

FRANQUICIAS NACIONALES: FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO

José David Ulloa Soto¹

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo identificar los factores críticos que facilitan o dificultan la implementación del modelo de franquicias en Costa Rica. Para ello utilizará el contraste de criterios de diferentes actores que intervienen en el sistema de franquicias. Al final de la investigación se presenta un resumen que sintetiza las variables que más afectan el proceso de transformación de las empresas costarricenses en franquicias.

Palabras claves: franquicias, empresas nacionales, factores de éxito y fracaso.

Abstract

This investigation has the objective of identifying the factors that make easier or difficult to implement small business to franchises in Costa Rica. The study tries to explain the problem of the factors that influence in the development of this system, making interviews to franchises actors. At the end, the study presents a resume with the top influence factors in the transformation of the small business to franchises in the country.

Keywords: Franchises, National Enterprises, Influence Factors.

Recibido el 2 de octubre del 2012 – Aceptado el 30 de noviembre del 2012 - Publicado el 31 de diciembre del 2012

¹ Estudiante de la Maestría en Economía del Desarrollo, Escuela de Economía, Universidad Nacional de Costa Rica. Correo electrónico: julloa@boston.cr, jdavidulloa@gmail.com

Introducción

La franquicia corresponde a uno de los mecanismos de expansión empresarial más empleados y desarrollados por las economías modernas. Este mecanismo ha venido despertando el interés entre los estudiosos de la economía empresarial, debido a que en los últimos años ha sido una estrategia que se ha consolidado para facilitar la expansión internacional de las empresas. Sin embargo, este es un tópico relativamente embrionario, se requiere de un mayor número de investigaciones que faciliten la comprensión de la complejidad de este sistema (Baena, 2010), ya que representa no solo una opción de crecimiento para el franquiciante, sino también una opción de emprendimiento para el franquiciado.

La investigación de la que se deriva este artículo tuvo como objetivo la identificación de los factores que facilitan o dificultan, a las empresas costarricenses, la adopción del modelo de franquicias. Según los datos de los dos estudios económicos de franquicias realizados por la Cámara de Comercio de Costa Rica (2010 y 2011), en nuestro país son pocas las empresas que se han convertido en franquicia; en contraste con otros países, que han logrado transformar cientos de ideas de negocio en franquicias, tales son los casos de Estados Unidos, China, España, Italia, Holanda, Colombia, Brasil, México, Venezuela, Argentina, Chile, entre otros.

Dentro de los objetivos específicos de la investigación se encuentran: identificar los factores que más favorecen la transformación de empresas nacionales en franquicias; determinar los factores que más dificultan la migración de las empresas hacia este modelo empresarial e identificar factores adicionales que pueden influir, en menor medida, en la transformación de las empresas nacionales a este modelo.

El presente estudio cualitativo presenta una base de investigación exploratoria, para conocer cuáles son los factores que influyen principalmente en el desarrollo del sistema de franquicia en el empresariado costarricense. Además, intenta ser una herramienta que sirva como plataforma a futuras investigaciones comprometidas en la búsqueda de la generación de políticas que potencialicen esta estrategia de negocio en Costa Rica.

En el tema de franquicias existe una posición muy marcada en la bibliografía académica: se describe el sistema de franquicias como una oportunidad de crecimiento para las empresas; sin embargo, en la realidad empresarial costarricense solo 25 empresas nacionales utilizan este modelo (CCCR, 2011). Por ello, se plantean las preguntas: ¿Qué factores están interviniendo en la adopción de este sistema en el país? ¿Cuáles factores afectan en mayor medida el éxito o fracaso de las franquicias pymes costarricenses?

El presente artículo se compone de cuatro partes. La primera se divide en dos: Una que detalla el concepto de la franquicia como estrategia empresarial, junto con las diferentes teorías que explican el auge del fenómeno en las últimas décadas. La otra

describe, brevemente, el estado de las franquicias en algunos países de Latinoamérica y Costa Rica.

El segundo aparte describe la metodología utilizada para entrevistar y obtener las opiniones de los distintos actores que participan activamente en el desarrollo de franquicias en Costa Rica. Las entrevistas se realizaron durante el primer trimestre del 2012. En este estudio, se abordó a empresarios de franquicias, representantes del sector público ligados al tema y a una consultora internacional de franquicias.

El tercer apartado presenta los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, mediante gráficos y cuadros resumen que contienen los factores críticos que más afectan el desarrollo de franquicias en Costa Rica según el criterio y juicio de los actores entrevistados.

La cuarta parte finaliza realizando una serie de observaciones y conclusiones relacionadas con el desarrollo de las empresas nacionales y su transformación en franquicia.

Conceptualización de la franquicia

Teorías que explican el origen del fenómeno de la franquicia

Según una investigación realizada en España, en el 2009 (Baena, 2010) se identificaron varias teorías de las ciencias económicas aplicadas al sistema de franquicias, las cuales explican el fenómeno y auge de este tipo de contrato, y ayudan a comprender mejor cómo este sistema de expansión empresarial se hace cada vez más frecuente. Entre dichas teorías se mencionan las siguientes:

- *La teoría de la agencia.* Reconoce la existencia y relación de dos actores: principal y agente. El principal (franquiciante) delega una serie de tareas y actividades en el agente (franquiciado), debido a que no tiene las capacidades, recursos o tiempo necesarios para llevarlas a cabo sin ayuda de terceros. Esta teoría incluye, como principal fuente de incertidumbre, la imposibilidad de prever completamente las acciones y comportamientos de todos los miembros que integran la red o la cadena de la franquicia.
- *La teoría de la escasez de los recursos.* Según este enfoque, el sistema de franquicia es un paliativo temporal que ayuda a solucionar la falta de recursos en las primeras etapas de desarrollo del negocio para el franquiciante. Esta teoría argumenta que los franquiciadores adoptan el sistema principalmente porque no tienen suficientes recursos propios y quieren aprovechar la contribución de los franquiciados que podrían ser aportes financieros, humanos y el conocimiento del mercado local.

- *Teoría de la extensión del riesgo.* Manifiesta que los franquiciantes deben hacer propias las unidades o tiendas más rentables e interesantes para después franquiciar aquellos puntos de venta donde el riesgo sea más elevado y complejo.
- *Teoría contractual.* Según esta, el franquiciador o franquiciante tomará la decisión de franquiciar una unidad, si el coste de supervisar y controlar dicha unidad es menor que el de administrar completamente el establecimiento por parte de la empresa.
- *Teoría de los costos de transacción.* Esta es una aplicación de la concepción de la empresa defendida por Coase en 1937, donde se parte del hecho que las empresas son eficientes y buscan subcontratar aquellas actividades donde terceros pueden desarrollarlas a un costo menor.
- *Teoría de las señales.* Defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales para que el público pueda valorarlos y percibirlos exitosamente. Desde este principio, se supone que el franquiciador posee información privilegiada (Información asimétrica) y por esto prefiere iniciar su expansión y crecimiento a través de puntos propios en contraste con las tiendas franquiciadas, para así emitir al mercado una señal de negocio exitoso, ya que el propio franquiciador no teme invertir en él. Según esta teoría, ello incrementará el número de terceros interesados en convertirse en futuros franquiciados, pues genera la percepción de ser muy rentable.

La franquicia como modelo de negocio

Las estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias demuestran que en un lapso de 5 años, solo el 5% de los negocios independientes sobreviven; mientras que en los negocios franquiciados este porcentaje se eleva al 90%. A su vez se debe considerar que el sistema de franquicia no garantiza totalmente el éxito del negocio, ni tampoco que todos los franquiciadores cuentan con fórmulas de negocio beneficiosas para sus franquiciados (Mosquera, 2010).

La franquicia es una forma de organización donde la relación contractual entre los agentes que participan está demostrando un nuevo ejemplo de distribución comercial dentro de la economía institucional (Calderón, 2000).

En el presente, el sistema de franquicia es una atractiva forma de expansión acelerada, de baja inversión y muy común en el área del comercio minorista. Por ello, hoy en día, empresas que ya han posicionado en cierta medida su negocio y desean crecer encuentran en la franquicia una opción rentable y eficaz para abarcar una mayor participación de mercado con el apoyo de terceros (Baena, 2010).

La franquicia es un sistema para la producción, distribución o comercialización de productos que tipifica a dos actores relevantes dentro de este esquema: El franquiciante y el franquiciado, donde el franquiciante es quien cede la utilización de su marca y su *know how* (conocimiento del negocio), a cambio de un monto económico inicial y cierto porcentaje de las ganancias del franquiciado cada cierto tiempo, lo cual se conoce con el nombre en inglés del *Royalty*. El franquiciado es quien utiliza este *know how*, marca, o esquema comercial, a cambio de algún pago o costo fijo, según los términos de la negociación del contrato de franquicia (Pereira, JP & Asociados, 2012).

El concepto de franquicias cuenta con más de 15 modalidades distintas, entre ellas: la franquicia de productos, subfranquicias, cooperativas de compradores y productores, operadores propietarios, rutas de distribución, representantes de fábricas, operadores independientes, agentes locales, distribuidores locales, proveedores locales, promotores locales, franquicias financieras, entre otras. Cada una de estas variaciones se podría utilizar para acelerar la expansión de cualquier tipo de empresa (Magleby, 2008).

La relevancia estratégica del contrato de franquicia y su gran implementación a nivel mundial se presenta porque, con el derecho de uso, la explotación de las marcas y el conjunto de procedimientos del *know how*, el franquiciado puede beneficiarse de la popularidad del negocio del franquiciante, reconocido en el mercado; con esto, el franquiciado no tiene la carga de invertir mucho tiempo, ni recursos económicos en dar a conocer la marca, lo que disminuye, en gran medida, los riesgos del nuevo empresario. Ambas partes, tanto el franquiciante como el franquiciado, mediante el contrato de franquicia, buscan la colaboración mutua (Uhrig, 2010).

A continuación, en la tabla 1 se presenta un resumen de los principales beneficios y desventajas que le otorga, tanto al franquiciante como al franquiciado, el modelo de franquicias:

Tabla 1

Principales ventajas y desventajas de una franquicia

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Para el franquiciante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aceleración del crecimiento de la empresa ✓ Menores costos de personal ✓ Opción de trabajar con capital de terceros ✓ Fortalecimiento de marca e imagen ✓ Menor gasto publicitario ✓ Disminución del riesgo comercial y financiero ✓ Agilidad en el ingreso a nuevos mercados ✓ Economías de escala ✓ Mayor facilidad y eficiencia en la operación general del negocio ✓ El riesgo de crear nuevos puntos de venta asumido en mayor medida por el franquiciado ✓ Utilización del conocimiento del franquiciado del mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación más compleja entre toda la cadena ✓ Disminución de rentabilidad por punto de venta ✓ Relación no jerárquica entre los miembros de la red ✓ Prestigio en manos de terceras personas ✓ Mala gestión del franquiciado influye en el éxito o fracaso de la franquicia ✓ Riesgo de que el franquiciado copie la fórmula de negocio y se convierta en un nuevo competidor ✓ Costos contractuales en el caso de incumplimiento ✓ Compartir participación de mercado con otros socios comerciales
	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Para el franquiciado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de riesgos ✓ Reducción de tiempo y dinero en la puesta en marcha del negocio ✓ Un formato de negocio probado ✓ Transmisión del <i>know-how</i> ✓ Formación y capacitación ✓ Exclusividad geográfica ✓ Gastos de publicidad por el franquiciador ✓ Reconocimiento de ser empresario ✓ Economías de escala ✓ Mayor probabilidad de éxito para una PYME ✓ Marca reconocida ✓ Recompensa más ligada al esfuerzo personal que si es empleado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de canon de entrada y royalties a través del tiempo ✓ No ser propietario de la marca ✓ Riesgo de no poder renovar el contrato ✓ -Pérdida de independencia en la toma de decisiones estratégicas ✓ Normas y directrices impuestas ✓ Margen de actuación más reducido ✓ Vinculación al éxito o fracaso del franquiciador y demás franquiciados ✓ Costos contractuales en el caso de incumplimiento ✓ Es quien asume mayor riesgo en la negociación

Nota: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica.

Estado de las franquicias en Latinoamérica y Costa Rica

Estado de las Franquicias en Latinoamérica

Las franquicias han sido adoptadas y utilizadas como un modelo exitoso de expansión empresarial y generación de empleo desde hace varias décadas. Tal como se resume en la figura 1, países de todo el mundo han presentado una adopción muy importante de la franquicia como estrategia por implementar en el comercio internacional.

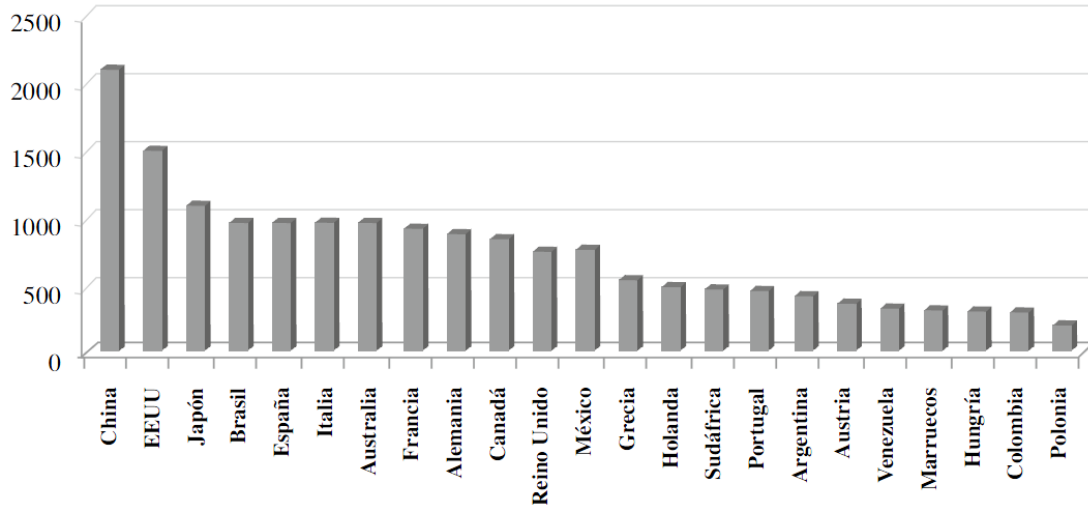


Figura 1. Países con mayor número de franquiciantes en su territorio.

Elaboración a partir de los datos publicados en 2008 por la International Franchise Association.

Se puede observar que el desarrollo de la mayor cantidad de franquicias se da fuera del área Latinoamericana; tal es el caso de España, que ha desarrollado más de 500 franquicias nacionales, generando más de quince mil empleos en dicho país (CPF, 2012). Sin embargo, el tema de las franquicias no es exclusivo de los países desarrollados. Desde hace varios años Latinoamérica va haciendo camino con una evolución más vistosa en países como: Brasil, México, Chile, Colombia y Argentina.

Igualmente, Latinoamérica es muy buscada por franquicias de Estados Unidos, en donde estas representan más del 35% de las ventas al detalle (Kotler, 2001), pero una tendencia reciente muestra que las empresas en América Latina también intentan, por medio del sistema de franquicias, ganar participación de mercado (PromPerú, 2011). En Latinoamérica se aprecia cierta adopción de este modelo. Sirva de ejemplo lo siguiente:

- **Chile.** Para 2006 contaba con más de 130 franquicias nacionales, con más de 2.300 locales franquiciados, que generaban ventas de más de \$570 millones y más de 25.000 puestos de trabajo (Pinaud, 2010).
- **Colombia.** Cuenta con 250 franquicias, que generan 40.000 empleos (Mosquera, 2010). Este país posee más de 5 cámaras que promueven el concepto de franquicia.
- **México.** Cuenta con más de 340 franquicias registradas de capital mexicano y ventas por más de 8 mil millones de dólares al año (Alba, 2010). Curiosamente, solo el 70% de estas franquicias cumple con todas las cualidades de este formato de negocio.

- **Perú.** Con más de 48 franquicias peruanas (Edery, 2010), factura más de 300 millones de dólares (Higueras, 2000) y genera más de 10.000 mil puestos de trabajo.
- **Venezuela.** Cuenta con 100 franquicias venezolanas, para un total general de 185 franquicias entre nacionales y extranjeras, con más de 3000 puntos de venta (Fernández, 2001).
- **Argentina.** Posee en este sistema alrededor de 350 empresas, de las cuales el 89% corresponde a nacionales. La generación de empleos entre locales propios y franquiciados es de 58. 671 (CPF, 2012).
- **Brasil.** Según la Asociación Brasileña de Franquicias, en el 2009 las franquicias facturaron 43.000 millones de dólares, lo que hasta hoy ha generado más de 500.000 empleos. Brasil cuenta con más de 50 franquicias que operan en el extranjero y estas apenas representan aproximadamente el 5% del total de franquicias de su economía.

Estado de las franquicias en Costa Rica

Según el estudio de mercado realizado por la Promotora de Comercio de Perú, durante el 2011 (PromPerú, 2011), el mercado de franquicias en Costa Rica es relativamente nuevo e incipiente. Entre los años 2000 y 2009, el crecimiento de las franquicias nacionales fue del 28% anual. Este modelo ha permitido que empresas nacionales como *Mussmanni* y *Maridos de alquiler* (franquicias costarricenses) se hayan expandido. Sin embargo, Costa Rica, en la actualidad, apenas inicia el camino de formalización del sistema de franquicias; prueba de ello es la conformación de la primera Asociación Costarricense de Franquicias (ACOFRA) creada hasta el 2011.

Dentro de las principales conclusiones de este estudio de la Promotora de Comercio Peruana, se menciona que:

A diferencia de lo sucedido en México, Argentina, Venezuela y Colombia, las empresas centroamericanas han visto una invasión de marcas internacionales. Prácticamente no han existido empresas locales que adoptaran la modalidad de convertir en franquicias sus negocios, para expandir operaciones. Es posible que el principal obstáculo haya sido el temor de las tradicionales familias propietarias, a compartir con otros sus negocios. O simplemente se debe al conformismo con la situación actual, tan común en estos países. Estos y otros factores han hecho que los intentos para crear franquicias hayan sido muy escasos, ocasionales y esporádicos. (PromPerú, 2011)

Organizaciones de apoyo a las franquicias en Costa Rica

Cámara de Comercio de Costa Rica: Promotora de la franquicia nacional

La Cámara de Comercio de Costa Rica (en adelante, CCCR), cuenta con menos de 4 años de haber asumido el compromiso de promover el modelo de franquicias en el país (Fallas, 2012). Por ello, inicia realizando una serie de iniciativas para la promoción de este modelo empresarial entre las empresas costarricenses. Entre sus esfuerzos se pueden citar los siguientes:

- Primer programa de posgrado de consultoría en desarrollo de franquicias. En Costa Rica se realizó un Posgrado de Consultoría en Desarrollo de Franquicias, impartido en San José durante el último trimestre del 2009. Este posgrado es uno de los elementos del proyecto "Fortalecimiento y crecimiento de las PYMES por medio de la franquicia" ejecutado por la CCCR y el BID/FOMIN. Los resultados fueron positivos en su momento, al graduar más de veinte consultores, pero, el posgrado no continuó impartándose (Fallas, 2012).
- Conformación de la Asociación Costarricense de Franquicias. Con el fin de elevar los estándares de calidad, así como la participación en foros públicos y privados, y el desarrollo de actividades, en Costa Rica se conformó una Asociación, la cual debe consolidar su funcionamiento y definir los roles que le corresponderán en beneficio del empresariado. Dentro de lo ya recorrido, se realizó un Código de Ética para sus afiliados (Fallas, 2012).
- Relación del Banco Interamericano de Desarrollo y la CCCR. Cuentan con un monto de 2 millones de dólares para generar capacitación en el tema de estructuración de franquicias con consultores internacionales y divulgación del modelo (Conejo, Entrevista, 2012).
- Acompañamiento a empresas nacionales en su transformación a franquicias. La CCCR ha desarrollado un programa de acompañamiento a un pequeño grupo de empresas interesadas en la transformación, mientras cumplan con ciertos requisitos tales como: ser de capital nacional; cancelar un monto inicial para realizarle un pre-diagnóstico a la empresa interesada; contar con mínimo 3 años de operación; tener menos de cien empleados; contar con la marca registrada y ventas anuales menores a los 5 millones de dólares.
- Desarrollo del Primer Directorio de Franquicias en Costa Rica. Se elaboró el primer documento que contiene un registro de todas las franquicias que operan en el país al 2011, tanto nacionales como internacionales, junto con la información respectiva de cada empresa. El documento se encuentra disponible en la página web de la CCCR.
- Ferias de franquicias. En el 2010, la CCCR inició la ejecución de una feria anual de franquicias en el país, con el objetivo de promover la adquisición de franquicias nacionales e internacionales e incentivar la inversión privada de este sistema.

- Estudios económicos de franquicias en Costa Rica (CCCR, 2011). La CCCR ha realizado durante 2 años consecutivos un estudio económico de franquicias anual, donde el último informe presentado detalla el siguiente estado en Costa Rica:
 - 172 franquicias operando, de las cuales 25 son franquicias nacionales. Esto representa una participación nacional del 14%.
 - El crecimiento de la cantidad de franquicias nacionales es en promedio de un 28% anual.
 - Las franquicias nacionales se agrupan de la siguiente manera: un 40% en el sector alimenticio, un 32% en belleza y cuidado personal, un 12% en enseñanza, un 8% en moda, un 4% en entretenimiento y un 4% en servicios especializados.
 - De las 172 franquicias instaladas en el país, un 59% provienen de Estados Unidos, un 7% de España, un 5% de México y un 5% de Colombia.
 - Las 172 franquicias que operan en el país han incitado la apertura de 571 establecimientos de franquicias nacionales y 861 internacionales.
 - Aproximadamente, se han generado 4.000 empleos por parte de las franquicias nacionales y 15.300 por las franquicias internacionales.

Sistema Banca para el Desarrollo

Según Lucy Conejo (Conejo, Entrevista, 2012), asesora del MEIC, durante el 2011, cuando estuvo en el cargo de Directora Ejecutiva del Sistema de Banca para el Desarrollo, conformó un fondo, para poner a disposición 2 mil millones de colones en avales, para que los emprendedores que quieren adquirir una franquicia nacional (creación de nuevos puntos de venta) y necesitan financiar su proyecto, cuenten con una garantía por parte del Sistema de Banca para el Desarrollo de hasta un 75%, siempre y cuando la franquicia a adquirir esté avalada por la CCCR; esto, para ayudar a que el emprendedor inicie un negocio con menor riesgo de incursionar con una posible franquicia aventurada. Desde 2011, los fondos están disponibles para desarrollar las franquicias nacionales.

Apoyo del MEIC en la promoción de franquicias nacionales

El Ministerio de Economía Industria y Comercio implementó, en el programa de gobierno 2010-2014, dentro de la Política Pública de Fomento a las Pymes (MEIC, 2010), el Programa Nacional de Franquicias. Este consiste en el diseño de un plan que establece el marco legal para la promoción, el apoyo y el acompañamiento de las empresas franquiciantes, y el impulso de instrumentos financieros que apoyen los procesos de franquiciamiento de las empresas costarricenses.

El Plan Nacional de Apoyo a las Franquicias fue presentado oficialmente el 25 de setiembre de 2011, por la sección de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa, del MEIC. Busca apoyar a emprendedores nacionales que quieran desarrollar un

nuevo negocio, o a empresarios que quieran compartir su fórmula de negocio y acelerar su crecimiento a través de la franquicia.

Metodología de la Investigación

Comprendido el entorno y la realidad de las franquicias en la actualidad, para cumplir con el objetivo de la investigación e identificar cuáles factores potencializan y obstaculizan el desarrollo de franquicias nacionales, se procedió a realizar una investigación cualitativa, para generar una serie de entrevistas durante el primer trimestre del 2012 con los distintos actores que han participado en el inicio y desarrollo de franquicias en el país, desde diferentes campos de acción. El propósito fue conocer, a través de sus experiencias y opiniones, cuáles son los factores que han influido en la adopción del sistema de franquicias.

Se realizó un estudio de campo para contactar a los actores entrevistados y se les solicitó que ordenaran, en dos listados según la prioridad y relevancia, los factores que, según su percepción, más facilitaban y dificultaban la implementación de franquicias en el país. En dicho ordenamiento, se les pidió que priorizaran, del uno al cinco –donde 1 corresponde al más importante e influyente y 5 el menos importante–, los elementos que consideraban como los que más facilitan y dificultan la transformación de empresas nacionales en franquicias (Ver Anexo 1).

Presentación de los resultados

Luego de las entrevistas, se procedió a recolectar y cuadrar la información para presentarla de cuatro formas:

- a) Figuras 2 y 3. Se elaboraron dos gráficos con los factores que tuvieron mayor peso en las respuestas de los actores de apoyo y fomento de franquicias en Costa Rica (Cámara de Comercio, Consultora en Franquicias y Asesora del Ministerio de Economía), para poder observar la priorización y el nivel de importancia de los factores que facilitan y dificultan el desarrollo de franquicias nacionales.
- b) Figuras 4 y 5. Se confeccionó una segunda pareja de gráficos con los factores que tienen influencia, según las respuestas de los empresarios de franquicias en Costa Rica (*Pane e vino, Mussmanni, Maridos de alquiler, Merecumbé y Publipan*), para poder observar la priorización de los factores, de acuerdo con la percepción del empresariado que se encuentra trabajando con franquicias en el país.
- c) Figuras 6 y 7. La tercera pareja de gráficos contiene el conjunto de las respuestas de todos los entrevistados, tanto de los actores de apoyo y fomento de franquicias, como de los empresarios. La Tabla 2 presenta el *ranking* de los 6 factores críticos que más influyen, positiva y negativamente, en el desarrollo de franquicias nacionales en Costa Rica.

- d) La tabla 3 presenta otros factores relevantes que afectan el desarrollo de franquicias nacionales, según los comentarios adicionales que señalaron algunos de los actores entrevistados.

Resultado de las entrevistas según los actores de apoyo a las franquicias en el país (Cámara de Comercio, Consultora en franquicias y asesora del Ministerio de Economía)

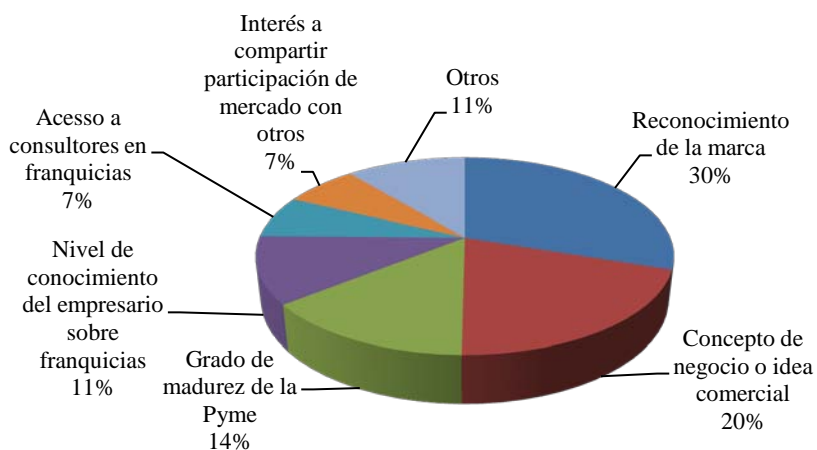


Figura 2. Factores que más favorecen la implementación de franquicias, según los actores de apoyo.

Elaboración propia, basada en el Anexo 3.

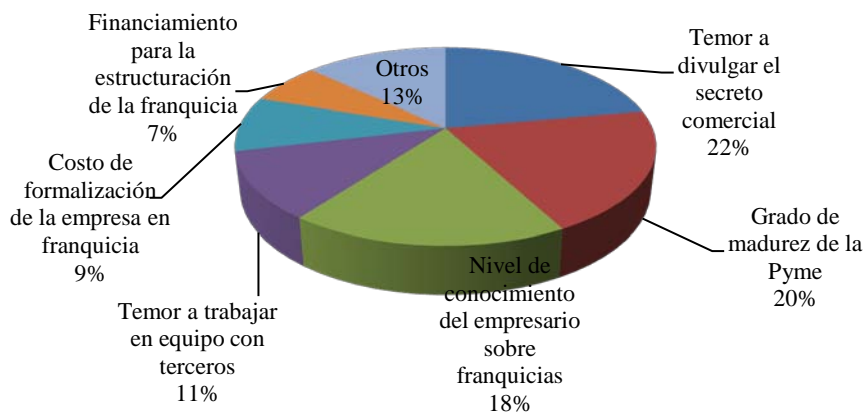


Figura 3. Factores que más dificultan la implementación de Franquicias, según los actores de apoyo.

Elaboración propia, basado en el Anexo 3.

Resultados de las entrevistas a los empresarios de franquicias (Pane e Vino, Merecumbé, Mussmanni, Maridos de Alquiler y Publipan)

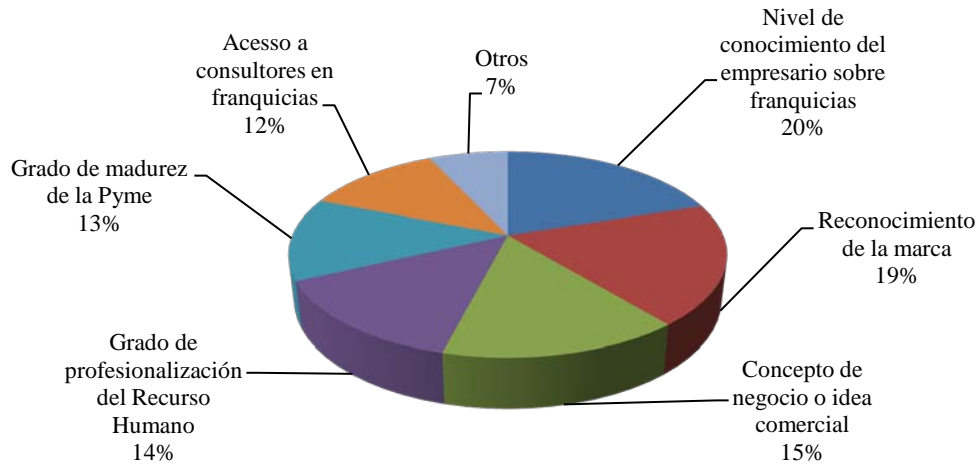


Figura 4. Factores que más favorecen la implementación de franquicias según los empresarios. Elaboración propia, basado en el Anexo 3.

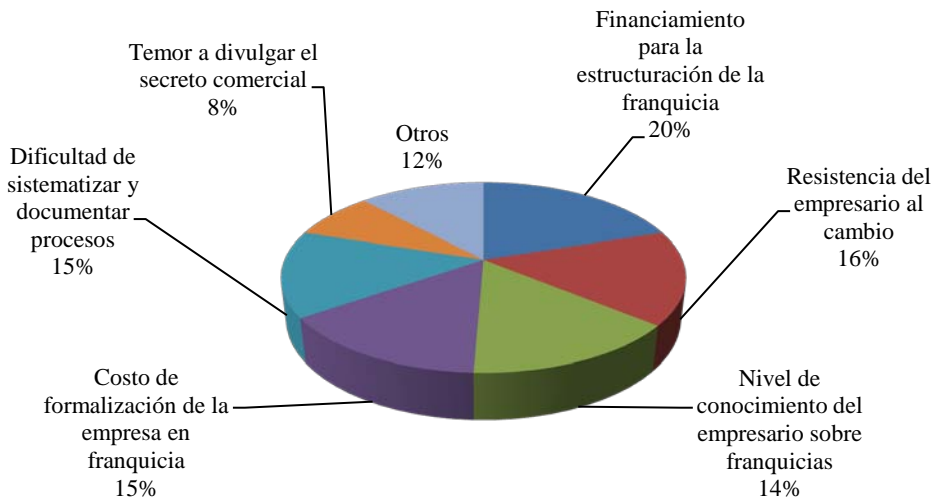


Figura 5. Factores que más dificultan la implementación de franquicias según los empresarios. Elaboración propia, basado en el Anexo 3.

Resumen de resultados

Para condensar los resultados, se generaron las figuras 6 y 7 con el total de los resultados de todos los entrevistados y generar, así, el *ranking* de los 6 factores que más influyen en el desarrollo de franquicias nacionales.

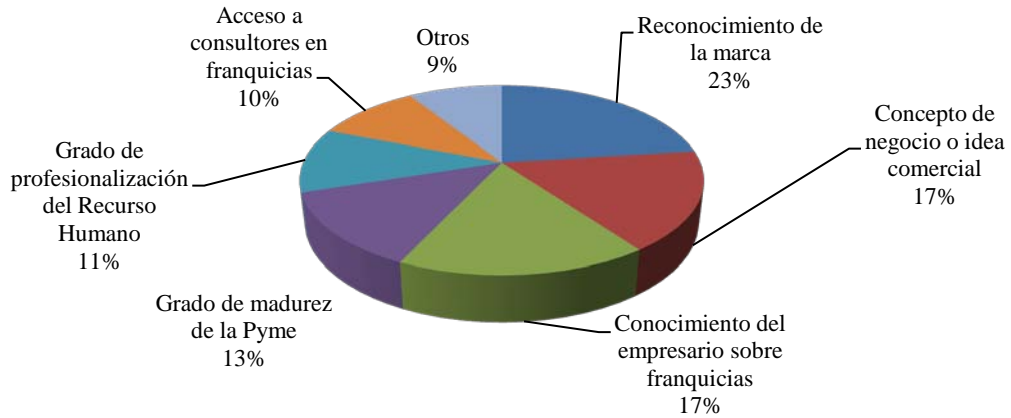


Figura 6. Factores que más favorecen la implementación de franquicias. Elaboración propia, basado en el Anexo 3.

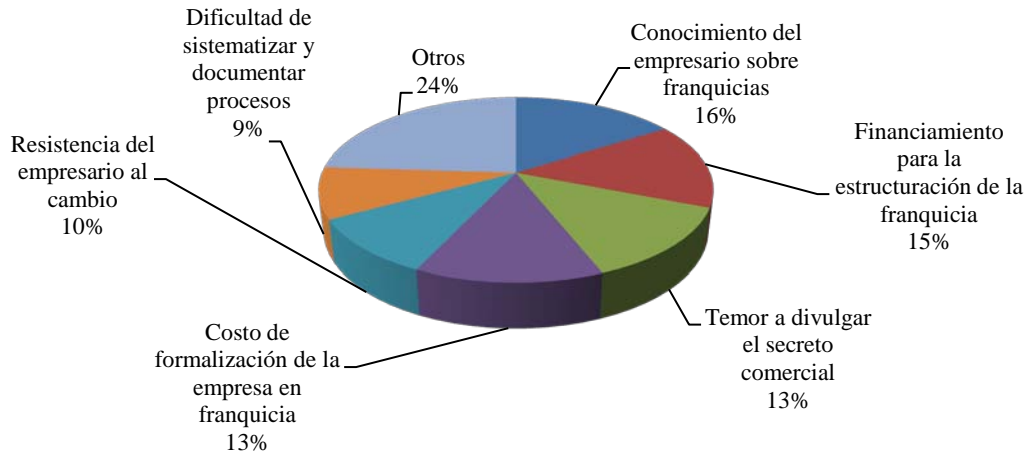


Figura 7. Factores que más dificultan la implementación de franquicias. Elaboración propia, basado en el Anexo 3.

Tabla 2

Ranking de los 6 factores críticos en el desarrollo de franquicias nacionales.

Factores que favorecen la implementación de franquicias		
Posición	Factores	Fr %
1	Reconocimiento de la marca	23%
2	Concepto de negocio o idea comercial	17%
3	Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias	17%
4	Grado de madurez de la Pyme	13%
5	Grado de profesionalización del recurso humano	11%
6	Acceso a consultores en franquicias	10%
	Otros	9%
Factores que dificultan la implementación de franquicias		
Posición	Factores	Fr %
1	Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias	16%
2	Financiamiento para la estructuración de la franquicia	15%
3	Temor a divulgar el secreto comercial	13%
4	Costo de formalización de la empresa en franquicia	13%
5	Resistencia del empresario al cambio	10%
6	Dificultad de sistematizar y documentar procesos	9%
	Otros	24%

Nota. Elaboración propia, basado en el Anexo 3.

Otras variables relevantes que también deben considerarse

Adicional a la ponderación de los 6 factores que más favorecen y dificultan el traslado de las empresas hacia este modelo, se presentan a continuación otros factores que los entrevistados mencionaron como variables relevantes, que también deben considerarse, ya que son elementos que obstaculizan la adopción de nuevos modelos empresariales. Entre estos están:

Tabla 3

Otros factores relevantes que dificultan la transformación a franquicias

Factores	Entrevistados que lo mencionan
Mentalidad conformista del empresariado costarricense	Jesús Chawan (Chawan, 2012), Aparicio Cordero (Cordero,2012)
Tendencia del empresario costarricense a administrar empíricamente y por intuición.	Jesús Chawan (Chawan, 2012), Karol Fallas (Fallas, 2012),
Empresarios nacionales egoístas. Individualismo del empresario costarricense y su afán en trabajar de manera aislada.	Lucy Conejo (Conejo, 2012), Aparicio Cordero (Cordero,2012)
Falta de legislación específica para franquicias que brinde mayor confianza y protección al empresario.	Lucy Conejo (Conejo, 2012) Irene Brenes (Brenes, 2012)
Parámetros y exigencias de las franquicias en ocasiones desestimulan al franquiciado.	Julio Vargas (Vargas,2012)
Tramitología para formalizar la empresa. Alto costo económico.	Julio Vargas (Vargas,2012)
Preferencia del tico a invertir en franquicias internacionales.	Aparicio Cordero (Cordero,2012)
Poco interés en la documentación de procesos de la empresa.	Irene Brenes (Brenes, 2012), Karol Fallas (Fallas, 2012)
Cultura poco emprendedora del tico. Aversión al riesgo.	Karol Fallas (Fallas, 2012)
Cultura empresarial poco innovadora, temor en descubrir nuevos mercados y desarrollar negocios.	Francisco Paniagua (Paniagua, 2012), Jesús Chawan (Chawan, 2012)
Masa crítica limitada, (Poca posibilidad de expansión del negocio en mercados pequeños como Costa Rica).	Allen Castro (Castro, 2012)
Alta informalidad de negocios, lo que afecta empresas formales con costos de operación más altos.	Allen Castro (Castro, 2012) Julio Vargas (Vargas, 2012)
Uso de la contabilidad para fines tributarios. Falta análisis financiero para hacer atractiva la inversión de terceros.	Karol Fallas (Fallas, 2012)

Nota. Elaboración propia basada en las entrevistas realizadas durante la investigación.

Como puede observarse en la tabla 3, existen una serie de elementos relacionados con la cultura empresarial costarricense, un tamaño de mercado limitado y una ausencia de legislación y mecanismos que fomenten este modelo de negocio. Se destaca la etapa introductoria en que se encuentra este concepto empresarial, dentro del entorno costarricense.

Discusión y conclusiones

En contraste con países como México y Brasil, que llevan décadas promoviendo formalmente este sistema y Colombia, el cual cuenta con más de cuatro cámaras que promueven franquicias nacionales, es corta la experiencia de Costa Rica en la adopción de franquicias. Hasta hace menos de cuatro años no se contaba con instituciones que las promovieran. Esto ha generado esfuerzos aislados por parte de los empresarios costarricenses. Posiblemente, el poco conocimiento acerca de franquicias (factor 1 que dificulta su implementación) ha provocado su poca práctica.

Costa Rica, a la fecha de la presentación del presente artículo, no cuenta con una institución educativa que ofrezca un programa académico enfatizado en la gestión de franquicias. Sin embargo, existe una luz en este camino, el nivel de conocimiento sobre franquicias está empezando a promoverse gracias a la CCCR (factor 3 que está facilitando la adopción de franquicias): aunque se realizan los primeros esfuerzos, al menos, ya se inició el trayecto que hasta hace cinco años era inexistente.

Los resultados de la investigación muestran que tanto el sector de apoyo y fomento de franquicias como el sector empresarial, identifican similarmente los factores que influyen en la adopción de este modelo. Ambos grupos priorizan de manera diferente la importancia de cada variable, pero presentan consistencia en cuanto a los factores que más afectan al desarrollo de franquicias nacionales.

Dentro de las variables que manifestaron los entrevistados, también se resaltaron aspectos positivos con los que cuenta el país, los cuales hacen vislumbrar un potencial existente. Entre ellos, la colaboración financiera brindada por el Banco Interamericano de Desarrollo (que años atrás no existía); el poder adquisitivo del costarricense, la estabilidad política del país, las nuevas opciones de financiamiento y el grado de educación del recurso humano costarricense (factor 5 que favorece la implementación), junto con su estabilidad política.

El costo de iniciación de una franquicia es alto. En el caso del franquiciado, el costo inicial para adquirir una franquicia es elevado, superando en el país los quince mil dólares para realizar la transformación. Existen esfuerzos como el programa de avales del Sistema de Banca para el Desarrollo, que contribuye a la adquisición de franquicias nacionales autorizadas por la CCCR, mostrando un gran avance para el apoyo y promoción de este sistema. Sin embargo, estos programas no han impactado todavía en el país y queda la duda de si en el corto plazo será este el mecanismo que ayudará a la difuminación de franquicias nacionales.

Se resalta, de manera implícita, la relevancia del factor mercadológico dentro de los 2 factores que más favorecen el desarrollo de franquicias (priorizado en la investigación tanto por los empresarios, como por los actores de apoyo de franquicias); donde el posicionamiento de la marca (gestión de *branding*) y el desarrollo de un

concepto de negocio o idea comercial, adaptada a las necesidades del mercado (satisfacción de la demanda), constituyen funciones principales del área de la mercadotecnia. Ejemplo de ello, es el mencionado por la gerencia de *Maridos de alquiler* que atribuye gran parte del éxito de su negocio a la intriga que provocó esta marca en el mercado, lo cual generó, durante años, un mercadeo de boca en boca completamente gratuito.

La documentación de procesos del franquiciante es fundamental para la transferencia del *know how*, pero la práctica del empresario costarricense de administrar el negocio por intuición es uno de los factores que obstaculiza la adopción del modelo de franquicias. Surge la inquietud de qué tan sistematizadas se encontrarán actualmente las franquicias de capital nacional. En México, se estima que aproximadamente un 30% de sus franquicias no cumple estrictamente con todas las cualidades de este sistema de negocio. Entonces, surge nuevamente la pregunta: ¿Qué tan sistematizadas estarán las franquicias nacionales? Si no están sistematizadas, ¿cómo realizan la transferencia de su *know how* a sus franquiciados actualmente?

Existe una secuencia de hechos que pareciera tiene una relación encadenada. Tal como el Sr. Allen Castro comentó (Entrevista, 2012) en Costa Rica existe un porcentaje de empresarios que pertenecen a la economía informal, quienes operan con costos por debajo de la media (evasión de cargas sociales). El costo de formalización de un emprendimiento es elevado. El costo de formalización de una empresa en franquicia es alto (factor 4 del ranking). Existe cierta tendencia del empresario nacional a copiar conceptos de negocio informalmente. Converge, a la vez, el temor del tico a revelar su *know how* (factor 3 del ranking), debido, entre otras cosas, a la poca protección legal que existe a nivel nacional. ¿Será esta secuencia de hechos un círculo vicioso que dificulta el despegue del sistema de franquicias nacionales en Costa Rica?

Dentro los aspectos anteriormente escritos, pareciera que tiene cierto grado de razón la Promotora de Comercio de Perú (PromPerú, 2011), cuando menciona que en Costa Rica “(. . .) *Es posible que el principal obstáculo haya sido el temor de las tradicionales familias propietarias a compartir con otros sus negocios. O simplemente se debe al conformismo con la situación actual (. . .)*”. La tabla 3 respalda esta suposición.

Queda pendiente, para futuras investigaciones, indagar entre los empresarios costarricenses, sobre: ¿Qué porcentaje de ellos conoce de las bondades de la franquicia? ¿Qué porcentaje estaría en disposición de transformar su negocio en una franquicia? Conocer sus motivos de aceptación o rechazo al modelo es necesario para determinar el nivel de resistencia al respecto.

Referencias

- Alba, C. (2010). *Las franquicias en México en 1999 - 2007*. México: UNAM.
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: Una revisión desde los años 60 hasta el 2009. *Cuadernos de Gestión (10)*, 43-66.
- Calderón, E. (2000). La franquicia como canal de distribución. En E. Calderón, *La franquicia como canal de distribución: Un enfoque desde la teoría contractual* (pp. 365-372). España: Univesidad de Burgos.
- CPF. (3 de marzo de 2012). *Cámara Peruana de Franquicias*. Recuperado de Cámara Peruana de Franquicias: <http://www.cpfranquicias.com>
- Fernandez, M. (2001). *Estudio de mercado, las franquicias en Venezuela*. Madrid: Cámara Oficial de Comercio de Madrid.
- Higueras, A. (2000). Estudio de mercado sobre las franquicias en Perú. *COCIM, Lima*.
- Kotler, P. (2001). Dirección de marketing. En P. Kotler, *Dirección de marketing* (pp. 524). New Jersey: Prentice Hall.
- Macías, J. A. (2006). *Franquicia: Definición, agentes que intervienen y principales aportaciones del franquiciador y el franquiciado*. Recuperado de http://www.csi-f.es/archivos_migracion_estructura/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revist_aense/n26/26060139.pdf
- Magleby, K. (2008). *Microfranquicias. La solución a la pobreza mundial*. Utah: Powerthink Publishing.
- MEIC. (Julio de 2010). Política pública de fomento a las pyme y al emprendedurismo. *Política de fomento a la pyme*. San José, Costa Rica: Ministerio de Economía Industria y Comercio.
- Mosquera, F. (2010). La franquicia. Una estrategia de crecimiento empresarial. *MBA Eafit. Universidad Eafit*, 70-85.
- Pereira, J. (Enero de 2012). *JP & Asociados*. Recuperado el 4 de Enero de 2012, de JP & Asociados: www.mercadeo.com
- Pinaud, N. (2010). El mercado de las franquicias en Chile. *Experiencias exitosas del sector franquicias brasilero y oportunidades para Chile*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- PromPerú. (2011). *Perfil del mercado de franquicias en Centroamérica: Costa Rica*. Lima: Prom Perú.
- Safón, V. (2009). Las franquicias, ¿oportunidad o riesgo en el sector industrial? *Universidad de Valencia*.
- Secades, L. (2010). *Franquicias y negocios*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Marcas y Franquicias.
- Uhrig, A. (2010). *Proyecto de fortalecimiento y crecimiento de las pymes por medio de franquicia*. San José, Costa Rica: Batalla Abogados.

Anexos

**Anexo 1
Formulario aplicado**

FACTORES A CONSIDERAR EN COSTA RICA:

- Resistencia del empresario al cambio
- Nivel de conocimiento del empresario sobre el sistema de franquicia.
- Interés o temor a divulgar el secreto comercial (*know how*).
- Costo de formalización de la empresa al cambio hacia franquicia.
- Dificultad de sistematizar y documentar sus procesos.
- Grado de madurez de la Pyme.
- Reconocimiento de la marca.
- Acceso a consultores especializados en franquicias.
- Financiamiento para la estructuración de la franquicia.
- Grado de profesionalización del recurso humano.
- Concepto de negocio o idea comercial.
- Interés o temor a compartir participación de mercado con otros socios comerciales.
- Interés o temor a trabajar en equipo con terceros.

De las variables anteriores, por favor elija en orden de prioridad, (**donde 1 es la más importante e influyente y 5, la menos importante**), los 5 elementos que usted considera que son los factores que más afectan positiva y negativamente la transformación de pequeñas empresas tradicionales costarricenses en franquicias.

FACTORES A FAVOR DE LA TRANSFORMACIÓN A FRANQUICIA EN CR	FACTORES EN CONTRA DE LA TRANSFORMACIÓN A FANQUICIA EN CR
1)	1)
2)	2)
3)	3)
4)	4)
5)	5)
Elija un sexto factor que considere relevante. (Este factor puede estar dentro de la lista o no estar dentro de los anteriormente mencionados)	Elija un sexto factor que considere relevante. (Este factor puede estar dentro de la lista o no estar dentro de los anteriormente mencionados)
6)	6)

Algún comentario adicional relacionado con factores que dificultan o facilitan la adopción de franquicia, según su criterio:

¿Cuál considera usted que es el principal factor de éxito para una franquicia en Costa Rica?:

¿Cuál considera usted es el principal obstáculo en la implementación de una franquicia en Costa Rica?:

Anexo 2
Respuestas de los entrevistados

	Factores que favorecen la implementación de franquicias en CR	Factores que dificultan la implementación de franquicias en CR
Representante de la CCCR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la marca 2. Concepto de negocio o idea comercial 3. Grado de madurez de la pyme 4. Grado de profesionalización del recurso humano 5. Acceso a consultores en franquicias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temor a divulgar el secreto comercial 2. Costo de formalización de la empresa hacia la franquicia 3. Financiamiento para la estructuración de la franquicia 4. Temor a trabajar en equipo con terceros 5. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias
Consultora en franquicias Alcazar & Compañía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de negocio o idea comercial 2. Reconocimiento de la marca 3. Interés a compartir participación de mercado con otros 4. Financiamiento para la estructuración de la franquicia 5. Sin mención de ningún factor adicional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temor a divulgar el secreto comercial 2. Grado de madurez de la pyme 3. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 4. Acceso a consultores en franquicias 5. Temor a trabajar en equipo con terceros
Representante sector público	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 2. Reconocimiento de la marca 3. Grado de madurez de la pyme 4. Acceso a consultores en franquicias 5. Financiamiento para la estructuración de la franquicia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de madurez de la pyme 2. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 3. Concepto de negocio o idea comercial 4. Temor a trabajar en equipo con terceros 5. Temor a compartir participación de mercado con otros
Franquicia Pane e vino	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de madurez de la pyme 2. Reconocimiento de la marca 3. Grado de profesionalización del recurso humano 4. Interés de compartir participación de mercado 5. Concepto de negocio o idea comercial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de formalización de la empresa hacia la franquicia 2. Resistencia del empresario al cambio 3. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 4. Temor a divulgar el secreto comercial 5. Dificultad de sistematizar y documentar procesos

	Factores que favorecen la implementación de franquicias en CR	Factores que dificultan la implementación de franquicias en CR
Franquicia Maridos de alquiler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de profesionalización del recurso humano 2. Concepto de negocio o Idea comercial 3. Acceso a consultores en franquicia 4. Financiamiento para la estructuración de la franquicia 5. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la marca 2. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 3. Dificultad de sistematizar y documentar procesos 4. Temor a divulgar el secreto comercial 5. Temor a trabajar en equipo con terceros
Franquiciado Mussmanni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la marca 2. Grado de madurez de la pyme 3. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 4. Acceso a consultores en franquicias 5. Interés a trabajar en equipo con terceros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento para la estructuración de la franquicia 2. Resistencia del empresario al cambio 3. Dificultad de sistematizar y documentar procesos 4. Costo de formalización de la empresa hacia la franquicia 5. Acceso a consultores en franquicias
Franquicia Merecumbé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 2. Reconocimiento de la marca 3. Acceso a consultores especializados en franquicias 4. Grado de profesionalización del recurso humano 5. Concepto de negocio o idea comercial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento para la estructuración de la franquicia 2. Dificultad de sistematizar y documentar procesos 3. Costo de formalización de la empresa hacia la franquicia 4. Temor a trabajar en equipos con terceros 5. Resistencia del empresario al cambio
Franquiciado Nacional de Publipan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 2. Concepto de negocio o idea comercial 3. Reconocimiento de la marca 4. Concepto de negocio o idea comercial 5. Sin mención de ningún factor adicional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento para la estructuración de la franquicia 2. Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias 3. Resistencia del empresario al cambio 4. Temor a divulgar el secreto comercial 5. Costo de la formalización de la empresa hacia franquicia

Nota: Elaboración propia basada en las entrevistas realizadas durante la investigación.

Anexo 3 Factores de más influencia ponderados

Total de entrevistados

Favorecen la implementación de franquicias			Dificultan la implementación de franquicias		
Posición	Factores que favorecen	Fr	Posición	Factores que dificultan	Fr
1	Reconocimiento de la marca	23%	1	Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias	16%
2	Concepto de negocio o idea comercial	17%	2	Financiamiento para la estructuración de la franquicia	15%
3	Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias	17%	3	Temor a divulgar el secreto comercial	13%
4	Grado de madurez de la Pyme	13%	4	Costo de formalización de la empresa en franquicia	13%
5	Grado de profesionalización del Recurso Humano	11%	5	Resistencia del empresario al cambio	10%
6	Acceso a consultores en franquicias	10%	6	Dificultad de sistematizar y documentar procesos	9%
	Otros	9%		Otros	24%

Actores de Apoyo al Sistema de Franquicia

Favorecen la implementación de franquicias			Dificultan la implementación de franquicias		
Posición	Factores que favorecen	Fr	Posición	Factores que dificultan	Fr
1	Reconocimiento de la marca	30%	1	Temor a divulgar el secreto comercial	22%
2	Concepto de negocio o idea comercial	20%	2	Grado de madurez de la Pyme	20%
3	Grado de madurez de la Pyme	14%	3	Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias	18%
4	Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias	11%	4	Temor a trabajar en equipo con terceros	11%
5	Acceso a consultores en franquicias	7%	5	Costo de formalización de la empresa en franquicia	9%
6	Interés a compartir participación de mercado con otros	7%	6	Financiamiento para la estructuración de la franquicia	7%
	Otros	11%		Otros	13%

Empresarios de Franquicias

Favorecen la implementación de franquicias			Dificultan la implementación de franquicias		
Posición	Factores que favorecen	Fr	Posición	Factores que dificultan	Fr
1	Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias	20%	1	Financiamiento para la estructuración de la franquicia	20%
2	Reconocimiento de la marca	19%	2	Resistencia del empresario al cambio	16%
3	Concepto de negocio o idea comercial	15%	3	Nivel de conocimiento del empresario sobre franquicias	15%
4	Grado de profesionalización del Recurso Humano	14%	4	Costo de formalización de la empresa en franquicia	15%
5	Grado de madurez de la Pyme	13%	5	Dificultad de sistematizar y documentar procesos	15%
6	Acceso a consultores en franquicias	12%	6	Temor a divulgar el secreto comercial	8%
	Otros	7%		Otros	12%

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del Anexo 2.