades, se establece que en algunos supuestos de pagos o abonos en cuenta de dinero, la persona que deba realizar dicho pago (quien en nuestro supuesto sería el franquiciado) está obligado a retener una porción de la cantidad que debería pagar al sujeto prestador del servicio y quien tendría el derecho a su cobro (el franquiciante),

Esto lo que trata de indicar es que se deberá enterar a la administración fiscal respectiva dentro de las condiciones y plazos establecidos al efecto, constituyendo esta cantidad retenida un crédito contra el impuesto en cuestión (el ISLR) que se genere en definitiva en el ejercicio impositivo respectivo para el sujeto a quien le efectuó el pago.

Las normas que regulan las retenciones del ISLR (desarrolladas actualmente por el Reglamento Parcial de la Ley de Impuestos Sobre la Renta en materia de retenciones, contenido en el Decreto 1.808 publicado en la Gaceta Oficial N° 36.203 de fecha 12 de Mayo de 1997) se establecen aquellos supuestos en los cuales procede la retención por las cantidades pagadas o abonadas en cuenta, así como las diversas alícuotas que deberán aplicarse a los montos a ser pagados, a fin de determinar el monto a retener en definitiva, de igual manera en los contratos de franquicias se establecen pagos que se efectuarían por diversos conceptos, tales como por el uso de marcas comerciales, por asistencia técnica, por regalías o de participaciones análogas, por publicidad y propaganda, por servicios o por la ejecución de obras por partes de los contratantes. Sobre este particular, el Reglamento Parcial antes mencionado establece los porcentajes de retención que deben aplicarse a los distintos pagos o abonos en cuenta que se

realicen por cada concepto, los cuales varían desde un 1% hasta un 34%, dependiendo del servicio de que se trate y de la persona que los preste, sea que éste esté domiciliado o no en el país.

En tal sentido, según la naturaleza del servicio que se preste, al pago efectuado le correspondería una alícuota de retención diferente, debiendo en todo caso el pagador proceder a retener y enterar en una oficina receptora de fondos nacionales la cantidad así determinada. Pero se debe destacar que la retención así efectuada representa un crédito para el franquiciante, el cual se haría efectivo al efectuar este sujeto su declaración de ISLR del ejercicio en que se le practicó dicha retención, para lo cual podría transcurrir algún tiempo, especialmente en el caso de las retenciones efectuadas los primeros meses del año; esto le generaría un costo financiero al franquiciante, ya que estaría dejando de recibir las cantidades que le fueron retenidas.

Sin embargo, cuando el franquiciado efectúe pagos al franquiciante por otros conceptos no derivados de la prestación de servicios, como sería el caso de pagos efectuados por la adquisición de insumos o mercancías o por aportes a fondos publicitarios, el franquiciado no deberá efectuar retenciones, toda vez que estos supuestos no están sujetos retención. En vista de lo anterior, para cumplir su obligación de efectuar correctamente las retenciones de ISLR, resulta indispensable que el franquiciado pueda distinguir con exactitud a qué concepto corresponde cada pago que esté efectuando, lo cual se deberá indicar tanto en el contrato de Franquicia como en las facturas que a tales efectos emita el franquiciante.

Por otra parte, si la relación de franquicia involucra una parte que está domiciliada en el extranjero y otra en Venezuela, el asunto se torna más complejo. El ingreso percibido por el franquiciante extranjero por concepto de servicios prestados fuera de Venezuela será gravable, si dichos servicios constituyen asistencia técnica (Know-How), servicios tecnológicos o regalías, en cuyo caso el

franquiciatario pagador deberá hacer la correspondiente retención. A su vez, para el franquiciado en Venezuela los pagos que haga por servicios prestados desde el exterior serán deducibles del ISLR sólo si corresponden a estos conceptos y además si efectuó la retención correspondiente.

#### 2.5.7. Impuesto al Valor Agregado (I.V.A)

El Impuesto al Valor Agregado (IVA), éste se causa por la importación y venta de bienes inmuebles corporales, así como por la prestación de servicios en el territorio de Venezuela. Si bien el sujeto pasivo y principal obligado al pago del IVA es el importador y/o vendedor de los bienes o el prestador de los servicios que generan dicho impuesto, por disposición expresa de la Ley que regula el IVA este sujeto tiene la facultad de trasladarlo al adquirente de sus bienes y servicios, quien estaría en la obligación de soportarlo (y quien a su vez lo recuperaría al efectuar la venta de sus propios bienes o servicios, o por su incorporación al costo de los mismos en el caso de operaciones exentas).

Hay que destacar que, solamente en aquellos casos que se presenten situaciones imposables por la Ley (estos son la importación y venta de bienes muebles corporales, y por la prestación de servicios) se causa y se deberá cobrar el IVA. Por lo tanto, en el caso de los contratos de franquicias, solamente en aquellos pagos efectuados por los franquiciados al franquiciante que correspondan a conceptos gravados por el IVA, es que se les deberá cobrar dicho tributo.

Teniendo base en esta distinción se entiende como situaciones exentas del gravamen, aquellas que no implican una transacción de bienes muebles corporales o la prestación de algún servicio; (como es el caso de los aportes efectuados para fondos de publicidad o desarrollo de productos). Dependiendo para esto sí:

- El franquiciante contrata las operaciones comerciales requeridas para las actividades publicitarias o de desarrollo, en nombre propio o por cuenta de

los franquiciados.

- Si destina la totalidad de los fondos recibidos directamente al pago de dichas operaciones (esto es, sin obtener el franquiciante ninguna comisión, porcentaje o descuento por la contratación), no debería considerarse procedente el cobro del IVA por parte del franquiciante.

Ahora bien, si por el contrario el franquiciante contrata estos elementos por cuenta propia, pudiendo obtener un diferencial, comisión o descuento en dichas operaciones, se podría interpretar que se dan los supuestos para considerar estas operaciones como la prestación de un servicio por parte del franquiciante a los franquiciados, y por ende procedería el cobro del IVA; en este caso el franquiciante debería facturar el IVA que corresponda, calculando el mismo sobre la base del porcentaje de su “contraprestación”.

Asimismo, y dependiendo de la forma del pago de estos aportes y la contratación de las operaciones requeridas para ello, los créditos fiscales por concepto de IVA generados por éstos podrían ser utilizados, bien sea por el franquiciante (en caso de que haya contratado estos servicios a nombre propio) o por los franquiciados (en caso de que la contratación se haya efectuado por el franquiciante a nombre y por cuenta de los franquiciados). En este último supuesto el franquiciante debería transferir estos créditos fiscales de IVA a los franquiciados, según el mecanismo previsto para los comisionistas o intermediarios en la Ley del IVA.

Es de resaltar que al ser el franquiciante el prestador y/o vendedor de los bienes y servicios a los franquiciados, sería éste el sujeto pasivo y obligado ante el Fisco Nacional por el pago del IVA; por lo tanto, es en éste en quién recaería la responsabilidad y posibles sanciones por cualquier violación o falta de cobro del IVA.



Es necesario hacer saber que en aquellas franquicias en que el franquiciante está domiciliado en el extranjero, es importante tener en cuenta que los servicios prestados por el franquiciante que se ejecuten o aprovechen en el país (tales como asistencia técnica, servicios tecnológicos y regalías) estarán sujetos al IVA, siendo el franquiciado responsable frente al Fisco del pago de ese impuesto.

Por otra parte Riera, Director Jurídico de Profranquicia, explica en la página web [www.frontconsulting.com](http://www.frontconsulting.com), que: “ante la falta de la regulación expresa existe por naturaleza humana el elemento de la autorregulación, si nadie nos dice que debemos hacer, nosotros mismos debemos descubrir que hacer”.

Al mismo tiempo este consultor jurídico señala, que el sistema de autorregulación lo han dividido aquí en Venezuela empíricamente en dos partes, que son las siguientes:

- La autorregulación entre las propias partes involucradas en el contrato: Existe entonces el franquiciado y el franquiciante que a falta de una norma expresa que diga que debe ser la franquicia y a que se deben obligar las partes, establecen unos contratos que prácticamente lo deben decir todo.
- El otro punto de autorregulación ya no es entre las partes si no a nivel gremial: Es donde actúa directamente la cámara Venezolana de Franquicias como organismo gremial del sector en Venezuela en donde la vía de autorregulación ha establecido por ejemplo un Código de Ética, el deber ser de las franquicias, en donde el incumplimiento, al no ser un instrumento legal, tacha de inmoral la actitud usada para con el mercado y para con el sector. Se recomienda que las partes al momento de contractual citen dicho Código, haciéndolo parte integrante del contrato.

Otro esquema de autorregulación gremial es el de la solución alterna de conflictos, hoy en día el negocio de las franquicias es tan innovador que ni

siquiera ha llegado un caso a ser pronunciado por el sistema judicial al través de los jueces ordinarios. Para evitar sufrir los avatares de la novatada judicial, por denominarla de alguna manera, se recomienda que los contratos sean expuestos a un sistema de arbitraje e incluso a un sistema de mediación previa para que sea un método alternativo de mediación especializado.

La Cámara Venezolana de Franquicias está trabajando arduamente para levantar un sistema de certificación de las marcas, en donde únicamente serán certificadas aquellas que hayan demostrado la existencia de todos los elementos de franquiciabilidad a nivel de instrumentos finales y que del mismo modo se pueda evidenciar en la práctica, también que demuestren que en el mercado operan eficientemente, apegadas al Código de Ética y sin incumplir la normativa básica del sistema de franquicias; solo aquellas marcas serán certificadas, ofreciendo así una información indirecta al inversionista para que califique previamente con que tipo de empresa se puede estar relacionada.

La evolución e importancia cada vez mayor de las franquicias en la economía venezolana, y el deseo de los miembros de Profranquicias de colaborar en el desarrollo y éxito sostenido de este sistema de negocios, ha propiciado la redacción del Código de Ética, ya antes mencionado, a los fines de que éste sirva como código de buenas costumbres y de buena conducta de los usuarios de la franquicia en Venezuela. En total sentido, el presente Código de Ética Venezolano para las franquicias, no pretende sustituir la legislación y disposiciones reglamentarias que incidan en el negocio de franquicias, ni tampoco constituir o ser origen de relaciones jurídicas entre las partes de un contrato de franquicia; sin embargo, como el Código trata de establecer normativas que contribuyan al buen desenvolvimiento de la actividad, es importante saber y conocer de que trata el mismo.

Este Código de Ética para las franquicias entra en vigencia a partir del 1 de Enero del año 1999. Dicho Código, consta de una diversa estructura, donde

incluye una breve reseña de la formación de Profranquicias; la definición de franquicias, los principios rectores de las mismas, en la cual se mencionan las obligaciones de ambas partes; también se hace referencia a la capacitación de franquiciados, publicidad e información. Del mismo modo se menciona la selección de los franquiciados, además el Código contiene una parte que es referente al contrato y al sistema de la franquicia maestra.

Entonces, por todo lo expuesto anteriormente, se evidencia la falta de una Ley especial de franquicias. Expertos aclaran que de dictarse la misma, deberá estar dirigida a promover el sistema de franquicias, ser precisa y equilibrada, sin crear limitaciones que pudieran afectar el desarrollo normal de este sistema de negocio, que sin duda alguna, ha tenido un crecimiento importante en la economía venezolana. Al respecto, Rosales Bennett (2002), Directora de Barbadillos & Asociados de Venezuela analiza:

Que el riesgo de una ley especial de franquicias estaría representado por la sobreprotección que pudiera darse al franquiciado. Con la anterioridad se ha insistido en la necesidad en que una ley especial, debería recoger un espíritu de equilibrio, pues no debe olvidarse que aun cuando el franquiciador es el dueño del sistema, el franquiciado es un empresario independiente, con capacidad para decidir sobre el sistema que más le sea favorable. (Pág. 51)

Esto permite establecer que si se llegase a establecer una ley especial, lo mismo deberá tener por norte y por sobre todas las cosas, la obtención del equilibrio entre las partes pues de lo contrario, podría afectarse el desarrollo natural del sistema.

## **CAPITULO III**

### **FACTORES ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL DE LAS FRANQUICIAS**

En el presente capítulo, se explican los factores asociados al éxito gerencial de las franquicias en Venezuela. Esto involucra el análisis de las ventajas de las franquicias con respecto al sistema comercial tradicional, el know- How como Ingrediente neurálgico para el éxito de las mismas perfilándose como un nuevo modelo de negocios.

#### **3.1. Ventajas de las franquicias con respecto al sistema comercial tradicional.**

En Venezuela el sector franquicias ha tenido un crecimiento considerable durante años, según Profranquicias (2008), ha habido un incremento porcentual aproximadamente entre el 18% y 26% anual, durante los años 2000 – 2008, cifras que indican un crecimiento positivo del sector franquicias en Venezuela. Este crecimiento se puede explicar a través de cuatro factores, los cuales se describen a continuación:

- El primer factor se debe a las pocas opciones para pequeños y medianos inversionistas de destinar sus fondos a un negocio rentable. De allí que, la franquicia suponga una opción atractiva y con un riesgo financiero razonable. Tanto ha sido el auge entre estos inversionistas, que de acuerdo a cifras aportadas por Profranquicias (2008), cerca de un 45% de los pequeños y medianos empresarios han destinado su capital al desarrollo de este sector, generando empleo y valor agregado para el país como un target importante de mercado en Latinoamérica.
- El segundo se debe a la crisis económica por la cual ha transitado el país en estos últimos años, que de una manera u otra, ha provocado una contracción

en algunos sectores económicos del país impidiendo su desarrollo y expansión. De tal manera, que el modelo de franquicias se ha transformado en una rentable opción para la inversión de capitales, prueba de ello es el crecimiento y desarrollo de este sector en los últimos años en Venezuela a pesar de las contracciones económicas, ubicando al país en uno de los mercados de mayor crecimiento en el continente en lo que respecta a franquicias no solo internacionales sino muchas otras que han surgido de la innovación de venezolanos (Vinay, 2008).

- Otro factor es el valor intrínseco de la estrategia de la franquicia y lo que ésta representa, es decir, el valor de la marca como elemento neurálgico en este modelo de negocio es esencial al representar un activo intangible que aporta un valor agregado en el que se apoya la mayor parte de su éxito. Sin duda, la marca transfiere al cliente una confianza y una seguridad en el producto adquirido que se traduce en su principal valor añadido (Vinay, 2008).
- Y el último factor viene dado por el factor de globalización e internacionalización de muchas franquicias, lo cual ha permitido romper con barreras en la comercialización de diversos productos y servicios. Indudablemente, esta situación era impensable apenas una década atrás cuando las franquicias eran apenas unas pocas y con conceptos bien definidos que distan mucho de la multiplicidad que se observa actualmente. Este fenómeno genera, a su vez, una nueva conciencia de la calidad entre extensos sectores de la población, los cuales, una vez que conocen las franquicias, casi de inmediato desarrollan expectativas mucho más altas en cuanto a sus demandas de consumo (Vinay, 2008).

Actualmente en Venezuela, el sector franquicia ha tenido tanto auge que ha permitido la incorporación de otros sectores al mismo, entre ellos se encuentran los bufetes de abogados y consultores que asesoran tanto a las empresas que quieren hacer de su negocio una franquicia, como a las personas naturales o

jurídicas que desean invertir en este tipo de negocio. De hecho, de acuerdo a datos aportados por Profranquicias (2008), este nicho de mercado ha crecido de forma sustancial alcanzando un incremento de un 30% demostrando que el modelo de franquicias no sólo se circunscribe a lo que tradicionalmente se asocia con éste sino que se ha extendido a otros sectores.

En Venezuela, las franquicias han constituido una gran revolución, ya que han logrado estándares de calidad y servicios del primer mundo con precios del tercer mundo.

Al respecto, Profranquicias señala que:

Con las franquicias se ha logrado que los restaurantes de comida rápida sean el lugar para el almuerzo de fin de semana, de empleados y empleadores por igual, lo que genera un factor de igualdad social, también se ha logrado que venezolanos sirvan a venezolanos, un concepto que era inexistente hasta hace poco en su verdadero sentido (2008).

De igual manera, Profranquicias resalta el aumento de la generación de estos modelos, pero con conceptos nacionales, esto se puede evidenciar cuando al inaugurarse la Cámara de Franquicias (Profranquicias), el 70% de los afiliados eran extranjeros, hoy en día el sector en el aspecto nacional ha tenido un considerable incremento ya que el 60% de las empresas afiliadas a la Cámara son venezolanos, lo que demuestra que los emprendedores nacionales han asimilado el concepto y de que el público apoya este formato para favorecer su crecimiento interno (Sotolongo, 2008).

En la actualidad, existe un aspecto muy vinculante a las franquicias, y éstos son los centros comerciales, los cuales cada día se convierten en el lugar por excelencia para el desarrollo de estas actividades de franquicia; el auge de dichos inmuebles ha sido paralelo al crecimiento del modelo del negocio.

Para dar ejemplos de lo que representan hoy en día la ocupación de las franquicias en los centros comerciales, se pueden mencionar algunos de los más importantes, en el centro comercial El Recreo el 40% del sector franquiciante es de origen nacional y la diferencia que sería el 60% de carácter internacional, y en los Centros Sambil el 70% son franquicias nacionales y el 30% restante son extranjeras. Esta situación permite evidenciar el crecimiento que han tenido estos negocios venezolanos en el sector franquicias (Guía Franquicias de Venezuela, 2008).

Otro sector que actualmente ha estado vinculado al crecimiento del sector franquicia en Venezuela es el inmobiliario. El presidente de la Cámara Inmobiliaria de Venezuela García Planchart (2008), expresa:

Las franquicias inmobiliarias entraron a un mercado en el cual los corredores no eran apreciados como profesionales. Diversos fraudes inmobiliarios han contribuido a crear una mala imagen de este sector. Pues bien, ante esta situación, el aporte de estas franquicias ha sido muy valioso pues éstas representan el profesionalismo. Los franquiciados serios tienen una imagen que infunde respeto y un prestigio al cual deben corresponder. (Pág. 37)

Esta incursión de las inmobiliarias al sector franquicia ha dado origen a la estandarización en el área de servicio inmobiliario, aún cuando es relativamente nueva, ha significado importantes ahorros y ha producido resultados positivos ya que las franquicias están hechas para competir. Actualmente en Venezuela se encuentran dos franquicias reconocidas Re/Max y Century 21, pero cabe resaltar que se está estudiando la posibilidad de establecer otras Franquicias extranjeras en el sector inmobiliario (Guía Franquicias de Venezuela, 2008).

De igual manera, la banca en Venezuela también ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de las franquicias a lo largo de los años. El sistema

bancario ha fortalecido alianzas con diversas franquicias para permitirle a los franquiciados opciones de financiamientos convenidos con las empresas franquiciantes lo que ha propiciado el crecimiento y desarrollo del sector (Guía Franquicias de Venezuela, 2008).

Asimismo, otro sector que ha incurrido en un cambio de formato de negocios es el sector farmacia, que también ha decidido incursionar en el formato de franquicias. Las farmacias tradicionales, aunque no han desaparecido, son cada vez más escasas y recurren igualmente a la inclusión de una diversidad de productos ajenos al sector farmacéutico que permiten su permanencia en el mercado. Bajo estas circunstancias las franquicias se convierten en una buena opción para invertir, aunque el desembolso inicial para instalar alguna de estas tiendas bajo el formato de franquicia es muy elevado, los márgenes de ganancias permiten ofrecer ventajas superiores.

Ruah, (2002) señala: “esta tendencia se manifiesta a través de un incremento en el número de franquicias farmacéuticas de dos marcas de 1998 a cinco en el 2000 y sigue la cuenta” (Pág.13). De hecho, según cifras aportadas por Profranquicias (2008), Actualmente existen alrededor de 10 marcas, entre las que están: Locatel, Farmacias SAAS, Farmahorro, La Botiqueria, entre otras.

Continuando con los sectores que han presentado crecimiento y desarrollo en el sector franquicia, es necesario señalar al de comida rápida, que además si se quiere es el más importante porque el rubro que ha tenido mayor crecimiento en las franquicias. Este rubro se ha convertido en la locomotora que fue abriendo paso a esta modalidad; para finales del 2007 el sector comida rápida representaba el 60% del total de franquicias que operan en Venezuela (Guía Franquicias de Venezuela, 2008).

También, se ha evidenciado un crecimiento de pequeñas franquicias en esta área, como lo son las franquicias de crepes, de obleas y los muy populares



carritos de chicha, entre los cuales se pueden destacar “Juan Chichero”, esta franquicia en el año 2001 recibió el premio que otorga Profranquicia, como la franquicia con el mejor formato innovador, lo cual permite corroborar el crecimiento y desarrollo del sector comida rápida en el país (Guía Franquicias de Venezuela, 2008).

Estas pequeñas franquicias, de probado éxito, y algunas listas o casi listas para su exportación, tienen un costo de inversión no muy elevado, lo cual ha permitido su rápido crecimiento y desarrollo a lo largo del territorio nacional.

Al mismo tiempo, la seguridad y el reducido riesgo que se presentan al momento de invertir son las causantes de que las franquicias hayan tenido un alto crecimiento y desarrollo en todo el país y que la hacen tan atractiva si se compara con el sistema comercial tradicional.

### **3.2. El know- How como Ingrediente Fundamental para dar éxito a una Franquicia**

El know - how o “saber hacer” es el elemento clave para el éxito comercial. Consiste en el conjunto de conocimientos en el hacer diario, científica o empíricamente, que servirán para el desarrollo de un fin determinado. Este es el elemento que le indicará al franquiciatario como conducir el negocio y organizar el trabajo, agrupando los distintos elementos componentes del contrato de franquicia.

Cabe reseñar que si bien el Know-How, es el saber hacer, este conocimiento está conformado por experiencias positivas y experiencias negativas (saber no hacer). La circunstancia de que este conocimiento se desarrolle por éxitos y fracasos también implica un aprendizaje de conductas y actividades que no deben hacerse para el buen desarrollo del negocio.

La forma de su descripción y posterior implantación es de esencial

importancia, es lo que se ha denominado la "reproducibilidad"; igualmente la comunicación es fundamental para su éxito. Si el negocio a franquiciarse tiene un "Know-How" pero no se logra transmitirlo al franquiciado, el negocio desarrollado por este último no será el mismo que se pensó franquiciar, y el interés sobre la franquicia se perderá.

La transmisión del Know-How es fundamental para el franquiciado ya que le facilita a este la posibilidad de entrar al mercado sin la experiencia previa y sin conocimientos especiales. Las características esenciales son: su originalidad, identificación y utilidad. Si estas características no están presentes, la franquicia se confundirá en el común de las actividades y perderá su atractivo comercial.

El "Know-How", incide directamente en el valor comercial de la franquicia. Si el negocio a franquiciar tiene un "Know-How" bien desarrollado y contiene buenas ideas, su atractivo será mayor, por lo tanto también lo será su costo y posible rentabilidad. Este caso es válido fundamentalmente para las franquicias de formato o negocios.

Kaln, en su libro *Guía de las Franquicias* (citado por Diez de Castro 2005), distingue al "saber hacer" en los siguientes puntos: *Saber, hacer, saber hacer, hacer saber, querer hacer y saber recibir*. Y para ello lo explica con las siguientes condiciones:

- *Un conjunto de conocimientos (saber)*: comprende aspectos como el surtido adecuado, la publicidad, técnicas adecuadas, buena gestión y correcto aprovechamiento de los recursos. Estos conocimientos pueden abarcar las diferentes técnicas necesarias para el funcionamiento de la franquicia entre ellas están las de fabricación, venta, prestación de servicio, publicidad, comunicación, promociones, entre otros.
- *Práctico (hacer)*: Aplicado a una situación real debe conseguir resultados satisfactorios; el saber hacer debe haber sido experimentado con

anterioridad y haber arrojado resultados positivos y favorables.

- *Transmisibile (hacer saber)*: La manera de transmitir el Know-How por parte del franquiciador es a través de manuales operativos que contengan los conocimientos y grado de originalidad ó diferenciación.

Los manuales también llamados Biblia de Franquicias, recogen por escrito los conocimientos sobre las estructuras organizativas, las técnicas de mercadotecnia, planes financieros y contables, entre muchos otros. Su elaboración debe ser simple y eficaz, pensada para un uso frecuente y de suficiente elasticidad, deben tener la capacidad de poder ser actualizados cuando sea necesario; de allí la necesidad de que sea:

- *Estandarizado*: el Know-How debe ser factible de normalizarse o estandarizarse, sin que sea sinónimo de rigidez, si no por el contrario es aconsejable que el franquiciado tenga un cierto grado de autonomía, respetando las políticas y normas de la franquicia.
- *Probado o experimentado con éxito*: el Know-How, viene a representar el fruto de un conjunto de conocimientos obtenidos a través de la experiencia; esto quiere decir que estos conocimientos se adquieren de un período más o menos amplio de tiempo y del mismo modo deben estar testados o experimentados con éxito
- *Secreto*: el secreto del Know-How se salvaguarda incluyendo una cláusula de confidencialidad en el contrato, donde el franquiciado se compromete a no divulgarlo durante la duración del contrato y después de una serie de años con posterioridad a la culminación del mismo. El no cumplimiento del secreto por parte del franquiciado, da lugar a la ruptura con el franquiciador y la exigencia por éste de una fuerte indemnización.
- *Sustancial*: el Know-How debe incluir información relevante de cómo debe funcionar y operar la franquicia.

- *Identificado*: el Know-How debe estar escrito de una forma clara y completa para que se pueda verificar si se cumplen las condiciones de secreto y sustancialidad.
- *Dinámico*: el Know-How debe ser competitivo normalmente, lo que requiere una constante actualización y adecuación del momento.
- *Original*: este punto indica la necesidad de la diferenciación de los productos o servicios respecto a los competidores. La mayor originalidad aporta una gran ventaja competitiva. Todos y cada uno de los elementos que conforman el Know-How, benefician la protección de la franquicia contra su copia ó su uso ilegítimo o desleal. El Know-How incide directamente en el valor comercial de la franquicia, si el negocio a franquiciar tiene un know-how bien desarrollado y contiene buenas ideas, su atractivo será mayor, por lo tanto también lo será su costo y posible rentabilidad.

Estos aspectos se pueden decir que conforman el paquete de la franquicia, y representan el factor de mayor valor en la franquicia, siendo parte esencial de la misma y el principal aporte del franquiciador. Este paquete a su vez contiene varios elementos, que de acuerdo con Sotolongo (2008), son los siguientes:

- *Dossier Informativo*: elemento de suma importancia, ya que es, en muchos casos, el primer y único contacto que el futuro franquiciado tiene de la empresa. este debe contener todas aquellas informaciones que sean de interés para el franquiciado y todos los conocimientos que el franquiciador quiera transmitir al franquiciado en el momento de la venta. Su comprensión debe ser sencilla e inmediata, debiendo estar perfectamente identificados los mensajes emitidos con la verdadera dimensión de la empresa.
- *Manual de Imagen Corporativa*: la imagen corporativa ha de ser clara y diseñada de forma que evite una dispersión de impactos. El diseño de todos los elementos que la componen, deben ser pensados desde una perspectiva central a fin de evitar acciones aisladas y, sobre todo, carentes de

coordinación que hagan confundirse al espectador. En franquicia esta imagen adquiere mucha más importancia, ya que es uno de los puntos fuertes de la misma. Junto con la transferencia de tecnología, la marca y el producto, es la “imagen global corporativa” lo que da al conjunto su personalidad diferenciadora frente a otros de distribución comercial.

- *Manual de Instrucciones Instalación de Tienda:* cada cadena de franquicias tiene sus características completamente definidas, pero su aplicación puede resultar a veces complicada. Salvo en el caso de que la central se encargue de entregar el punto de venta "llaves en mano", conseguir un establecimiento en total consonancia con la imagen y los estándares de operatividad de la cadena, solo se puede lograr con éxito cuando se cuenta con un exhaustivo manual que lleve paso a paso al franquiciado en la instalación del nuevo negocio.
- *Manual Operativo de Funcionamiento:* reúne las instrucciones que el franquiciador facilita al franquiciado para la gestión del punto de venta. De fácil utilización, su contenido está dividido en cuatro partes: Presentación de la franquicia, histórico e implantación, instrucciones de funcionamiento general del punto de venta, directrices de venta y filosofía del negocio, instrucciones administrativas y de facturación, instrucciones relativas a la publicidad local y campañas de promoción.
- *Manual Jurídico:* comprende los documentos que informan de los derechos y obligaciones generales a las que están sometidas todas las empresas franquiciadoras y los propios franquiciados, así como todas las informaciones complementarias que pudiesen ser de interés jurídico, para el tipo de franquicia en cuestión. Este estará compuesto por: Código deontológico de franquicia, precontrato de franquicia (según el tipo de franquicia) y contrato de franquicia.

### **3.3. Impacto del éxito gerencial de las franquicias en Venezuela**

El mercado venezolano ha tenido un rápido desarrollo en el sector franquicias. De aquí parte la importancia de hallar nuevos horizontes para establecer nuevas redes franquiciarias de negocio.

Venezuela es un país que cuenta con muchas ventajas para este tipo de negocios; destacándose varias ciudades con las condiciones adecuadas e idóneas para establecer franquicias y que si bien es cierto, aún no han sido lo suficientemente explotadas. Más del 50% de las redes se encuentran en la región capital, pero también hay que señalar que la Gran Caracas aún tiene mucho potencial de crecimiento; otros estados importantes para el sector son Carabobo, Zulia, Aragua, Lara, Anzoátegui, Bolívar y Táchira. Pero es importante destacar, que Sucre y Nueva Esparta por su condición de estados turísticos podrían resultar atractivos para el negocio franquiciario (Rodríguez, 2006).

Rodríguez (2006), en su artículo Geografía de Franquicias II de la revista Inversiones explica:

La situación demográfica, expectativas de vida de la población, redes viales, centros comerciales, actividades económicas, densidad de población, son sólo algunos de los factores que las diferentes marcas toman en consideración a la hora de elegir donde ubicar su negocio. (Pág. 10).

Es adecuado recordar que más del 50% de las franquicias son de origen venezolano, luego siguen en orden Estados Unidos y España, como países que incursionaron entre las principales franquicias establecidas en el país. Siguiendo con un análisis mundial para el año 2006, Estados Unidos cuenta con 2171 franquicias, Canadá 1000, Brasil con 900, España con 640 y México con 600 franquicias. Estos números indican que el mercado venezolano puede seguir

creciendo en el sector franquicias, ya que sólo alrededor de 70 franquicias han llegado a Venezuela procedentes de otros países. (Guía Franquicias de Venezuela 2007.) Lo que indica que existe un posible aumento en los niveles de inversión, sumado a esto el alto potencial de desarrollo de franquicias nacionales, que han demostrado que con todo y la situación económica presentada durante los años 2006 y 2007, han permitido estimular la iniciativa y creatividad de los emprendedores locales (Rodríguez, 2006).

Haciendo ahora referencia al año 2006 fue un año que marcó la pauta en el crecimiento del sector franquicias en Venezuela, sin embargo, el año 2007, ha sido aún más importante en el crecimiento del sector y por ende existieron mayores inversiones (Rodríguez, 2006).

En este sentido, para el año 2007 se produjo una inversión aproximada a los US \$ 107.000.000 en la apertura de nuevos establecimientos. Asimismo, el sector con mayor inversión de capital pertenece al segmento de comida rápida o Fast-Foot, el cual está representado con una participación del 35%; del mismo modo, el segundo sector con mayor inversión y crecimiento fue el de telecomunicaciones con un nivel de participación del 22% y otro sector que nació sólidamente con una participación dentro del mercado con un 12% fue el de servicios en lo que respecta a lavanderías, tintorerías y arreglo de ropa (Rodríguez, 2006).

De igual manera, agrupando dentro del sector primario de servicios todas aquellas franquicias que aportan un bien no tangible, como telecomunicaciones, tintorerías, mensajerías, agencias inmobiliarias, enseñanza, estéticas, salud, entre otros, se observa que en su conjunto estos han realizado inversiones considerables que representan un 46% de la participación en la inversión total realizada entre el sistema de negocios en el año 2007. Asimismo, destacó que al agrupar al sector primario de alimentos, se refleja que los segmentos de comida rápida, restaurantes, alimentación y bebidas, heladería chocolatería, cafetería y pastelería, participaron con aproximadamente un 48%, de la inversión total realizada en el

sistema.

De igual manera Riera, el sector emplea un aproximado de 60.000 trabajadores directos y cerca de 130.000 indirectos, y un aporte aproximado al 0,5% de P.I.B no petrolero del país, y con una estimación de crecimiento interanual del 25% para los siguientes años. Estas cifras presentadas, facilitadas por expertos en el sector, indican y demuestran el crecimiento de las franquicias en el país, de igual manera reflejan los altos niveles de inversión y participación del sector dentro de la economía nacional, a pesar de los tiempos de crisis económica por los cuales ha atravesado Venezuela durante los últimos cuatro años.

Lo que es cierto y necesario destacar, es que parte de los nuevos inversores han necesitado recurrir a la banca privada para poder incurrir en el negocio de franquicias, ya que las inversiones totales pueden estar entre los US \$ 5000 hasta más de US \$ 500.000. Por esta misma razón, la banca ha creado planes de financiamiento para el establecimiento de franquicias, fomentando de esta manera el crecimiento, inversión y desarrollo del sector franquicias en Venezuela (Riera, 2008).

### **3.4. El Plan Estratégico de Franquicias como un nuevo modelo de negocios**

Las franquicias en diversos países del mundo, específicamente en los desarrollados como Estados Unidos y España, juegan un papel importante en la oferta y distribución de bienes y servicios. Las mismas representan un medio seguro y confiable para ofertar productos y servicios en los diversos mercados nacionales e internacionales, ya que el nombre de franquicia representa confiabilidad, seguridad y calidad.

Como ya se había mencionado, los centros comerciales juegan un papel fundamental dentro de las franquicias ya que permite obtener los productos y



servicios deseados en un mismo lugar. Venezuela no escapa de esta realidad. El crecimiento vertiginoso que han tenido las franquicias en el país, ha creado una costumbre, o si se quiere, ha desarrollado una influencia sobre las personas para inclinarlos a consumir en establecimientos que se encuentren bajo el formato de franquicias.

Es preciso mencionar, que a través del formato de franquicias se ofertan innumerables productos y servicios en todo el país, permitiendo al consumidor demandar las mismas con un alto grado de confiabilidad y satisfacción.

Rodríguez (2006), señala que, cuando se habla de bienes, se refiere a una gran cantidad y variedad de productos disponibles para el consumidor, entre los que se pueden mencionar ropa, calzado, accesorios, productos de belleza, alimentos, de diversión, productos naturistas, bebidas, estéticas, peluquerías, entre otros. Productos estos que podemos encontrar en el mercado bajo el formato de franquicias; y cuando se habla de servicios, no se habla solamente de ofrecer servicios de calidad, sino de contar con negocios dedicados al servicio como educación, corretaje inmobiliario, tintorerías, correos y relacionados, servicios domésticos y limpieza corporativa, servicios bancarios, ópticas, estaciones de servicio, entre muchos otros.

Es importante destacar, que las tendencias del consumidor actual han variado, incentivadas no sólo por el crecimiento de la población, sino por el cada vez mayor acceso a la tecnología con el que cuenta el cliente. Actualmente los costos de transporte y telecomunicaciones internacionales, proporcionalmente, han disminuido, lo que hace que las personas tengan más noción de lo que sucede y de lo que hay en el mundo, y a tal efecto, demanden nuevos productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Es aquí donde las franquicias cumplen un papel importante dentro de la población.

En tal sentido, existe una gran diversidad de establecimientos bajo el

formato de franquicias, que ofrecen un sin número de productos y/o servicios al consumidor y que le permite al mismo obtener la mejor atención y calidad al momento de la adquisición. La diversidad de productos y/o servicios, se encuentra desde centros de estética, agencias de viajes, restaurantes, cafeterías, centros de informática y de diversión, agencias inmobiliarias, confección de moda, farmacias, jugueterías, entre muchos otros. Esto ha sido un factor muy importante para inducir a los venezolanos a participar en la oferta de bienes y/o servicios que ofrece el sistema de franquicias en el país; lo que ha significado que el consumo en establecimiento bajo el formato franquicias puede proporcionar un alto grado de satisfacción y calidad, sin importar el producto o servicio que este ofrezca.

Tomando en cuenta lo anterior, sería preciso establecer factores o elementos que coadyuvan al éxito gerencial de las franquicias y que forman una relación imbricada y homogénea para catapultar a este modelo de negocios como uno de los importantes y de más rápido crecimiento en la actualidad sobretodo en Venezuela donde se ha perfilado como la opción de inversión por excelencia. Dentro de los factores que se pueden mencionar, se encuentran:

- **Simplicidad del Concepto:** de acuerdo a lo recogido en el trabajo del Msc. Abner Liendo (2005) el éxito esta directamente relacionado con la sencillez del negocio que se pretende emprender, por tanto, incursionar en ideas demasiado complejas puede traducirse en mayores costos para capacitación de los involucrados y la constitución de un sistema específico de negocios, lo cual puede ser contraproducente para el inversionista novel.
- **Rentabilidad del Negocio o Factibilidad Financiera:** Liendo (2005), menciona que la rentabilidad es un elemento de importancia capital a considerar, de allí que, el franquiciatario debe conocer cuales son los niveles de ganancia de negocios de su rama o actividad similar al revisar los estados o informes financieros emitidos por estas organizaciones y, de esta manera, establecer una estructura de costos razonable que le permita obtener márgenes de utilidad atractivos, pues, de no ser así, estaría condenada al

fracaso.

- **El Proyecto de Franquicias:** es importante considerar un diagnóstico previo de elementos financieros, legales y de mercado antes de iniciar un proyecto de franquicias. Según Liendo (2005), se debe considerar la inversión inicial, que de acuerdo al tipo de franquicia a establecer, puede variar considerablemente; asimismo, deben establecerse líneas estratégicas claras para su supervivencia en el futuro.
- **El Momento para Franquiciarse y el Otorgamiento de la Franquicia:** existe dos momentos claves, según Liendo (2005), que son neurálgicos para el posicionamiento de una franquicia que son el momento en que se instala el negocio y el que finalmente se otorga la explotación de la marca. Es preciso identificar, primeramente, la situación apropiada para franquiciarse y las condiciones favorables y desfavorables del entorno. Asimismo, al momento de otorgar una franquicia se debe evaluar si ésta es original, diferenciada y con procesos fácilmente repetibles que permitan la transmisión de conocimiento.
- **Relación Franquiciante-Franquiciatario:** si se desea tener un negocio de franquicias que sea realmente exitoso y se mantenga a través del tiempo es importante establecer y fortalecer esta relación, pues, de acuerdo con Liendo (2005), el estado de esta relación repercute en las partes que componen el sistema de franquicias y la condenaría al fracaso gerencial.

## CONCLUSIONES

Una vez desarrollado de manera expedita este importante t3pico se llegaron a las siguientes conclusiones:

- En una econom3a como la venezolana, el poder contar con una oportunidad que le permita desarrollar un negocio de 3xito casi asegurado, respaldando t3cnicamente y metodol3gico, alta rentabilidad, r3pido retorno de capital y, en algunos casos, baja inversi3n inicial, hace que este sistema comercial haya tenido y siga teniendo un auge considerable.
- Las franquicias son un negocio basado en porcentajes y econom3as de escala, el sistema es utilizado con una combinaci3n de esp3ritu emprendedor y la administraci3n profesional.
- La franquicia es una operaci3n basada en la confianza y el intercambio comercial entre los afiliados comerciales y las empresas suplidoras de insumos, por lo que la globalizaci3n ayuda a que las mismas sean un negocio con menor riesgo de inversi3n que uno independiente y su 3xito se fundamenta en la comunicaci3n de las partes.
- Bas3ndose en lo elemental, toda franquicia debe contener los siguientes elementos: transferencia de uso de marcas, logotipos y distintivos comerciales; transferencia de tecnolog3a, manifestada en la capacitaci3n inicial y asistencia t3cnica administrativa; debe contar con un concepto atractivo y debe tener contraprestaciones.
- No todas las franquicias llegan a ser un 3xito, 3ste va a depender del buen cumplimiento de todos los aspectos y del trato adecuado de todos los elementos que intervienen en el respectivo negocio.
- Tomando en consideraci3n las caracter3sticas propias de cada negocio y los m3ltiples factores externos que determinan el 3xito de la expansi3n, se debe

llevar a cabo una evaluación de las operaciones, para ello es necesario evaluar el negocio, el franquiciante y el franquiciado.

- A pesar de que no existe una ley que rija al sistema de franquicias en Venezuela, las leyes del país no intervienen ni afectan el desarrollo del negocio; ya que por ahora se rigen por un Código de Ética.
- Las franquicias forman parte del sector contribuyente del Fisco Nacional, los impuestos más importantes que repercuten sobre ellas son el Impuesto Sobre La Renta (ISLR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- El crecimiento interanual del sector franquicias fue de aproximadamente 25%, y esta misma estimación se mantendrá para los siguientes años.
- La participación de las franquicias en la oferta de bienes y servicios durante el período 2006 y 2007 jugó un papel importante dentro de la economía nacional. Del mismo modo, proporcionaron las franquicias comodidad, confiabilidad y calidad a los consumidores.
- El origen de las franquicias nacionales le han permitido al mercado venezolano la posibilidad de ser mucho más creativo e innovador, lo que ha dado cabida a que existan más franquicias nacionales que importadas dentro del mercado nacional.
- La consolidación de conceptos en el mercado local será un reto para todos los nuevos proyectos y el empleo de una adecuada planificación financiera determinará el éxito o fracaso de la franquicia.
- Se estima que para los siguientes años el crecimiento del sector sea básicamente cuantitativo, y sobretodo muy centrado en los conceptos de negocios más demandados, como lo son comida rápida y servicios. Además, se espera que las exportaciones se realicen a mercados más maduros y competitivos que el nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

### INTERNET

<http://www.franquiciate.com/tdeint>

<http://www.profranquicias.com/tdeint> .

<http://www.monografias.com>

<http://www.google.com>

<http://www.frontconsulting.com>

<http://www.Analitica.com>

<http://www.gestiopoli.com>

<http://www.mcdonalds.com>

[dinero@infoline.wtfe.com](mailto:dinero@infoline.wtfe.com)

<http://www.winred.com>

<http://franquiciasymarcas.com/index.php?nota=63>

### TESIS

LIENDO, Abner. (2005). Lineamientos Generales que determinan el Éxito de un Sistema de Franquicias. . Trabajo de Grado Magister Scientiarum Ciencias Administrativas, Mención: Finanzas. Universidad de Oriente, Cumaná

CAVANI, Mariela. (2004). Aspectos legales, economicos y contables de las franquicias en Venezuela. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Cumaná.

PEREZ BERRIZBEITIA, Marielena. (2003). El Comportamiento de las Franquicias en Venezuela como instrumento de inversión en el período 2000

– 2001 Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Cumaná.

## DOCUMENTOS WEB

ARGAÑARAS, José. (2008). El contrato de franquicias. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml>

BESSIS, Otto (1990). Las Franquicias. Disponible en:  
<http://www.torro.com/bessis/franquicias>

JARILLO Y MARTINEZ, Manuel (1991). Las Franquicias como Modelo de Negocio. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/franq/jar&mar>

SOLÉ Y SUBIRÁ, José. (2005). Franquicias: Un Modelo de Negocios Moderno. Disponible en: <http://www.eumed.com.ve/negociofranq>

KOTTLER, James. (1996). La Franquicia y la Marca. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml>

DI COSTANZO, VILALTA Y CÁRDENAS. (1997). El Nuevo Reto de las Franquicias. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/franq/cvc>.

GRUPO EDITORIAL PRODUCTO. (2008). Las Franquicias en Venezuela. Disponible en: <http://www.venezuelasite.com/portal/30/153/1030/>

JIMÉNEZ Y RAMROOP, Julio. (2008). Las Franquicias en la Actualidad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/franq/Ramroop>.

CHIANEA Y SCHIJMAN, Sean. (2008). Las Franquicias y la Globalización. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/eco/defranpa.htm>

SOTOLONGO, Frank. (2008). El Universo de las Franquicias. Disponible en:  
<http://www.venezuelasite.com/portal/30/153/1030>

FEHER, George. (1999). La Gestión de Franquicias. Disponible en:  
<http://www.venezuelasite.com/portal/28/156/2000>

ROSALES BENNETT, Alfonso. (2002). Informe Anual de Negocios de Barbadillos & Asociados de Venezuela. Disponible en: <http://www.Barbadillosasoc.com.ve>

VINAY, Juan. (2008). La Expansión de las Franquicias. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml>

RUAH, Antonio. (2000). Las Franquicias de Hoy. Disponible en: Disponible en:  
<http://www.eumed.com.ve/negociofranq>

KALN, Will. (2005). Guía de las Franquicias. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml>

RODRIGUEZ, Rafael. (2006). Aspectos generales de las franquicias. Disponible en:  
[/www.monografias.com/trabajos/franchising](http://www.monografias.com/trabajos/franchising)

RIERA, Luis. (2008). El Rol de las Franquicias. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/eco>

## **LEYES**

Código Civil Venezolano

Código de comercio Venezolano

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela.

Ley Orgánica del trabajo



Ley de Propiedades Industriales

Ley Pro-competencia

Ley Del Impuesto Sobre la Renta (I.S.L.R)

Ley del Valor Agregado (I.V.A)

## Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>Factores Asociados al Éxito Gerencial de las Franquicias en Venezuela</b>
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Ariana M. Salazar R.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>13.051.574</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

<b>Franquicias, contrato de franquicias, franquiciado, franquiciatario,</b>
<b>Éxito, factores , franquicia chatarra, marca, know-how</b>

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Administración</b>

Resumen (abstract):

Las franquicias han demostrado no ser solamente una moda de negocios. Su éxito ha generado que cada vez sea mayor el número de empresas que se incorpore a este formato, generando por esta vía un intenso intercambio comercial entre las naciones que hoy en día forman parte del fenómeno mundial conocido bajo el nombre de globalización. Para llevar a cabo el estudio se realizó una investigación de tipo documental, ya que la información fue recaudada en los textos bibliográficos. En base a los datos obtenidos, se pudo determinar que las franquicias son negocios que reducen considerablemente el riesgo de inversión. La principal ventaja que este sistema ofrece al franquiciado es que con el uso de una marca reconocida, logrará posicionamiento rápido en el mercado, así como prestigio para su empresa. La ventaja que ofrece al franquiciador será expandir su negocio y recibir como beneficio el cobro de regalías por el uso del nombre de su empresa. El contrato de franquicia debe ser claro, específico y ético en todas sus cláusulas y puntos. Los principales hechos económicos que diferencian a una franquicia de otro negocio particular son: el pago de regalías, el canon de entrada, la asistencia técnica, y la publicidad global. Contablemente, la cuenta franquicia debe ser amortizada siguiendo las bases para amortizar activos intangibles, de acuerdo a la vida útil de la misma. Normalmente, los activos intangibles tienen una vida útil de 40 años, aunque las franquicias podrían tener una vida menor, como por ejemplo 20 años.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Paulimar Tachinamo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	14.420.274
	e-mail	
	e-mail	
Leonardo España	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Abner Liendo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	07	27

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis.ArianaSalazar</b>	<b>Doc. Word</b>

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración

---

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

---

Área de Estudio:

Administración

---

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

**Los Autores Garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho a archivar y publicar, por cualquier medio el contenido de esta tesis**

**Ariana M. Salazar R**  
**13.051.574**  
**AUTOR**

**Paulimar Tachinamo**  
**TUTOR**

**Leonardo España**  
**JURADO**

**Abner Liendo**  
**JURADO**

## **POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:**

