La franquicia como alternativa de desarrollo económico local

José de la Cruz Fleitas

UNELLEZ

Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora
Colección: **Ciencias Económicas y Sociales**

Universidad Nacional Experimental de
los Llanos Occidentales **Ezequiel Zamora**

Publicado por feduez Fundación Editorial
Universidad Ezequiel Zamora

José de la Cruz Fleitas

Nació en Roque, municipio Camaguán estado Guárico, Venezuela. Cumpleaños el 03 de mayo, está casado y tiene siete hijos. Su desarrollo académico ha sido en el área de empresas a nivel de Autoempleo, Micro, Pequeña y Mediana (AUMIPYME), ha obtenido los siguientes títulos: Licenciado en Administración en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA), (Barquisimeto, estado Lara) Tercera Promoción (1976). Estudios de Postgrado: Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Finanzas en la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), San Cristóbal estado Táchira (1998) Obtuvo título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Mención: Sobresaliente Cum Laude de la Universidad de Málaga (UMA) España (2006) Postdoctorado en Gestión del Conocimiento en la Universidad Pedagógica el Libertador (UPEL) 2012. Profesor de la Universidad Nacional Experimental de Los llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) en la categoría de Titular. Ordinario a Dedicación Exclusiva. Con más de 20 años de experiencia en empresas e instituciones públicas y privadas en cargos gerenciales y Libre ejercicio de la Profesión y 42 años en la docencia.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

Dr. José Alfredo Ureña
Rector

Prof.(a) Coromoto Sánchez
Secretaría General

Msc. Erasmo Cadenas
Vicerrector de Servicios

Dra. Aurora Acosta
Vicerrectora de Planificación
y Desarrollo Social

Msc. Job Jurado
Vicerrector de Producción Agrícola

Dr. Gustavo Alonzo Jaime
Vicerrector de Infraestructura
y Procesos Industriales

Prof.(a) Mary Orama
Vicerrectora de Planificación
y Desarrollo Regional

Dra. Zoleida Lovera
Gerente de la Fundación Editorial
Universidad Ezequiel Zamora

La franquicia como alternativa de desarrollo económico local

© José de la Cruz Fleitas

© Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales «Ezequiel Zamora»

Primera edición, 2022

Gustavo Quintana
Diseño de cubierta y maquetación

Reservados todos los derechos

Depósito Legal: BA2022000024
ISBN: 978-980-248-301-3

UNELLEZ
Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales «Ezequiel Zamora»
La Universidad que Siembra

feduez
Fundación Editorial
Universidad Ezequiel Zamora

A Mª Angélica
A mis hijos: Paola, José, Giovanny, Milko, Marjorie y José Antonio
A mi madre

ÍNDICE

Capítulo I - La franquicia y su evolución **10**

Introducción 11
1.1 Evolución y desarrollo de la franquicia 12
1.1.1 Antecedentes históricos 12
1.1.2 Origen de la franquicia 13
1.2 La franquicia en el siglo XXI 15
1.2.1 La franquicia en Venezuela 16
1.2.1.1 Historia de la franquicia en Venezuela 17
1.2.1.1.1 Evolución de la franquicia en Venezuela 19
1.2.2 Organizaciones que apoyan a las franquicias en Venezuela 42
1.3 Concepto de franquicia 43
1.3.1 Definición de franquicia 50
1.4 Tipos de franquicias 52
1.4.1 Según el sector de actividad 52
1.4.2 Según el grado y nivel de integración en la red 53
1.4.3 Según la forma de expansión geográfica 54
1.4.4 Modalidades alternas 55
1.5 Elementos de la franquicia 56
1.5.1 El franquiciador y el franquiciado 57
1.5.1.1 El franquiciador 57
1.5.1.1.1 Obligaciones del franquiciador 58
1.5.1.1.2 Características del franquiciador 71
1.5.1.1.3 Ventajas e Inconvenientes para el franquiciador 74
1.5.1.2 Ventajas de la franquicia para el franquiciador: 74
1.5.1.3 Inconvenientes de la franquicia para el franquiciador 76
1.5.1.2 El franquiciado 79
1.5.1.2.1 Ventajas e inconvenientes para el franquiciado 82
1.5.2 El concepto empresarial propio, aprobado y único 83
1.5.3 Unidades piloto. 83
1.5.4 Formación inicial y continua 85

1.5.5 Apoyo al franquiciado 87
1.6 Pasos para franquiciar un negocio 87
1.7 Elementos necesarios para operar una franquicia 101
1.8 Fuentes de ingresos por una franquicia 104
1.9 Perspectivas de la franquicia 105
1.10 Franquicia y sus dimensiones multifacéticas 112
1.11 La franquicia como negocios en Red y no como un contrato 115
Bibliografía 118

Capítulo II - La franquicia y la globalización 122

Introducción 123
2.1 La globalización como fenómeno actual 124
2.2 Las críticas a la globalización 125
2.3 La globalización como fenómeno asimétrico 128
2.4 Políticas de apertura económica y globalización 130
2.5 Globalización y competitividad 132
2.6 La globalización y las empresas 133
2.6.1 El proceso de internacionalización en las empresas 133
2.6.2 Etapas en el proceso de internacionalización 135
2.7 Franquicia y globalización 138
2.7.1 La franquicia como alternativa ante la globalización 141
Bibliografía 144

Capítulo III - La franquicia como estrategia de distribución comercial 145

Introducción 146
3.1 Origen y evolución de la distribución comercial 146
3.2 Estrategias de crecimiento empresarial 148
3.2.1 Crecimiento interno u orgánico y crecimiento externo 149
3.2.1.1 Crecimiento interno u orgánico 149
3.2.1.2 Crecimiento externo 149
3.2.2 Estrategias según el producto ofertado y del mercado 151
3.2.3 Estrategia de penetración en el mercado propio 152
3.2.4 Estrategia de internacionalización 152
3.2.4.1 Ventajas de la estrategia de internacionalización para la distribución comercial 153
3.2.5 Estrategia de integración vertical 158

3.2.6 Estrategia de diversificación comercial 158
3.3 Estrategia de penetración en el mercado 160
3.4 La distribución comercial y los canales de distribución 161
3.4.1 Los canales de distribución y la utilidad de los intermediarios comerciales 167
3.4.2 Clasificación de los canales de distribución 170
3.5 Los sistemas de distribución y la franquicia 175
Bibliografía 179

Capítulo IV - Las relaciones entre franquicia y Desarrollo Económico Local (DEL) 181

Introducción 182
4.1 Estado de la situación actual 183
4.2 Concepto de desarrollo económico local (DEL) 184
4.3 Las dimensiones del desarrollo local 188
4.3.1 Dimensión económica: 188
4.3.2 Dimensión sociocultural 193
4.3.3 Dimensión política-administrativa 197
4.4 La franquicia como estrategia de desarrollo económico local 206
4.4.1 Agentes económicos que conforman el mercado de la franquicia 212
4.4.2 La inserción de la franquicia en estrategias de desarrollo local 214
4.5 La franquicia como estrategia de promoción empresarial a través del desarrollo económico local 217
Bibliografía 231

Capítulo V - La creación de franquicias y la política de desarrollo local: Un modelo de actuación 233

Introducción 234
5.1 El desarrollo local como herramienta para la promoción de empresas 234
5.2 Actores del desarrollo económico local 237
5.2.1 Actores dentro de la dimensión económica 237
5.2.2 Actores dentro de la dimensión sociocultural 238
5.2.3 Actores dentro de la dimensión política-administrativa 239
5.3 Algunos requisitos para las actuaciones 243
5.4 Estructura organizativa del Agente de Fomento 247
5.4.1 Gobierno local 249
5.4.2 Universidades 250
5.4.3 Asociaciones de empresarios 251

5.4.4 Otros actores implicados 251
5.5 El modelo de actuación 253
5.5.1 Formulación del proyecto 255
5.5.2 Ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto 259
5.5.3 El papel de los integrantes del Agente de Fomento 261
Bibliografía 267

Capítulo VI - La metodología de la franquicia para impulsar la MIPYME venezolana 268

6.1 La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) 269
6.2 El emprendimiento en Venezuela, la plataforma para franquiciar 278
6.3 Expectativas de las políticas económicas gubernamentales 284
6.4 La Internacionalización de las empresas venezolanas 287
6.5 Algunos aspectos a considerar sobre el entorno para nuestras pequeñas y medianas empresas 289
6.6 Negocios en redes o franquiciar como alternativa de expansión para las empresas venezolanas 294
6.6.1 La internacionalización de las empresas venezolanas a través de las franquicias 297
6.6.2 Experiencias de empresas venezolanas que han adoptado el formato de franquicias 298
6.6.3 Razones que plantean a la franquicia como alternativa de crecimiento empresarial 303
6.7 Aporte del formato de franquicia al sector empresarial venezolano 307
Bibliografía 312

Capítulo VII - El proyecto Barinas. Aplicación del modelo de actuación 315

Introducción 316
7.2 El Municipio Barinas 316
7.3 Antecedentes 328
7.3.1 Objetivos de la asociación 329
7.3.2 Estructura organizativa 330
7.3.3 Actividades de CIDEL en el Municipio Barinas 331
7.4 Propuesta del programa de creación de negocios en redes o franquicias siguiendo el modelo 339
7.4.1 Estructura del agente de fomento 339
7.4.2 El modelo de actuación 341

7.4.2.1 Formulación del proyecto 343
7.4.2.2 Ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto 349
7.4.3 El papel de los integrantes del Agente de Fomento 351
7.5 Factibilidad del proyecto 358
7.5.1 Valoración y comentarios sobre las posibilidades de que se cumplan los acuerdos entre las partes para la realización de este proyecto 361
Bibliografía 365

Conclusiones **366**

Introducción 367
8.1 Respecto a la evolución y desarrollo experimentado por la franquicia como sistema de distribución 367
8.2 Respecto a la incidencia de la globalización 370
8.3 Respecto a la franquicia como estrategia de distribución comercial 371
8.4 Respecto a la franquicia como alternativa de expansión de empresas 372
8.5 Respecto a la promoción del desarrollo local, como estrategia de reactivación de la economía y dinamizador de la cultura de la sociedad y de las instituciones. 374
8.6 Respecto a la metodología de la franquicia para impulsar la MIPYME venezolana 376
8.7 Respecto al modelo teórico propuesto aplicado al Municipio Barinas 379
8.8 Futuras líneas de investigación 380

Apéndice **383**

CAPÍTULO I

La franquicia y su evolución

Introducción

La actividad económica es una actividad social, que necesita cierta organización y coordinación para que el conjunto de decisiones individuales no conduzca al caos y permita una utilización lo más racional posible de los recursos escasos.

En toda sociedad, sus miembros siempre han tratado de asegurarse su existencia mediante acuerdos que han configurado el sistema económico de dicha sociedad. La producción, la forma de realizarla y la distribución han determinado el comportamiento humano en cada periodo histórico la forma en que se han organizado las sociedades y las instituciones de las que han dispuesto.

El Sistema Económico de una sociedad es el conjunto de relaciones y procedimientos institucionalizados con el que trata de resolver el problema económico. Tienen como función la asignación de los recursos de la sociedad entre las distintas actividades productivas y la distribución de los bienes y servicios de consumo entre los individuos de aquella. Un Sistema Económico da respuesta a tres preguntas básicas: qué producir, cómo producir y para quién producir, por lo tanto la empresa privada, de la mano de la comunidad y bajo la tutela del Estado tiene la enorme responsabilidad de generar la riqueza necesaria para impulsar el progreso moral y material de los pueblos.

En consecuencia, el sistema económico de un país, de hoy día, impulsado por el progreso de la economía mundial ha traído consigo el desarrollo de procesos y herramientas comerciales, como respuestas a las exigencias de cada periodo, que impulsan las estructuras económicas, y fomentan la diversificación y crecimiento de la economía. Una de estas herramientas es la franquicia, cuya dinámica y estructura de procesos se encuentran revolucionando la actividad comercial y de negocios a nivel mundial. Esta nueva estrategia de comercialización de bienes y servicios, permite el intercambio entre agentes económicos, que interactúan en un área geográfica determinada, generando empleo y eslabonamientos alrededor de la actividad principal, que impulsan el desarrollo económico y local o región.

A lo largo de este capítulo nos acercamos al concepto de franquicias desde su evolución histórica, indagando las razones de su aparición para hacer los razonamientos lógicos de su justificación como alternativa o estrategia de comercialización.

1.1 Evolución y desarrollo de la franquicia

En el mundo actual, la franquicia constituye uno de los pilares fundamentales del crecimiento de importantes economías y, un futuro próximo las expectativas son mayores por las múltiples oportunidades que ofrece, tanto en el mundo de la distribución de los productos tangibles como en el campo de los servicios.

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.

Para llegar a entender lo que es la franquicia, como formato comercial, es necesario conocer la evolución del concepto desde sus orígenes hasta llegar a la fórmula moderna actual.

1.1.1 Antecedentes históricos

Comenzamos analizando el origen del término franquicia y su significado, así como el nacimiento histórico de figuras comerciales que, si bien no recibieron dicha denominación, tuvieron una enorme similitud en su estructura, diseño o funcionamiento con los principios que rigen lo que en principio se denominó franchising y que hoy conocemos por franquicia.

Al estudiar el término de franquicias, es necesario estudiarlo en dos formas de manifestación o connotaciones (Bermúdez, 2002):

- Primera franquicia.
- La franquicia moderna.

Según Bessis (1990) referido por Bermúdez (2002), la palabra franquicia, proviene del término anglosajón franchising, el cual proviene del verbo francés francher, que significaba conceder un privilegio o renunciar a una servidumbre, lo cual según el mismo autor, este concepto desapareció con la edad media y que es en 1950, cuando la palabra reapareció en los Estados Unidos.

Por otra parte Bermúdez (2002), después de unas series de planteamiento con relación al significado de la palabra franquicia en su contexto primitivo, condensa la definición en tres térmi-

nos: libertad, exención o concesión, la denomina como la primera franquicia, que se encuentra representadas todavía en actividades relacionadas con aduanas, postal, actuarial, sistemas de distribución vertical, transacciones monetarias, transporte aéreo, banca, trabajo dependiente y la milicia. En cuanto a la franquicia moderna toma en cuenta los conceptos de libertad y concesión, como forma de colaboración entre empresas.

La franquicia en su sentido moderno es el tema de investigación como la forma de colaboración entre empresas, el cual tiene connotaciones con su sentido primitivo de libertad y concesión porque con ella se le concede u otorga a una empresa la libertad para que use el nombre, la marca, los procedimientos, etc. de otra empresa, bajo el control, la guía y el asesoramiento de esta última, con la diferencia que a cambio de estas condiciones, siempre se exigirá algo de contraprestación.

1.1.2 Origen de la franquicia

Estados Unidos, fue quien inicia el camino de la moderna franquicia, como una necesidad que tenían los industriales, después de la Guerra de Sucesión de expandir su actividad hacia el oeste y hacia el sur, con capital propio y actuación directa, por lo que recurrieron a la colaboración de vendedores viajeros y comerciantes locales dispuestos a arriesgar capital en la venta de unos productos resguardados en nombres y marcas de prestigio ya reconocidos (Guzmán 1994), los cuales aparecieron los siguientes:

Empresas que iniciaron el sistema de franquicias

Empresa	País	Año
Sínger Sewing Machine Company	EE.UU.	1892
General Motors	EE.UU.	1929
Se funda la Asociación Británica del Franchising	Inglaterra	1970
Nace como afiliación (Gamma luego Absorbida por Standa)	Bélgica y Suiza	1973
Después de los fabricantes de Automóviles Hilaturas Prouvost Ersa S.A.	España	1950
Empresa de Lana Roubaix	Francia	1970
Red de Franquicia Pingouin-Stem	Japón	1960

Fuente: Guzmán (1994)

Según Bermúdez (2002), las causas que impulsaran el nacimiento de las franquicias, como mecanismos de respuestas efectivas a situaciones críticas de diferente alcance y origen, las cuales fueron:

- *Razones demográficas:* el incremento poblacional, disparó la demanda de productos y servicios y como respuesta a esa demanda se expanden algunos negocios mediante estrategia de puntos de ventas.

- *Razones político-legal:* como medida ante la prohibición antitrust, por medio un empresario independiente (franquiciado) la distribución y/o venta quedaba como otra empresa y así podía seguir manteniendo el control mediante un estricto contrato de franquicia.

- *Razones de escasez:* Como respuesta a la carencia de suficientes capitales y financiación para poder desarrollar en plazos de tiempo aceptables, unas redes de distribución y ventas.

- *Razones de riesgo-eficiencia*: La necesidad de especialización funcional y dedicarse a las actividades de su competencia, cede a otros las actividades de comercialización, minimizando los problemas de gestión y costes implícitos.

- *Razones de productividad:* los avances tecnológicos en la industria y comunicaciones posibilitaron la producción en masa, lo que originó unos excedentes de producción trayendo como consecuencia la necesidad de buscar nuevos mercados. La franquicia posibilitó esa opción facilitando la actividad logística de distribución.

Ante estas consideraciones, Guzmán (1999) señala que hasta los momentos había sido una alternativa posible para las grandes empresas, ya que éstas, son las que tienen los recursos necesarios para crear una marca de prestigio, un producto de gran impacto comercial; para gastarse el dinero suficiente en grandes campañas publicitarias; sólo ellas poseen los conocimientos técnicos necesarios de marketing, merchandising; la franquicia constituye una vía de salvación y expansión para la pequeña y mediana empresa, sobre todo en las relaciones de competencia con las grandes. La franquicia otorga a las pequeñas y medianas empresas un nuevo motivo para su coexistencia con la gran empresa, debido sobre todo a la exigencia de especialización.

De las causas señaladas más significativa para el desarrollo de la franquicia en los actuales momentos, es el hecho de que el formato evita los problemas y costes de un excesivo tamaño de la empresa, ya que dicho formato, presenta una logística que sólo una gran empresa puede cubrir, representada en manejo administrativo, campaña publicitaria, manejo del proceso productivo, manejo de inventarios, adiestramiento y capacitación del recurso humano; las razones demo-

gráficas tanto locales como internacionales toma más vigencia, por la trasculturización de las naciones; las razones de escasez mantiene vigencia, porque permite expandir una empresa con recursos ajenos; igualmente las razones de riesgo-eficiencia y productividad, estos conceptos son la deficiencia de las empresas tradicionales y que las franquicias exitosas tienen como norte estos índices.

1.2 La franquicia en el siglo XXI

La franquicia es hoy un producto mundial, está presente en más del 85% de los países del mundo, es una tendencia del mundo globalizado o comercio internacional. Latinoamérica con todo su problemática, se ha convertido en terreno fértil para el desarrollo de franquicias. Brasil fue el primero en desarrollar un sistema que hoy supera las 1000 redes de franquicias. México siguió sus pasos aprovechando la cercanía con EE.UU., existen más de 600 redes. Venezuela, tomando la experiencia de Brasil, México, Norteamérica y España ha desarrollado un mercado que hace que ocupa el tercer lugar de importancia en Latinoamérica, superando a otros países, que son contemporáneos en el inicio del modelo, como son: Chile y Argentina, pero en la actualidad ocupa el cuarto lugar, después de Argentina

Venezuela en el 2007 cuenta con más de 400 conceptos de negocios siendo un 65% de las mismas de origen local, hasta el punto que autores, han denominado segunda ola al desarrollo del sector de las franquicias en el propio país (Profranquicias, 2006)

La franquicia es una forma o método para hacer negocios que involucran la comercialización de productos y servicios. El éxito logrado en la utilización de la franquicia es algo universalmente aceptado y reconocido en nuestros días. En los siguientes epígrafes se tratará sobre el ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y/o ¿Por qué? del éxito de la franquicia en el mundo, prestando especial referencia a Venezuela.

En toda franquicia los integrantes aportan valores, talentos que son complementarios y que permiten la eficaz conducción de un negocio. El franquiciador aporta su nombre comercial o marca, así como todos sus conocimientos y experiencia en la operación de un negocio, mientras que el franquiciado, aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo y operación de un negocio.

De acuerdo con la Asociación Internacional de Franquicias, de cada 3 dólares pagados por los consumidores norteamericanos en la compra o contratación de bienes y servicios, 1 dólar, corresponde a negocios que operan mediante franquicias (González y González, 1997)

Según los autores anteriores, en la actualidad hay un buen número de empresarios que contempla franquiciar su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión. Para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Igualmente infieren que el origen de las franquicias fue como una alternativa para resolver de una manera eficaz la distribución de productos y servicios y que en la actualidad, sigue siendo la alternativa eficaz para resolver el problema que ha representado para todo negocio la ineficaz distribución de sus productos o servicios, ellos, manifiestan, que con el paso del tiempo y la complejidad del comercio en Estados Unidos y otros países desarrollados, evolucionó como una forma de hacer negocios independientes ya que el contrato de franquicia, es más allá de una simple negociación de distribución.

1.2.1 La franquicia en Venezuela

Venezuela también tiene una cierta trayectoria en el sector de las franquicias. Las enseñas pioneras iniciaron sus operaciones en medio de una prosperidad crónica de la economía venezolana, la cual se vio fuertemente agravada por una caída de los precios del crudo y coronada por el no menos memorable Viernes Negro de 1983. En medio de una alta inflación, el desmejoramiento de la calidad de vida de los venezolanos y su desconocimiento como consumidor, las franquicias iniciaron su desembarco en el país, abocadas al negocio de la comida rápida.

A comienzos de la década de los noventa arribaron nuevos conceptos diferentes al de comida rápida, incluyendo incluso nuevas latitudes de procedencia, tales como España, Italia, Alemania, Francia y Canadá. Según Olmos y Rivas (2004) en 1990 no existe un registro efectivo del comportamiento del sector hasta 1996, producto del revuelo que estaba causando el desarrollo de exitosos conceptos criollos: Chipi's Burger (1994), American Hot Dog (1995), Don Taco (1995) y Googies New York Pizza (1995). Posteriormente, se le sumaron casos emblemáticos como Churromanía (1997), Cinnarrolls (1998) y Juan Chichero (2000).

A diferencia de las industrias, las empresas franquiciadoras se expandieron entre 1996 y 2007, al pasar de 51 a 400 unidades aproximadamente, pese a la adversidad económica. No obstante, Olmos y Rivas (2004) señalan que la profundización del conflicto político y económico al final del período ocasionó una contracción del 16,17% en esta actividad.

Con la instauración del régimen cambiario vigente se produjeron trabas para el acceso a las divisas que afectó seriamente a estas empresas, en términos de importación de sus insumos

básicos. El encarecimiento del precio final de los productos y servicios, junto con la disminución del consumo, generaron pérdidas que ocasionaron hasta el cierre de establecimientos. Bajo un esquema darwinista, el sector atravesó un proceso de depuración y quienes desarrollaron nuevas estrategias aseguraron su supervivencia.

En 2006 existían 370 enseñas en el país, de las cuales 64% son venezolanas. Tras haberse consolidado en territorio nacional, algunas de estas iniciativas ya se han expandido a mercados próximos como Suramérica, Centroamérica y el Caribe, e incluso latitudes más lejanas. Por ejemplo, Churromanía está presente en EE UU, España, Brasil, Puerto Rico, Costa Rica, Chile, Panamá, Honduras y El Salvador; las bebidas de Juan Chichero hacen lo propio en Ecuador, EE UU y España; la cadena de ropa infantil EPK (El Principito) en EE UU, República Dominicana y España; la red de tintorerías ecológicas Quick Press en EE UU y España; Hands Care Center en Costa Rica y España, y Yamato Sushi Bar pasea sus barquitos en Panamá y España. El avanzado desarrollo de Venezuela en materia de franquicias le ha merecido el tercer lugar en América Latina, en una primera instancia y luego y cuarto lugar, por detrás de los gigantes de Brasil, Argentina y México. Los pronósticos del portal especializado Tormo.com.ve le auguran un lugar dentro del podio en los próximos años, pues se espera alcanzar y proveer a unas 600 empresas franquiciadoras para 2010, con una población estimada de 34 millones de habitantes.

1.2.1.1 Historia de la franquicia en Venezuela

En Venezuela, el desarrollo de las franquicias comienza desde el momento en que las franquicias extranjeras entran al país, y que está muy marcado en la década de los 70 con la entrada en nuestro país de la empresa Kentucky Freid Chicken y luego a principios de los años 80, con la inauguración de los primeros Restaurantes de la cadena Bruger King, Pizza Hut, en el cuadro 1.2, se exponen de manera detallada las tres etapas en las cuales se han desarrollado el formato de franquicia en Venezuela, desde 1970 hasta 2007.

Muchas ideas, conceptos y nuevos patrones que han servido para conformar pequeñas unidades de negocio bajo la modalidad de franquicia, con un brillante futuro, que se abren camino en tierras lejanas. Actualmente el posicionamiento de marcas de franquicias 100% criollas, como forma de expandir negocios en estos últimos años, han dado excelentes resultados en el país y en el mundo entero. (Solofranquicia, 2005)

Actualmente se calcula que 19 marcas aproximadamente, para un total de 43 franquicias, ya se encuentran operando más allá de las fronteras venezolanas, de acuerdo a los números que maneja la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias), mientras que otro tanto desarrolla planes para iniciar sus actividades en el extranjero (Cuadro1.2)

Franquicias venezolanas en el exterior

País	Número de franquicias
EE.UU	9
ESPAÑA	7
COSTA RICA	5
COLOMBIA	4
PUERTO RICO	4
PANAMÁ	3
ECUADOR	3
REPÚBLICA DOMINICANA	2
PERÚ	1
ITALIA	1
EL SALVADOR	1
HONDURAS	1
CHILE	1
BRASIL	1
TOTAL DE ESTABECIMIENTOS	43

Fuente: Franquicias en Venezuela. Una historia de éxito (2007)

Los mecanismos de expansión que llevan acabo los representantes del sector de franquicias en conversaciones con el Ministerio de la Producción y el Comercio, son en primer lugar, la de promover la participación de las marcas en ferias internacionales y en segundo lugar, las exportaciones de los insumos básicos para el funcionamiento de las marcas que están actualmente en el exterior.

Ya se ha dicho que las franquicias Chip-a-Cookie, Churromanía, Juan Chichero, Quick Press, Casablanca, Las Joyas de Bárbara y Yamato Sushi Bar, mantienen operaciones en el extranjero, principalmente en Centro y Suramérica, además de España, Estados Unidos, Costa Rica y Holanda que han sido los países receptores del ingenio local.

El mercado que se abre en el extranjero para los criollos es infinito y la agudeza de los gerentes

locales que pretenden que el desarrollo sea más enérgico que en el pasado, sabrá aprovechar esta gran oportunidad de expansión.

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. Además, ya no se limita como en un principio a las comidas rápidas, sino que por el contrario expande su oferta a lavanderías, centros de belleza, tiendas de regalos y mensajerías, entre otros, y hasta actividades de empresas promovidas y creadas por el Estado venezolano, como es el caso de Mercal y PDVAL.

En la década de los noventa, la palabra franquicia era poco conocida por los venezolanos, ya que a comienzos de década 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.

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.

La tasa de crecimiento del sector franquicias ha sido superior al 10% desde el año 1998, cuando Venezuela inició su expansión, siendo igualado o superado sólo por las telecomunicaciones, el sistema bancario e hidrocarburos. Además, ha llegado a ser actualmente el segundo en el país en cuanto a mayor crecimiento sostenido se refiere (20%), de acuerdo con las estimaciones de su Cámara de Comercio (Tormo y Asociados, 2005)

Su dinamismo actual en el sector de la franquicia se refleja simplemente con la siguiente cifra: en 2004 alcanzó un número aproximado a las 270 empresas franquiciadoras que mantienen abiertos hasta la fecha cerca de 1.500 puntos franquiciados en todo el territorio y para el 2005 existían 332 franquiciadoras, para 6755 establecimientos abiertos. 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.

1.2.1.1.1 Evolución de la franquicia en Venezuela

En el cuadro 1.3, se refleja la evolución de las franquicias en Venezuela desde 1970 hasta 2007.

Como sistema de comercialización de bienes y servicios, las franquicias llegaron a Venezuela hace pocos años cuando se inició el “boom” de este formato comercial basado en el uso de

una marca debidamente registrada, que además cuenta con tecnología transferible, asistencia y soporte técnico.

Venezuela en 1999, ocupaba el tercer lugar por número de franquicias en Latinoamérica (detrás de Brasil y México). Este hecho se atribuye a que muchos profesionales venezolanos que han sido despedidos de la industria petrolera y de la construcción, que en la mayoría de los casos cuentan con liquidez para montar un negocio. Así la franquicia surge como una alternativa de autoempleo. Estos profesionales se adaptan adecuadamente al esquema de estandarización de procesos, de la calidad de servicio y atención al cliente propuesto por el formato.

Evolución de las franquicias en Venezuela

Etapa inicial: 70 - 90	La segunda etapa: década de los 90	La tercera etapa: 90 en adelante
Es aquella en la cual las franquicias extranjeras entran en un nuevo país para impulsar su reconocida marca y los productos que la han hecho famosa, en otros mercados. En Venezuela, ésta etapa se inició en los años 70, con la entrada en nuestro país de la empresa Kentucky Freid Chicken y luego a principios de los años 80, con la inauguración de los primeros Restaurantes de la cadena Bruger King, Pizza Hut, (aunque en nuestro país estas dos empresas no se franquician), y luego la cadena MacDonald´s en 1985.	En la evolución de las franquicias en un país, es aquella en la cual suceden dos hechos con relativa simultaneidad; en primer lugar las empresas franquiciadoras extranjeras logran consolidarse en el mercado local adaptando sus productos al gusto de los consumidores locales, a la vez que inician un importante plan de expansión, mientras que, en segundo lugar, las empresas locales o domésticas comienzan a desarrollarse e incursionan en el tema de las franquicias, logrando franquiciar sus propios productos y conceptos, otorgando primero, franquicias en la misma ciudad, en donde surgieron, para luego, ir a otras ciudades o regiones dentro de su propio país de origen.	Es una fase de consolidación y de inicio de la expansión internacional para las empresas franquiciadoras locales, es también aquella en la cual las empresas franquiciadoras extranjeras están en un período de rápida expansión y en algunos casos alcanzan un importante proceso de maduración. Al mismo momento terminan de entrar al país franquiciadores en nuevas industrias (especialmente en el área de los servicios) que por alguna razón no habían podido entrar antes al mercado local. Esta etapa, como se puede inferir, no se inicia cuando termina la segunda etapa, mas bien esto ocurre en paralelo ya que las empresas franquiciadoras locales adquieren diferentes grados de desarrollo y maduración, lo que hace que unos inicien su etapa de expansión internacional antes que otras. Esta tercera etapa está actualmente en pleno desarrollo en Venezuela.

	Este hecho ocurrió en nuestro país a finales de la década de los años 90 cuando surgieron empresas sobre todo en comida rápida, que comenzaron a ver la franquicia como una excelente opción para iniciar su crecimiento y expansión. Alguna de éstas empresas fueron: American Hot Dogs, American Laundry, Chili´s, Burger, Churromanía, Cinarollos, Googies y Quick Press (a pesar de los nombres en inglés, todas éstas empresas son fundadas con capital y talento venezolano). Se estima que esta segunda etapa tuvo sus inicios desde principios de los 90 y que en cierta medida aún no ha terminado.	▫ Chip – A- Coolie (galletas) la cual fue la primera empresa en lograr presencia en el exterior ya que entró en Ecuador a principio de los años 90. ▫ Googies (pizzas), la cual fue un éxito e inauguró muy exitosamente su primer local en el Estado. de Texas (EE.UU.), en Noviembre de 2000. ▫ Churromanía (churros) en Marzo de 2001 inauguró su primer local en el Dolphin Mall de Miami, Florida (EE.UU.) y su primer local en Sao Paolo, Brasil, en Octubre de 2001.

Fuente. Elaboración propia según datos de García (2002)

El formato de franquicias comienza a ser considerado como una oportunidad para escapar de la crisis del desempleo, confiando en la posibilidad de apostar por la explotación de un negocio con una marca consolidad en el mercado. Esto se demuestra por el número de establecimientos que se crean cada día.

El sector experimentó un crecimiento sostenido de 20 por ciento en 1998 y 1999, creció entre 25 y 30 por ciento para el 2000 y un promedio del 40% para el 2000 en adelante. Esto se traduce 0,5 por ciento del PIB no petrolero, 60 mil empleos directos, 1.265 unidades o puntos de ventas y 332 marcas en todo el país, en 2005. El formato de franquicias ha contribuido a elevar el nivel de calidad de los bienes y servicios ofrecidos a los consumidores -principalmente los de las clases socioeconómicas C y D- manteniendo el mismo esquema de precios.

No obstante, la mayoría de las franquicias están concentradas en el área metropolitana de Caracas (80 por ciento de las marcas), por lo que todavía hace falta que las compañías comiencen a expandirse por el interior del país que consideren nuevos focos interesantes de negocio.

Las enseñas que más han crecido son los Centros de Comunicación CANTV, Happy Time, La Retoucherie de Manuela, Press To, Farmacias Saas, Chicha Cróquer y Juan Chichero, entre otros. Una de las razones que se le atribuye a las marcas que han experimentado un mayor crecimien-

to teniendo en cuanta el números de establecimientos abiertos de las franquicias en Venezuela, ha sido la construcción de nuevos centros comerciales. Estas grandes superficies brindan cada vez más, a las cadenas de franquicias, la oportunidad de desarrollarse en ambientes que aportan seguridad, comodidad y una gran variedad de productos y servicios en un mismo espacio común.

El origen de marcas nacionales ha permitido al mercado venezolano, la posibilidad de ser más creativo e innovador, hasta el punto de que en el año 2001, en Venezuela existían aproximadamente 180 marcas o enseñas de carácter nacional, lo cual representa el 65%, porcentaje que se ha mantenido hasta la fecha. A medida que el sector se afianza nacen conceptos nacionales que compiten con los extranjeros.

Venezuela desde 1999 hasta 2005 le ha correspondido ocupar el tercer lugar de América Latina, después de Brasil y México (Palacios y otros, 2000) hoy día pasa al cuarto lugar después de Argentina, según se evidencia en el siguiente cuadro:

Redes de franquicia en Latinoamérica

Paises en Latinoamérica	1999	2006
Brasil	1.000	1.000
México	600	700
Venezuela	**150**	**370**
Argentina	120	420
Chile	100	ND
Colombia	50	297
Uruguay	40	ND
Perú	20	ND
Ecuador	20	ND

Fuente. Revista Inversiones. Nov. (1999). Tormo.com.co (2006) Profranquicias (2006)

En 1998 el promedio de aumento de apertura de franquicias fue del 20%. En 1999, a pesar de la recesión el comienzo de apertura para algunas marcas como Pakmail, Century 21, MBE, Chipi´s entre otras, fue del 40%. Esto demuestra que el sistema puede crecer incluso en economías de crisis.

Tanto se ha llegado a consolidar este sistema en el mercado venezolano que a finales de la década del noventa, el tiempo de recuperación de la inversión oscilaba entre los 3 y 5 años; del 2000 en adelante, rondaba en aproximadamente, en 1 año.

El siguiente cuadro presenta las principales empresas franquiciadoras en Venezuela. El fenómeno Graffiti fue considerado un éxito extraordinario en toda América latina; según la revista Dinero, en 1998, esta empresa fue la franquicia con mayor crecimiento en el mundo por tener 330 locales abierto en toda Venezuela, pero la crisis que ha sacudido al país, en los últimos años, ha traído como consecuencia el cierre de la mayoría de establecimientos de esta franquicia.

Franquicia por categorías 2005-2007

Número de franquicias por categoría 2005-2007					
	2005		2007		
Categoría	**Número**	**%**	**Nº**	**%**	**Vzla**
Gastronomía	98	0,30	86	0,313	62
Moda y confección	39	0,12	16	0,058	11
Const, mobiliario y restauración	20	0,06	22	0,08	19
Salud, farmacia y dietética	18	0,05	13	0,047	12
Estética, perfumería y cosmética	18	0,05	16	0,058	14
Telecomunicaciones, mensajería y copia	17	0,05	15	0,055	11
Tintorería y arreglo	12	0,04	10	0,036	3
Enseñanza	11	0,03	7	0,025	3
Oficina y papelería	12	0,04	9	0,033	7
Tiendas especializadas	11	0,03	15	0,055	15
Entretenimiento	10	0,03	11	0,04	6
Servicios automóvil	10	0,03	9	0,033	7
Joyería y bisutería	7	0,02	4	0,015	3
Inmobiliarias	6	0,02	6	0,022	3
Alimentación, licorerías, distribución	6	0,02	7	0,025	7

Juguetería y regalos	5	0,02	3	0,011	0
Publicidad y comunicación	6	0,02	5	0,018	4
Servicios profesionales	5	0,02	4	0,015	2
Gimnasios	5	0,02	4	0,015	2
Hoteles	4	0,01	4	0,015	0
Librerías y puntos conveniencias	4	0,01	3	0,011	3
Ópticas y lentes	4	0,01	2	0,007	2
Servicios varios	4	0,01	4	0,015	4
Total	**332**	1,00	275	1,00	200
					0,727

Fuente: elaboración propia a partir de franquiguía 2007-2008

Ocupaba para esa fecha directamente 8.000 trabajadores, la mitad de lo que ocupa la industria textil nacional. En 2005, las franquicias en su conjunto empleaban de manera directa a 37 mil 900 personas. La actividad con mayor número de trabajadores es la gastronomía, con unos 8.814 empleados. En segundo lugar se ubican las franquicias de alimentos, licores y distribución con 5.963 empleados y en tercer lugar salud, farmacias y dietética con 4.418, luego le sigue telecomunicaciones, mensajería y copiado y estética y perfumería con promedios de 3.700 empleados. Desde el punto de vista de género, a criterios de Sánchez (2008) el aumento de la participación económica de la mujer en Venezuela es cada vez mayor, bien sea porque tiene mayores responsabilidades o porque quiere obtener su independencia económica, que han adquirido franquicias que les ha proporcionado, además de beneficios económicos, realización personal y profesional en sus vidas y que muchas de las franquicias exitosas venezolanas están en manos de mujeres.

Otorgamiento de franquicias por enseñas 98-99

Marca	Puntos de Ventas 1998	Puntos de Ventas 1999	Franquicias otorgadas 1998	Franquicias otorgadas 1999
Graffiti	278	355	235	**330**
McDonald`s	65	72	51	**58**
Broaster	45	48	45	**53**

Yogen Früz	29	33	26	**32**
Subway	23	32	17	**30**
Chip-a-Cookie	29	31	19	**30**
Wendys	24	25	5	**19**
Mail Boxes Etc.	24	25	23	**24**
Quick Press	10	23	9	**22**
Domino´s Pizza	**16**	**22**	**16**	**22**

Fuente: Palacios et al, (2000)

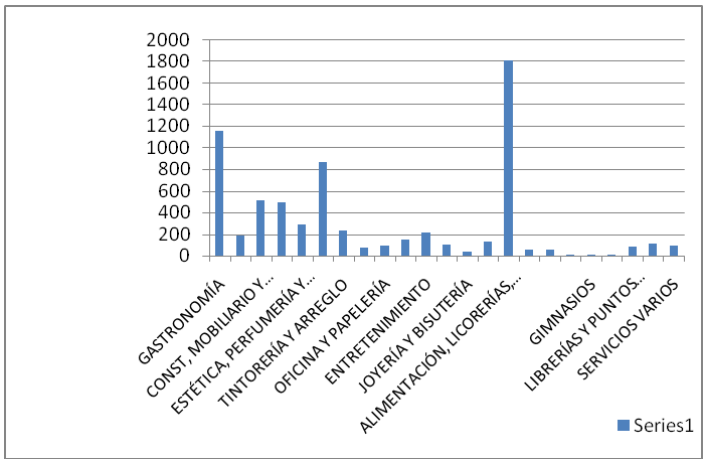
La franquicia demostró en la década de los noventa que podía convertirse en la gran apuesta para lograr el afianzamiento del comercio minorista en Venezuela y constituirse una de las mejores opciones de autoempleo y de inversión en el nuevo milenio, mediante la apertura de nuevas redes, existiendo en año 2002, 280 franquicias. En el cuadro 1.6 se evidencia el crecimiento de las mismas. (Guía Franquicias de Venezuela, 2002).

En 2001 se produjo una inversión aproximada a los US $87.000.000 en la apertura de nuevos negocios. Los tres sectores con mayor participación en el sistema de franquicias acumulan aproximadamente el 70% del total de la inversión en la apertura de nuevas unidades, el sector que invirtió mayor capital fue el segmento perteneciente a la comida rápida o fast-food, el cual lidera la participación con un 35%.

En segundo lugar dentro de esta tabla encontramos al sector de telecomunicaciones, el cual obtuvo un crecimiento considerable dentro del esquema de las franquicias, con un 22%; el sector servicios en lo que respecta a lavanderías, tintorerías y arreglo d ropa se refiere, creció sólidamente con una participación dentro del mercado d un 12%.

Ahora bien, si se agrupa dentro del sector servicios todas aquellas franquicias que aportan un bien no tangible, como telecomunicaciones, tintorerías, mensajería, agencias mobiliarias, enseñanza, estética, salud, entre otros, han realizado inversiones considerables, pudiéndose afirmar que representan aproximadamente un 46% de la participación en la inversión total realizada en este sistema de negocios. Igualmente, al agrupar al sector primario de alimentos, se encuentra que el sector de comidas rápida: restaurantes, alimentación y bebidas, heladería, chocolatería, caramelos, cafetería y panadería y pastelería n su conjunto reflejan un porcentaje aproximado del 48%, de la inversión total.

Establecimientos de franquicias por categorías



Fuente: Profranquicias y Front Consulting (2007)

Desde la aparición del concepto moderno de franquicia, el rubro de comida siempre ha sido el que se adapta de manera más orgánica y natural a esta modalidad de negocio. Esto ha sido la tendencia mundial y en consecuencia, Venezuela no es ajena a esta corriente. El sistema ha funcionado muy bien también con los conceptos de moda y confección, rubro que en los últimos años ha ocupado el tercer lugar. Otro rubro que ha ocupado importantes desarrollo, son las franquicias de servicios, debido a su especialización en la calidad del mismo y lo concerniente a la atención al cliente, debilidad muy notoria en los negocios tradicionales. Otro grupo de importancia, son las franquicias relacionadas con la construcción, mobiliarios y la remodelación.

De lo anterior se infiere que el sistema de franquicias es una alternativa de expansión dinámica que puede aplicarse a una variedad de empresas en diferentes estadios de crecimiento y desarrollo, desde su nacimiento hasta su madurez caso total, sí ha servido a otros para ampliar y desarrollar negocios, podría servir para empresarios a nivel micro, pequeño o mediano.

Crecimiento anual de franquiciadores en Venezuela

Evolución por año			
Año	**Número de franquicias**	**Crecimiento (%)**	**Total de franquicias**
1996	6	n/d	51
1997	22	266	73
1998	17	-23	90

1999	26	52	116
2000	43	65	159
2001	41	-5	200
2002	17	-59	217
2003	5	-71	222
2004	112	2140	334
2005	22	-81	356
2006	104	372	460
2007	33	-69	493

Fuente: www.franquiciate.com.ve/estadisticas.php. (2008)

De las estadísticas presentadas por entidades y consultores como: Profranquicias, Front Consulting Group, Tormo y Asociados, García (IESA) presentan diferencias. Haciendo un análisis de los datos expresados por los mismos, se presenta el Cuadro 1.5. En el periodo se observa el crecimiento que ha tenido las franquicias desde 1996 a 2007. De 1996 al 1997 hubo un 266% de incremento, mientras que para 1990 se registró una disminución del 23%. Un incremento de 52% y 65% respectivamente para los años 1999 y 2000.

Durante los años 2001-2003 mantuvo el sector una disminución, siendo el año 2004 donde se alcanzó un incremento significativo del sector franquicia en el orden de 2140%. Luego decrece en 2005 (81%), alcanza un crecimiento del 372% en el 2006 y decrece nuevamente en 2007. Lo que se evidencia un crecimiento de manera irregular, como consecuencia de la situación política del país y se estima que para el último año del estudio, existen unas 493 franquicias de las cuales el 65% son venezolanas.

En el Estado Barinas no existían franquicias en 2001, aunque en 2007, existían 15 franquicias. La mayor concentración de las franquicias están en las principales ciudades del país: Caracas, Vargas, Los Teques, Valencia, Barquisimeto y Maracaibo.

Evolución de las franquicias por estado

Estados	1997	%	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%
Amazonas		0		0		0		0		0

Anzoátegui		0		0		0		0		0
Apure		0		0		0		0		0
Aragua	1	2	1	1	1	1	2	1	5	2
Barinas		0		0		0		0		0
Bolívar	1	2	1	1	2	1	2	1	1	0
Carabobo	1	2	1	1	5	3	6	3	19	7
Cojedes		0		0		0		0		0
Delta amacuro		0		0		0		0		0
Distrito capital	12	20	16	17	25	17	30	16	41	15
Falcón		0		0		0		0		0
Guárico		0		0		0		0		0
Lara	2	3	2	2	2	1	2	1	4	1
Mérida		0		0		0		0		0
Miranda	41	67	71	74	99	68	132	71	185	68
Monagas		0		0		0		0		0
Nueva esparta	1	2	1	1	4	3	4	2	8	3
Portuguesa		0		0		0		0		0
Sucre	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0
Táchira		0		0	1	1	1	1	1	0
Trujillo		0		0	1	1	1	1	1	0
Yaracuy		0		0		0		0		0
Zulia	1	2	2	2	4	3	4	2	7	3
Totales	61	100	96	100	145	100	185	100	273	100

Fuente. Barbadillo Asociado (2002)

Venezuela está conformada políticamente por 23 de estados y un Distrito Federal, de los cuales para el año en referencia sólo en 9 entidades federales existen franquicias, lo que se evidencia un alto mercado para el sector franquiciador, representado por 15 entidades. Por ejemplo se puede observar como fue el crecimiento de las franquicias por estados desde 1997 hasta 2001 en el cuadro 1.8.

Solamente para el Estado Barinas en 2008, se estima el ingreso de más de 30 enseñas, motivada a la construcción de tres centro comerciales: El Dorado 28.000 m² de construcción, C.C. CIMA con 36.000 m² de construcción, centros ya concluidos, y el Centro Comercial VIALPA de 48.000 m² de construcción, que aún no se ha terminado al 2008; ya que los centros comerciales siguen siendo el atractivo principal para la instalación de franquicias.

Evolución de las franquicias por sectores

Evolución por sector		
Año	**Rubro**	**Número de franquicias**
1997	Fast Food	10
2000	Entretenimiento , ocio y diversión	5
2000	Restaurante temático y casual	8
2001	Entretenimiento , ocio y diversión	7
2001	Restaurante temático y casual	6
2002	Entretenimiento , ocio y diversión	9
2002	Restaurante temático y casual	8
2003	Restaurante temático y casual	5
2004	Entretenimiento , ocio y diversión	11
2004	Restaurante temático y casual	15
2004	Tiendas especializadas	70
2005	Tintorerías y lavanderías	13
2006	Fast Food	8
2006	Tintorerías y lavanderías	96
2007	Centros de Enseñanza Técnica	1
2007	Fast Food	12
2007	Tintorerías y lavanderías	20

Fuente: www.franquiciate.com.ve/estadisticas.php. (2008)

En cuanto al número de centrales de franquicias, comida rápida ocupa la posición de liderazgo

con 98 empresas, también el sector más representativo al número de unidades operativas con 1.158 establecimientos, un 17% del total, de los 6755 establecimientos que operan bajo las marcas, un 82% corresponden a unidades franquiciadas y el 18% de los establecimientos están operados directamente por la central de franquicia. Cifras que demuestran al respaldo y la confianza que tienen los franquiciadores en sus desarrollos.

En el cuadro anterior se muestra la evolución de las franquicias desde 1997 al 2007 por sectores de actividad, donde se observa que las franquicias de mayor crecimiento han sido las relacionadas con servicios de lavanderías, tiendas especializadas, entretenimiento y ocios, comidas rápidas.

Relación de unidades operativas

Años	Nº de establecimientos	Crecimiento
1997	n/d	n/d
1998	n/d	n/d
1999	1971	
2000	2846	44%
2001	4558	60%
2002	5013*	10%*
2003	5515*	10%
2004	6066*	10%
2005	6755	11%
2006	7430*	10%
2007	7.500*	

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002
* Cifras estimadas, tomando una media de 10% de crecimiento interanual.

En Venezuela operaba en diciembre de 2001, 4558 establecimientos en régimen de franquicia, lo que arroja una media de 17 establecimientos por cadena. Más de un 60% de las centrales están por debajo de 10 establecimientos. Mientras que para 2002 existían 6755 establecimientos para una tasa de crecimiento promedio de 10%, en el 2007 más de 7.500 establecimientos aproximadamente.

En los cuadros siguientes, a manera de información general y en función de las cifras disponibles, se presentan datos concernientes a unidades operativas por centrales, inversión inicial por centrales, canon de entradas, royalty, canon de publicidad, duración de contratos, renovación de contratos, dimensiones de locales y población mínima necesaria que se aplican en las franquicias que operan en Venezuela.

Unidades operativas por centrales

Unidades operativas	Centrales	Porcentaje
Entre 0 – 5	123	45%
Entre 6 – 10	56	21%
Entre 11- 25	52	19%
Entre 26-50	22	8%
Entre 51-100	10	4%
Entre 101-200	2	1%
Entre 201-500	3	1%
Más de 500	0	0
No facilitado	5	2%
Totales	**273**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002

Se puede considerar que están en el proceso inicial de crecimiento y alrededor de un 15% de centrales se encuentran en una fase ya establecida con unos 30 establecimientos o más formando la red.

Centrales por inversión total

Miles de dólares	Centrales	Porcentaje
Entre 0 – 20.000	38	14%
Entre 20.001-50.000	40	15%
Entre 50.001-100.000	55	20%

Entre 101.001-200.000	49	18%
Entre 200.001-500.000	18	7%
Más de 500.000	9	3%
Variable	24	9%
No facilitado	40	15%
Totales	**273**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002

En el anterior cuadro, se observa que cerca del 30% de las cadenas de franquicia no llegan a los $50.000 dólares de inversión inicial para dar inicio a la actividad y sólo un 3% de los negocios en franquicia exigen inversiones superiores a los $500.000 dólares. Sin embargo, en los actuales momentos existen franquicias no requieren grandes inversiones iniciales, como es el caso de FotoBax, que tiene una modalidad desde 1.500, 00 Bs.F.

Canon de entrada

Miles de dólares	Centrales	Porcentaje
Entre 0 – 10.000	39	14%
Entre 10.001-20.000	45	16%
Entre 20.001-50.000	23	8%
Entre 50.001-100.000	7	3%
Más de100.000	1	0%
Variable	6	2%
No facilitado	140	51%
Totales	**273**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002

Aunque la mayoría de centrales operan con canon de entrada, un porcentaje importante como es el 30%, no supera los 20.000 US. $.

Royalty

Modalidad	Centrales	Porcentaje
Porcentaje fijo	138	51%
Cuota fija	1	0%
Variable	6	2%
Mixto, fijo y variable	0	0%
No tiene	40	15%
No facilitado	140	51%
Totales	**273**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002

El 51% de las cadenas de franquicia en Venezuela cobran royalties en base a porcentajes fijos y un porcentaje significativo, 15% no tiene.

Canon de publicidad

Modalidad	Centrales	Porcentaje
Porcentaje fijo	154	56%
Cuota fija	4	1%
Variable	7	3%
No tiene	24	9%
No facilitado	84	31%
Totales	**273**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002

Predomina el 56% de las cadenas de franquicia de Venezuela cobran canon de publicidad en base a porcentajes fijos.

Duración del contrato

Años	Centrales	Porcentaje
1 Año	10	4%
2 A 4 años	53	19%
5 Años	91	33%
6-9 Años	12	4%
10 Años	34	12%
Más de 10 años	14	5%
Indefinido	2	1%
No facilitado	47	17%
Variable	10	4%
Totales	**273**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002

Se observa que la duración de los contratos de mayor práctica es de cinco (5) años, con 33%, seguido 19% para un plazo de dos (2) a cuatro (4) años.

Renovación del contrato

Modalidad	Centrales	Porcentaje
Si	159	585
No (automática)	47	17%
No facilitado	67	25
Totales	**273**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002

En cuanto a la renovación del contrato, podemos decir que las enseñas instaladas tanto venezolanas como extranjeras, en un 58% se renuevan automáticamente los contratos firmados entre las partes y sólo 25 de las franquicias venezolanas para el año 2002, no renuevan automáticamente sus contratos.

Dimensiones del local

Dimensiones	Centrales	Porcentaje
Hasta 50 m2	117	43%
51-100 M2	76	28%
201-500 M2	12	4%
501-1000 M2	4	1%
Mas 1000 m2	4	1%
No necesario	5	2%
No facilitado	37	14%
Totales	**273**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002

Hay una concentración fuerte, 70%, en locales de tamaño pequeño y mediano, 43% con un dimensión menor o igual a los 50 m², seguido de un 28% que lo exigen de 51 a 100 m², lo que se infieren que no utilizan grandes espacios.

Es importante destacar que en los últimos años, por la tendencia de la construcción de centros comerciales, se observan muchas enseñas del sector de comidas rápidas y de algunas bebidas típicas de Venezuela, ocupar espacios pequeños de hasta cuatro m².

Aunque la mayoría de las franquicias que existen en Venezuela operan desde locales propios o establecimientos, en los últimos años, algunas franquicias se desarrollan por medio de formatos móviles o ambulantes.

En consecuencia, el 89% de las franquicias (279) manejan conceptos que requieren su propio espacio inmobiliario y 14% (47) franquicias funcionan en unidad móvil, mientras que 2% (14) trabajan sin espacio inmobiliario (Profranquicias y Front Consulting Group (2007).

Población mínima necesaria

Habitantes	Centrales	Porcentaje
Hasta 50000 habitantes	17	6%

De 51000 a 199000 habts.	17	6%
De 200000 a 499000 hbts	104	38%
De 500000 a 999000 hbts	10	4%
Mas de 1000000	7	3%
Variables	3	1%
No facilitado	209	77%
Totales	**273**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002.

En cuanto a la ubicación de las enseñas venezolanas, y que son unos de los requisitos o variables tomados en cuenta al momento de hacer contrato con los franquiciados, que el 38% requieren una ciudad de 200.000 a 499.000 habitantes, para fundar la franquicia.

Distribución de enseñas por pais de origen

Pais	Centrales		Porcentaje	
	2001	2005	2001	2005
Venezuela	178	214	65.2%	64,46%
USA	54	60	19.8%	18,07%
España	17	16	6.2%	4,82%
Francia	4	4	1.5%	1,20%
Italia	3	6	1.1%	1,81%
Colombia	3	8	1.1%	2,41%
Canada	2	6	0.7%	1,81%
Panama	2	0	0.7%	0%
China (Hong Kong)	2	2	0.7%	0,6%
Alemania	1	1	0.4%	0,3%
Dinamarca	1	1	0.4%	0,3%
Inglaterra	1	3	0.4%	0,9%

Japón	1	1	0.4%	0,3%
Puerto Rico	1	1	0.4%	0,3%
Argentina	1	1	0.4%	0,3%
Suiza	1	1	0.4%	0,3%
Bélgica	1	1	0.4%	0,3%
Brasil	0	3	0%	0,9%
México	0	2	0%	0,6%
Australia	0	1	0%	0,3%
Total	**273**	**332**	**100%**	**100%**

Fuente: Guía de franquicias de Venezuela 2002. Profranquicias y Front Consulting (2007)

Sigue el crecimiento fuerte de los conceptos venezolanos. Esta buena demostración de creatividad y de iniciativas emprendedoras permitirá que en un futuro cercano, aumente la exportación de esos conceptos a otros países, ya que para el año 2002, el 65% de las franquicias que operaban en Venezuela, eran venezolanas y aún en 2007 se mantiene la casi en la misma proporción (64,46%). Las franquicias venezolanas, según el cuadro anterior, ha tenido un incremento del 20% en los seis años (2001-2005), mientras que las franquicias de EE.UU, sólo el 11%.

Exportación de franquicias venezolanas

Franquicia	Destino	Observaciones
Churromanía	El Salvador, Guatemala, Costa Rica	Tiene presencia en Miami, Brasil, España y Puerto Rico
Quick Press	España, Miami	
Juan Chichero	Miami, Ecuador	
El Principito (Epk)	Miami, República Dominicana	
Hand Care Center	España, Costa Rica, Miami	
Spamanos	España	

Grupo Ficvesa (Googies, Brasa, Carbón Y Leña, La Allegre Tratto-ria)	Panamá	
Ronkys Pollo	Panamá	
Oggy Café	República Dominicana	
Yamato Sushi Bar	España, Panamá	
Chicha Croquer	Miami	
Unidad Médica Adaptógenos	Puerto Rico	
Joyas de Bárbara	Miami	
Rest. L Entrecotte	Miami	
La Retoucherie de Manuela[1]	Miami, Costa Rica, Brasil, Republica Dominicana, Puerto Rico	
Restaurant Shihan, Cinnabon Ok Coffe	República Dominicana	
Acadia Outdoors	Ecuador Panamá República Dominicana	
Decofruta	Barcelona. España	

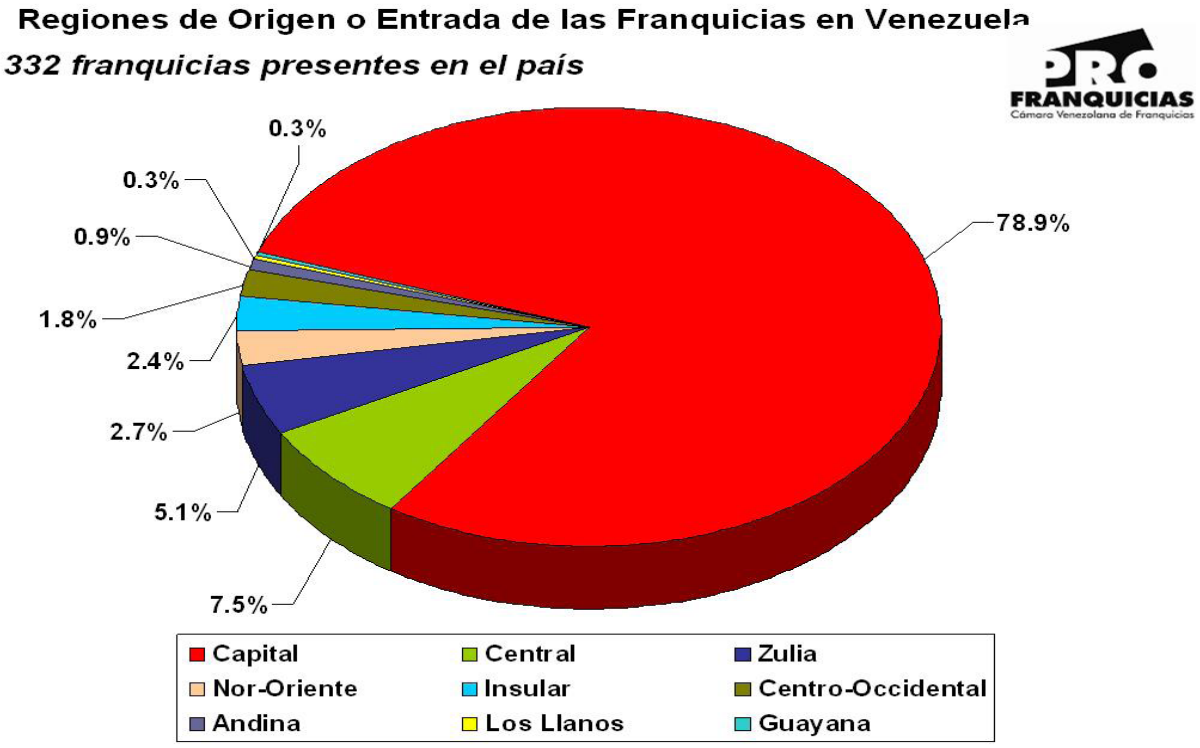
Fuente: Riera S (2004) y FranQuiEspress (2008

El éxito del formato de franquicias no es exclusivo de las marcas internacionales. Esto se demuestra en el hecho que las franquicias venezolanas han alcanzado criterios internacionales que bien se equiparan a los empleados por las marcas más reconocidas del mundo. Esto se debe a la capacidad de gerencia del empresario venezolano, su constancia y sus posibilidades de desarrollo, lo cual ha hecho de muchas franquicias locales todo un éxito, inclusive con casos de exportación (ver cuadro 1.21)

Históricamente en Venezuela las empresas locales solían nacer y crecer sin ni siquiera cruzar las fronteras hacia mercados foráneos. Entre muchas razones había buen poder adquisitivo,

1 Si bien es una franquicia originaria de España, la franquicia Máster para comercializar en todo el continente americano, es venezolana, es por ello que para efectos de este trabajo se incluye entre las franquicias nacionales.

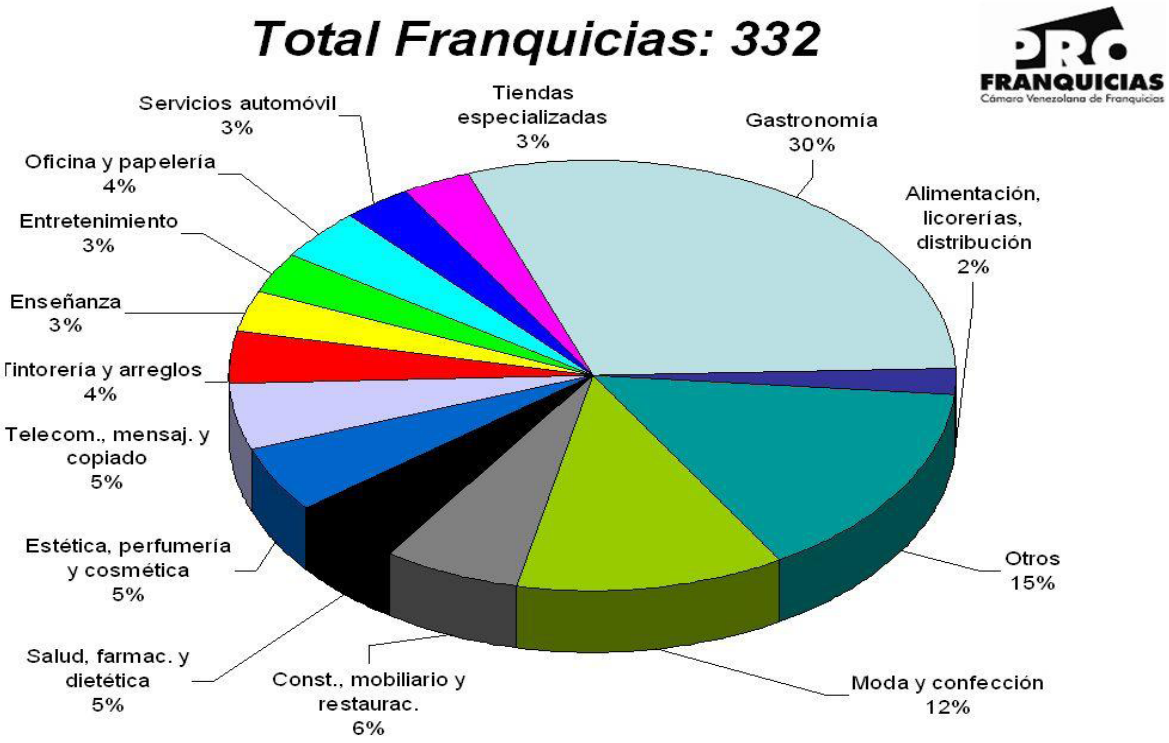
buenos márgenes de comercialización, en definitiva, eran buenos negocios. Así, para el empresario local la idea de ir a países vecinos parecía un esfuerzo casi innecesario por los retornos calculados, dadas las realidades socioeconómicas de otros mercados. Internacionalizarse no significaba más que la panacea de establecerse en Miami, como puerta al inmenso mercado estadounidense, a fin de generar ganancias en dólares y hasta como una especie de reto social que representaba el sólo hecho de estar allá.



Fuente: http://www.profranquicias.com (2006)

Sin embargo, desde no hace mucho tiempo comenzamos a ver las cosas de manera muy diferente, de tal forma que se debe ir pensando en exportar los conceptos venezolanos y crear otros, como garantía y estabilidad de los negocios y más aún cuando se tiene la idea de imponer un sistema económico que atenta con la propiedad privada.

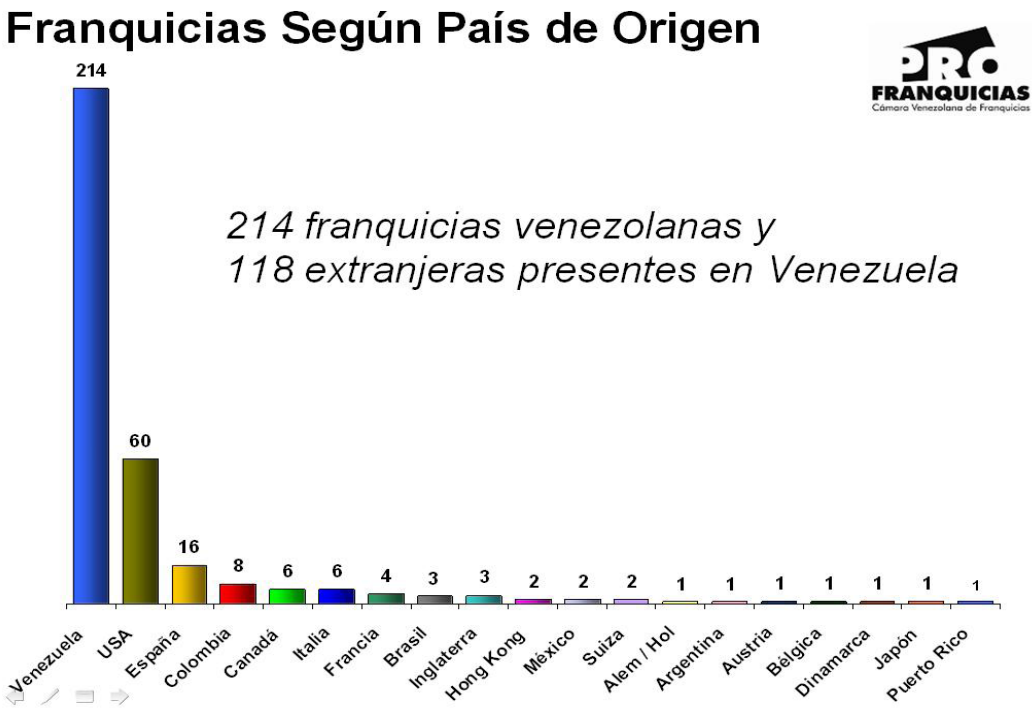
En la Gráfica anterior, se observa que en el 2005, de las franquicias nacionales constituidas, 78,9% están ubicadas en la Capital del país. 7,5% en el Centro, 5,1% en el Zulia y apenas un 0,3% en la región de los Llanos, donde está ubicada la ciudad de Barinas, que en los dos últimos años, han tenido presencia las franquicias, por la construcción y puesta en funcionamiento dos centros comerciales: El Dorado y Centro Comercial CIMA.



Fuente: Web: profranquicias.com (2006)

El sector de comida rápida, sigue manteniendo el primer lugar, donde se han constituido la gran parte de las franquicias, con 1158 establecimientos.

Hay que destacar el fuerte crecimiento de los sectores alimentación y bebidas, con un crecimiento de 239 establecimientos y que corresponden al 535% (debido principalmente al espectacular desarrollo del sector de bebidas de chicha) y telecomunicaciones, con un crecimiento de 227 unidades que corresponde al 248% en cuanto al número de unidades operativas y siendo el 97% de ellas franquiciadas. Existe un fuerte crecimiento en el sector farmacia y salud, pero que se debe fundamentalmente a la incorporación de redes ya existente, al sistema de franquicias, negocios inclusive con muchos años en operaciones como negocios tradicionales. A los fines estadísticos la información sobre las unidades franquiciadas del sector de servicios de correo y centro de copiados fue obtenida en forma en conjunta de las fichas técnicas de la Guía de franquicias y del estudio realizado por Barbadillo y Asociados.



Fuente: Web: profranquicias.com (2006)

Actualmente, el 64 % de las enseñas que operan en el país son venezolanas y 36% extranjeras.

Según Front Consulting Group (2008) el año 2008 se presenta como un excelente período para la expansión del sector de las franquicias, ya que se encuentran en desarrollo más de 28 nuevos conceptos venezolanos que estarán otorgando franquicias en el país, de entre las cuales tenemos:

Nuevos conceptos venezolanos

Nombre	Actividad
Oxford	Tienda de ropa casual para caballeros y jóvenes que actualmente tiene 4 tiendas propias en maturín y margarita
Lubriland	Tiendas de venta y comercialización de lubricantes y complementos para vehículos. Tiene 3 tiendas operativas
Pollo cool	Concepto de comida rápida de venta de pollo tipo broaster, que ya otorgó su primera franquicia para la ciudad de el tigre (anzoátegui).Tiene unidades piloto en maracay

Ati	Tiene dos modalidades: centros de distribución de tintas, artículos y consumibles a nivel regional y las tiendas de servicios de reciclaje de cartuchos para impresoras. Ubicado en carora estado lara
Cantinas gourmet	Cantina escolar que opera en el colegio san ignacio de la ciudad de caracas

Fuente: FranQuiExpress (2008)

Como se puede observar, sólo falta un poco de creatividad y creer en el formato, por las bondades que ofrece al sistematizar todo los procesos de producción y convertirse en un vendedor de negocios. Sería interesante comenzar a incursionar en el ámbito de las franquicias de servicios profesionales, particularmente aquellas profesiones de libre ejercicio como por ejemplo: licenciatura en Contaduría Pública, Licenciados en Administración, Arquitecto e Ingenierías, abogacía, entre otras. Claro está, que el concepto de franquicia, implica servicio, es allí donde está la clave de éxito, porque cuando una persona decide ir a comer una hamburguesa a McDonald´s, lo que busca es rapidez, limpieza, seguridad y estandarización de los productos y diversión para los niños.

1.2.2 Organizaciones que apoyan a las franquicias en Venezuela

En Venezuela, el sector de franquicias cuenta con dos organizaciones gremiales Profranquicias y Asociación Venezolana de Franquicias, que agrupan a diferentes empresas nacionales y extranjeras que comercializan sus bienes y servicios a través de este esquema comercial.

Profranquicias se fundó el 15 de mayo 1998 con varias marcas que sintieron la necesidad de “cartelizarse institucionalmente”, es una organización gremial de corte empresarial. Actualmente cuenta con 140 afiliados, lo cual la convierte en una de las organizaciones gremiales de mayor crecimiento en el país. Al fundarse la cámara el porcentaje de marcas internacionales era de 70 contra 30 por ciento de registros nacionales, hoy la relación se ubica en 35 por ciento para marcas internacionales y 65 por ciento en compañías nacionales.

Profranquicias cuenta con un comité de aceptación de marcas que verifica que las mismas estén debidamente registradas, con una oferta de franquicia válida, contratos apegados a la legislación, tecnología transferible y manualizada. Si cumple con estos requisitos y se verifica la viabilidad de la empresa durante 6 meses, la marca es certificada con el sello Profranquicias.

La cámara también dispone de varias empresas consultoras en el área, que brindan ayuda y asesoramiento a aquellas compañías y marcas que quieran adoptar el formato de franquicias.

A nivel internacional, Profranquicias tiene alianzas con la Federación Iberoamericana, International Franchasing Association, Asociación Española de Franquiciadores (A.E.F.), Asociación Mexicana de Franquicias, Cámara Argentina de Franquicias y Cámara Brasileña de Franquicias. Igualmente mantiene una relación estrecha con diferentes oficinas comerciales de consulados y embajadas en Venezuela.

Profranquicias tiene convenios con Banco Venezolano de Crédito, Interbank, Norocco, Fondo Común EAP y Central EAP, para facilitar el financiamiento de equipos y mobiliario para sus afiliados. Asimismo mantienen una alianza estratégica con Unysis para certificar software y sistemas de franquicias.

En 2001 establece convenio con las Universidades Metropolitana y Católica Andrés Bello para crear los primeros cursos de franquicias, a ser dictados por Senior y Antonorsi (Unimet) y Riera (UCAB) se le dio inicio al evento de franquicias en Venezuela: Expofranquicias (en 1999) (Benítez L, 2007). A partir de 2006, con la desaparición de Expofranquicias, la Cámara creó su propio evento, la Feria de las Franquicias.

Otro dato importante aportado por Riera (2008) que las franquicias son todas pequeñas o si acaso medianas, pero juntas suman cerca de 400 empresas franquiciantes, más de 4.000 tiendas abiertas, más de 40 mil empleos directos, más de 90 mil indirectos, el 65% de las franquicias existentes son venezolanas, y que las extranjeras son igualmente gerenciadas por venezolanos, quienes han adquirido una fórmula de negocios para aplicarla en nuestro país; que cerca del 20% de las franquicias en Venezuela contemplan una inversión estimada que no supera los 150 mil Bs.F. y que algunas de ellas llegan a ser microempresas y que el 90% son Pymes.

1.3 Concepto de franquicia

Para llegar a definir ¿qué es una franquicia? Nos encontramos, a juicio de Bermúdez (2002) tres fuentes que nos permitiría analizar el concepto de franquicia con profundidad y esto podría originar un concepto propio desde los tres contextos.

Estas fuentes son:

- Fuentes normativas: conceptos contenidos en leyes, sentencias o normas de las cuales se escoge una definición desde la óptica legal.

- Fuentes institucionales: son definiciones emitidas por instituciones relacionadas con las franquicias como: asociaciones o cámaras nacionales, organismos internacionales, etc.

- Fuentes doctrinarias: se recogen las opiniones de investigadores.

Fuentes normativas:

En Venezuela, no existe definición alguna de la franquicia en fuentes normativas, mientras que en España, en 1985, (Bermúdez, 2002) el Tribunal Supremo, en la primera Sentencia (14/05/85) referente a esta figura, expresa lo siguiente:

"El franchising es una autorización que el concedente da al concesionario para utilizar su marca, generalmente internacional, integrándolo en su red de comercialización". De acuerdo a esta definición, el tribunal en referencia consideraba a la franquicia una modalidad e concesión.

Luego la Comisión Europea redacta el Reglamento CEE 4087/88, específico sobre la franquicia, dicho reglamento estuvo vigente hasta 31/12/99. A partir de esa fecha, rige lo expuesto en el R.D. 2485/1998, de 13 de noviembre, que desarrollo el artículo 62 de la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista.

El autor referido anteriormente, expone que, después de un análisis de las distintas fuentes observa que la normativa vigente, tomando en cuenta la definición de la Comisión Europea en el Reglamento CEE 4087/88, específico sobre la franquicia, calca la definición de acuerdo de franquicia, bajo la denominación de actividad comercial en régimen de franquicia, incluyendo los siguientes elementos:

- Cesión de marca.
- Uniformidad en los establecimientos.
- Transmisión de un saber hacer (know how).
- Asistencia continuada.

En Real Decreto 419/2006 de 7 de abril, que modifica el Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre relativo a la regulación del régimen de franquicia y el registro de franquiciadores, se establece, en su justificación, que debido a que la franquicia compite al menos en dos mercados (candidatos a franquiciados y consumidores) y que en el caso de los franquiciados, operan infinidades empresas de diversas maneras en lo concerniente a inversión, contratos, antigüedad en la actividad o números de establecimientos, esta información, en consecuencia, es de gran un utilidad tanto para quien quiere franquiciar su negocio, como quien desea unirse a una red.

Por este motivo, con la reforma del referido decreto se pretende potenciar el Registro de franquiciadores como instrumento de información cualificada, veraz y actualizada del sistema, así como aclarar algunos extremos que permiten calificar a una empresa como empresa franquiciadora.

Esta normativa tiene un objeto elemental como lo es el de ser un instrumento eficaz de información y transparencia del mercado lo que supone crear un clima de confianza para los potenciales franquiciados.

El decreto contempla los siguientes puntos:

- Define lo que es actividad comercial en régimen de franquicias, acuerdo de franquicias o franquicia maestra.
- Especifica lo que no se considera como franquicia.
- Normaliza lo relacionado con el Registro de Franquiciadores dependiente de la Dirección General de Política Comercial del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Estable las funciones del Registro de Franquiciadores.
- Determina de la documentación necesaria para obtener la inscripción.
- La informatización del registro.
- Define lo que se considera franquiciadores consolidados.

En nuestro ordenamiento jurídico, el contrato de franquicia se caracteriza por ser un contrato atípico o innominado, puesto que no se encuentra regulado de forma expresa, y el cual se ha venido desarrollando conforme a las exigencias del propio mercado. En virtud de esto, no existen normas o regulaciones que establezcan las obligaciones de cada una de las partes, en caso de silencio. De allí, la importancia de las estipulaciones y los acuerdos celebrados entre las partes, para poder entender los alcances, responsabilidades y riesgos que asume cada una de las personas involucradas. (Núñez, 2004)

El 7 de enero de 2000 fueron publicados los Lineamientos de la Evaluación de los Contratos de franquicias, Resolución Nº SPPLC-038-99, de fecha 9 de julio de 1999 y publicado en Gaceta Oficial Extraordinario Nº 5.431 de fecha 07 de enero de 2000, que define la franquicia como: “un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativo a marcas, normas co-

merciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, "know how" o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la presentación de servicios a los usuarios finales"

Esta definición se refiere a:

- Conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual.
- Marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimientos, medios de utilidad, derechos de autor, Know How o patentes.
- Explotación de unos derechos para la reventa de productos o prestación de servicios.

Núñez (2004), partiendo de esta definición, conceptualiza el contrato de franquicia como el acuerdo a través del cual, el franquiciador cede al franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia, para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios y que comprende por lo menos:

- El uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato.
- La comunicación por el franquiciador al franquiciado de un know how, y
- La prestación contínua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial y/o técnica durante la vigencia del acuerdo.

Fuentes institucionales:

De las fuentes institucionales toma como referencia la definición incluida en el Código Deontológico Europeo de la franquicia, de la Federación Europea de franquicias (EFF), la cual, introduce nuevos elementos como: la cuestión tecnológica, la propiedad intelectual, y la ética, que debe regir los derechos y obligaciones de las partes.

La Cámara Venezolana de Franquicias, igualmente mantiene un Código de Ética de obligatorio cumplimiento entre sus miembros, y cuyas violaciones pueden conllevar a la suspensión y/o expulsión de los mismos. Ello con la finalidad que las empresas se sientan gremialmente constreñidas al buen proceder. Y entre muchas más actividades gremiales, quizá la más importante ha sido la de educar al ciudadano venezolano sobre el concepto de franquicia.

En el mencionado código define a la franquicia como: "un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continua entre personas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus respectivos franquiciados, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados el derecho e impone la obligación, de llevar a cabo una explotación de conformidad con el concepto de negocio desarrollado por el franquiciado".

La anterior definición incluye los siguientes elementos:

- Sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnología
- Concesión de derechos
- Impone obligación
- Una explotación de conformidad con el concepto desarrollado

La Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia (Resolución Nº SPPLC – 038 – 99 de 1999), define a la franquicia como: "el 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 explotadas para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales".

Fuentes doctrinarias:

En cuanto a las fuentes doctrinarias, Bermúdez (2002), apunta que para llegar a definir lo que es franquicia no podemos olvidar a todos aquellos investigadores que analizan al fenómeno de la franquicia desde diferentes perspectivas, quienes las dividen en dos grupos: los integrantes de la doctrina económica-comercial y la doctrina jurídica.

- Doctrina comercial: dice el mismo autor, que los investigadores de este grupo han analizado las franquicias, desde el punto de vista de sus repercusiones económicas, sus estrategias de distribución o las relaciones comerciales entre sus integrantes y concluye que la mayoría de la literatura consultada, la define como un sistema de colaboración contractual entre empresas, donde el elemento distintivo se encuentra en la propia naturaleza de dicha relación, tales como: asistencia al franquiciado, transmisión de conocimiento, y en la estructura contractual, este último aspecto, corresponde a la doctrina jurídica.

- Doctrina jurídica: Bermúdez (2002) acota, que hace unas décadas el contrato de fran-

> quicia era considerado como una tipología del de concesión comercial o un contrato de arrendamiento (Chuliá 1982 y Cano Rico, 1987), y es cuando aparece las definiciones normativas, cuando los juristas comienzan a distinguir entre franquicia como negocio y el contrato de franquicia, siendo esta última connotación, que juristas como: Echeverría Sáenz, 1995; Guardiola Sacarreta, 998; Hernández Jiménez, 2000; consideran que el contrato de franquicia es atípico por no tener leyes específicas que la regulan, aunque es vinculante con otros contratos que sí poseen una mayor regulación.

Núñez (2004), manifiesta que el contrato de franquicia es un contrato consensual que requiere de la formalidad de la escritura para su validez, por tratarse de un contrato de adhesión. El consentimiento de las partes, podrá ser manifestado por escrito, lo cual es recomendable, o de forma verbal, pero siempre deberá existir un documento escrito y demostrarse si no se ha firmado, que el documento ha sido aceptado entre las partes. En Venezuela no se ha legislado sobre la materia, en la práctica se suele suministrar el contrato de franquicia al franquiciado para su revisión, previa firma de acuerdos de confidencialidad, para evitar que la información suministrada sea revelada a terceros.

La misma autora considera, que no debe legislarse sobre el contrato de franquicia, más allá, de dejar claro, la necesidad del cumplimiento de ciertos requisitos precontratuales para la divulgación de información.

Por otro lado, Bermúdez (2002) nos presenta una definición ecléctica, que contempla una orientación comercial, el principio de la buena fe, la ética en actuaciones como la prueba piloto y eficacia del concepto (código deontológico), incluye un elemento de mucha importancia en la actualidad y que garantiza el éxito de cualquier negocio, relacionado con el marketing, como lo es, el enfoque relacional, la visión hacia el largo plazo (relaciones duraderas entre franquiciador-franquiciado) y por último, incluye una estrategia de franquicia como es la franquicia industrial.

Así, que nos presenta la siguiente definición de franquicia: “un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independiente, en virtud de la cual, una de ellas (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciados) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles de calidad contrastada. Estas últimas, estará compuestas por servicios principales y adicionales, protegidos) patentes, marcas,…) y desprotegidos (Saber hacer o Know How), todos ellos suficientemente probados, eficaces, y autorizados mediante licencia. A cambio, cada franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos periódicos y/o únicos, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales”

En Palacios *et al,* (2000), "Para definir lo que es franquicia, franquiciador y franquiciado se utilizará el siguiente concepto que en uno solo, agrupa a estos tres señalados. La franquicia se define como un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones especificas, según el cual una persona natural o jurídica, denominada franquiciador concede a otra persona de igual naturaleza, denominada franquiciado, por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico necesario que le permita comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

Los catedráticos Diez de Castro y González, (1998), manifiestan que "La Franquicia" (Franchising) es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligada por un contrato, en virtud del cual una de ellas – La Franquiciadora – otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación.

Schmidt (1999) define a la franquicia como una estrategia de dominación de mercados que permite al dueño de una marca, reproducir la elaboración de los bienes y/o servicios que ha desarrollado en forma exitosa, mediante la implementación de procedimientos administrativos y operativos, a fin de que un tercero que invierta capital y trabajo, pueda producirlos en otros mercados con la misma calidad.

La primera definición (Palacios) engloba los intervinientes en el sistema de franquicia, pero no deja entrever, que existe una contrapartida como el pago de una suma de dinero, por el derecho que se le transfiere y que además, entre la relación existe un constante monitoreo, por parte de la empresa, dueña de una franquicia.

Las definiciones (Díez de Castro 1998, Bermúdez, 2002), reflejan un concepto importante dentro del formato como el "Sistema de Cooperación". La definición de Schmidt (1999), introduce en la definición, el concepto de "una estrategia de dominación de mercados" y lo de reproducir el negocio con la misma calidad. En esta definición se evidencia, la característica elemental y factor de éxito de las franquicias como es la uniformidad del producto o servicio, la estandarización del mismo, es decir, se evoca el principio de la universalidad del sistema.

La definición manejada por el Código de Ética para las Franquicias en Venezuela, resalta que es un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnología y que es una imposición donde se obliga al franquiciado desarrollar el negocio bajo las mismas condiciones, en la cual fue concebido el mismo.

Y finalmente, la definición establecida por la Superintendencia para la promoción y protección de la libre competencia resalta el conjunto de derechos de propiedad intelectual.

Por su parte, la Asociación Británica de la Franquicia (British Franchise Association, BFA), define la franquicia como (Guzmán. 1994), "Una licencia o contrato cedido por una persona (el franquiciador) a otra (el franquiciado) en el cual:

- Permite o acuerda que el franquiciado dirija durante el tiempo que dure la franquicia, un negocio particular utilizando un nombre especifico que pertenece o esta asociado con el franquiciador;

- Da derecho al franquiciador a ejercer un control, durante el tiempo que dure la franquicia, sobre la manera en que el franquiciado dirige el negocio objeto de la misma;

- Obliga al franquiciador a prestar asistencia al franquiciado en todo lo relativo al manejo del negocio objeto de la franquicia (organización del mismo, formación del personal, merchandising, administración, etc.;

- Exige del franquiciado que, periódicamente, abone al franquiciador las cantidades convenidas en concepto de cuota de franquicia, o por artículos y/o servicios que el franquiciador concede al franquiciado;

No se trata de una transacción entre una empresa y sus sucursales o filiales, ni entre filiales de la misma compañía, ni siquiera entre un individuo y una empresa por el controlado.

1.3.1 Definición de franquicia

Analizando las definiciones anteriores, una vez que se han resaltado las características fundamentales de las referidas por Bermúdez (2002), destacan aspectos económicos y comerciales de la franquicia, mientras que otras, hacen hincapié en la franquicia como contrato, cayendo en este último aspecto en el ámbito legal, que no es el objetivo principal del presente trabajo de investigación, siendo la primera consideración: la franquicia como formato o alternativa comercial. Por ello, el autor considera la franquicia como una formalidad o una alternativa, que debe ser pensada por los empresarios a nivel de micro, pequeña y mediana empresa.

Como es lógico, al considerarse una alternativa, es necesario reflexionar y estudiar varios factores como lo son: el marco conceptual, la tipología de franquicia, la factibilidad de la alternativa, sus ventajas y desventajas, y luego formular unas conclusiones generales, donde se determine

la factibilidad o no, de hacer alianzas para la promoción y desarrollo de franquicias, entre gobierno-empresarios-universidad como estrategias de creación de empresas para lograr de esta manera un desarrollo local.

Como se ha analizado anteriormente, la franquicia es una alternativa comercial. Sin embargo, es interés de la presente investigación presentar a la franquicia como un modelo de creación de nuevas empresas capaz de alcanzar el desarrollo económico local de una comunidad.

Así siguiendo la propuesta de Bermúdez (2001), aportamos una definición que cumpla con los fines de este texto y que además introduce un nuevo elemento, relacionado con el impacto que tiene el formato en la economía de un país, región o localidad: *la franquicia es una alternativa visible de dominación de mercado o expansión comercial para una empresa, bien sea a nivel de autoempleo, micro, pequeña o mediana, y al mismo tiempo, de desarrollo económico local, donde interviene dos o más personas naturales o jurídicas, quienes regulan sus relaciones a través de un contrato asociativo bilateral, y a tiempo determinado en virtud del cual una de ellas, denominada franquiciador, concede a otra (u otras), llamada franquiciado (s), el derecho de explotar una marca, un producto, un servicio o una fórmula comercial, en una localidad determinada; junto con la transmisión de una forma concreta de organización, administración empresarial y de los recursos humanos, asegurándole una infraestructura física, técnica y logística necesaria que facilita la explotación del negocio; y, a cambio, el franquiciado contrae la obligación materializada en un canon de entrada y/o unos pagos periódicos llamados regalías y el de mantener el negocio bajo las mismas condiciones estandarizadas de la empresa original.*

Con esta definición destacamos que:

- Es una alternativa de dominación de mercado o expansión comercial.
- Es una estrategia de desarrollo local.
- Es un contrato asociativo, donde existen dos tipos de entidades empresariales independientes, que cooperan entre sí, para alcanzar un objetivo común, dichas partes son: el franquiciador y el franquiciado.
- La asociatividad constituida, está formalizada por un contrato, donde se establecen de manera tácita una serie de obligaciones tanto del franquiciador como al franquiciado, donde se definen los derechos de ambos.
- El franquiciado en contraprestación por el derecho otorgado, paga canon de entrada, pagos periódicos.

- El franquiciado se compromete a mantener el concepto de negocio.

- El franquiciador se compromete a dar asistencia continua y permanente al franquiciado.

Es importante resaltar el concepto que ha manejado Profranquicia (Cámara Venezolana de Franquicia) quien ha denominado a la franquicia como: "El Modelo del Negocio del Tercer Milenio", debido que para los empresarios franquiciadores, sin duda alguna, constituyen una forma inmejorable de expandir su negocio y dominar mercados; de igual manera, para los emprendedores franquiciados, constituyen la forma más segura y menos arriesgada para invertir en su propio negocio, beneficiándose de la sinergia que representa el hecho de pertenecer a una red regional, nacional o inclusive mundial (Palacios et al., 2000).

1.4 Tipos de franquicias

Las franquicias se pueden clasificar según el sector de actividad, el grado y nivel de integración, a la red y según la forma de expansión geográfica.

1.4.1 Según el sector de actividad

Franquicia industrial: se trata de una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, donde el franquiciador es poseedor de un sistema producción y/o patentes exclusivas. Todo ello, junto a la tecnología necesaria, es cedido al otro fabricante (franquiciado) para la fabricación a escala industrial de sus productos, así como el derecho a poder usar su nombre y su marca. Debido a la facilidad con la que el franquiciado podría llegar a suplantar al franquiciador mediante la copia de fórmulas y gestión aprendidas, es habitual que éste no ceda al franquiciado todo el proceso productivo, reservándose una parte. Necesita de fuertes inversiones en maquinarias y equipamiento, por lo que los contratos tienen una larga duración. Ejemplo: Coca Cola. (Bermúdez, 2002, pp.34-35)

Franquicia de producción: El franquiciador es el propietario de la marca y el fabricante de los productos que distribuyen sus franquiciados. En nuestro país, Tiendas Montana es básicamente una franquicia de producción, en la que sus franquiciados venden las pinturas que ellos producen.

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. Por ejemplo, en Venezuela, la franquicia Pakmail se adapta a esta clasificación.

Franquicia de distribución: El franquiciador, aparte de otorgar el nombre de la marca, le vende a sus franquiciados todos los productos que ellos deben ofrecer en los puntos de venta de la red. El franquiciador puede ser el fabricante y el franquiciado un detallista, o el franquiciador es un mayorista, y el franquiciado un minorista. En el caso de un franquiciador mayorista, éste puede seleccionar y adquirir los productos para la distribución directa por sus franquiciados, o puede elaborar un catálogo de productos para los puntos de venta, especificando proveedores a los cuales el franquiciado debe dirigirse para hacer sus compras directas. En este formato, en lugar de cobrar un porcentaje de regalías, el franquiciador obliga o impone al franquiciado la compra del producto o de la mercancía.

En el país, un ejemplo claro de una franquicia que sigue este formato es Chip-a-Cookie, ya que ellos como empresa, le venden la masa y el chocolate para que el franquiciado en su local elabore la galleta. Esta empresa no cobra un porcentaje de regalías, sino obliga al franquiciado a que compre todo lo necesario para la elaboración del producto. Otra empresa que sigue este formato es Graffiti, la cual le vende al franquiciado, toda la mercancía que éste debe vender en su local, ofreciéndole la posibilidad de seleccionar los productos de mayor circulación en su tienda por razones de gustos regionales.

Franquicia de conversión: Se caracteriza por que la empresa franquiciador compra negocios que operan en el mismo giro comercial, pero bajo marcas o denominación comercial distinta, logrando que éstos se agrupen con ellos bajo sus parámetros. Este tipo de franquicia permite captar rápidamente franquiciados con experiencia y conocedores del mercado, lo que lo ha hecho muy exitoso en negocios como Ferreterías, Farmacias, Hoteles, Gasolineras, etc.

Un ejemplo de una franquicia que sigue este tipo es Tamanaco Hotels Corporation. Esta empresa capta establecimientos que funcionen en la Rama Hotelera de tres ó cuatro estrellas, de posadas, o de campamentos, adoptándoles los estándares y la marca de la empresa, llevándolos al estándar Tamanaco. Algo similar hace Century 21 con muchas inmobiliarias en Venezuela.

1.4.2 Según el grado y nivel de integración en la red

Franquicia asociativa: Es cuando el franquiciado participa en el capital de la Empresa franquiciador, o cuando el franquiciador es propietario, en parte, del negocio franquiciado. Lo primero puede ocurrir cuando la empresa franquiciador se cotiza en una Bolsa de Valores, de manera que el franquiciado puede comprar acciones de la empresa franquiciador. Esto normalmente ocurre en mercados muy amplios, como el norteamericano. En Venezuela, Wendy´s aplica mucho este concepto de incorporar capital del propio franquiciado maestro en los distintos locales, de forma que cada franquiciado aporte el 49% de la inversión inicial requerida.

Franquicia financiera: El franquiciado es simplemente un inversionista, que no gestiona directamente la franquicia. Este tipo es muy común cuando los desembolsos iniciales de la franquicia son cuantiosos, de manera que existe un franquiciado capitalista y otro operador. Este tipo de formatos capitalista y otro operador. Este tipo de formatos no es aceptado por muchos de los franquiciador que operan en Venezuela.

Franquicia Activa: Es el formato más común, en el que el franquiciado hace la inversión y gestiona directamente el punto de venta. Este esquema es el preferido por la mayoría de los franquiciador en Venezuela.

Franquicia integrada: Cuando la relación de franquicia abarca la totalidad del canal de distribución, es decir, cuando el fabricante distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de los establecimientos franquiciados minoristas. Este formato se combina muy bien con la franquicia de distribución.

1.4.3 Según la forma de expansión geográfica

Franquicia Unitaria: Es el típico convenio según el cual, un emprendedor adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Es el tipo de franquicia más común de las presentes en el mercado venezolano. Este emprendedor, que pasa a ser franquiciado, tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso, deberá pagar nuevamente la inversión inicial para poder operar esos nuevos locales, cada vez que lo haga.

Franquicia de Área: Es el acuerdo entre el franquiciador y el franquiciado según el cual, el primero le otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales en un área designada. El franquiciado dispone de un área o territorio sobre el cual el franquiciador tiene poco control, para operar sus franquicias, pero sin otorgar sub-franquicias. Este formato normalmente incluye el compromiso por parte del franquiciado, de abrir una cantidad determinada de unidades o locales en un tiempo y área establecida; teniendo en cuenta que debe disponer de todos los recursos necesarios para ésta operación.

Franquicia maestra regional: La emplean las grandes corporaciones para poder expandir su franquicia a otros países. La corporación Franquiciador otorga al franquiciado local, la exclusividad de desarrollar la franquicia en un país ó región determinado, por ejemplo en Venezuela, Sudamérica, etc. el franquiciado adquiere además, la posibilidad de subfranquiciar el negocio en su región. En este formato, el franquiciado de la región, es el que invierte en su propio riesgo país. Esta es la forma más común como entran las marcas internacionales en Venezuela.

1.4.4 Modalidades alternas

Una de ellas, considerada por Profranquicias como lo más reciente en el sistema de franquicias, es el *co-branding.* Esta modalidad cobija dos o más marcas con productos distintos, en un mismo local o espacio, siendo un solo franquiciado quien las opera. Con esta modalidad se reducen los costos de operación de las marcas, ya que comparten los servicios de un local, y pueden incluso usar una misma caja registradora, a fin de facilitar el proceso.

Empresas pioneras que operan algunos de sus locales bajo este término son Yogen Früz con Cinamom. Yogen Früz, en sus inicios exigía a sus franquiciados locales de 60 metros cuadrados, ubicados en lugares de gran tránsito para garantizar el éxito de la tienda. Sin embargo, la necesidad de expansión y la realidad del mercado les hicieron adaptarse y generar nuevas alternativas, como las tiendas de 9 metros cuadrados o Mini Früz, permitiendo con esto explorar el Co-brading. Esta modalidad ha permitido introducir productos novedosos al negocio, como las galletas y ensayando con los Rolls de Canela. Actualmente, este concepto se puede ver en operación en el estacionamiento de Makro en La Yaguara, Caracas. (Revista Dinero, 2002).

Un concepto similar es el de la *miniferia,* donde varias franquicias tienen presencia dentro de un mismo local, sin compartir la misma caja registradora. Un ejemplo de esto son las tiendas de conveniencia dentro de las bombas gasolineras, tal como ocurre en la estación Texaco, en las Mercedes, Caracas. Dentro de esta tienda de conveniencias, operan las marcas de Subway y Nach -o- Fast, cada una con su propia caja registradora.

Otra modalidad del Co-Branding, que siempre ha dado buenos resultados es la *de adhesión.* Esta consiste en que dos franquiciador llegan a un acuerdo, de forma que en todas las sucursales de uno, aparece una subtienda de la otra marca. En este caso, el franquiciador de la tienda madre se convierte en el franquiciado de la marca huésped, beneficio que le traspasa a sus propios franquiciados. Por ejemplo: la franquicia Espresso maneja carretas que venden café y opera en la salida de muchas tiendas Graffiti; con el fin de brindarles degustación del producto a los clientes que salen o entran a estas tiendas.

Una modalidad distinta a las anteriores y que ha surgido en los Estados Unidos es el *pool de marcas*. En esta modalidad, empresas administradoras de las áreas comunes de los centros comerciales, tales como pasillos, plazas, y otros, se encargan del pago de los condominios, el servicio de limpieza, el mantenimiento, la seguridad y en fin, de todas las actividades administrativas del centro comercial. A cambio de esto, reciben el derecho para explotar las áreas comunes, llevando a cabo la sub- contratación de stands móviles, como ventas de flores, quincallería, golosinas, boletería, etc.

Para que la modalidad funcione, el pool de marcas debe estar compuesto de stands móviles de marcas distintas, que no compitan entre ellas y deben tener capacidad de respuesta para poder abrir en cada centro comercial que logre acuerdos con la empresa administradora, para así constituir un pool que esté disponible en todo nuevo desarrollo comercial. Este pool de marcas dentro de los centros comerciales se vale de la diversidad de conceptos, la apertura masiva y los horarios extendidos. En los Estados Unidos, la pionera en esta modalidad es la Empresa Simon & Simon. En Venezuela, actualmente existen centros comerciales como el Sambil, La Cascada, El Recreo entre otros que están aplicando este modelo.

Muchos personas representantes del sector de franquicias formales han manifestado, que el surgimiento de franquicias "informales" que han surgido en los dos últimos años es una "aberración" del sistema, denominado "franquicia chatarra". Este apelativo se le adjudica a aquellas franquicias donde el franquiciador incumple el contrato de franquicia. El franquiciador no otorga un verdadero soporte técnico, no brinda una adecuada transferencia tecnológica, ni presta una asistencia de calidad. (Revista Dinero, 2002).

En estos convenios, al franquiciado se le otorga una marca que no aporta seguridad, ya que no está debidamente registrada y reconocida, la cual crea en el emprendedor inversionista una falsa ilusión del negocio. En la primera fase del desarrollo del sistema de franquicias en un país, la incursión de estas franquicias chatarra es muy notoria.

Una *franquicia chatarra* es un negocio que nació y creció sin bases o simplemente es un negocio en el cual el dueño, de manera indebida, se aprovecha del renombre del sistema de franquicias para su propio beneficio. El dueño vende la marca con la intención de cobrar por adelantado el fee del franquiciador, sin aportar nada a los compradores de dicha marca.

Para Profranquicias, una prioridad es defender a los potenciales inversionistas del riesgo implícito en las franquicias chatarras, por lo cual han trabajado incansablemente en difundir por todos los medios lo que un franquiciado debe esperar de su franquiciador. Además está promoviendo un proceso de certificación de marcas. Sujetos en la relación de franquicia.

1.5 Elementos de la franquicia

Según Santiago Barbadillo (1999) en el sistema de franquicia es necesario e importante analizar, lo que él denomina como "Elementos Esenciales", por cuanto son los que un empresario debe tomar en cuenta al momento de franquiciar su negocio, los cuales son:

- El Franquiciador y el Franquiciado.

- El concepto empresarial propio, aprobado y único.
- Unidades Pilotos.
- Formación Inicial y Continua.
- Apoyo.
- Control de la Red.

1.5.1 El franquiciador y el franquiciado

El referido autor, define a estos dos personajes (El Franquiciador y el Franquiciado) como empresarios independientes, sin relación laboral entre ellos, cuya única relación, se establece a través de un contrato firmado entre las partes, donde se establece una relación mercantil.

1.5.1.1 El franquiciador

Franquiciador: es un empresario, con una gran experiencia, con una estructura económica, y una capacidad de gestión que le permite dar apoyo a una red de franquicias, donde se le considera un especialista en el sentido de saber hacer y tiene todos los derechos sobre una actividad especifica de la una explotación comercial.

Barbadillo, hace las consideraciones relacionadas con las razones que han originado una red de franquicias y manifiesta que son posibles dos situaciones distintas:

El franquiciador que ha puesto en marcha un proyecto sobre la base de una experiencia propia en un determinado ramo del sector comercial, bien sea este de servicio, producto o comercial, y por otro lado se consigue,

El Franquiciador que sin ninguna experiencia aporta al mercado iniciativas y elementos novedosos que la diferencian de los negocios tradicionales.

Según la experiencia del mismo autor, la primera situación es la más visible, por ofrecer mayores garantías de éxito, ya que según el mismo, considera que el factor más importante y que garantiza el éxito del sistema de comercialización a través de la franquicia es la experiencia del

franquiciador en un sector de actividad como valor añadido de su oferta de negocio y garantía del apoyo que será capaz de ofrecer a su red franquiciada.

En conclusión, el franquiciador se encarga de la formación, el apoyo continuo, control e innovación para con la red de franquiciados, por lo tanto, es el objeto principal del presente estudio, ya que se trata de demostrar que la franquicia es una alternativa de comercialización en la cual, la micro, la pequeña y mediana empresa puede recurrir en sus estrategias de expansión o denominación de mercados y que podemos fortalecer el decaído sector empresarial venezolano.

1.5.1.1.1 Obligaciones del franquiciador

Lógicamente las obligaciones específicas del franquiciador dependen de cada caso concreto, según la clase de franquicia, el mercado donde se desarrolle, el sector al cual pertenece y en definitiva, dependerá de las cláusulas del contrato al que esté sujeto.

Cuando se refiere a obligaciones del franquiciador, se hace de manera general, las cuales se pueden agrupar, según el Profesor Guzmán (1994) en cinco apartados, los cuales son:

- Conocimiento del mercado
- Concesión de la licencia de marca.
- Obligación de transmitir el saber hacer
- Obligación de aprovisionamiento.
- Obligación de controlar la red.

Conocimiento del mercado

El franquiciador tiene la obligación de investigar y conocer el mercado en donde el franquiciado desarrollará su actividad económica, a fin de poder darle una asesoría y planificar sus actividades.

Para conocer el mercado, es necesario que el franquiciador realice una investigación de mercado para determinar aspectos tales como: la ubicación de la sede y enmarcar la territorialidad de sus franquiciados.

Autores, como Amoroso, Bonani, Colombi y Grassi (1989), referidos por Guzmán (1994) aunque esta obligación no aparezca en el contrato, el franquiciador tiene que conocer las características del mercado, es una obligación que le garantiza el éxito de su red de franquicias. Por otro lado, Bessis, también referido por Guzmán, aconseja que este estudio de mercado sea permanente, pues de producirse cualquier cambio y no detectarlo se puede desencadenar una perdida de cuota de mercado, por ello, se dice en la actualidad, que el estudio de mercado nace antes de la empresa y muere con ella.

Concesión de la licencia de marca

El franquiciador esta obligado a conceder la licencia de marca al franquiciado sin ningún tipo de límites. Deberá cederles sus derechos de uso de signos de identificación, como logotipo, marca, nombre comercial, rótulos, eslóganes, membretes y todo aquello que identifica el negocio principal.

Esta licencia juega un papel fundamental en la franquicia, es más, es inherente a la misma, porque es la que permite a los consumidores identificar a la empresa, reconocer a los productos o la prestación del servicio. El uso de esa marca deberá ser exclusivo, siendo el franquiciado el único que podrá usarla en su zona de exclusividad territorial.

Según Gasset (Guzmán 1994), en el contrato de franquicia el empleo de signos de identificación por parte del franquiciado es un elemento indispensable que se impone obligatoriamente, la concesión de la licencia de marca implica la licencia de enseña, pues ambos elementos son inseparables.

Si un franquiciador privara a su franquiciado del derecho de uso de la marca, el contrato se anularía inmediatamente, ya que el franquiciado se vería privado de una de las bases esenciales del contrato de franquicia, y eso es lo que busca el franquiciado, la marca por ser reconocida en el mercado.

El franquiciador mantiene la imagen de la marca en el mercado con campañas de promoción y publicidad, esto lógicamente, referente en beneficio de franquiciador y franquiciado.

Obligación de transmitir el saber hacer "Know How"

El "Saber Hacer" de un negocio, resulta de la experiencia del franquiciador y viene a ser la fórmula o "el secreto" del negocio, esta experiencia la adquiere el franquiciador en su propio negocio de manera personal, a este respecto Rigol Gasset (1992), apunta: "para que un franquiciador pueda reproducir un éxito, para que estandarice y venda una fórmula, hace falta que

esta fórmula objeto del contrato de franquicia haya sido experimentada, que sea estandarizable, transmisible y reproducible".

El "Saber Hacer", Kahn (1992), lo define como "la posesión de una determinada rama de conocimientos que aventaja los de un especialista medio". El Saber Hacer es un elemento clave del éxito comercial, es la razón de ser de la franquicia. El mayor o menor contenido del saber hacer y su adecuación a la realidad se convierte en uno de los puntos valorados de la red de franquicias. Se define como el conjunto de conocimientos empíricos, que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada, es el conjunto de conocimientos que posee el franquiciador y que derivan o son obtenidos a través de la experiencia al frente de un negocio. (Guzmán, 1994).

Según trabajo monográfico, Universidad Nacional de Tres de Febrero (1999) el saber hacer tiene unas condiciones o características las cuales son:

- Un conjunto de conocimientos que comprende el saber hacer que resulta difícil precisar de forma individual, los cuales comprende conceptos como: surtido adecuado, publicidad adecuada, técnicas adecuadas, buena gestión, etc.

- *Práctico (hacer)*: aplicado a una situación real, debe conseguir resultados satisfactorios, de allí, que el saber hacer, ha debido de ser experimentado previamente de manera positiva.

- *Transmisible (hacer saber)*: condición indispensable para la existencia de la franquicia, donde el franquiciador le transmite el saber hacer al franquiciado, mediante manuales, la formación del franquiciado es antes y durante la franquicia a través de la asistencia técnica de manera continua.

- *Estandarización:* no tiene que ser sinónimo de rigidez, es aconsejable que el franquiciado tenga un cierto grado de autonomía, siempre dentro del respeto a las políticas comunes a la red de franquicias, de forma que pueda adecuar su negocio al mercado donde esta ejerciendo su actividad, igualmente, dotarse de la posibilidad de desarrollar sus capacidades de reaccionar frente a la competencia, sin que en ningún momento cambie el concepto del negocio.

- *Probado o experimentado con éxito*: el saber hacer, como se dijo anteriormente, es producto de conocimientos obtenidos a través de la experiencia, en las unidades pilotos, ello supone que fueron adquiridos dentro de un periodo más o menos largo y que al mismo tiempo, durante ese periodo, se introdujeron innovaciones, constantes mejoras que fueron producto por exigencias de la realidad.

- *Secreto*: el saber hacer se transmite bajo la condición del compromiso al respeto por parte del franquiciado, cuyo hecho, supone la ruptura con el franquiciador y la exigencia por éste de una fuerte indemnización al incumplimiento de dicha condición. Igualmente, se puede exigir que el personal que contrata el franquiciado para su negocio firme en su contrato de trabajo la obligación de respetar el secreto del saber hace.

- *Sustancial*: incluye información relevante para la elaboración y venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y de manera particular, en la presentación de los productos para la venta, la transformación de productos en relación con la prestación del servicio, las relaciones con los clientes y todo lo concerniente con la gestión administrativa y financiera.

- *Identificado*: el saber hacer debe estar escrito de manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y sustancialidad.

- *Original*: la originalidad lleva consigo la diferenciación de los productos respecto a los competidores. La mayor originalidad sin duda, aporta una ventaja competitiva. Igualmente, es importante, la mayor dificultad para imitar el saber hacer o la posibilidad por el franquiciado de reproducir la actividad prescindiendo del franquiciador.

Al respecto, Guzmán, (1994) clasifica la originalidad del saber hacer en dos tipos:

- Originalidad absoluta, cuando el saber hacer transmitido y los servicios ofertados son desconocidos por todos los profesionales del sector, por lo que será de una novedad absoluta.

- Originalidad Relativa: cuando el saber hacer es desconocido sólo por los que reciben, pero puede haber sido practicado por otras empresas

Si una franquicia es la repetición de un éxito comercial, un porcentaje muy alto del mismo dependerá de los métodos que se utilicen para su reproducción y transmisión a terceros (franquiciados). Estamos en cualquier caso ante una necesidad operativa de carácter imperativo. La identificación del Saber Hacer de las franquicias constituye una exigencia legal.

Estos conocimientos se identifican a través de los Manuales de Negocio que recogen la fórmula del éxito. Por lo tanto, el Saber Hacer no es algo intangible. El franquiciado debe poder disponer de una documentación a la que pueda remitirse en todo momento para efectuar una consulta sin dificultad alguna.

Estos documentos se clasifican en informativos y formativos:

Elementos informativos

Estos elementos son necesarios para toda empresa que inicie su actividad en franquicia.

1. Dossier informativo de la franquicia

Con el objetivo de adaptar las obligaciones informativas de la franquicia a la nueva normativa establecida, por el RD 2485/98 de 13 de noviembre, el dossier de franquicia se debe adaptar a las exigencias legislativas actuales. (Revista DINERO. Edición 2006)

- Datos identificativos de la empresa franquiciadora.
- Descripción del sector de actividad del negocio objeto de la franquicia.
- Contenido y características de la franquicia y su explotación.
- Estructura y extensión de la red.
- Elementos esenciales del acuerdo de franquicia.

Este dossier será portador de la imagen de la franquicia y tendrá como finalidad aportar una información inicial básica a los potenciales franquiciados.

2. Cuestionario de candidatura

Realizado ajustándose a las características del potencial candidato a la franquicia, aportará a la Central una amplia información respecto al perfil personal, profesional y económico del mismo.

3. Folleto de franquicia

Especialmente útil en las funciones de expansión de la red, en la selección de las referencias más adecuadas y en la difusión de la imagen de marca, transmitirá una primera información a los candidatos.

4. Documentos contractuales

Precontrato de franquicia o acuerdo de opción de compra: con la firma de este documento

un candidato, sin haber adquirido la condición de franquiciado ya que sólo se adquiere con la firma del contrato, puede reservarse el derecho de la franquicia en una determinada zona de exclusividad, lo que sin duda agilizará las labores de creación de la red por parte de la Central.

Contrato de franquicia: éste constituye el pilar básico de toda franquicia ya que regulará la relación entre las partes durante toda su vigencia. Este documento deberá adaptarse a la legislación comunitaria en materia de franquicia, a la legislación nacional aplicable a esta fórmula de asociacionismo comercial y al Código Deontológico venezolano de Franquicia aplicable en Venezuela.

5. Material formativo

Es donde se encuentran los diferentes métodos de formación empleados para la transmisión del saber hacer del franquiciador. Dado que la franquicia se basa en la reproducción de las técnicas comerciales, operativas, económicas y de dirección-gestión de un negocio en un entorno de características previamente definidas, el franquiciador debe disponer de los soportes adecuados para la transmisión a los franquiciados de su saber hacer.

Esta transmisión se efectúa principalmente a través de dos vías, por un lado con la entrega de los manuales corporativos de la franquicia y por otro mediante la formación inicial y continuada del franquiciado.

Este proceso de formación abarcará tres fases claramente diferenciadas:

- La formación del franquiciado en las dependencias de la central de franquicia.
- La formación que el franquiciado y su personal recibirán en el propio punto de venta.
- El apoyo que el franquiciador prestará al franquiciado durante su estancia en el establecimiento durante la primera fase de su puesta en marcha.

La formación del franquiciado continuará a lo largo de toda la vigencia contractual a través de diversos medios como cursos de reciclaje y de aplicación de nuevas técnicas y métodos operativos, seminarios de trabajo, convenciones lúdicas, envío de circulares, publicaciones internas, aportación de informaciones útiles a la red y la asistencia permanente que se le prestará al franquiciado en la explotación de su negocio.

Presentamos ahora la documentación que debe ir incluida de cara a la adecuada explotación de las unidades piloto de la red con el fin de establecer los parámetros de gestión que posteriormente se transmiten a los franquiciados. Nada debe dejarse a la improvisación, si no ser objeto

de una minuciosa planificación y estructuración previa:

Manuales operativos y de imagen

Los diversos Manuales de negocio suelen ser habitualmente los que señalamos a continuación, pudiendo desarrollarse individualmente o en conjunto dependiendo de las necesidades de cada empresa y aspectos a contener.

Estructura y organigrama de la central de franquicia

Con este documento, el franquiciado dispone de la definición y presentación de los diversos departamentos operativos de la central de franquicia: técnico-comercial, compras, formación, control, animación, etc.

Manual de concepto empresarial

Donde quedan recogidas los principales criterios conceptuales y organizacionales del negocio que pretendemos franquiciar, constituyendo en definitiva un excelente instrumento de presentación y formación a los potenciales franquiciados.

Manual técnico de productos

En él se especifican las principales características de los diversos productos y servicios que compongan la oferta. Dividido en familias y categorías de artículos, aportará al franquiciado una valiosa información respecto a los mismos y, en definitiva, excelentes argumentos que podrá emplear en su venta directa.

Manual de Procedimiento

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

Control y supervisión

Es necesario contar con un test o chek-list que facilite las funciones de supervisión del establecimiento franquiciado y por tanto la valoración de su calidad de gestión y adaptación a la normativa operacional y de imagen de la franquicia.

Marketing y gestión comercial

Este Manual hace referencia a todos aquellos elementos o acciones que definen las políticas comerciales empleadas en la gestión diaria de los puntos de venta de la red franquiciada: valores diferenciales de los productos, fijación de precios, medios publicitarios, acciones promocionales, elementos de ayuda a la venta y de potenciación de la marca, técnicas de venta, etc.

Manual administrativo

Su finalidad no es otra que la de facilitar al franquiciado el soporte informático necesario para el desarrollo de la actividad y establecer los criterios a seguir en la elaboración de los informes analíticos de gestión sobre los que basar el posterior análisis y elaboración de estadísticas generales.

Manual económico-financiero

Este manual se compone tanto de información general de la red como de los presupuestos y estados previsionales particulares de cada nuevo establecimiento de la franquicia: cuenta tipo de explotación, plan de inversiones iniciales, estados presupuestarios, proyección de estados financieros, plazos de amortización y puntos de equilibrio, etc.

Manual de normas gráficas e imagen corporativa

En él deben estar contenidas las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la red franquiciada: nombre comercial, logo marca, tipografías, colores corporativos. Así mismo, debe contener la forma en que tendrá que conjugarse todos estos elementos en cada una de las situaciones en que sea posible su uso.

Manual de adecuación y decoración de locales

Este manual especifica los requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red.

Estos aspectos se especificarán sobre la base de un local tipo de la red, debiendo adjuntarse con este manual el proyecto de adecuación y decoración especifico para cada local franquiciado, una vez seleccionado y aprobado por la central.

La formación del franquiciado no sólo es un requisito indispensable y fundamental en el siste-

ma de franquicia, sino que a este respecto se pronuncia expresamente la normativa comunitaria aplicable a los acuerdos de franquicia.

Así el reglamento que norma las relaciones franquiciador-franquiciado establece "que un acuerdo de franquicia comprende la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un "know how" y señala "la obligación del franquiciado de asistir y hacer asistir a su personal a cursos de formación organiza dos por el franquiciador". (Revista DINERO. Edición 2006).

La formación de un franquiciado no sólo consistirá en aportarle un adiestramiento adecuado al inicio de la explotación de la actividad. Esta formación habrá de prolongarse durante toda la relación de franquicia.

Por tanto, debe distinguirse entre formación inicial y formación continuada.

La formación inicial tendrá que transcurrir deseablemente por tres etapas claramente diferenciadas: (Revista DINERO. Edición 2006).

Una formación teórica referente a los aspectos relativos al negocio y al sistema de franquicia que por lo general se desarrollará en las instalaciones de la central franquiciadora.

Una formación práctica para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la fase inicial. Aquí se planteará al franquiciado la posibilidad de una completa dirección de un centro piloto, bajo la supervisión directa de personal especializado del franquiciador.

La asistencia técnica y comercial de la que podrá beneficiarse el franquiciado en el propio punto de venta en los inicios de la actividad.

Para la primera fase, formación teórica, el franquiciador tendrá que organizar y desarrollar un programa formativo capaz de facilitar al franquiciado suficiente información relativa no sólo al propio concepto de negocio en sí, sino también respecto a las particularidades que identificarán y personalizarán la relación entre ambas empresas.

Serán las características del sector de actividad, la complejidad de la transferencia de información y de los requerimientos operativos precisos y, como es lógico, el rigor y profesionalidad del franquiciador y las aptitudes del propio franquiciado, lo que realmente condicione la duración de un programa de formación de apertura.

En cuanto a la segunda etapa de la formación inicial, la formación práctica, ésta perseguirá un doble objetivo:

El desarrollo de las funciones inherentes a las diversas secciones o departamentos del punto de venta por parte del franquiciado, tales como lo comercial, aprovisionamiento, administración, marketing.

La dirección supervisada del completo funcionamiento de un punto de venta piloto, por lo general el más próximo a la localidad de implantación.

Formación técnica y comercial: será, no obstante, con la asistencia in situ al franquiciado durante las primeras etapas de funcionamiento de su nueva unidad operativa, cuando puedan concretarse infinidad de procedimientos y subsanarse las más que numerosas dudas que pueden planteársele al franquiciado en el transcurso de una jornada normal de trabajo.

Poder disponer de la presencia de personal especializado del franquiciador en un momento tan difícil como es el de enfrentarse a la dura realidad de su mercado, constituirá de por sí un excelente colofón a su formación inicial.

Por último, los servicios de asistencia, se configuran como realmente esenciales en lo que a la transmisión de experiencias se refiere y que habrán de formar parte necesariamente de un programa de franquicia. Estos son, entre otros los que se establecen a continuación:

- Localización del emplazamiento.
- Asignación de áreas de influencia de exclusiva.
- Elaboración de presupuestos de gestión.
- Determinación de los stocks de apertura y seguridad.
- Apoyo en la realización de acciones comerciales.
- Planificación y creatividad publicitaria.
- Investigación del mercado.
- Coordinación de campañas globales de publicidad y promoción.
- Planteamientos de adecuación, decoración y equipamiento.
- Desarrollo conceptual del negocio.

- Sistemas de administración y gestión del negocio.

Por su parte, la formación continuada o permanente se impartirá por el franquiciador de diferentes formas:

Seminarios periódicos de formación: la permanente investigación que del mercado habrá de realizar el franquiciador, podrá traducirse en la necesidad de implementar cambios técnicos o comerciales más o menos importantes que habrán de trasladarse a todos los puntos de la cadena.

En definitiva, de nada servirá organizar y aplicar un excelente programa de formación al inicio de la relación de franquicia, si las empresas franquiciadoras no son capaces de mantener en el tiempo una estructura capaz de garantizar la oportuna preparación de los diversos eslabones de la cadena.

Por tanto la organización de seminarios de formación hará posible la transmisión de las mejoras que progresivamente fuera experimentando el Saber Hacer del franquiciador, que dicho sea de paso, tendrán su origen en numerosas ocasiones en las aportaciones de los propios franquiciados.

Convenciones de franquiciados: suelen ser estos encuentros, regionales o nacionales, de franquiciados una excelente oportunidad para la organización de sesiones de trabajo con muy diversos objetivos:

- Presentación de datos generales de la red.
- Campañas publicitarias y promocionales.
- Incorporación de nuevos productos.
- Variaciones en la imagen corporativa.
- Modificaciones de aspectos decorativos.
- Mejoras de sistemas informáticos de gestión.
- Presentación de grandes cuentas.
- Exposición de servicios externos...

Los temas a tratar en estas sesiones suelen por lo general ser objeto de un trabajo previo entre el franquiciador y un comité de franquiciados. Una vez expuestos los temas al consenso de todos los franquiciados de la red, se decidirá sobre la conveniencia de acometerlos o no, condiciones y plazos.

Seminarios de formación de reciclaje: tendrán por objeto la actualización de conocimientos respecto a ciertas áreas del negocio en las que éstos muestren ciertas debilidades de gestión.

Información continuada de utilidad para la red: una comunicación fluida entre franquiciador y franquiciados será un factor imprescindible para que estos últimos cuenten en todo momento con la formación más apropiada de cara a la cobertura de las exigencias Mi mercado. Para ello los medios más habituales serán las circulares informativas y las publicaciones internas a modo de boletín informativo de la red.

De esta forma, el franquiciador podrá mantener convenientemente informada a toda su estructura franquiciada en temas tan relevantes como:

- Evolución y nuevas tendencias del mercado.
- Información económica de la red.
- Apertura de nuevas tiendas.
- Acuerdos con proveedores.
- Nuevos productos y procedimientos.
- Aportaciones de otros franquiciados.
- Negociaciones en curso.

Como es de suponer, la colaboración entre franquiciado y franquiciador en estos aspectos es elemental para el éxito del acuerdo. Esta relación es que a larga garantizaría el éxito del formato por la retroalimentación que se pueden dar entre sí. Sin duda, en todos ellos, se pondrán de manifiesto las experiencias adquiridas por el franquiciador con la explotación de la actividad en diversos mercados y durante un periodo de tiempo que, al menos, habrá de ser relativamente amplio.

Obligación de aprovisionamiento

El aprovisionamiento, además de una obligación para el franquiciado, puede ser considerado un derecho que le otorga importantes ventajas competitivas (Bermúdez, 2001):

- Tiene garantía de suministro continuo.
- Evita la ruptura de stocks.
- Facilita la gestión del almacén y su control
- Garantiza la calidad de los productos.
- Abarata los costes al disponer de un central de compras o de producción que dispone de economías de escala
- Genera un mayor margen de beneficios.

Obligación de control de la red

Consiste en el proceso de supervisar la labor de los establecimientos franquiciados, lo cual se convierte en un derecho del franquiciador, cuyo fin principal es comprobar que las normas operativas esenciales transmitidas al franquiciado son realmente cumplidas por éste, evitando así perjuicios de carácter grave para el prestigio de la marca.

A juicio de Barbadillo, el control es una herramienta más para salvaguardar los niveles de calidad exigibles en toda la red, sin ella, seria imposible detectar las desviaciones, su finalidad tiene que ver más con la prevención que con la penalización por las posibles deficiencias encontradas y vendría siendo el canal permanente de comunicación entre el franquiciado y los franquiciados.

El mecanismo para ejercer este control, puede comprender dos actividades principales:

- Visitas de control periódicos, donde la persona autorizada e identificada previamente aplica un formulario de control.
- Cliente misterioso que se presente en este negocio como un cliente particular, de manera imprevista.

También, puede ocurrir a las consultas o clientes para tratar de averiguar información relacio-

nada por ejemplo con: atención al cliente, apariencia del personal, calidad del producto, limpieza general, etc.

1.5.1.1.2 Características del franquiciador

Las franquicias traen consigo todo un conjunto nuevo de responsabilidades que algunos empresarios simplemente no les interesan o son incapaces de asumir.

Como franquiciador tendrá que proporcionar una amplia variedad de servicios de administración dirigidos a incrementar las probabilidades de éxito de sus franquiciado, es responsable de capacitar a los nuevos dueños, de desarrollar métodos y procedimientos, de buscar nuevos productos o servicios, de dar asesorías y de prestar atención, de buena manera y con amabilidad, a sus franquiciado, aunque el contrato no lo estipule de manera tácita.

Por ello, es sumamente importante para quien piense iniciar actividades como franquiciador, evaluarse lo más objetivamente posible. Debe determinar si posee las características personales y profesionales necesarias para lanzarse a otorgar franquicias del negocio. Este s el primer paso de un importante proceso de planeación más largo y más detallado, necesario para establecer el enfoque y el rumbo del negocio del cual se van a otorgar franquicias.

La planeación comienza con la determinación de las cualidades personales como franquiciador y cuando haya verificado si el otorgamiento de franquicia conviene o no, se habrá logrado un avance sustancial en el camino hacia el crecimiento y el desarrollo. Para evaluar las cualidades personales requeridas para ser franquiciador se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Trabaja bien con otras personas? Una de las principales habilidades que se necesita para tener éxito como franquiciador es la d trabajar efectivamente con los demás. ¿Sabe cooperar con la gente? ¿Sabe escuchar sus sugerencias y sus problemas? ¿Le es fácil trabajar en equipo? Muchas personas, cuando son jefe, a menudo, se vuelve autocrático; muchos hombres de negocios no practican o no están de acuerdo con la administración en participación. El liderazgo autoritario no cuadra con la operación de franquicias, ya que los franquiciado son empresarios independientes, capaces de tomar decisiones autónomas acerca de sus operaciones comerciales diarias, no son empleados de su organización.

Las relaciones franquiciador/franquiciado son alianzas para la comercialización de sus productos o servicios y difíciles de conservar, agravadas por incentivos y motivaciones antagónicas. Como franquiciador se desempeña dos papeles separados por una línea divisoria muy sutil: el del padre bien intencionado y el del suegro entrometido. Si se establece demasiadas directri-

ces se considerará dictadura. Si se suelta demasiado las riendas se puede perder el control del sistema de franquicias.

Todo se reduce a una cuestión de liderazgo y a la habilidad para sugerir lo que ha de hacerse. Si se sugiere en vez de ordenar y s motive n vez de castigar, las probabilidades de éxito aumentarán notablemente. Aceptar las franquicias como algo clave para el crecimiento de la empresa y darles a los franquiciado el trato correspondiente son dos componnos críticos de la fórmula de las franquicias.

¿Puede aceptar y enfrentar los riesgos? Como con cualquier negocio que se emprenda, el otorgamiento de franquicias es un riesgo calculado, se ha de invertir tiempo y dinero cuyo futuro es incierto y los resultados nadie los garantiza. ¿Está listo para correr riesgos y para enfrentar lo desconocido de una manera profesional y efectiva? El enfoque más práctico consiste en determinar si se pueden disminuir los riesgos y así aumentar las probabilidades de éxito. Al tomarse la decisión de crecer a través de la franquicia, lo más que se puede perder es dinero, porque se requiere pagar el publicidad, mercadotecnia, abogados y consultores quienes se encargaran del trabajo inicial para convertir su negocio en franquicias, los cuales pueden ascender de $100.000 a $200.000 o más dólares, pero nadie le garantiza la calidad de tales asesorías.

La operación de in sistema de franquicia es un método de comercialización fuertemente reglamentado de allí, que siempre se necesitará un abogado para la redacción del contrato y la carta de intención y para reducir el riesgo del otorgamiento de franquicias, la prioridad número uno consiste en encontrar al abogado en franquicias más apropiado. Las leyes y los reglamentos sobre franquitas forman una intrincada maraña de declaraciones, contratos y obligaciones.

¿Es usted una persona resuelta? La aptitud para mantener el rumbo y comprometerse a largo plazo es una enorme ventaja en los negocios, sobre todo tratándose de las franquicias, que implica un proceso largo y absorbente.

¿Posee un ego fuerte? Un ego fuerte aunado a una personalidad asentada y carismática, puede ser una ventaja definitiva en el negocio de las franquicias. Porque los franquiciado no compran negocios: compran un estilo de vida, la oportunidad de iniciarse por primera vez en una morsa propia.

¿Es usted buen vendedor? Su crecimiento va a depender de que encuentre prospectos y después les venda el negocio. Es un trabajo agotador que requiere persistencia, tiempo y esfuerzo. Implica tocar puertas, rebatir toda clase de objeciones y hacer el seguimiento de los prospectos; una labor tediosa que a menudo puede resultar desalentadora, existen casos, que por cada 200 solicitudes logra cerrar un contrato.

Vender significa mucho más que presentar un programa, se debe saber juzgar a los individuos, algunos de los prospectos les quitará mucho tiempo, los buenos vendedores deben tener ojo clínico para identificar rápidamente a los buenos prospectos y enfocar sus energías en consecuencia. Berkman, considera que los vendedores de franquicias deben comprender el punto de vista del cliente y, a fin de cuentas, establecer una relación de sinceridad y confianza que confirme la validez de la oferta. Por último los vendedores deben saber cerrar los tratos, no basta interesar a los prospectos en la oportunidad que se les ofrece, también hace falta motivarlos para que firmen el contrato.

¿Es usted buen comunicador? El negocio de las franquicias implica tantas comunicaciones que si el sistema no facilita el libre intercambio de información estará condenado al fracaso. Operar una franquicia equivale a enseñar, y enseñar es la diseminación efectiva de información. Como franquiciador, una de las responsabilidades consiste en comunicar todo el conocimiento que los franquiciado necesitan para triunfar. Requiere de una interacción y un compromiso con el personal de la organización, atizando todos los medios posibles de comunicación: boletines, memorandums, cintas de audio y de video, manuales, folletos, conferencias, Internet, (Chat).

¿Es usted un empresario emprendedor? Todos los empresarios toman riesgos y saben como manjar su negocio, pero ser empresario y emprendedor implica una forma de resolver los problemas que pocos hombres/mujeres de negocios ponen en práctica. Un empresario emprendedor es aquel que ve posibilidades donde los demás ven problemas, una oportunidad donde sólo parece existir obstáculos. Los empresarios emprendedores identifican las necesidades reales del mercado y comprometen los recursos necesarios de toda índole para aprovechar dichas aperturas.

¿Le gusta trabajar con ahínco? Echar a andar una operación d franquicias desde cero es una tarea ardua, se tienen que promover y vender franquicias, entrevistas con franquiciado potenciales, desarrollar programas de publicidad, preparar especificaciones y detalles de su negocio, asistir a las inauguraciones, imprimir boletines, ayudar a la selección de la mejor ubicación, supervisar las decisiones administrativas y realizar cientos de otras funciones, todas críticas para el éxito del negocio. Aunque muchas de estas funciones se pueden delegar, es necesario, por lo menos en la etapa de formación, tomar las riendas cortas, ya que el otorgamiento de franquitas es un reto que exige la aplicación consistente de talento y habilidades.

Una vez hecho el autoanálisis, es probable que posea muchas de los atributos personales importantes para todo franquiciador, aquellos de que carezca implicarán un reto adicional, una oportunidad para resolver con creatividad un problema difícil, si tiene algunas debilidades cubra esas necesidades.

El paso siguiente, una vez terminada su autoevaluación, es averiguar si el negocio objeto de franquicias, posee las características básicas necesarias para poderlo otorgar en franquicia.

1.5.1.1.3 Ventajas e Inconvenientes para el franquiciador

1.5.1.2 Ventajas de la franquicia para el franquiciador:

- Permite una expansión rápida. La franquicia es un sistema de comercio asociado que permite incrementar de forma rápida el número de tiendas de la cadena.

- Con muy poca inversión. De hecho los inversores locales suelen tener que pagar una cantidad importante por ser miembros de la cadena.

- Conocimientos del mercado local. Los inversores locales suelen tener un buen conocimiento del mercado de su zona, que aportan al franquiciador.

- Control local. Este es uno de los factores fundamentales del éxito del sistema de franquicia. El inversor local está más motivado que un empleado para conseguir el éxito de la tienda.

- Ingresos más estables. El franquiciador suele cobrar un porcentaje sobre los ingresos por ventas del negocio. Estos ingresos son más estables que los beneficios

Es evidente que la franquicia es sólo una de las alternativas de expansión que tiene un empresario. Frente a ella, aparecen diversas opciones que, sin duda, pueden resultar óptimas en atención a las necesidades puntuales de la empresa, pero que las últimas tendencias han marcada la pauta y han dejado muy en claro el camino a seguir: centros propios, acuerdos de distribución, concesiones y abanderamientos, cadenas voluntarias, centrales de compras, joint ventures, etc.

Corresponde a los objetivos perseguidos por la empresa en expansión determinar la conveniencia de una u otra alternativa, que creemos vendrá condicionada no sólo por objetivos empresariales, que en determinadas ocasiones pueden compartir varias de las fórmulas apuntadas, sino, especialmente, por la capacidad económica de la empresa en expansión para afrontar su crecimiento y por los diferentes ámbitos normativos aplicables a cada una de estas fórmulas.

Así, la franquicia aparece como una fórmula de especial atractivo al permitir a las empresas acometer proyectos de expansión sin necesidad de soportar las inversiones requeridas por la

presencia a través de centros propios, además de liberar a la empresa franquiciadora de la carga laboral del personal que puedan requerir cada uno de los establecimientos.

Las principales diferencias entre una expansión por la vía de franquicia y una a través de establecimientos propios son las siguientes:

Franquicias:

- El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.
- El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de su negocio.
- Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.
- El incentivo del franquiciado para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitará al franquiciado el control de la gestión.
- La expansión se produce con personal ajeno.
- La mayor rapidez de expansión conllevará el acceso a mayores economías de escala que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.
- Rentabilización de los esfuerzos de marketing al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar a nivel local.

Sucursales:

- La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
- La expansión del negocio exigirá un incremento de plantilla y en definitiva un espectacular aumento de los costes de personal.
- Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
- La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.

- El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.

- La expansión sucursalista facilitará menores economías de escala.

- La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto a nivel local como nacional.

1.5.1.3 Inconvenientes de la franquicia para el franquiciador

- Conflictos. El comercio asociado tiene el peligro de generar conflictos entre los franquiciados y el franquiciador. En el caso extremo los franquiciados se separan de la cadena y se convierten en competidores

- Menores ingresos. Al cobrar un porcentaje sobre las ventas los ingresos son menores que cuando las tiendas son propias.

- La franquicia será ante todo, una estrategia de expansión que se lleva a término mediante relaciones empresariales. La carencia de estrategia de crecimiento por parte de los empresarios establecidos con una visión de futuro y por el otro lado la insuficiencia formativa de los franquiciados, son puntos habituales que conducen a problemas en la franquicia.

De esta forma, los principales obstáculos que se presentan a la hora de evaluar la posibilidad de expansión por la vía de la franquicia, son:(Revista DINERO. Edición 2006)

- La incorrecta evaluación del mercado o del potencial de la demanda.

- La no identificación de aquellas empresas que se constituyan como competencia directa de nuestro concepto.

- La carencia de valores innovadores y diferenciales del negocio, no siendo posible la potenciación de los mismos en la estrategia de franquicia.

- La inexistencia de una política de suministro clara y desarrollada, así como de los aspectos logísticos que conllevan nuestra actividad.

- La imposibilidad de proporcionar asistencia a los puntos de venta de la cadena, habitualmente por no contar con una estructura adaptada a dichas necesidades.

Existen diez aspectos básicos que todo franquiciador debe contemplar a la hora de plantearse expandir su concepto de negocios, los cuales le puede garantizar el éxito, haciendo la salvedad que dichos aspectos deben ser considerados como factores interactuantes entre si, y que son:

a) Mentalidad empresarial

Se entiende que la franquicia es un sistema de expansión de un negocio y no un negocio en si. Es decir, que debe partir de un concepto empresarial bien estructurado y establecido de una empresa en marcha y con cierto éxito. La mentalidad empresarial ayudará también a conocer que un crecimiento lento no significa no crecer. Un desarrollo sostenido contribuirá a una implantación sólida, siempre que se sigan las estrategias adecuadas

b) Plan de negocio

E1 franquiciador deberá contar con medios económicos tanto para sostener los servicios comunes durante el proceso de lanzamiento de la franquicia, como para dar un adecuado servicio a la red y prestar la asistencia correspondiente a la cadena. Además, deberá rodearse de un buen equipo. Los recursos humanos resultan esenciales a la hora de acometer cualquier tipo de plan en una empresa.

c) Plan de marketing

Fundamental para posicionar su marca frente a otras ya muy establecidas en el mercado. El franquiciador debe trazar un cuidadoso plan que lance su marca y la dé a conocer, en unas condiciones de fuerte competencia. La publicidad y las diferentes acciones de marketing que se emprendan deben guardar homogeneidad, por lo menos hasta que la marca esté asentada. Se trata de buscar un elemento diferenciador que haga que el cliente conozca la enseña y le aporte confianza.

d) Selección de franquiciados

Resulta de esencial importancia que el principal requisito en la selección sea el que posea cultura empresarial, ya que de él va a depender la gestión de su franquicia. Además, va a ser la imagen de nuestra enseña de cara al público en el resto de puntos del territorio motivo de nuestra expansión.

e) Know How

Secreto para salvaguardar nuestra ventaja competitiva, identificable con la marca por el cliente

y sustancial, es decir, útil para el franquiciado. Son las tres características básicas de ese Saber Hacer que ha llevado al éxito a nuestro negocio y que perdería toda su razón de ser si el franquiciador no es capaz de transmitirlo correctamente. Por tanto, la formación del franquiciado es vital para la salud de nuestra marca.

En ocasiones, puede darse el caso de que la misma naturaleza del negocio dificulte esa comunicación del Saber Hacer, quizás porque resulte muy complejo. Algunas consultoras del sector aconsejan en determinadas ocasiones la creación de una "franquicia piloto", cuyo funcionamiento durante el periodo de tiempo que sea necesario, contribuirá a ver si el modelo es operativo y a prever dificultades.

f) Comunicación con el franquiciado

Además de esa transmisión del Saber Hacer, el constante contacto con los franquiciados es indispensable. Interesarnos por sus necesidades, sus dificultades y sus inquietudes nos ayudarán a saber si hemos tomado el camino correcto. Por supuesto, nos hará saber si todo funciona como es debido y nos mantendrá muy cerca de la realidad del mercado.

g) La importancia del Cliente

El conocimiento del mercado nos dará las pautas de cómo acercarnos a nuestro potencial cliente y un buen plan de marketing conseguirá la uniformidad necesaria para que a ese cliente no le despiste nuestra oferta. Por descontado, el contacto con el franquiciado nos desvelará cuáles son las inquietudes de ese consumidor, lo que va a contribuir al éxito en la implantación de nuestro producto.

h) Cuidar emplazamientos

El franquiciador es quien establecerá la política de ubicación de los locales de su franquicia y teniendo en cuenta que esos establecimientos van a ser su gran escaparate, hay que cuidar mucho el emplazamiento idóneo. Sin un análisis previo y un estudio de mercado, cualquier decisión en este sentido puede desembocar en el fracaso más absoluto.

i) Evolución del mercado

El franquiciador tiene que estar en permanente contacto con lo que sucede en el mercado y, en particular, en el sector en el que opera. Presentará productos y servicios renovados mirando por el cliente. La observación del mercado le dará también las pautas sobre la conveniencia, o no, de buscar estrategias de expansión diferentes.

j) Sectores

A pesar de que todos los sectores pueden albergar una oportunidad de negocio importante aquí podemos destacar algunos sectores de actividad que se están imponiendo con fuerza en el mercado, como son telecomunicaciones, música y vídeo, los omnipresentes moda y restauración, así como servicios (tintorerías, transporte, mensajería, inmobiliarias, agencias de viaje...) y servicios a domicilio. Por otro lado, la franquicia también se ve influenciada por las modas y subsectores de actividad que afectan a la economía.

1.5.1.2 El franquiciado

El franquiciado: es la persona natural o jurídica que adquiere los derechos de explotar una marca, donde las condiciones por las cuales se regirán las relaciones están enmarcada en un contrato, firmado entre las partes.

Su perfil está determinado entre dos extremos, a consideración de Barbadillo (1999): personas con una mentalidad empresarial, con alto grado de iniciativa y aquellas personas con mentalidad de empleado, con iniciativa mínima suficiente como para tomar decisiones que serían de su única competencia, encontrándose entonces, el término medio, el cual corresponde a una persona con un cierto grado de iniciativa propia, suficiente como para asumir responsabilidades que son propias de la gestión cotidiana del negocio, sobre la base de su propia experiencia y conocimiento del mercado en donde opera, pero sin poner en peligro el modelo operacional que le ha transmitido el franquiciador, de todas maneras, cada franquiciador deberá determinar el perfil de su franquiciado.

Seleccionar franquiciados

La franquicia se basa en las relaciones empresariales entre el franquiciado y el franquiciador. De esta forma, los términos en los que se establece esta relación deben ser equilibrados para ambas partes.

De no ser así, el éxito se aleja, aunque seamos capaces de identificar excelentes condiciones de negocio para las empresas contratantes. Por ello, hay que tener en cuenta que a la hora de seleccionar nuevos franquiciados debemos poner tanto cuidado o más que si estuviéramos en el proceso de selección de un directivo para nuestra propia empresa.

Sin duda, una adecuada selección de franquiciados es la base del sistema, garantizará el éxito del negocio.

Gran parte del éxito reside en la rigurosa selección que el franquiciador realice de ese socio que sin duda será su franquiciado. Éste, por su capacidad de gestión, por sus aptitudes profesionales, por su facilidad para la generación de contactos comerciales y por su plena identificación con el concepto de negocio que se le propone en franquicia, será un buen candidato para la apertura y explotación de una de las unidades de la red.

A esta conclusión podrá llegar el franquiciador tan sólo si realiza un profundo análisis de cada candidatura. Es importante, no sólo porque el crecimiento de nuestra red dependerá, en gran medida, de esta tarea, sino porque las personas que van a gestionar nuestros establecimientos son tan importantes como lo es la calidad del producto o servicio que se comercialice.

Esto implica, en primer lugar y como ineludible paso, que previamente se ha de definir el perfil de empresario que pretendemos poner al frente de los centros franquiciados. Aceptar franquiciados que no reúnan los requisitos mínimos necesarios, puede suponer un lastre difícil de superar.

La experiencia nos dice que es una constante en la mayoría de las franquicias que comienzan su andadura, cometiendo fallos en la elección de sus primeros franquiciados. Las causas suelen ser muy comunes, y que una cosa es plasmar sobre el papel un perfil ideal, y otra muy distinta es encontrarlo en personas que se interesan por un determinado concepto de negocio.

La premura que la mayoría de franquiciadores tienen por abrir centros hace el resto, produciéndose en muchas ocasiones una selección no tan rigurosa como se debería hacer.

Una vez determinadas las características más adecuadas del perfil del empresario franquiciado y el conocimiento de los objetivos geográficos de implementación de la red y de los sistemas organizativos más apropiados para ello, debemos definir el proceso más adecuado para buscar y seleccionar franquiciados, sobre los cuales se siguen básicamente cuatro pasos:

1. Acciones de comunicación:

Deberemos acceder a aquellos cauces, y utilizar aquellos medios, que nos permitan llegar a los potenciales franquiciados, como pueden ser la prensa general, publicaciones especializadas y sectoriales, Internet, ferias, mailings selectivos, contactos puntuales, acuerdos con entidades financieras, centros comerciales, Cámaras de Comercio, Asociaciones, contactos profesionales, proveedores, consultores, intermediarios diversos, etc.

Su finalidad no es otra que la generación continuada de referencias que puedan ser posteriormente objeto y el conocimiento de procesos de selección. Todas estas acciones lógicamente

generarán una respuesta en el mercado de una manera más o menos inmediata y diferida en el tiempo.

Es importante evaluar el coste por referencia obtenida de nuestras acciones de comunicación. En este aspecto, Internet y en concreto los portales de franquicias han demostrado ser la herramienta más eficaz para la presencia mantenida en el tiempo y la obtención de contactos.

2. Recepción de candidaturas:

Dependiendo de las respuestas deberemos dotarnos de los medios y materiales necesarios para atender correctamente a todas y cada una de las referencias, lo que supone líneas telefónicas, personal cualificado para la resolución de cuestiones más o menos complejas, dossieres de información, cuestionarios de candidatura, etc. En este sentido, un buen franquiciado habrá estudiado con mucho detenimiento al franquiciador antes de entrar en contacto con él. Es muy probable que haya solicitado asesoramiento de un consultor, abogado, contable, el director de su banco, quienes le habrán aconsejado que se asegure de algunos puntos. Si una persona quiere ser franquiciador, deberá prepararse para responder cuestionarios de todo tipo.

3. Cualificación de referencias:

Una vez que los interesados en nuestro concepto de negocio nos han remitido el cuestionario de candidatura y hemos tenido la oportunidad de reunirnos con ellos y conocerles detenidamente, ya estamos en condiciones de seleccionar a los candidatos ideales para cada una de las plazas en las que queremos implantarnos. Entrarán en juego las características personales y profesionales que previamente se han definido en el perfil de franquiciado ideal.

4. Aceptación de franquiciados:

Este es el momento cuando el franquiciador da el visto bueno al potencial franquiciado para su incorporación definitiva a la red, y en el que se deben activar una serie de servicios complementarios, como son la personalización de documentación contractual, elaboración de informes económicos, búsqueda de financiación, búsqueda de local, realización de campañas publicitarias locales, etc.

Todo aquello que implica hacer una apertura en óptimas condiciones. El éxito está, por tanto, en definir, planificar y dotarse adecuadamente. Y es que un buen concepto de negocio no se vale por sí mismo para expandir la red, necesita de otras funciones de apoyo, que complementan el servicio al franquiciado, y que son parte de los elementos enunciados anteriormente.

1.5.1.2.1 Ventajas e inconvenientes para el franquiciado

Las aportaciones del franquiciador son ventajas para el franquiciado. Fundamentalmente, la marca, el "Saber Hacer", el marketing, la asesoría, la formación y los suministros. Estas ventajas son fundamentales y son la razón del gran éxito del sistema de franquicia.

Ventajas

- Facilidades de financiación. Suele ser más fácil conseguir financiación de los bancos para una franquicia que para un comercio independiente. Por ejemplo es más fácil conseguir financiación para un McDonald´s que para abrir la Hamburguesería Hermanos Morales.

- El contar con la ayuda de una gran cadena. Las grandes cadenas se preocupan por el éxito de sus tiendas. Normalmente tienen un departamento de franquicias que realizan un seguimiento continuo del mercado y de los establecimientos locales.

Inconvenientes para el franquiciado

- Los pagos que debe realizar al franquiciador puede parecer un pequeño porcentaje, Pero un pequeño porcentaje sobre los ingresos por ventas pueden constituir una parte muy importante de los beneficios.

- Las Normas. El inversor local se ve obligado a seguir las normas de la cadena. La franquicia puede no ser buen sistema para empresarios muy emprendedores e independientes. Por ejemplo por muy emprendedores que seamos McDonald's no nos dejara pintar sus arcos dorados, su M, de azul aunque sea nuestro color favorito.

- Ligado a la suerte de la cadena. Si la cadena tiene problemas o parte de la cadena tiene mala imagen esto puede perjudicar al resto. Nos puede influir de forma negativa la actuación del resto de la cadena.

- No tenemos la propiedad de la Marca. Si creamos la tienda de ropa Hermanos Morales y tenemos un gran éxito, nuestros nietos pueden heredar una marca de prestigio. Incluso podrían crear una gran cadena a partir de una tienda de éxito. Pero si somos franquiciados simplemente tenemos firmado un contrato de franquicia por el que podemos utilizar la marca con ciertas condiciones. Pero no somos propietarios de la marca. Estamos

expuestos a que el franquiciador considere que no cumplimos las normas de la cadena y no nos renueve la franquicia.

- Tenemos limitada la expansión. Si tenemos un comercio independiente y marcha bien cuando queramos y contemos con los recursos podemos abrir nuevas tiendas. Si tenemos una franquicia normalmente firmamos un contrato que nos compromete a no hacer la competencia a la franquicia. Y para abrir nuevos locales necesitamos que nos concedan otra franquicia. Incluso en ocasiones sucede que el franquiciador permite la apertura de nuevos tiendas en nuestra zona que nos hacen la competencia. Por ejemplo la cadena TelePizza cuando un restaurante sobrepasa cierta cantidad como ingresos por venta mensuales, permite abrir otra franquicia o un restaurante propio en la zona.

1.5.2 El concepto empresarial propio, aprobado y único

Aunque el sistema de franquicia, no garantiza el éxito definitivo de un determinado negocio, pero si debe contar con los factores necesarios como para reducir el riesgo de fracaso del mismo, de allí, que lo más importante es que el franquiciador transmita al franquiciado no sólo un producto o un servicio, si no también, el concepto empresarial propio, único, probado y rentable.

1.5.3 Unidades piloto.

Si se toma en cuenta lo expresado por Gasset (1992), se puede explicar la razón de ser de un establecimiento piloto, como mínimo, ya que como se dijo anteriormente, esta unidad piloto es donde el franquiciador lleva a cabo sus propias experiencias donde ha tenido la oportunidad de diseñar y probar los métodos y procedimientos, se puede decir, que las unidades pilotos se convierten en laboratorios de la franquicia, lugar donde se pone a punto y se experimenta la fórmula en cuestión.

Guzmán (1994), hace referencia de algunas características que debe tener la unidad piloto, para que sirva de base o par para evaluar el desempeño de la red de franquicias, las cuales son:

- Que haya sido rentable, con resultados atractivos.

- Que la experiencia haya dado buenos resultados en mercados diferentes, de lo contrario, los resultados no serian confiables.

- Que las experiencias anteriores, se hayan producido en un periodo determinado, entre mas años de resultados positivos, mejor.

Con relación a la unidad o unidades piloto, Gasset (1992) ha establecido una regla o parámetro, al tratar de determinar cuál es la importancia de la unidad piloto para el éxito de la franquicia al presentar la denominada regla de los "tres por dos" (3 x 2), que significa que todo franquiciador debe tener tres establecimientos pilotos con dos años de actividad, parece ser un índice seguro para reconocer una franquicia como eficaz. (Guzmán, 1994)

En opinión de Kahn (1992), (Guzmán, 1994) "los centros pilotos son la cédula madre explotada en un régimen directo por el franquiciador. Es el laboratorio de la red de franquicias". El pilotaje desempeña una función comercial, jurídica y económica.

A nivel del piloto es donde se realiza el estudio exhaustivo del "saber hacer" que elabora el futuro franquiciador. A partir del piloto se elabora una cédula logística que tiene por misión analizar y elaborar los aspectos de marketing, económicos, financieros y técnico. El piloto asume el papel de vitrina de la franquicia.

Guzmán, (1994), manifiesta que el piloto tiene doble sentido: sentido ascendente y descendente.

En sentido ascendente el centro piloto informa al franquiciador o entidad franquiciadora de los resultados, de los factores que repercuten a favor o en contra de estos resultados, y de los cambios encontrados en el mercado progresivamente.

En sentido descendente, la información que procede de la entidad franquiciadora recoge las modificaciones del "saber hacer" motivadas por la información ascendente.

Anteriormente, se mencionó el hecho de que el franquiciador debería transmitir al franquiciado un concepto empresarial propio y probado, lo que significa que el franquiciador debe tener la experiencia de un centro, cuya explotación demuestra su rentabilidad, lo haya probado en las mismas condiciones que luego se van a repetir en cada uno de los centros que constituye la red de franquicias.

Por ello es que el franquiciador debe comenzar con al menos una unidad piloto, que al mismo tiempo le sirva para verificar el modelo de negocio, sirva de centro de formación al franquiciado y éste pueda verificar la realidad del negocio. Esto conduce a un alto grado de confianza de éste al mismo y además, para el franquiciador, esta unidad piloto serviría de laboratorio de pruebas para consolidar el concepto del negocio.

Desde el punto de vista deontológico, es recomendable para el franquiciador que el mismo, pruebe la viabilidad del concepto del negocio que va a transmitir y no sean los franquiciados quienes inviertan su dinero para sacar de dudas al franquiciador sobre si la idea es viable o no (Barbadillo, 1999)

Son indispensables para refrendar el éxito y para el correcto funcionamiento de la cadena de franquicia. Pueden resumirse de la siguiente forma:

- Permitirán al franquiciador realizar un estudio exhaustivo de la estrategia de franquicia y de su Saber Hacer antes de que se transmita a sus franquiciados.

- Análisis del margen necesario para la rentabilización de la actividad y de las fluctuaciones reales de la venta.

- Realización de pruebas que permitan la continua mejora y adaptación del saber hacer.

- Aplicación práctica del know how por parte de los franquiciados durante su formación inicial.

- Puesta en práctica de las ideas y propuestas realizadas por los franquiciados que serán puestas a disposición de la red en función de los resultados alcanzados.

1.5.4 Formación inicial y continua

En toda franquicia es necesario que el sistema sea transmisible al franquiciado de forma sencilla, permitiendo la transferencia del conocimiento en un plazo breve, donde se entrene sobre todo lo relacionado con la franquicia. Es el momento donde el franquiciador hace participe de los secretos propios del negocio. Este proceso de formación debe darse, según Barbadillo (1999) en dos partes:

- Un periodo de formación teórico – práctico impartido en las dependencias del franquiciador y en establecimientos operativos, cuyo objetivo es el de ejercer posteriormente una actividad en consonancia con los niveles exigibles a todas las unidades que integran la red, durante esta fase el franquiciador se reserva el derecho de tomar algunas decisiones relacionadas con el personal, inclusive, relacionado con el franquiciado.

- Un segundo periodo de apoyo durante la fase de apertura y lanzamiento del centro

franquiciado, esta se realiza en la propia unidad franquiciada y a través de personal experimentado del franquiciado.

Este apoyo en al apertura es el más valorado por los franquiciados, ya que ayuda a vencer los miedos y recelos en uno de los momentos más problemáticos y críticos de todo negocio, en los que la inexperiencia puede llegar a dar una gran importancia a problemas cotidianos que el personal experimentado soluciona en forma eficaz en segundos.

La formación de franquiciados no se termina con el anterior proceso (formación inicial), es necesario darle una formación continua que lo ayude o potencie su actividad cotidiana, la formación continua puede estar apoyada por cursos, seminarios o talleres, que muchas veces son de carácter obligatorio.

Una vez que hemos llevado a cabo la experimentación del Saber Hacer se hace indispensable identificar todos los aspectos que hacen referencia a la transmisibilidad del negocio a los futuros inversores en el mismo, que no son otros que los franquiciados.

Esta transmisión se va a llevar a cabo a través formación e información permanente a cargo del franquiciador, definiendo el concepto de franquicia y elaborando los documentos soportes necesarios para la transmisión del saber hacer del negocio y que deberán acreditar su carácter sustancial y confidencial.

De esta manera podemos concluir que estamos en condiciones de plantearnos una expansión mediante: acuerdos de franquicia pero hasta este momento, en ningún caso, podemos aventurarnos en este mundo con garantías de éxito.

La adopción de cualquier decisión respecto a la creación y posterior desarrollo de una red de franquicias o, simplemente, en lo que se refiere a la integración en la misma mediante la apertura de uno de sus puntos de venta, debe siempre partir de un método como el que exponemos y no en simples estimaciones, sino en estadísticas globales y datos suficientemente contrastados y fundados en una experiencia previa.

Pero, ni aún en estas circunstancias podremos asegurar que estamos en condiciones de garantizar el éxito. El éxito no se garantiza en una red de franquicias; por muchos estudios teóricos que se llevan a cabo y por muchas experimentaciones del negocio que se efectúen, el riesgo es un componente que nunca desaparece. Lo único que se puede garantizar es que las posibilidades y el método permiten augurar buenos resultados futuros, pero en ningún caso la consecución de los mismos.

1.5.5 Apoyo al franquiciado

La relación que se establece entre el franquiciador y el franquiciado ha de ser continua, donde surge una vinculación mas allá de lo establecido en el contrato firmado entre las partes, es una de las obligaciones más importantes del franquiciador y tiene su justificación en la necesaria aportación de conocimiento y experiencia que serán fundamentales para la solución de los problemas que encuentre el franquiciado, o la mejor manera de evitarlos

1.6 Pasos para franquiciar un negocio

Las fases que debe seguir un empresario para convertirse en franquiciador y para que tenga éxito en la cadena, son las siguientes (Trabajo Mimiográfico. 1999):

Fase 1ª. Realización de Estudios.

Estudio de mercado:

- Condiciones del mercado
- Áreas comerciales

Estudios Técnicos:

- Localización de los puntos de ventas
- Dimensión de los puntos de ventas.
- Surtido a ofrecer (Abastecimiento)
- Instalaciones necesarias
- Material expositor
- Tipo de venta: tradicional, libre-servicio, etc.

Estudios de necesidades de personal.

Estudios Financieros.

- Costos periódicos. Personal de franquicia
- Gastos de publicidad
- Costes de centro piloto
- Costes de central de compras.
- Costes de formación continua
- Costes de explotación
- Acciones de marketing
- Costes de I + D
- Otros servicios.

Inversión Inicial. Costes de Documentación

- Gastos de lanzamiento
- Constitución de centro piloto
- Elaboración del paquete de franquicia
- Costes de elaboración y impresión de manuales
- Costes de constitución de empresas franquiciadora.
- Diseño de servicios

Ingresos.

Fase 2ª. Experimentación.

Esta fase consiste en la puesta en práctica de las ideas, conocimientos, etc., que van a ser los elementos en los que se quiere fundamentar la franquicia. Son los denominados centros pilotos.

Fase 3ª. El Paquete de la franquicia o “Package de franquicia”

Supone la elaboración y puesta a punto del denominado paquete de la franquicia, y se define como el conjunto de documentos que describen fielmente la experiencia y el saber hacer del franquiciador, así como los derechos y obligaciones del franquiciador y franquiciado.

Fase 4ª. Reclutamiento de franquiciados.

Toda fase de reclutamiento conlleva un estudio previo del puesto. El análisis consta de dos partes: descripción del puesto del franquiciado y especificaciones del puesto.

Las formas de reclutar candidatos franquiciados son muy diversas:

- Medios de comunicación
- Anuarios y revistas de franquicias
- Ferias de franquicias
- Marketing directo.

Fase 5ª. Selección de franquiciados.

La selección de franquiciados se realiza utilizando los siguientes elementos:

- Impresos de solicitud
- Entrevistas
- Hojas de valoración
- Test
- Carta de intención
- Formación.

Para conocer si nuestra empresa está en condiciones de iniciar un proceso de expansión mediante la fórmula comercial de franquicia es preciso realizar un análisis de viabilidad previo que

nos verifique el cumplimiento de los requisitos necesarios sobre nuestro concepto de negocio, el mercado en el que nos vamos a desenvolver, nuestros productos y/o servicios y el Saber Hacer que estamos en condiciones de poder transmitir a los futuros franquiciados.

Esta es la fase previa a la elaboración de todo proyecto de franquicia. Son una serie de pasos a seguir durante el desarrollo y la puesta en marcha del futuro proyecto. Todo empresario que desee franquiciar su empresa debe estar familiarizado con cada uno de los siguientes aspectos (Revista DINERO. Edición 2006):

a) Conocer el sector

Es de suma importancia analizar el sector de actividad en el que opera una determinada empresa, con el objeto de conocer no sólo a la competencia en franquicia sino el volumen de empresas que vienen operando a nivel nacional e internacional y averiguar la situación y tendencias de este sector.

Analizaremos, a través de datos lo más reales posibles, la situación del sector, el grado de madurez del mismo y la facturación total del mercado. Este informe completo del sector ayudará a conocer el potencial desarrollo de nuestro concepto de negocio y nos permitirá adelantarnos a posibles problemas que hayan podido tener ciertas enseñas dentro del sector de actividad en el que pretendemos operar.

b) Registrar la marca

Este aspecto es el que genera o va a generar a medio y largo plazo mayores activos a la empresa franquiciadora. Deberán definirse las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la futura red. Nombre comercial, logo-marca, tipografía, colores corporativos, así como la formalización de sus correspondientes registros.

Todo franquiciador debe estar en posesión del registro de la marca o del nombre comercial que licencia a favor de los franquiciados. Destacar en este sentido que es posible ceder marcas o nombres comerciales en trámite de concesión, asumiendo ciertos riesgos. Actualmente, no deben olvidarse los registros de marca comunitarios, internacionales y en los propios dominios Internet.

c) Definir la Oferta

Este es un punto clave en la definición. Si lo que pretendemos es lanzar una franquicia a nivel nacional, la cobertura en el aprovisionamiento del producto es clave, ya que por problemas de

suministro o falta de producto muchas enseñas han desaparecido. Conviene siempre realizar una primera diferenciación entre servicios y productos; en el primer caso debemos detallar cuáles son estos servicios con su correspondiente precio al público y la forma de prestación del servicio en sí.

Y en el caso de productos, una vez definida la oferta, marcar las fuentes de suministro de la potencial cadena de establecimientos: central de compras, proveedores autorizados, marcas propias, productos complementarios, etc.

El nacimiento de una franquicia es aconsejable cuando el ciclo de vida del producto está en la fase de crecimiento, más difícil es el éxito cuando se pone en funcionamiento con un producto en la fase de madurez y desaconsejable en la fase de caída. Es importante conocer que aunque nuestra oferta sea homogénea a nivel general, en muchos casos, deberá ser adaptada al mercado o zona de influencia de cada franquiciado.

d) Crear una central franquiciadora

Toda franquicia o marca debe tener detrás una central o departamento de franquicias que preste de forma continuada servicios de asistencia a sus franquiciados. El franquiciador por contrato no sólo tiene derechos sino que tiene una serie de obligaciones, y más concretamente, cargas asistenciales, tanto durante la apertura del nuevo establecimiento como durante todo el periodo de vigencia contractual.

La empresa deberá analizar cuáles son sus funciones como central franquiciadora y dotar de estructura y personal capaz para garantizar el cumplimiento de sus propias obligaciones. Definir y cubrir los procesos de formación inicial, continuada y la definición de los servicios de asistencia técnica y comercial serán claves en esta fase de análisis.

e) Definir el perfil del franquiciado

Es clave definir de antemano el perfil profesional, personal y patrimonial del franquiciado tipo. Es posible que nuestro concepto de negocio sea viable y novedoso pero no sea tan viable el encontrar un perfil tan especializado. A veces se ven negocios rentables, bien gestionados, con una aparente garantía de éxito, pero de una gran complejidad de gestión y exigencia de unos conocimientos previos altamente cualificados.

Cuanto más sencillo sea el proceso de transmisión del Saber Hacer, más garantías tendrán el franquiciador de que el franquiciado comprenderá y será capaz de gestionar y explotar su negocio de forma adecuada.

f) Concretar un centro piloto

Será preciso analizar las actuales delegaciones o unidades piloto, y en el caso de no tenerlas, ponerlas en funcionamiento con el fin de contrastar su operatividad con el concepto de franquicia previamente definido. Además, se debe desarrollar un estudio de procedimiento y método que nos permita trasladar las experiencias de estos puntos de venta a lo que sería un futuro centro franquiciado.

g) Establecer un Plan de Negocio

Una vez definido el concepto de franquicia, trasladadas las experiencias del futuro franquiciador y analizado el potencial de zonas para la expansión de la franquicia, realizaremos un estudio de rentabilidad (informe económico financiero) en dos direcciones:

En primer lugar, un análisis que nos garantice que la apertura de un establecimiento franquiciado es una opción rentable y segura para el franquiciado y que cuenta con un mercado amplio, estable y con buenas perspectivas de desarrollo.

En segundo lugar, conociendo las previsiones de explotación de un franquiciado tipo y basándose en el plan de desarrollo definido, llevaremos a cabo un análisis que nos confirme que la expansión a través de franquicias generará al franquiciador una rentabilidad suficiente para mantener la adecuada estructura de soporte, garantizando la correcta difusión de su marca y por tanto asegurando el futuro de la red de ventas.

Será en esta fase donde debamos cuantificar y valorar las cargas financieras de los potenciales franquiciados.

h) Analizar la demanda

Una vez conozcamos la situación del sector de actividad en el que pretendemos operar, estudiaremos el potencial mínimo de población que se requiere para la apertura de un centro franquiciado y el número de clientes necesarios para la rentabilización del negocio. Este análisis nos permitirá conocer las características básicas de la zona de exclusividad territorial, las poblaciones en las que podemos ubicarnos y, en definitiva el número de franquicias que podemos implantar en cada mercado.

Sobre la base de estas consideraciones y con el fin de comprobar la rentabilidad del proceso de expansión en franquicia se definirá un ritmo de aperturas que deberá abarcar un plazo no inferior a los tres primeros ejercicios de funcionamiento de la cadena.

Cuando una empresa se plantea su desarrollo a través de este sistema, el de la franquicia, debe llevar implícito el aumento progresivo de sus ventas. La empresa debe adoptar decisiones sobre dos aspectos que marcarán y definirán su desarrollo: por un lado, la vía u orientación que seguirá el crecimiento y, por otro lado el cómo se llevará a cabo.

Conseguir franquiciar una empresa supone la planificación y puesta en marcha de una metodología de trabajo que exige un estudio teórico, una experimentación práctica y la disposición de una base documental amplia y completa en la que definamos nuestro saber hacer, al futuro franquiciado.

Aquí desarrollaremos una serie de puntos, que fueron expuestos en la anterior revista nombrada, quien contó con la asesoría de Tormo & Asociados, desde donde hay que partir para trazar las bases sólidas de una empresa que pretenda expandirse bajo acuerdos de franquicia. (Revista DINERO. Edición 2006)

Si tenemos en cuenta que una franquicia es la reproducción de un éxito comercial, el primer objetivo de todo franquiciador es la definición de un negocio que opere en unos niveles de desempeño económico realmente excepcionales. Si no se cumple este primer requisito, es prácticamente inútil continuar puesto que carecemos de la, base sobre la que asentar el futuro crecimiento.

Un análisis riguroso nos debe desvelar dónde se encuentran las verdaderas raíces de este éxito, lo que nos permitirá saber si éstas pueden ser extraídas y reproducidas en un entorno diferente. Un éxito comercial puede responder a unas circunstancias locales o a hechos singulares que con mucha dificultad se van a encontrar en otras pares del mercado, o incluso puede deberse a las características personales del equipo directivo que pilota el negocio. En cualquiera de estos casos una extrapolación del mismo va a dar un resultado negativo.

Ahora que tenemos un negocio y sabemos que su éxito es totalmente reproducible y transmisible a distintos entornos, debemos saber cuál es el potencial de crecimiento que puede obtener en una zona geográfica determinada y cuál es el número y las características de sus competidores en dichas zonas. Del potencial de crecimiento y del tamaño de la futura red va a depender, tanto la estructuración futura de la central de franquicias como el nivel de inversiones que es necesario para conseguir estos objetivos de crecimiento. Pero paralelamente es también necesario diseñar una estrategia empresarial que comprenda todos los aspectos indispensables para obtener los resultados.

La estrategia empresarial debe hacer referencia no ya a aspectos generales sino a aspectos específicos de los acuerdos de franquicia como son:

- La definición de las zonas de exclusividad
- Los aspectos contractuales
- La determinación de las obligaciones financieras
- Las zonas prioritarias de expansión
- La preparación de una estrategia de búsqueda de franquiciados
- La valoración económica de todas las fases del proyecto, etc.

Es indispensable saber todo lo que vamos a necesitar y cómo lo vamos a conseguir. Pero muchos de estos puntos anteriormente mencionados se encuadran en el mundo de la teoría y es necesario refrendarlos con la práctica, motivo por el cual, debemos pasar a la experimentación de esta estrategia programada.

La experimentación de la estrategia se debe llevar a cabo a través de dos fases diferenciadas:

Estandarización y formalización: el Saber Hacer estará presente en todos los aspectos que deberán planificarse con anterioridad para desarrollar el negocio por medio del sistema de franquicia, como son:

- El producto o servicio
- La definición del perfil del cliente
- La distribución de las zonas de implantación
- Las características del área de exclusividad territorial la idoneidad del establecimiento
- Los servicio, de asesoramiento y asistencia al franquiciado

La puesta en práctica: la experimentación de la estrategia previamente definida sobre la que se ha de basar la franquicia deberá llevarse a cabo a través de la explotación de los denominados centros piloto, de los que podemos distinguir dos variantes:

- Los centros piloto propiedad del franquiciador que permitirán a éste la experimentación del producto o servicio objeto del negocio pero no del sistema de franquicia.

- Los centros piloto propiedad de terceros o unidades piloto franquiciadas. En este caso el franquiciador habrá firmado con un tercero un contrato de pilotaje mediante el cual este último experimentará el concepto de negocio en unas condiciones más reducidas que las que se plantearán para el resto de los franquiciados.

En cualquier caso, y recapitulando, podemos resumir los pasos para franquiciar una empresa en los siguientes:

- Disponer de un éxito comercial.
- Asegurarnos de que es extrapolable y transmisible a terceros.
- Crear una estrategia empresarial adaptada al crecimiento en franquicias.
- Experimentar esta estrategia y comprobar que funciona correctamente.
- Trasmitir estas experiencias a terceros.

A partir de este momento podemos decir que nuestra empresa es una franquicia. El éxito de toda empresa franquiciadora una vez definido su concepto de negocio y comprobado su éxito empresarial se fundamenta en su capacidad de desarrollo.

La experiencia demuestra que aquellas centrales franquiciadoras que invierten en su desarrollo y planifican adecuadamente tienen éxito, mientras que las dificultades implícitas en la falta de previsión suponen un lento desarrollo de la empresa, que revierte generalmente en la falta de competitividad.

Aspectos tales como ¿cuál es nuestro perfil de franquiciado?, ¿qué requisitos debe tener?, ¿cómo contactar con ellos?, ¿cómo comunicar nuestro concepto de negocio y conseguir atraer candidatos interesados hacia nosotros?, son la clave de una adecuada política de expansión.

Entre otros aspectos deberán contemplarse:

Estructurar la central

Lógicamente nos tendremos que dotar de una estructura propia y de una batería de acuerdos que dé solución a cuantos problemas y contratiempos nos vayamos encontrando en el camino.

Formalizar alianzas

De nada nos vale hacer crecer nuestra red si a la misma velocidad perdemos centros porque no cumplen los objetivos mínimos de ingresos. En esta situación, no estaríamos hablando de desarrollo, sino más bien de operaciones puntuales que nos generan una entrada de dinero aislada pero que no se sostienen en el tiempo.

Entre los acuerdos específicos de desarrollo que necesitaremos tener a punto están los siguientes:

- Financiación para los inversores; acuerdos con entidades bancarias.
- Acuerdos con Inmobiliarias y Centros Comerciales.
- Asegurar la logística y el aprovisionamiento de la red.

Todo ello, a título de ejemplo entre los que suelen ser más habituales en materia de franquicia.

Delimitar las zonas

Hablando de un ejemplo práctico, si hemos determinado que nuestro producto o servicio tienen un potencial de crecimiento de 250 unidades de negocio en España y que, de estas 40, se encuentran en una ciudad como Madrid, no podremos abrir más centros operativos, ni menos, que esos 40, porque en el caso de que fueran más, sería poner en peligro la rentabilidad de los mismos, y en el caso de que fueran menos, la rentabilidad de la red.

Siguiendo con el ejemplo si nuestros negocios sólo tienen éxito en zonas del extrarradio de las principales capitales de provincia o estados, para nada nos servirá un local en el pleno centro comercial de esas localidades, puesto que por un lado tendremos unos costes de alquiler excesivos y por otro no estaremos llegando a nuestros clientes.

Conocer nuestras limitaciones

Asimismo es importante conocer las limitaciones propias de nuestra empresa y, basándose en ellas, marcar ciertos objetivos de desarrollo. Es necesario determinar cuál es el potencial máximo de crecimiento que podemos asumir y sobre la base de él, estructurar la empresa y los medios para obtenerlos.

De nada nos vale generar una importante demanda en el mercado si posteriormente no somos capaces de canalizarla bajo unos niveles de calidad y asistencia adecuados. Esto implica inicialmente, entrevistas, firma de acuerdos, supervisiones, asunción de compromisos, etc., o lo que es lo mismo, una estructura permanentemente dedicada a estos efectos.

Elaborar una adecuada política de marketing

El desarrollo de una empresa franquiciadora con todas sus matizaciones, es similar al de cualquier otra empresa. En definitiva, una vez la empresa está en condiciones de expandirse después de haber realizado las inversiones, necesarias y su puesta a punto, debe comercializar franquicias. Es decir, debe darse a conocer a sus potenciales franquiciados y para ello debe invertir en marca, en darse a conocer, en difundir su presencia en el mercado.

Existen múltiples opciones para ello y canales adecuados como es la presencia en Ferias del sector, publicación en Directorios, presencia en Cámaras de Comercio, afiliación en Asociaciones, relaciones públicas, presencia en los medios y presentaciones, además de las propias apariciones en prensa especializada y de carácter general.

Concretar la planificación

Tenemos clara la fase inicial de estudio y análisis, pero posteriormente debemos pasar a concretar la planificación para que sea efectiva de verdad, en definitiva, traducir todo ello a un lenguaje de objetivos a conseguir. Para ello, todas las acciones y los presupuestos deben estar documentados y asignados con sus responsables respectivos, bajo un planning temporal que garantice la realización de lo planificado en el tiempo, corrigiendo las desviaciones que se van produciendo y evaluando los resultados obtenidos.

En muchas ocasiones, la realidad nos podrá apartar de la planificación establecida. En nuestra opinión no se trata de ir en contra de la misma, sino más bien de aprovechar las oportunidades que nos pueda ofrecer y cargarlas en nuestro beneficio, en lugar de desgastar recursos en modelarlas a nuestro antojo.

Contar con apoyo y asesoramiento externo para poder realizar este proceso correctamente es imprescindible cuando menos en las fases iniciales, en las que todo parece más confuso y las claves del éxito no terminan de encontrarse. El uso de una metodología de trabajo es básico para poder saber a dónde llegar.

En definitiva, lo que pretendemos transmitir es el concepto de equilibrio en la planificación del desarrollo, equilibrio entre el mercado y las posibilidades que nos plantea, la competencia, la estructuración de nuestra empresa y los medios de que disponemos. Si somos capaces de acompasar nuestra estrategia al ritmo que nos marcan estos cuatro parámetros conseguiremos nuestros objetivos con toda seguridad.

La comercialización del negocio es la punta del iceberg, bajo la que se esconde una planifica-

ción muy detallada del proceso de expansión más adecuado para cada empresa, su estrategia a medida.

Sea cual sea el sector de actividad en el que la empresa opere, ya sea en industria, comercialización o distribución de productos o bien en la prestación de servicios, la franquicia ha de ser contemplada como una alternativa que reportará a la empresa grandes ventajas. Pero para ello es necesario haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquicias y pensar en los motivos que inducen a incursionar en el formato

Si un empresario decide franquiciar su negocio, es debido a que se trata de una empresa rentable y saneada, que desarrolla una actividad suficientemente contrastada y que cuenta con un buen posicionamiento en su sector.

Ante las numerosas ventajas que conllevan las franquicias, la decisión de llevarlo a cabo podrá ser adoptada fácilmente al no existir circunstancias que sean difíciles de superar.

Franquiciar no será complicado, lo realmente complejo es llegar a una situación en la que la franquicia resulte en sí posible. Un proyecto de franquicia no se inicia con la simple decisión de franquicias nuestra actividad, sino en el preciso instante en el que la empresa comienza su andadura y que es necesario pensar en las siguientes razones, que justifican la decisión de franquiciar un negocio:

- Reducción de los costes de expansión.
- Amplitud y rapidez de crecimiento.
- Influencia en el entorna empresarial.
- Proveedores.
- Clientes.
- Competidores.
- Mayor rentabilización del crecimiento.

Reducción de los costes de expansión

Es por esta razón por lo que el sistema de franquicia resulta más ventajoso y atractivo para

cualquier empresa. Crecer con unos costes de expansión inferiores a los que corresponderían a un desarrollo directo mediante la apertura de unidades propias, proporciona a la franquicia su más indudable aliciente.

No se quiere decir con esto que franquiciar no represente para la empresa coste alguno en su crecimiento. Si la empresa no prepara suficientemente sus estrategias de lanzamiento y relación contractual, si no se dota de una estructura organizativa capaz de asistir convenientemente a los puntos de la red, si no dispone un planteamiento de negocio atractivo, contrastado y rentable franquiciar no será una solución.

Amplitud y rapidez de crecimiento

Como es lógico, es posible que cualquier empresario posea limitaciones financieras que se traducen en una mayor lentitud de crecimiento en caso de decantarse por un sistema de desarrollo a través de establecimientos propios. La capacidad de repercutir en el franquiciado las inversiones de apertura traerá consigo la cobertura del territorio objetivo en un tiempo sensiblemente inferior.

El franquiciador ha de ser consciente que un rápido crecimiento puede acarrear numerosos problemas en caso de no adecuarlo, en todo momento, a las estructuras realmente disponibles. La expansión ha de ser siempre objeto de una planificación rigurosa y responsable.

La franquicia, a través de un desarrollo paulatino, favorecerá el posicionamiento del empresario en su sector de actividad: en primer lugar, por su anticipación ante posibles competidores en aquellos mercados en los que estos últimos no tengan presencia. En segundo lugar, por el sentido de red, amplitud y posibilidad de servicio que conseguiremos transmitir al mercado.

Influencia en el entorna empresarial

Dado que las decisiones de la empresa no resultarán, en términos generales, ajenas al entorno en el que ésta desarrolla su actividad, muy especialmente, el que ésta se decante por franquiciar total o parcialmente su oferta, tendrá una influencia considerable ante las tres partes involucradas con su actividad: proveedores, clientes y competidores.

Proveedores

Ante una estrategia de comercialización y/o distribución en un planteamiento de franquicia, donde el fabricante de los productos no es el franquiciador, es necesario evaluar la capacidad que tienen los proveedores habituales para atender al suministro de la red.

Clientes

Frecuentemente, muchas empresas deciden franquiciar debido a las numerosas ventajas que conlleva la franquicia ante una red tradicional de distribución. Dichas ventajas se ven materializadas por la reducción de intermediarios, unas mayores opciones de control, la agilidad de decisión, la minoración de devoluciones de stocks.

Sin embargo, esto supondrá la coexistencia de dos canales de distribución diferentes: una red de distribuidores clientes (venta al mayor) y una cadena de establecimientos franquiciados, lo que frecuentemente puede representar problemas para la empresa al tener ésta que competir con sus propios clientes de distribución al mayor, donde antes no lo hacía. De esta forma, en zonas en las que ya se estuviese distribuyendo en el momento de implementar una unidad franquiciada, la empresa tendrá menores opciones de control en materia de exclusividad de oferta, precios de venta, publicidad y promoción, etc.

Competidores

Sobre todo en sectores en los que aún no se hubiera instaurado la franquicia o en aquellos otros en los que este sistema es empleado de forma muy limitada, es más que posible, que en el momento en el que una empresa comience a franquiciar, las empresas de la competencia se vean obligadas a adoptar ciertas medidas como reacción ante la innovación introducida en el sector. Este efecto, si In empresa que promueve la franquicia es uno de los líderes del sector, se producirá la improvisación de alternativas de negocio en franquicia por parte de los competidores inmediatos (por lo general, con pocas o nulas posibilidades de éxito ante la premura de su planteamiento) o la propuesta de agrupación o asociación de empresas ya integradas en el sector (posiblemente un perfil nada aconsejable en numerosas ocasiones para la concesión de franquicias).

Mayor rentabilización del crecimiento

Resulta obvio que la franquicia supondrá para el empresario mayores opciones de rentabilización de su proceso de crecimiento, ya no sólo por un volumen de negocio más amplio sino también por las mejores condiciones de compra o menores costes de producción. La franquicia estará basada en la asistencia permanente que encontrará una contraprestación económica por parte de los franquiciados de la cadena. Estas contraprestaciones adquieren la forma de derechos de entrada, royalties de explotación, cánones de publicidad, etc. Conceptos que vendrán a sufragar y rentabilizar convenientemente el esfuerzo franquiciador de la empresa.

Una empresa no puede empezar a franquiciar en cualquier momento. Franquiciar no es algo

que se decida sin más, sino que debe enfocarse con una rigurosa planificación; porque al fin y al cabo se trata del procedimiento estratégico de crecimiento para la empresa.

La decisión de franquiciar no puede adoptarse desde la inmadurez del negocio, desde la inexperiencia empresarial o desde la reducida rentabilidad de una actividad de reciente iniciación.

Franquiciar tan sólo será posible ante determinados criterios que el empresario, apoyándose en la opinión de analistas expertos en franquicia, tendrá que ratificar con suficiente antelación. Vamos a destacar, en términos generales, cuatro supuestos que deben corroborarse para iniciar el desarrollo en franquicia.

Corroborar la situación y previsible evolución del mercado al que pertenece o, en su caso, donde pretenda iniciarla. Para poder franquiciar con garantías de éxito, el mercado debe demostrar excelentes perspectivas de crecimiento ha de tratarse de un mercado, cuando menos, estable y contar con una amplitud suficiente que dé por buena cualquier previsión de equilibrio y constancia en la demanda.

Reafirmar la disposición de un producto o un servicio siempre original, diferente e innovador con respecto al ofrecido por la competencia y haber contrastado su buen grado de aceptación por parte del público. Asegurarse de contar con un sistema propio de gestión y administración, suficientemente experimentado que sea fácilmente transmisible a terceros a voluntad de la empresa y difícilmente accesible para cualquier competidor en general. Tengamos en cuenta que la franquicia requiere dos activos estratégicos de gran relevancia: una marca y un Know How.

Que los tres aspectos antes señalados y la disposición de un buen producto en un mercado interesante, se reflejen en claras ganancias para el empresario. Es decir, que se trate de una actividad capaz de generar una rentabilidad adecuada a las inversiones realizadas y claramente superior a la media de su sector.

1.7 Elementos necesarios para operar una franquicia

Schimidt (1999) indica que los elementos básicos necesarios para operar cualquier sistema de franquicias son: el plan estratégico de negocios, empresa operadora de franquicias, manuales operativos, programa de capacitación y entrenamiento, programa de asistencia técnica a la red de franquiciados, programa de mercadotecnia y comercialización del sistema de franquicias.

De los elementos necesarios para operar los sistemas de franquicias se consideran aquellos que

pueden ser aplicados a cualquier empresa y que no limitan el uso exclusivamente para las franquicias. Es decir, se analiza el sector de estudio en cuanto a manuales de recetas y preparación de alimentos, manuales de puestos y manuales de mercadotecnia, promoción y publicidad, y en especial del plan estratégico de negocios la estructura organizativa, costos, financiamiento y la competencia.

Elementos que integran el "Package de franquicia"

- Manuales operativos.
- Contrato de franquicia.
- Manual de identidad visual e imagen corporativa.
- Dossier de imagen y captación.
- Manual de adecuación y decoración de locales.

Tan importante como transmitir esta experiencia es fijar las normas de procedimiento y actuación en el interior de la cadena, así como los compromisos, derechos y obligaciones derivados para ambas partes. También es fundamental informar al franquiciado de la imagen corporativa común, así de la decoración que será precisa en los locales.

Los manuales operativos reúnen todas las normas de actuación y procedimiento de cada negocio franquiciado, regulando los aspectos relacionados con la operativa diaria del negocio. Además, su contenido debe estar contrastado con la práctica diaria del negocio.

Estos manuales son el instrumento básico para que cada franquiciado pueda actuar en todo momento en consonancia con el resto de la cadena, guardando así la uniformidad que imprime carácter corporativo a toda la red. Anteriormente explicamos en detalle a lo que se refiere cada uno de los manuales que puede tener una franquicia.

No obstante, no hay que confundir este aspecto, con la frecuente intromisión del franquiciador en la gestión del negocio que lleva a cabo el franquiciado, principalmente en aspectos que no afectan al concepto empresarial común.

No se debe olvidar que el franquiciado es un empresario cuya actuación está limitada por una serie de compromisos previamente aceptados, pero no es ni un empleado ni un delegado de la central de franquicia. Pone y, de hecho, tiene que poner su propia iniciativa en juego para con-

seguir la mejor gestión posible de su negocio. Esta es, por definición, una de las reglas básicas del sistema, sin la cual la franquicia dejaría de tener sentido.

Otro de los elementos básicos que componen el citado 'Package' es el contrato de franquicia. Este documento constituye el marco reglamentario primero y más importante que regulará la relación entre franquiciador y franquiciado. Su contenido dependerá en gran medida de las características y condiciones del proyecto establecidas durante el plan de viabilidad.

El manual de identidad visual e imagen corporativa, por su parte, debe contener las características técnicas relacionadas con la imagen de marca. Esta imagen, como es lógico, debe ser común a toda la red franquiciada: nombre comercial, logo-marca, tipo de grafía, colores corporativos con sus correspondientes patrones, entre otros aspectos.

Asimismo este manual tiene que contener la forma en que deben conjugarse todos esos elementos en cada una de las situaciones en que sea posible su uso: letreros, banderolas, membretes, sobres, tarjetas de visita, etc. La imagen que proyecte la cadena al exterior es de gran importancia en la vida de la enseña, pero absolutamente fundamental en las primeras fases de expansión.

El dossier de imagen y captación es el instrumento idóneo, como su propio nombre indica, para la captación del franquiciado. Si se quiere que alguien se sienta interesado por embarcarse en la oferta de negocio, es necesario hacerle ver, desde el primer momento, que estará respaldado por una experiencia y metodología probadas. Por ello, la información del dossier debe ser clara y atractiva, adjuntando siempre el formulario de selección para obtener los datos del franquiciado y realizar una buena selección.

Finalmente el franquiciado debe conocer en detalle todo lo relativo a la imagen corporativa que ha de mantenerse en los locales adheridos a la cadena. El manual de adecuación y decoración de locales proporciona la información necesaria para acondicionar los establecimientos en, desde el mobiliario, equipamiento y maquinaria a emplear hasta la memoria de calidades, indicando incluso sus referencias de fábrica y proveedores.

Evidentemente no se trata de dar un proyecto de obra por cada local, sino de proporcionar la información necesaria para que cada proyecto se haga en línea con la imagen marcada para los establecimientos de la cadena.

Si bien es cierto que toda franquicia nace con vocación de crecimiento, también lo es, que este crecimiento nunca puede ser descontrolado. La expansión de una red debe estar acompasada con la propia capacidad de la central con el fin de no hacer peligrar su permanencia en el mercado. El éxito de un proyecto depende en gran medida de la selección del franquiciado.

Es indudable que una actitud exigente en el proceso evita multitud de problemas a medio y largo plazo. Una de las máximas que debe regir este negocio reza que “es preferible no abrir donde no existan garantías mínimas de éxito, que cerrar un negocio abierto bajo la sombra de la duda”.

En la selección del posible franquiciado se valora especialmente el perfil personal más adecuado al negocio, así como su solvencia económica y la ubicación del local. Durante la entrevista también es importante vislumbrar su calidad humana y rectitud de intenciones, así como su situación económica y posibilidad real de afrontar la inversión inicial. Sus posibilidades de conseguir financiación y el tope máximo de la misma también son aspectos a considerar.

En general, sólo es aceptable un endeudamiento máximo del 65% de la inversión, con unos fondos propios del 35%. Los franquiciados que no alcancen este porcentaje no deben ser candidatos viables ya que el exceso de financiación externa puede poner en peligro la propia solvencia del negocio por causa de los costes financieros.

Este aspecto suele ser uno de los menos valorados por el franquiciador. A menudo, éste piensa erróneamente que es deber exclusivamente del franquiciado saber o no si su presupuesto alcanza la inversión necesaria. Nada más lejos de la realidad.

Según un estudio anual del departamento de Franquicias del NatWest en el Reino Unido, las principales quejas de los franquiciados son, por un lado, la escasa rentabilidad neta del negocio motivada por sus elevados costes financieros y, por otro, la falta de apoyo y seguimiento que realiza el franquiciador una vez el negocio está en marcha.

Otro de los aspectos fundamentales que debemos tener en cuenta al realizar la expansión de una enseña es la ubicación del local. Un buen emplazamiento determina, en gran medida, la rentabilidad del negocio. La experiencia del franquiciador suele ser el mejor baremo de cara a la idoneidad de un local, sobre todo, cuando ya existía una actividad previa a la puesta en marcha del proyecto.

1.8 Fuentes de ingresos por una franquicia

Como indica el cuadro 1.21, la contraprestación financiera que recibe el franquiciador puede incluir los siguientes tipos de ingresos (Stern y otros, 1998): derechos iniciales de franquicia o canon de entrada, royalties o comisiones, derechos por publicidad, ventas de productos, derechos de alquiler y arrendamiento, derechos de licencia y derechos de gestión.

Tres pueden ser las notas que caracterizan al sistema de franquicia (Kotler y otros, 2000): en primer lugar, el franquiciador debe poseer una marca comercial o de servicio que concede en licencia a sus franquiciados en contrapartida de los pagos de derechos; en segundo lugar, el franquiciado paga por el derecho a formar parte de un sistema; y en tercer lugar, el franquiciador proporciona a sus franquiciados un sistema de marketing y de operaciones para desarrollar el negocio.

Fuentes de ingresos de un franquiciador

Derechos iniciales de franquicia o canon de entrada.	Aproximadamente 50% de las cadenas franquiciadas en España requieren una inversión menor de 60.000 euros. Sólo el 5% de las cadenas franquiciadas exigen inversiones superiores a los 300.000 euros. Cuanto más importante sea el éxito de la enseña mayor será el canon de entrada.
Royalties o comisiones	Consisten en un porcentaje del volumen bruto de ventas. Suele rondar el 5%. También se pueden exigir pagos mínimos
Derechos de publicidad.	Suele ser un porcentaje del volumen bruto de ventas, que suele rondar el 3% o una cantidad fija.
Ventas de productos	Algunos franquiciadores funcionan como mayoristas, pues suministran a sus franquiciados materias primas y productos terminados. Otros fabrican sus productos y son vendidos a los franquiciados para que ellos los revendan
Derechos de alquiler	Es frecuente que las empresas franquiciadoras arrienden los edificios, equipos y aparatos que se emplean en sus puntos de venta.
Derechos de licencia	A veces se exige al franquiciado que pague por el empleo y la exhibición de la marca del franquiciador, aunque esto suele suceder sólo en las franquicias industriales, en las que se autoriza a un fabricante local a emplear una patente o proceso especial.
Derechos de gestión	En unos pocos casos se cobran derechos a los franquiciados por los servicios que reciben del franquiciador, como los informes de gestión y la formación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Stern y otros (1998)

1.9 Perspectivas de la franquicia

Según la bibliografía revisada para la realización y presentación del presente libro, y si hacemos proyecciones, tomando como base el historial de las franquicias en diversas partes del mundo, y especialmente a Venezuela, podemos decir, que se espera un crecimiento del sector en los

próximos años y que será mayor en la medida que el formato sea conocido, en detalle, por los empresarios.

Siguiendo las mismas estadísticas. Algunas tendencias que parecen van a macar el futuro de la franquicia y que suponen un esfuerzo por anticiparse a lo que está por venir. Se pone especial énfasis en varios puntos de muy diversa índole e importancia, unos más críticos y otros menos, pero que pueden ayudar a entender por dónde caminará el sistema de franquicia europeo en los próximos años.

Algunas tendencias, que se están sucediendo en la actualidad, nos permiten llegar a las siguientes observaciones:

- *Establecimientos con multiproductos*: la venta de varios productos bajo el mismo ambiente. Productos que antiguamente podían parecer fuera de lugar, ahora se presentan en los establecimientos especializados que nada o poco tienen que ver. Establecimientos informáticos que venden otro tipo de productos como helado y flores frescas, franquicias de cafeterías que ofrecen CDs de música, y marcas de alquiler de DVDs que comparten establecimiento con la venta de teléfonos móviles y accesorios, palomitas o cualquier tipo de bebida.

- *Economía de autoservicio:* cada vez es más significativa la predilección por la economía del autoservicio, basada en la rapidez (o al menos en su sensación de rapidez) y en el "hágalo usted mismo". Las franquicias están invirtiendo en tecnología con el fin de poder hacer al cliente cada vez más autónomo. Hoy día un gran número de productos y servicios pueden ya adquirirse de esta forma: desde hacer la compra y pagarla sin ver a una cajera hasta descargarse música en formato mp3, adquirir preservativos o cualquier otra necesidad del momento.

- *La consolidación de Internet*: ya conocemos el impacto que las nuevas tecnologías están tendiendo en la realidad empresarial del siglo XXI. Internet se consolida como la forma más ágil y potente de captación de franquiciados actualmente, muy por encima de ferias, guías o revistas. Actualmente, un 70% de las referencias se obtienen mediante este método, muy por encima que ningún otro.

- *El perfil del franquiciado:* las centrales tienden a buscar un franquiciado con un perfil cada vez cualificado, con mayor formación y capaz realizar aportaciones de diversa índole. Por otro lado, el envejecimiento de la población está modificando el mismo perfil de franquiciado. Muchos mayores, aun se sienten lo suficientemente capaces y buscan en la franquicia el desarrollo personal que en muchas ocasiones ha sido cortado por un

mercado laboral, excesivamente competitivo y que da especial valor a la juventud como elemento a valorar. Las cadenas, por su parte, ven en este perfil interesante por ser un inversor con capacidad financiera, tiempo libre para la gestión del establecimiento, mucho tesón y un alto grado de experiencia. Tras las mujeres y los emigrantes pueden ser el tercer colectivo en beneficiarse de políticas específicas para su entrada en la franquicia.

- *Yacimientos de negocio:* sin duda, las franquicias destinadas a servicios para la tercera edad están viviendo su edad dorada. El interés en esta área genera soluciones más rentables y más eficientes en cuidado del adulto: cuidado médico, cuidado en casa, belleza, tratamientos para la piel y contra el envejecimiento, balnearios, mejora de estilo de vida y la hospitalidad. Las franquicias predicen que las compañías de seguros de atención médica se incorporarán el mercado con planes de negocio en franquicia con el fin de recortar costes, importante en el sistema de salud americano. Por otro lado, aquellas franquicias destinadas a los niños (especialmente a su cuidado y formación), las del cuidado del cuerpo, las basadas en Internet y las denominadas "honre based business" están de enhorabuena.

- *Firmas de inversión:* el sistema financiero está cada vez más interesado en los inversores en franquicia gracias a la buena imagen del sistema en los países, imagen basada en una gerencia sólida por parte de las cadenas, los altos flujos de liquidez y los balances limpios.

- *Formación:* la formación sigue siendo tan vital como siempre, lo que se pone de manifiesto es la forma en la que ésta debe implantarse. Aunque nadie duda de la necesidad de los manuales y los vídeos, cada vez más los franquiciadores perciben que la forma en la que el aprendizaje saca más partido es mediante la formación asistencial. Este tipo de formación permite que el individuo realmente se sienta involucrado con aquello que está aprendiendo.

- China: el gran gigante chino o como se le ha denominado recientemente, "la madre de todos los mercados de franquicia". Un país que ha abierto recientemente sus fronteras a la inversión internacional y que ha retirado la gran mayoría de sus barreras de entrada este mismo año (Revista Dinero, 2006).

- *Proceso regulador:* actualmente España vive un proceso transparencia para el sector de las franquicias, por medio del Registro de los franquiciados, lo que se traduce, en generar un clima de confianza entre los asociados.

En cuanto a la franquicia queda claro que es sumamente permeable a los cambios sociodemográficos. Con la flexibilidad que le caracteriza, este sistema de negocio comienza a descubrir un

nicho de mercado emergente sumamente interesante para la inversión. Las franquicias destinadas al cuidado, la salud y la compañía a personas mayores parecen tener su futuro asegurado.

A todo esto se suman interesantes factores, tales como:

- El aumento de la concienciación, tanto por parte de los mayores como de sus familiares, de la importancia de mejorar su calidad de vida.

- El cambio en el modo de vida familiar, en el que las familias actuales suelen poseer dos salarios, sumado a la baja natalidad, les permite gozar de una mayor capacidad económica a la hora de hacer frente a este tipo de servicios. A esto se suma el boom de natalidad producido durante las décadas de los sesenta y los setenta que permite que el esfuerzo económico pueda ser compartido entre varios familiares.

- Algunos países, están tomando medidas para la tercera edad donde se procurará ofrecer cobertura universal, para lo que se espera contar con acuerdos y convenios con empresas privadas, bien mediante licitaciones, concursos u otras fórmulas de cooperación con la administración.

En lo que se refiere a la atención de las personas mayores, que es una situación muy notoria actualmente en los países europeos, y que no escapa a los demás países del mundo en cuanto a la tendencia de tener pocos hijos, lo que hace que aquellos países que tienen una pirámide poblacional con alto grado de población joven, por ejemplo Venezuela, donde el promedio de edad es de 26 años, lo que se traduce en un mercado potencial, donde podemos encontrar tres grados o niveles de prestación del servicio para las empresas:

- De atención residencial: el número de plazas en los actuales geriátricos y centros de día es, a todas luces, insuficiente por lo que se prevé una ampliación importante de la cuota de mercado por parte de las residencias privadas. Este tipo de centros precisan una alta inversión pero ofrecen gran rentabilidad. De atención domiciliaria: no es menos cierto que la mejora en los niveles de salud y calidad de vida de los mayores provoca que muchos de ellos estén capacitados para hacer su vida normal desde su hogar, no siendo necesario el internamiento y sí suficiente la mera atención domiciliaria. En este caso la inversión suele ser menor que en el caso anterior, por lo que se convierte en una opción interesante para la franquicia.

- De integración: Por último, existen casos en los que el colectivo de la tercera edad buscará la compañía dirigida a paliar la soledad y aprovechar las muchas horas de tiempo libre que poseen mediante cursos, actividades, viajes, Internet etc.

Por otro lado, se hace patente la cada vez mayor necesidad de productos y servicios, tradicionalmente destinados a todos los públicos, pero que necesitan redefinirse para alcanzar estos nuevos nichos de mercado. Además la tendencia, en los últimos años, según lo apunta Arriechi (2007) el negocio de franquicias ha tomado formas muy particulares y definidas como ha sido el caso de las denominadas "Franquicias de Bajo Impacto": kioscos, stands, carretas y/o carritos, demostrando con ello que el sistema de franquicias se adapta a las distintas realidades socio-económicas de los diferentes mercados. El paradigma que existía en cuanto a que para franquiciar un negocio había que tener cientos de millones de bolívares, en los que había que ser un experto en el rubro o contar con relaciones de alto nivel, quedó en el pasado. Las llamadas "Franquicias de Bajo Impacto" (aquellas que demandan inversiones menores a 35.000,00 Bs.F.) muestran un comportamiento muy interesante, ya que representan una alternativa real y atractiva para importantes sectores de la población y para muchos individuos que nunca hasta ahora pensaron internarse en el mundo de los negocios propios.

En Venezuela, el proceso evolutivo del sector franquicias ha sido uno de los más efervescentes del continente en los últimos años, tanto albergando franquicias extranjeras como las más originales nacionales, producto del ingenio empresarial criollo, que en los últimos tiempos han sido denominadas "Franquicias de Bajo Impacto", las cuales han conquistado buena parte de los puntos comerciales de las principales ciudades del país y siguen en franca expansión.

Este tipo de franquicias, comenta la ejecutiva de Front Consulting, se caracteriza por tener unos costos totales de inversión relativamente módicos, oscilando entre los 1.500 y 25 mil de bolívares fuertes aproximadamente. Igualmente son negocios "monoproveedores" y "unipersonales", en el entendido que generalmente son surtidos por un solo proveedor que suele ser la empresa franquiciante, y son atendidos por un solo empleado por turno. Estas características son derivadas de una realidad socio-económica de generar negocios ligeros, muy típica en Latinoamérica.

Así permite a los inversionistas incursionar en un negocio propio con montos asequibles, de sencillo manejo operativo, proveeduría directa por parte de la casa matriz, y la posibilidad de ubicarse, no sólo en locales comerciales, sino en escasos metros cuadrados de espacios bidimensionales, manteniendo así costos operativos moderados y que bien ubicadas pueden llegar a producir beneficios muy interesantes. He allí, el porqué del nombre con el cual se les denomina: "Franquicias de Bajo Impacto"; aunque hay quienes comentan que deberían denominarse de "alto impacto" por su capacidad de expansión y proliferación, pues es simple cuestión de denominativos para calificarlas entre la cada vez más variada oferta de negocios que se comercializan bajo el formato de franquicias, y que para la conformación de ellas, deben ser acompañadas por políticas concertadas, en lo referente a la constitución y formación de las mismas, con el objeto de democratizar la sistematización y que no dependa de empresas consultoras especializadas.

Venezuela ha sido cuna de una gran variedad de este tipo de franquicias, generalmente inclinadas al rubro alimenticio, con estándares de calidad e higiene suficientes como para haber reivindicado varios de nuestros productos más tradicionales, contando así con conceptos de ventas de chichas, raspados, cachapas, pastelitos andinos, sándwiches de pernil, perros calientes, churros, comida mexicana, obleas, helados, entre otros, que habiendo probado éxito en el mercado local, algunas comienzan ya a incursionar en la exportación de sus conceptos.

En su lucha por mantener su participación en el mercado, estas pequeñas empresas han probado diferentes alternativas hasta lograr desarrollar una fórmula eficiente que les ha permitido incentivar el cambio y la innovación, porque el tamaño de una empresa no tiene relación con su capacidad innovadora, serán su estructura organizacional y su cultura gerencial las claves para alcanzar el éxito.

Como conclusión general, convencidos de que la franquicia constituye una opción viable y posible y que funcionan bien, en relación a pequeñas empresas independientes, exponemos de manera resumida las razones:

- Los requerimientos del franquiciador tienden a generar solicitantes de calidad.
- Los franquiciadores gastan recursos significativos para perfeccionar sus sistemas operativos.
- Los franquiciadores generalmente inspeccionan y realizan auditorias internas de sus operaciones.
- Los franquiciadores tienden a promover la verdad en su propaganda y envases.
- Los franquiciadores generalmente asignan precios a sus productos de manera racional a lo largo de regiones o naciones.
- Los franquiciadores tienden a controlar la selección del sitio lo que previene saturación de mercado.
- Los franquiciadores generalmente innovan para permanecer al frente de las condiciones cambiantes de mercado.
- Los franquiciadores pueden eliminar las unidades con poco rendimiento de manera rápida.

- Los franquiciadores generalmente otorgan una visión largo plazo a sus empresas.
- Las economías a escala permiten adquisiciones inteligentes y eficientes.
- Las redes de franquicias a menudo pueden costearse el acceso a tecnología y equipo de punta.
- Las redes de franquicias tienden a fomentar la rápida diseminación de mejores prácticas.
- Las franquicias tienden a ejecutar la estandarización productiva y uniformidad.
- Las franquicias descubren un equilibrio apropiado entre la centralización y descentralización.
- Las franquicias permiten una adaptación local productiva.
- Las franquicias crecen en base a una transferencia de información bidireccional intensiva.
- Las franquicias distribuyen la propiedad, lo que promueve las metodologías de cooperación.
- Las franquicias tienden a estar localizadas en instalaciones especializadas en lugar de en la calle.
- Las franquicias tienden a distribuir productos profesional e higiénicamente embalados.
- Las franquicias tienden a distribuir productos de marca y a reducir la piratería.
- Las franquicias tienden a ser rápidamente replicables si son exitosas.
- Las redes de franquicias pueden escalar de manera rápida a nivel regional, nacional o global.
- Las franquicias frecuentemente generan empleo para personas que se encuentran más allá de la familia inmediata del propietario.
- A menudo las franquicias son conceptualizadas como empresas de relativo bajo riesgo.

- A menudo las franquicias incorporan paquetes de financiamiento.
- Generalmente las franquicias gozan de volúmenes de venta, relativamente altos dentro de sus mercados.
- Las franquicias tienden a estar adecuadamente capitalizadas.
- Las franquicias se prestan a si misma a una administración profesional, liberando al propietario.
- Las franquicias se auto-seleccionan, de manera que tienden a estar altamente motivadas.
- Las franquicias han invertido tiempo y dinero por lo que tienden a ser cuidadosamente administradas.
- Usualmente las franquicias realizan transacciones a través de instituciones financieras formales.
- La educación del concesionario tiende a ser altamente relevante y por lo tanto efectiva.
- Generalmente se requiere que el concesionario lleve registros contables precisos.
- Los concesionarios que tienen éxito con una línea de negocios a menudo pueden incorporar una segunda línea.
- Generalmente los consumidores aprecian la calidad y consistencia de las marcas estándares.

1.10 Franquicia y sus dimensiones multifacéticas

Cuando se piensa en la palabra franquicia la imagen comúnmente evocada por la mayoría de los individuos es una organización comercial como McDonald's, Pizza Hut, Dominos, Holiday Inn, o Marriot, famosas a lo largo y ancho del mundo. Sin embargo el mundo de las franquicias es más que una combinación única de mecanismos contractuales, de mercado y de gobernancia[2], es decir, bajo el control y supervisión del dueño de la franquicia.

2 Entendiéndose como gobernancia (DRAE, 2006) el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre las partes involucradas.

Existen muchas áreas de interés para los investigadores que no solo incluye el estudio desde la perspectiva emprendedora, sino además se deberán de estudiar las implicaciones éticas, sociales, económicas así como de política pública, es decir, hay que ver a la franquicia como un elemento que tiene varias perspectivas, por lo que ha significado el formato hasta la actualidad, por sus efectos o impacto para un emprendedor, una empresa, una economía, la sociedad o para una región en particular.

Las franquicias, también presentan facetas o dimensiones que la mayoría de las personas desconocen, y que fueron tomadas en cuenta en la definición que se propuso anteriormente (ver gráfica 1.5)

Perspectivas del formato de franquicia

Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (2007) y Fleitas (2006)

1. *Perspectiva Comercial:* Las franquicias son negocios en donde tanto el franquiciador como el franquiciante establecen una relación de ganancia de utilidades para satisfacer una necesidad inherente de los consumidores. A los dueños de las franquicias se les ocurre una idea, que desarrollan y perfeccionan a través de la implantación de un modelo de negocios propio, que han probado en el mercado, y que posteriormente venden a los inversionistas interesados; esta práctica provoca que el emprendedor se pueda expandir rápidamente a otros mercados. Por otro lado, los que adquieren una franquicia están dispuestos a invertir capital financiero y humano, su pasión y motivación. De allí, se puede afirmar que como estrategia asociativa, se obtiene el aporte financiero, la

operatividad de la unidad y la gerencia de la misma. Como se menciona anteriormente la relación entre ambas entidades está gobernada por un contrato. (Paswan,Wittman y Young, 2004) Este es el elemento único que lo hace diferente a los otros negocios, más allá de esta peculiaridad, las franquicias como negocios que son para ser exitosos deberán de comprender las necesidades de los clientes, identificar a los clientes y a que segmentos de mercado van a servir, estimar la demanda potencial y real del negocio, tomar decisiones estratégicas, desarrollar plataformas de posicionamiento y final mente definir la mezcla de mercadotecnia así como implantar planes estratégicos a toda la corporación. Por lo tanto, la franquicia es una opción estratégica para expandir un negocio y un modelo de mercadeo de bienes y servicios para la distribución y ventas.

2. *Perspectiva Empresarial*: Como todo negocio las franquicias nacen como un sueño, el emprendedor moldea ese sueño, toma el riesgo y crea algo diferente, propio con características individuales, crea algo nuevo. Es por ello que se consideran los grandes emprendedores los que crean una franquicia. Con la evolución del negocio el rol de emprendedor cede su paso al rol del empresario.

3. *Perspectiva socio-económica*: Se ha sugerido en la literatura que las franquicias son muy eficientes para ganar penetración de mercado y que ésta supone la razón por la cual los dueños de las franquicias requieren crecer lo más rápidamente posible, tanto en localidades urbanas como en ciudades más pequeñas. Las franquicias operan al nivel de piso, una vez que un empresario ha adquirido la franquicia , el modelo de negocios desarrollado, la tecnología y el Know How del negocio se duplican hasta localidades remotas y contribuyen a desarrollar la filosofía empresarial. Lo que sí se sabe es que las franquicias además de los impactos económicos que puedan derivar, contribuyen al desarrollo de nuevas ideas nuevos valores, nuevas formas de pensar. Las franquicias de pizzas, alimentos, hoteles, educación etc., tienen una influencia sobre la sociedad de las pequeñas ciudades, desafortunadamente los impactos de las mismas no necesariamente son siempre positivos. Lo que sí es cierto es que siempre producen un cambio.

4. *Perspectiva legal y ética*. Las franquicias son contractuales por naturaleza, dentro de los contratos se establece las reglas y sanciones que ambas partes deberán de seguir. La igualdad entre el franquiciante y franquiciador no es una realidad, es cierto que cierta disparidad en el balance del poder se identifica con este tipo de arreglos. Este desbalance puede provocar comportamientos no éticos y de explotación no deseados, de parte del que sustenta la propiedad “dueño del balón”, (la evidencia empírica no soporta este supuesto). Por el lado del que compra la franquicia se pueden suscitar comportamientos en los cuales no cumplan con sus responsabilidades, o que traten de “liberarse” del control que ejerce el dueño de la franquicia. Estos comportamientos no solo afectan al

sistema de franquicias sino que también en última instancia afectan a la economía y a la sociedad. Es por ello que los sistemas legales deben de ser desarrollados y refinados para que en cada caso se cubran cualquier tipo de violaciones y que cada uno de los miembros del sistema cumplan con sus compromisos. Por lo tanto es necesario que en el contrato se contemple con claridad los siguientes aspectos: ¿quién regula el contrato?, ¿en caso de incumplimiento, cuáles son las sanciones correspondientes?, ¿en qué lugar deberá de litigarse?, ¿existe posibilidad de mediación, y quién fungirá como mediador? (Pineda, 2007)

5. *Perspectiva de políticas públicas*: ante el continuo fracaso de las MiPyME constituidos de manera tradicional surge la franquicia como una modalidad que garantiza el éxito de los negocios, disminuyéndose así la alta tasa de mortalidad que tienen los negocios tradicionales. Además es necesario estudiar el impacto económico que tienen las franquicias dentro de las economías de las ciudades pequeñas, en estudios en los Estados Unidos existe evidencia de que estas tienen un impacto favorable en el desarrollo económico de las ciudades pequeñas, sin embargo no existen estudios realizados en economías de ingresos medios que permiten sostener esta aseveración.

Estas dimensiones serán tratadas de manera amplia en los próximos capítulos en los temas relacionados con la Globalización, los sistemas de distribución, políticas de desarrollo económico y las MiPyME en Venezuela.

1.11 La franquicia como negocios en Red y no como un contrato

Tradicionalmente, las franquicias se han dado dentro de un marco contractual, y alrededor del mismo se mantienen las relaciones, donde el franquiciador provee de la experiencia a su franquiciante para que él o ella puedan establecer un negocio exitoso y además le proveen de conocimientos relacionados con las habilidades administrativas, (Hunt,1997) por su parte los franquiciantes son los encargados de aportar los recursos financieros necesarios así como los responsables directos de administrar el negocio.

Un contrato establece prácticamente todos los aspectos relacionados con las reglas de juego bajo los cuales se rige la franquicia incluyendo los niveles de cooperación y coordinación. En lo que respecta a la comunicación entre los franquiciantes y franquiciadores, se observa que está generalmente fluye de el dueño de la franquicia hacia las demás entidades que conforman el sistema, sin embargo se ha visto que la interacción y comunicación horizontal generalmente no están presentes.

Investigadores como Lafontaine (1992); Dant (1996); Achrol (1999) han analizado los problemas asociados con los sistemas de franquicias encontrando que se destacan problemas relacionados con daño moral, reducción del espectro, unos se aprovechan de los otros y algunos otros comportamientos oportunistas por lo que la acción más adecuada han sido las soluciones económicas y legales entre las compañías (a través de las cláusulas establecidas en el contrato) perpetuando el conflicto disfuncional.

Este sistema tradicional de franquicias describe a muchos de los sistemas de franquicias existentes. Sin embargo, existe evidencia o por lo menos se ha hipotetizado la existencia de otra organización de franquicias que se ubicaría en el otro extremo del continúo denominado **Sistemas de Red de franquicias** (Achrol, 1997). Esta forma alternativa es más flexible y abierta, con ello se fomenta el mejoramiento de la comunicación entre las partes, además de que se guía por normas relacionales más que por el establecimiento de contratos. Este tipo tiene características clave como son: comunicación transparente, libre flujo de la información, accesibilidad en tiempo real y la oportunidad de que todos los miembros participen (Herschel, Hamid, 2001)

Para poder comprender un Sistema de Red de franquicias es necesario comprender la definición, Achrol y Kotler (1999, p.148) definen a esta como "**Una coalición interdependiente de tareas o habilidades especializadas de entidades económicas (unidades organizacionales independientes o autónomas) que operan sin que existe un control jerárquico y que está soportado por conexiones laterales densas y un sistema de valores tales como reciprocidad y apoyo que define los roles de los miembros así como las responsabilidades".**

La literatura sugiere que las organizaciones de red al igual que cualquier tipo de organización en la economía actual está rodeada de un ambiente turbulento, dinámico y muy rico en conocimiento y que los arreglos estructurales de este tipo de sistemas de franquicia ayudan a que los sistemas integrados verticalmente evolucionen a convertirse en organizaciones con mayor eficiencia, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, al mismo tiempo las redes de gobernancia tienen mayor flexibilidad. Una de las ventajas que más llaman la atención es la capacidad de apertura que tienen hacia la información. (Achrol, Ravi 1996). Para Achrol (1999) un elemento clave para diferenciar las organizaciones tradicionales de los sistemas de red es el libre flujo de información que fluye a una gran velocidad, además a lo anterior se añaden elementos como la transparencia y la accesibilidad universal.

Para explicar lo anterior se observa que en un sistema de información y conocimiento del modelo tradicional el flujo de información es principalmente linear y unidireccional , es decir franquiciador-franquiciante, mientras que en los sistemas de red el flujo la información y el conocimiento fluyen libremente, además de que se busca compartir así como transferir el conocimiento generado en alguna de las entidades que lo conforman lo más rápidamente posible de

manera que los miembros logren beneficios de esto. Esta diferencia puede clarificarse si comprendemos que la relación en los sistemas tradicionales está gobernada principalmente por un contrato por lo tanto no existen incentivos que promuevan que el franquiciante comparta los conocimientos generados en la operación del día a día.

Las organizaciones que operan bajo los sistemas de red tienen por lo tanto una mayor probabilidad de generar información y conocimiento y más importante aún es de poder utilizarlo como una ventaja estratégica. Todos los miembros que pertenecen al sistema se ven beneficiados, el compartir la información y transferir el conocimiento puede ocurrir entre cada una de las entidades de la red, es decir si en alguna de las entidades genera información relacionada con algún aspecto relevante de los consumidores o competidores, esta información se transfiere al resto de las entidades. Incluyendo al dueño de la franquicia (Herschel, Nemati, Steiger 2001)

Si bien es cierto que la implantación de tecnología ha permitido que las entidades tengan la posibilidad de compartir la información en tiempo real, también es cierto que el desarrollo de una relación de confianza entre el franquiciante y franquiciador crearon la atmósfera necesaria para que el proceso de transferencia de conocimiento y compartir la información se den de una manera libre ya que existen incentivos para ello. En contraste al no existir incentivos en los sistemas tradicionales, los miembros de este tipos de arreglos, tienen que subsanar varias dificultades, en primer lugar la de crear conocimiento y en segundo lugar administrarlo de tal forma que en algún momento beneficien a algún otro miembro del sistema. (Hoffman, Pueble 1993)

Bibliografía

ACHROL, Ravi S (1996), *"The Franchise as a Network Organization,"* in *Partners for Progress…A World of Opportunities - The Proceedings of the 10th Society of Franchising Conference*, A. Dugan, ed., Institute of Franchise Management, University of St. Thomas, Minneapolis, MN. # 16.

ACHROL, Ravi S and Philip KOTLER (1999), *"Marketing in the Network Economy,"* *Journal of Marketing,* 63, Special Issue, 146-163.

ACHROL, Ravi S. (1997), *"Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm,"* *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (1), 56-71.

BARBADILLO DE MARTA, Santiago. (1999). La *Franquicia: paso* a paso. Barbadillo Asociados. Ediciones de franquicia. S.L. España.Nº 3. Editorial McGraw – Hill interamericana, S.A.

BENÍTEZ L., D., (2007): "*Profranquicias: historia de un esfuerzo compartido*". Franquicias en Venezuela. Una historia de éxito. Pág. 12. Caracas

BERMÚDEZ G., Guillermo J. (2002): *"La franquicia: elementos, relaciones y estrategias".* ESIC Editorial. Madrid, España.

BESSIS, P. (1990): "*Le contrat de franchisage*". Editorial L.G.D.J., Colection Droit des affaires, París.

CANO RICO, J.R., (1987): "Manual práctico de contratación mercaltil". Tecnos, Madrid.

CHULIA VICENT, E y BELTRÁN ALANDETE, T (1996): *"Factoring: Joint venture; Tarjetas de crédito; Franquicias y Know how (Aspectos jurídicos de los siguientes contratos atípicos)"* José María Bosch, Barcelona.

DANT, RAJIV P., AUDHESH K. Paswan, and Patrick J. KAUFMANN (1996), "What *We Know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta Analyses*," *Journal of Retailing*, 72, 4 (Winter), 429-444.

DIEZ DE CASTRO, E., y GALÁN GONZÁLEZ, J., L. (1998). *Práctica de la Franquicia.* McGraw Hill. Madrid. España. p. 4.

GARCÍA, Luís Vicente (2001). *"El desarrollo de las franquicias venezolanas".* En: *Debates.* Instituto de Estudios Superior de Administración, IESA. Vol. VI. Nº 4. Caracas

GONZÁLEZ CALVILLO, Enrique y GONZÁLEZ CALVILLO, Rodrigo. (1997). "*Franquicias: La revolución de los 90".* Tomo I. McGraw Hill. México.

Guía de Franquicia de Venezuela. 2002

GUZMÁN O, Rafael, (1994). *"La franquicia como estrategia para las PYMES".* Trabajo de Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. España.

GUZMÁN, S**.** (1999**). *"***El desarrollo de sistemas de franquicia y la consultoría empresarial en el aula".* http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/desisfranqui.ht m.

HERSCHEL, Richard T., Hamid NEMATI and David STEIGER (2001) *"Tacit to Explicit Knowledge Conversion: Knowledge Exchange Protocols,*" *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 107-116.

HOFFMAN, Richard C. and John F. PREBLE (1993), *"Franchising into the Twenty-First Century,*" *Business Horizon*, 36 (6, Nov/Dec), 35-44.

Hunt, S. D. (1997), "*Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource Advantage Theory," Journal of Marketing Management*, 13, 1-15.

KAHN, M, (1992): "*La transmisión del Know How en la franquicia*" en la Guía de la Franquicia. Edita Generalitat Valenciana: Conselleria d´industria, comerc í turismo y Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación. Valencia, pp.117-132

KOTLER, PHILIP; CÁMARA, DIONISIO; GRANDE Págs.

PROFRANQUICIAS, FRONT CONSULTING (2007). "Franquicias en Venezuela. Una historia de éxito. El Nacional. Caracas. Venezuela,

Revista Inversiones, octubre 1999

Revista Inversiones Venezuela. Número 209. Noviembre/Diciembre 2000

Revista Debates IESA "Radiografía de las franquicias. Ilusiones y desilusiones". Volumen VI, número 4, Abril/Junio 2001

Revista Solofranquicias. "La guía de la estrategia y los negocios para emprendedores "Número 0, Año 1.Primera Edición. Septiembre 2001

Revista Gerente Venezuela Nº 186, Agosto 2002.

Revista Dinero Venezuela."Innovación; clave del éxito empresarial" Año 14. Nº 178. Octubre 2003

Revista Visión Gerencial. Revista CIDE. ISSN:13-17-8822. Año 3. Nº 1. Volumen 3. Enero/Junio 2004

Revista TOP franquicias. "¿Tienes madera de franquiciado". Nº 19. Enero 2005. España.

Revista Debate IESA. "Lo que cuenta es el servicio". Volumen X. Nº 3. Julio/Septiembre 2005. Venezuela.

Revista Especial Emprendedores Franquicias. "Cómo acertar". Nº 119. 2006. España.

Revista Debates IESA. "Venezolanos con iniciativa". Volumen XI. Nº 3. Julio/Septiembre 2006. Venezuela.

Revista Vida económica, Revista empresarial de Málaga. Año V, Nº 44. Octubre 2006. España.

Revista Franquicias y oportunidades de negocios. Tormo y Asociados. Edición Nº 3. 2006.

Revista Jóvenes Empresarios. "Franquicias apostar a ganar", Año III. Agosto/Septiembre 2006. España.

Revista Dinero. Guía oficial de franquicias. 6ta. Edición. Edición 2006. Venezuela.

Revista FranQuiGuia 2007-2008. Directorio de franquicias en Venezuela. Actualizada a septiembre 2007. año 6. Nº 6. 2008. Venezuela.

Revista FranQuiExpress. El mundo de ls franquicias en Venezuela. Año 1. Nº 2. 2008. Venezuela.

Revista Debates IESA. Volumen XIII. Nº 1. Enero/Marzo 2008. Venezuela.

RIERA SEIJAS, Alfonso. (2001). *"Lo elemental de las franquitas".* Ed. Front Consulting. Profranquicias. Venezuela. Págs. 109.

Riera, Alfonso, (2008) Franquicias/nuevos negocios/Inmuebles. Revista FranQuiGuía 2007-2008. Pág. 14.

RIGOL GASSET, J. (1992) "La franquicia. Una estrategia de expansión. Einia. Barcelona.

SÁNCHEZ, Lilian. (2008): "Mujeres Emprendedoras. Franquicias exitosas". Revista FranQuiExpress. El Mundo de las franquicias en Venezuela. Año 1. Nº 2. Pág. 2.

SANTARRIAGA PINEDA**,** M.D.: *"Las Franquicias Organizaciones multifacéticas"* en Contribuciones a la Economía, noviembre 2007. Texto completo en http://www.eumed.net/ce/2007c/dsp.htm

SCHMIDT, Edwar A. *(1999). "Seminarios de Franquicias"* [Documento en Línea]. Disponible: ventas@ stratega.net.

SCHMIDT, Edwar A. (2000): "*Seminarios de Franquicias. Empresa Consultora de Franquicias Mexicanas*. "Stratega Consultor de Negocios". E-mail: ventas@strategas.net . Respuesta por Correo electrónico

STERN, LOUIS W.; EL-ALSARY, ADEL; COUGHLAN, T. ANNE y CRUZ ROCHE, IGNACIO (1998): *Canales de Comercialización,* 5ª edición, Prentince Hall, Madrid.

TORMO & ASOCIADOS, (2005). *"La franquicia en el mundo".* Empresa Española Consultoría de Franquicias". E-mail: webmaster@tormo-asociados.es

WWW. Franquiciate.com.ve/estadística.pph.

WWW.dinero.com.ve.

CAPÍTULO II

La franquicia y la globalización

Introducción

Hoy en día los procesos de globalización, no sólo de la economía, sino de todas las actividades humanas; la reestructuración del Estado, los desarrollos tecnológicos con innovaciones cada día diferentes, los cambios organizacionales hacia procesos centrados en el cliente y, aunque parezca paradójico, con la globalización, el individualismo, están constantemente propiciando cambios en los grupos sociales complejos, en las organizaciones públicas y privadas y en las personas.

Sin lugar a dudas, a esta altura de los acontecimientos, constituye una verdadera incoherencia discutir en torno a la incidencia de los permanentes cambios del contexto externo sobre la realidad del perfil empresarial requerido para la actual realidad donde esta inmerso Venezuela, y es una postura totalmente aceptada dentro de la comunidad empresarial, que existen tendencias y variables "macro" que independientemente del tamaño de la empresa y su principal rama de actividad, generan un impacto imprescindible de considerar en todos los mercados y en todas las situaciones competitivas.

La actividad económica es una actividad social, que necesita cierta organización y coordinación para que el conjunto de decisiones individuales no conduzca al caos y permita una utilización, lo más racional posible, de los recursos escasos.

En toda sociedad, sus miembros siempre han tratado de asegurarse su existencia mediante acuerdos que han configurado el sistema económico de dicha sociedad. La producción, la forma de realizarla y la distribución han determinado el comportamiento humano en cada periodo histórico la forma en que se han organizado las sociedades y las instituciones de las que han dispuesto.

El Sistema Económico de una sociedad es el conjunto de relaciones y procedimientos institucionalizados con el que trata de resolver el problema económico. Tienen como función la asignación de los recursos de la sociedad entre las distintas actividades productivas y la distribución de los bienes y servicios de consumo entre los individuos de aquella. Un Sistema Económico da respuesta a tres preguntas básicas: qué producir, cómo producir y para quién producir.

Ante este escenario, el perfil de la empresa debe estar conformado por el conjunto de cuali-

dades necesarias para hacerle frente a las nuevas exigencias del medio empresarial, donde el mercado puede ser cualquier parte del mundo. Este nuevo ambiente hace necesario establecer estrategias de manera asociada para contrarrestar los efectos de una economía globalizada.

2.1 La globalización como fenómeno actual

La globalización ha pasado a ser un concepto de moda o una tendencia. Se ha dicho que "es la creación de un mercado mundial donde circulan libremente los capitales financiero, comercial y productivo"; se hace énfasis en la libre movilidad de los capitales; también se dice que "es el inicio de una nueva etapa de la historia del capitalismo (Arriola y Aguilar, 1996, p. 6)

La globalización implica "considerar al mundo como el mercado, fuente de insumo y espacio de acción, tanto para la producción como para la adquisición y la comercialización de productos"; siendo la característica principal de la globalización el aumento del comercio exterior y de la exportación de capitales, el menor uso de la materia prima y la mayor desmaterialización del producto (v. Gorostiaga, 1991). Otros autores consideran la globalización como resultado de la revolución tecnológica, de los procesos de automatización y robotización de la producción; así como de la gran movilidad del capital financiero, la apertura comercial, la inversión extranjera, la desagregación de los procesos productivos y el control empresarial a distancia y en tiempo real mediante el avance cibernético.

Mientras que para algunos, la tendencia es hacia la construcción del estado mundial, para otros lo que tiende a imponerse es una sociedad empresarial, donde las políticas económicas estatales cuentan cada vez menos. La realidad se impone contra todas las teorías económicas. Debido a su complejidad, es un sistema donde no es posible la predicción (v. Drucker, 1990), lo que implica que la economía funciona no según la racionalidad de los economistas, sino de los empresarios. Esa complejidad obedece a la confluencia de cuatro economías: la microeconomía de los individuos y de las empresas; la macroeconomía de los estados nacionales, la economía propia de las empresas transnacionales y la economía mundial.

De la afirmación anterior, en cuanto a que la economía funciona según la racionalidad de los empresarios, se infiere que las relaciones económicas entre individuo, empresas, gobierno (tanto local, regional como nacional) y los agentes económicos del resto del mundo, deben ser cada días más estrechas, a través de alianzas, de modo que se tenga las máximas relaciones en bien de las comunidades; por ello es que, en el caso venezolano, el sector gobierno debe estrechar los lazos para generar un ambiente de confianza y alentar a los empresarios a participar en el desarrollo económico y a crear empresas competitivas ante el mundo globalizado.

La globalización de las economías es un proceso que pareciera tornarse irreversible. El comercio mundial continúa expandiéndose y cada vez más países se incorporan al intercambio internacional de mercancías y servicios. Los bloques comerciales como la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC), MERCOSUR (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), la Comunidad Andina (Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia), entre otros, constituyen estaciones intermedias en la ruta de la globalización. Uno de los factores que ha contribuido al proceso de la globalización en los últimos años ha sido el avance tecnológico en las telecomunicaciones, lo que permite a los distintos países estar interconectados, unido al proceso de eliminación de regulaciones que de manera directa impedían en el plano jurídico-político que tal interconexión tuviera lugar.

2.2 Las críticas a la globalización

Pero la globalización, en cuanto fenómeno, y el propio concepto en sí, ha despertado numerosas críticas y susceptibilidades. El movimiento antiglobalización que periódicamente contesta las reuniones de los organismos internacionales es una prueba de ello. En el terreno científico también pueden encontrarse testimonios en la misma línea que deben ser tenidos en cuenta.

Así, Ribera (1996) plantea que una de las primeras cuestiones que debe ser abordada, desde la teoría, al enfocar la globalización, es la valoración de si los cambios cuantitativos en el funcionamiento del capitalismo de hoy día presentan una innovación cualitativa. Es decir, no bastaría apelar a la revolución tecnológica o a la exportación de capitales para hablar de salto cualitativo o de nuevas etapas del sistema, si lo que hay de nuevo es sólo el volumen y la creciente intensidad de fenómenos que, históricamente, arrancan desde muchos años atrás.

Más aún, Ribera acusa a los "patrocinadores" de la idea de globalización de pretender, con astucia ideológica, hacer ver que estamos frente a algo novedoso, lo que volvería obsoleto cualquier enfoque del pasado. Por ello, señala, es necesario estudiar el tema de globalización bajo un enfoque multidisciplinario, a través del proceso histórico que ha vivido, para delimitarlo y definirlo y así, mostrar su adecuación e inadecuación con la realidad. También propone hacer un análisis de cómo la temática ha sido abordada en diversos momentos por autores diferentes, lo que debería permitir que la evolución del pensamiento conceptual y analítico apareciese en relación con el desarrollo que la propia realidad que la globalización ha tenido en la historia.

Bajo esta perspectiva, Ribera (1996) comienza el estudio con Adán Smith, quien, en 1776, ya enfocaba la necesidad del comercio exterior para poder impulsar la expansión industrial, a costa de los excedentes agrícolas, así como el planteamiento ideologizado, recogido por los neoliberales de hoy día como "teoría del rebalse", según el cual las riquezas de la metrópolis

"rebosarían y se derramarían" a las colonias. Con posterioridad alude a David Ricardo por sus aportes en la teoría de las ventajas comparativas, su descubrimiento de la ley del valor-trabajo, su intento de justificar ideológicamente la especialización internacional. En la crítica a los dos autores anteriores (Smith y Ricardo), surge Karl Marx, quien desde el análisis de la fase competitiva del capitalismo traza un esbozo de las tendencias de este modo de producción y de sus contradicciones principales.

A principio del siglo XX habría que citar los estudios acerca del imperialismo, por lo estrecha relación del tema con la globalización, encontrado autores como: Hobson, Hilferding, Bujarin, Lenin, Trotsky y Rosa Luxemburgo, quienes discuten sobre el imperialismo como política o como fase del capitalismo, la internacionalización de la economía como proceso reaccionario o progresista y las alternativas que presenta el socialismo.

Si las discusiones de las dos primeras décadas del siglo XX siguen siendo, en buena parte, actuales, con mucha mayor razón lo serán los aportes teóricos y los debates de las décadas del cincuenta hasta el setenta. Por ello, es bueno considerar la obra de los norteamericanos Baran y Sweezy, quienes estudian el concepto de excedentes económicos y sus análisis del capitalismo monopolista y de su tendencia al armamentismo. La tesis de las tendencias centrífugas y centrípetas del sistema, planteada por Magdoff, o las consideraciones de Koldo sobre la capacidad de los Estados Unidos de exportar su propia crisis.

Desde los años setenta, autores del mundo no desarrollado han expuesto sus pensamientos al respecto: Emmanuel con su demostración del intercambio desigual o Samir Amin, con su análisis de las relaciones entre centro y periferia. Igualmente tenemos la reflexión de André Gunder Frank sobre el desarrollo del subdesarrollo o la de Theotonio Dos Santos y los cepalinos sobre la teoría de la dependencia.

Todos estos análisis anteriores, sirven para analizar el proceso de la globalización ante la realidad actual, aunque muchos de estos conceptos probablemente estén desfasados o superados. Pero como expresa Ribera (1996) no puede haber ruptura sin que haya, simultáneamente, continuidad. Eso rige para los procesos de la realidad y también para el proceso teórico. Los retos que las nuevas realidades nos plantean no han de ser abordados desde la orfandad conceptual, que significaría una tabla rasa con las tradiciones teóricas y analíticas.

De ahí, que la desideologización e historización del concepto global requiere de todo ese bagaje de conocimientos teóricos, acumulados en experiencias anteriores de análisis y de resistencias al sistema. Así las cosas, Ribera concluye por señalar que la globalización es manejada como fenómeno económico objetivo, como política del poder hegemónico y como fines ideológicos dominantes. De allí, que los ideólogos del sistema, escudándose en el fenómeno global, preten-

den demostrar que no hay alternativa, que no hay opciones; lo que implica que el capitalismo manipula el concepto globalización para mejor impulsar sus políticas neoimperialistas a través de la promoción de la creación de zonas de libre comercio; conseguir la desprotección de las economías nacionales de los países pobres y defender su dogma de libre mercado.

Europa, Japón y Estados Unidos mantienen políticas fuertemente proteccionista, lo contrario de lo expuesto anteriormente, y al mismo tiempo, estos países se preparan para escalar posiciones dentro de la guerra comercial entre ellos. Mientras tanto, inundan de mercancías, capitales especulativos y plantas maquiladoras a los países subdesarrollados. Los países desarrollados plantean políticas de abrir la economía, suprimir los aranceles o insertarse en la globalización para generar o propiciar un ambiente favorable para la exportación de sus productos, como fórmulas para ser aplicadas por las naciones que dependen de los préstamos del exterior y que aceptan estar sometidos al dictado del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional.

Existen varias formas de enfrentar o comportarse frente a la globalización, como hay diversas maneras de operar sobre la realidad, donde se observa una constante lucha de clases o poderes. Ante tantos conflictos sociales, existen quienes claman por manejar el diálogo, la negociación y el consenso para tratar de paliar estos conflictos, proponiendo que ante el proceso de la globalización se deben aplicar los mismos métodos. Sin embargo, se ha querido pretender que ante la globalización se deben aceptar los dictados del exterior sin darse cuenta que es necesario actuar. Pensar en opciones alternativas es una responsabilidad nacional y un deber patriótico, y de manera particular, pensar en estrategias adecuadas para hacerle frente al impacto de la globalización en la economía de un país, particularmente en el sector empresarial local.

La globalización exhibe la extrema “volubilidad del capital”, va a donde le llama; el interés, el capital no tiene patria, lo único que lo controla es la legislación de los países, la fortaleza y la convertibilidad de sus monedas, los niveles salariales y protección social de la mano de obra, la cualificación laboral de la misma, la estabilidad de los regímenes políticos. La realidad evidencia que las mercancías inundan los mercados nacionales, superando fronteras, y los capitales fluyen por encima de cualquier barrera estatal. Esto es lo que está sucediendo en la globalización. Es un fenómeno que puede y debe ser regulado y ante lo cual, es necesario plantearse estrategias nacionales y legislaciones estatales.

A los países del tercer mundo se ha hecho creer que el Estado nada puede hacer ante el proceso de la globalización, cuando, en realidad, las grandes potencias manipulan sobre estas tendencias internacionales con un sinnúmero de medidas estatales. Para ello, basta con conocer lo planteado por el teórico de los modernos métodos gerenciales y de reingeniería empresarial, Peter Drucker, cuando señala lo decisivas que fueron las políticas monetarias de tres presiden-

tes estadounidenses sucesivos, Nixon, Cárter y Reagan, dejando flotar el dólar, impulsándolo a la baja o fortaleciéndolo, al igual que con la manipulación de las tasas de interés (Ribera, 1996)

Venezuela no escapa a los análisis de mercado que hace las empresas trasnacionales, en su visión de capturar nuevos mercados, donde tienen como objetivo hacer inversiones de sus capitales excedentarios. La experiencia ha demostrado que somos altamente consumidores de productos foráneos, basta con ir a cualquier centro comercial para ver las distintas marcas internacionales; por ello, el Estado debe plantearse estrategias, para hacer valer nuestras ventajas comparativas, y las potencialidades de cada territorio, particularmente, pensando en la gente que es el capital más apreciado el cualquier país, en la conformación de un tejido empresarial competitivo. Las franquicias se presentan como una alternativa viable ante la volubilidad del capital.

Ante esta situación, los países del tercer mundo, especialmente los de América del Sur, requieren de alternativas y propuestas realizables, no se trata sólo de conceptuar qué es lo posible, también de delimitar el horizonte de los imposibles actuales. Lo que debe plantearse es la idea del hombre global, constituido como un ser global, lo que implica horizontes abiertos, mentalidad no dogmática, tolerancia, creatividad y sobretodo innovación, amparado por las ventajas comparativas que tiene cada país.

Pensar que la globalización no nos afecta es estar lejos de la realidad. Debemos seguir el ejemplo de algunos países, principalmente Japón, a través del *bencmarking* regional y el análisis de mejores prácticas y entender que la riqueza de los países está en su gente que gracias a su espíritu de innovación y creatividad son capaces de generar riqueza.

2.3 La globalización como fenómeno asimétrico

Siguiendo a García Lizana (2001), se podría decir que el fenómeno de la globalización es un hecho que no afecta a todas las naciones del mundo en las mismas condiciones; es decir, a pesar de que es una tendencia mundial, sus influencias son de manera particular a cada región o país, a lo que el autor define como un fenómeno asimétrico y expresa que tal situación supone una nueva expresión del modelo centro-periferia, utilizado desde mediados del siglo XX para explicar las relaciones económicas entre diferentes ámbitos espaciales, tanto en las zonas de vieja industrialización, como dentro del planeta en su conjunto. La mayoría de los autores coinciden en la idea de que el crecimiento económico, tal como se produce en la práctica, genera desarrollo en los centros y paralelamente subdesarrollo en la periferia, o al menos un desarrollo condicionado, por lo que es necesario cambiar la estructura de las relaciones económicas internacionales.

Esa marcada diferencia es una consecuencia de que en los centros se encuentra la concentración de innovaciones, las cuales se originan para darle respuestas al gran mercado de demanda, y los centros de producción cuentan con todos los servicios de apoyo a la industria, mientras que la periferia se ve limitada por un mercado estrecho, con pocas posibilidades de acceso a la adquisición de productos y servicios por su alta tasa de pobreza y donde las industrias no cuentan con una infraestructura adecuada y un capital humano suficiente o capacitado. Estas condiciones hacen que este mercado sea poco favorable para la inversión y en consecuencia no se produzca el desarrollo en la periferia.

Sin embargo, ante esta limitación, se puede ver a la globalización como un fenómeno que supone nuevas oportunidades para superar las desventajas de la periferia, por ello, es preciso poner de relieve que ha llegado el tiempo del cambio; es decir, el momento de plantear la necesidad de un cambio estructural dirigido a promover la readaptación de la periferia planetaria a las nuevas coordenadas internacionales, de cara a conjugar las amenazas reales o potenciales que plantea el fenómeno globalizador y aprovechar las oportunidades que ofrece. Y porque estamos en el tiempo del cambio, es esencial anticipar el futuro, en el sentido de prever cual será la dirección y el sentido de los cambios que se avecinan, de manera que resulte lo más fácil y menos traumático posible la adaptación a este escenario cambiante.

La globalización hay que traducirse en un nuevo modo de pensar, actuar y posiblemente de vivir para los hombres y mujeres de nuestro tiempo; por lo tanto, exige altos niveles de capital humano (capital social), buena dotación de infraestructuras de transporte, un moderno sistema de comunicaciones, una sólida estabilidad macroeconómica y una política económica creíble. Pero de modo especial son importantes la inserción en espacios transnacionales y el adecuado desarrollo de relaciones transfronterizos, originándose un mercado potencial, tanto para las producciones propias de bienes y servicios como para las inversiones exógenas, lo que facilitará la difusión de tecnologías.

Aprovechando las oportunidades que brinda este nuevo mercado, pueden surgir, contando con el empleo racional de las nuevas tecnologías, sinergias productivas y oportunidades para las empresas locales que operan en el mercado común. Éstas, aunando sus fuerzas, pueden dirigirse a mercados más amplios, alcanzando de esta manera la masa critica que por si misma, aisladas no podrían conseguir. La identificación y desarrollo de los principales factores de cooperación transterritorial constituye, pues, un elemento decisivo en el contexto de la globalización, puesto que posibilita actuar o interactuar en una pluralidad de espacios físicos al mismo tiempo, a través de instrumentos como las redes de cooperación, agrupaciones de empresas, fusiones, etc., (v. García Lizana, 2001). Entre estos instrumentos podemos citar las franquicias, objeto del presente estudio y que ha surgido como alternativa de expansión e internacionalización de muchos negocios.

Es necesario entender que la globalización es una consecuencia del propio proceso evolutivo humano, y en consecuencia, se necesitan estrategias de desarrollo, incluido el ámbito científico y tecnológico, comunes, compartidas entre todos los países, entre los involucrados de una comunidad, al mismo tiempo que se definen estrategias diferenciadas, particularizadas, en función de las responsabilidades, necesidades y peculiaridades de cada conjunto de países, de cada país, o, incluso, de cada región de un mismo país. Por este motivo es por lo que nos concentraremos en Venezuela y, más en concreto, en el Estado Barinas, como colofón de este libro.

2.4 Políticas de apertura económica y globalización

Para entender el proceso de apertura económica y globalización es necesario describir lo que es el comercio internacional, el cual ha desempeñado un papel relevante en el desarrollo económico de los países. Desde una perspectiva ideal, sirve para muchos fines: *permite a las naciones especializarse en los campos donde demuestre mayor eficiencia y comercian con otros, para obtener productos que, de otra manera, no estarían a su disposición;* determinar el poder financiero de las naciones, tales son los casos de países asiáticos como Corea, Taiwán, Hong Kong y Singapur, quienes han tenido crecimiento económico en las décadas recientes, así como también en economías como la Unión Europea.

En el caso particular de América Latina, ha tenido una importancia en los últimos dos lustros lo referente al comercio internacional. Esta situación se evidencia en los nuevos esquemas y tendencias que experimentan estas economías que se ajustan a la dinámica mundial bajo un fortalecimiento de los bloques económicos, así como la búsqueda de nuevos mercados bajo procesos de apertura. Este panorama global, explica el por qué los asientos de la economía y de la integración económica tiene actualmente una relevancia que sobrepasa los ámbitos de los especialistas en temas comerciales y financieros de entorno internacional, para interesar a un público nuevo que crece cada día (Jarillo y Martínez, 1997, p.4)

Entre algunos casos de apertura, apuntados por los autores mencionados anteriormente, tenemos:

- 1990. Se abre el muro de Berlín. Los países de Europa Central comienzan a liberalizar sus economías. Entra en vigencia el acuerdo de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá.

- 1991. Comienza el proceso privatizador en Europa del Este. Empieza el acuerdo de Libre Comercio entre México y Estados Unidos. Honda y Toyota superan a Chrysler en el mercado americano. Chile obtiene un crédito Internacional.

- 1992. La Comunidad Europea elimina las últimas barreras a la libre circulación de bienes y personas (Jarillo y Martínez, 1997, p. XI.)

Estos son eventos, a los cuales un empresario no debe pasar por alto, ya que debe manejar la idea de internacionalizar, de la competencia extranjera, donde para el caso de Venezuela, es muy notorio, tenemos conceptos extranjeros compitiendo con negocios venezolanos: ejemplo Makro, Garzón, McDonald´s, etc.

La economía actual es intrínsecamente internacional, y cada vez lo va a ser más. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial (1948), cuando se creó el GATT, que proporcionó un marco muy liberal para el comercio internacional, han ocurrido hechos que señala el rumbo de las economías de los países avanzados. De allí que, en los últimos tiempos, se ha visto muy claramente el ámbito de la determinación de la política económica en los países. Existen muy pocos sectores en los que no se dan los fenómenos de la exportación o la importación. Un simple comerciante, dueño de una cafetería o bodega, puede pensar que la economía internacional no le afecta de un modo directo, que es la situación económica general de su país, la que ha sido afectada por la situación económica mundial, donde un acuerdo entre países ha tenido su impacto.

En este proceso de internacionalización de las economías se ha observado que el nuevo modelo de desarrollo consiste en enfocar el país hacia el mercado internacional y, concretamente hacia la exportación. Se trata entonces, de detectar qué cosas puede ofrecer el país con una calidad y eficiencia de categoría mundial. Por eso es la inquietud del autor, de que tanto el empresariado venezolano como el gobierno no pueden quedarse de manos cruzada ante la avalancha de la internacionalización de los negocios, donde la franquicia ha sido una estrategia que ha funcionado en otros países.

Todos estos procesos de internacionalización, ha sido de gran impacto para las grandes empresas como la Wolkswagen, Toyota, Chrysler que se encuentran inmersa donde hace tiempo en un juego competitivo con otras grandes empresas de otros países. Pero afecta también a las micros, pequeñas y medianas empresas, de varios modos distintos: En primer lugar, muchas de ellas se encuentran con competidores venidos de otras latitudes, con características muy distintas a los competidores nacionales, en cuanto a la calidad del producto y servicio y en segundo lugar, con una visión de lo que es ser empresario, en cuanto a los procesos administrativos y el manejo del marketing.

De lo anteriormente expuesto, se puede inferir dos situaciones muy importantes:

- Que el proceso de internacionalización de la economía mundial tiene impacto seriamente en las empresas locales, y que

- Este proceso, afecta a todas las empresas, incluso a aquellas que se consideran micro, pequeña o mediana, lo que indica, que dichas empresas locales deben modificar el modo con que vienen compitiendo hasta ahora o pasará a formar parte de la alta tasa de mortalidad de empresas.

2.5 Globalización y competitividad

Cuando se habla de globalización, es necesario hablar también de competitividad. Krugman, citado por Kelly (1996, p.7), expresa que las industrias para alcanzar el éxito dependen del grado de avance tecnológico y de la obtención de retornos crecientes con respecto a la escala de operación. Una tecnología de este tipo otorga a su dueño un poder monopólico u oligopólico que tiende a incrementarse en el tiempo, gracias a las ganancias extraordinarias y la capacidad adicional que éstas generan para ensanchar la brecha tecnológica entre la empresa líder y las demás. Ello hace pensar que para obtener una ventaja tecnológica, es necesario aplicar lo establecido en la cadena de valor, en lo concerniente a la Investigación y Desarrollo (I + D), y finalmente, la competitividad surge del aumento de la productividad. Se podría decir entonces que la Competitividad de una empresa se puede entender como su capacidad para competir con éxito con los mercados nacionales y mundiales, y para ello nuestros empresarios han de establecer sus unidades de producción a los niveles competitivos de sus pares internacionales.

América Latina se ha quedado rezagada con respecto a otras regiones del mundo, en términos de competitividad, mientras que Venezuela parece estar rezagada dentro de ese continente.

Del análisis de trece industrias venezolanas (Enright, Francés y Scout, 1994); citado por Francés (1996), solamente en petróleo y telenovelas ocupan lugares importantes en la competencia mundial, mientras que en aluminio, petroquímica, hierro y pulpa y papel, poseen potenciales para ser competitivo, si se superan algunos obstáculos. Las industrias de turismo, arroz, ingeniería y software pueden llegar a ser competitivas a nivel regional, así como algunos segmentos de la industria automotriz y textil.

El mismo autor recomienda que para analizar el perfil competitivo da cada industria se utilice el modelo de Porter, quien establece que la competitividad viene dado por cuatro grupos determinantes, los cuales son: *factores de producción,* divididos en heredados (recursos naturales) y creados (capital humano, infraestructura, ciencia y tecnología y recursos financieros); *condiciones de la demanda* (tamaño y exigencia); *agrupaciones industriales* (industrias relacionadas y de apoyo); y *estrategias y estructuras de las empresas* (rivalidad dentro de su industria).

Alcanzar la competitividad requiere, pues, que el sector privado adopte un rol protagónico, sin

esperar el estímulo o la protección del Estado. Pero también requiere que el Estado aumente su eficiencia y mejore los servicios sociales, el sistema judicial y la administración pública (Francés, 1996). Y, sobre todo, que adopte unas pautas políticas que eviten introducir obstáculos adicionales a la competitividad.

Como obstáculos originados por la acción del Estado, que frenan al proceso de la competitividad, tenemos entre otros (v. Francés, 1996) la falta de seguridad o claridad en los derechos de propiedad y en las concesiones de explotación (caso industrias de pulpa de papel y la minería), una legislación laboral rígida, así como también, lo referente a las prestaciones sociales, el costes de los servicios públicos (gas y electricidad), la falta de claridad en relación con el papel del sector privado, tanto local como internacional en lo referente a la industria petrolera, la escasa protección de los derechos de propiedad intelectual (industrias del software), la discontinuidad de los programas de inversión, el control de cambios, las políticas de precios y los sistemas de mercadeo con características de un estado protector del productor. De las anteriores afirmaciones se puede decir que el Estado venezolano nunca ha tenido como prioridad el término competitividad.

2.6 La globalización y las empresas

Una empresa verdaderamente orienta al exterior (visión comercio globalizado) necesita saber en cuáles mercados vender, ¿qué productos quiere ese mercados?, ¿qué precios?, ¿tendrán aceptación?, y ¿cómo llegar de la mejor forma a tales mercados?, ante esta situación se requiere una empresa ágil, ajustada a la nueva realidad.

2.6.1 El proceso de internacionalización en las empresas

La decisión de emprender un negocio, con visión internacional, debe ser la marca de todo empresario. Ante la nueva realidad del actual milenio, normalmente esto responde al deseo de crecer y competir que tenga un empresario. Si tomamos en cuenta el ciclo de vida de una empresa (Promoción, Constitución, Desarrollo y Consolidación) y una empresa con éxito, llegará el momento que su mercado habitual estará saturado; puesto que todos los mercados, llegan a un punto de saturación, en consecuencia, los empresarios suelen optar por una de dos grandes opciones: mantenerse dentro del país de origen, entrando en otros terrenos, por medio de la diversificación de productos; o integración vertical con otras empresas, incursionar en la modalidad de franquicias, o bien, mantenerse dentro de su línea de producto, pero buscando nuevos mercados, para ello, es necesario contar con una capacidad competitiva comparable con los mejores.

En este particular, Jarillo y Martínez (1997) señalan que la internacionalización es un estado de ánimo y una actitud, a pesar del tiempo que debe transcurrir para llegar a ella, entre 3 a 5 años, para ver materializado este ideal, donde factores como: apoyo y calidad de la dirección (la gerencia) juega un papel decisivo, ya que exige máxima capacidades gerenciales para superar una serie de obstáculos de los cuales adolecen los empresarios venezolanos

La experiencia ha demostrado, que este proceso de internacionalización, ha sido aprovechada por las grandes empresas y en una baja proporción por las medianas, ello se debe, por lo que se menciona anteriormente, las micro y pequeñas empresas, inclusive las medianas no han incursionado en ese proceso, como lo afirman Jarillo y Martínez, porque se preocupan por su supervivencia y porque además carecen de medios financieros para explorar las oportunidades en el extranjero y de recursos humanos para emprender actividades internacionales, relacionándose esto último, con la calidad de la dirección, lo cual quedó demostrado por el estudio realizado al sector de empresarios a nivel micro por Fleitas (1998), donde se evidenció la falta de aplicación de técnicas básicas de administración en las actividades cotidianas de las empresas estudiadas.

Además, Jarillo y Martínez, en "Estrategias Internacionales: más allá de la exportación", señalan que las firmas (empresas) que emprenden el proceso de internacionalización, deben estar preparadas para superar una serie de obstáculos, que tienen que ver con la economía internacional, los cuales son:

- *Financieras:* falta de financiamiento a la actividad de exportación, la fluctuación de las monedas en los países relacionadas.

- *Comerciales*: desconocimiento de oportunidades de negocios, y el difícil acceso, a potenciales compradores, falta de contacto en los mercados destinos y de conocimiento de la estructura de distribución, prácticas comerciales y falta de políticas macroeconómicas de los gobiernos.

- *Dificultades logísticas*: la lejanía de los mercados, problemas culturales en lo referente al idioma, desconocimiento y falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones de los diferentes países,

- *Restricciones legales*: barreras arancelarias y no arancelarias para las exportaciones.

- *Obstáculos a la Inversión directa*. Controles a la propiedad directa, relacionado con la conformación de los capitales, para la constitución de las empresas y lo referente a la repatriación de beneficios.

- *Restricciones derivadas de políticas gubernamentales*: Proceso de inflación, restricciones en importación de bienes de capital y tecnología (Jarillo y Martínez, 1997).

Todas estas restricciones, deben ser analizadas y tomadas en cuenta ante el proceso de internacionalización de una empresa, de allí, que los empresarios suelen iniciar su expansión internacional por los países; debido a la cercanía física y al ahorro en fletes y costes lógicos, o por los países, que ofrecen un mayor mercado potencial.

Los factores tales como idioma, costumbres, tradiciones, educación, prácticas comerciales o desarrollo industrial, suelen ser, de acuerdo a Jarillo y Martínez, poderosos elementos para establecer contactos internacionales. Ellos mismos señalan que estos factores pueden ser tan importantes como lo geográfico, al escoger los países hacia los cuales iniciar exportaciones u otras actividades internacionales. Tales factores denominados "distancias psicológicas o psíquicas", tienden a ser lo más importante para la micro y pequeña empresa, debido probablemente, a que sus directivos, al ser menos profesionales, se sienten más cómodos al tratar con países que poseen cultura similar.

Es, en este aspecto, donde el formato de franquicia tiene grandes posibilidades, para enfrentar las barreras, anteriormente mencionadas, por las razones que se explican a continuación.

2.6.2 Etapas en el proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización de una empresa es un proceso difícil, dada la incertidumbre que rodea a los mercados externos, que le son desconocidos en términos de idiomas, cultura, prácticas de negocios y otros; esta falta de conocimientos es uno de los principales obstáculos para una rápida expansión internacional. Una de las maneras más rápida y más seguras de adquirir tal conocimiento es a través de la práctica misma de las operaciones en el extranjero.

Ello hace pensar que el proceso de la internacionalización es un proceso gradual y cauteloso, cuya finalidad es la de familiarizarse poco a poco con el entorno exterior, reduciendo así, los costos de información y alcanzando la curva de aprendizaje e incorporándose, paulatinamente, recursos humanos y financieros en la empresa; pero esta es una limitación, que puede ser superada fácilmente por el formato de franquicias, porque quien adquiere la franquicia va a ser una persona del país donde se instale la franquicia.

Los hechos han demostrado, según los autores anteriores, que normalmente la expansión internacional de una empresa no es el resultado de una estrategia cuidadosamente planeada para la asignación de los recursos a diferentes países. Por el contrario, es la consecuencia o el

producto de un proceso de decisiones incrementales de ajustes a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno.

Las etapas más usuales que sigue una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes, según Jarillo y Martínez (1997, p.71)

- *Exportación ocasional*: La empresa, sólo cumple con pedidos esporádicos del exterior que no han buscado, la empresa exporta sobre una base no permanente, sólo cumple con un pedido de un importador o comprador extranjero que se encuentra en el país, buscando fundamentalmente, capacidad de producción; lo que induce que todo el control lo tienen los intermediarios ajenos a la empresa.

- *Exportación experimental:* la empresa decide iniciar el proceso de expansión internacional, y explora deliberadamente la factibilidad de exportar, sin depender de pedidos ocasionales del exterior. En esta etapa, la empresa exporta experimentalmente, utilizando básicamente, producción sobrante en el mercado interno, utilizando intermediarios locales como: agentes, casa exportadoras, comercios de exportación. A este nivel, la empresa se hace cargo del diseño interno o contenido del producto, y tiene control parcial, sobre el diseño externo y envase o empaque; sigue controlando sólo el coste de producto y realiza actividades de promoción a importadores situados en los mercados destino, a los que tiene interés en penetrar.

- *Exportación regular:* si en la etapa experimental, la empresa obtiene buenos resultados, emprende una nueva etapa, donde hace nuevas inversiones para ampliar su capacidad productiva y así atender la demanda del mercado internacional; tiene un número significativo de clientes en el exterior, y crea, un departamento o sección dedicada a las actividades en el exterior o nombra distribuidores exclusivos. En esta etapa tiene el control sobre diseño del producto, producción, control de calidad, fijación de precios, promoción y distribución de los productos.

- *Establecimiento de filiales de ventas:* cuando la empresa ha consolidado un mercado de exportación, decide establecer una filial comercial en el país; lo que implica, una inversión considerable de recursos humanos y financieros, y sobre todo físicos, incluyendo actividades logísticas y de marketing en el extranjero.

- *Establecimiento de subsidiarias de producción:* este se considera, la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa. Es el comienzo de una empresa multinacional; la empresa ha decidido competir, de igual a igual, con las empresas locales. Su grado de control sobre las variables comerciales es casi total. Controla todas las fases de

la política de productos, utilizando sus propias marcas; controla el precio, promociona sus productos, lo distribuye; lo que implica, gran dominio de las técnicas del marketing, de consumo e investigación del consumidor e importantes recursos financieros disponibles para publicidad y promociones.

- *Acuerdos o Alianzas Estratégicas:* son acuerdos o arreglos, que los empresarios establecen con terceros, para abrirse paso en los mercados foráneos. Dentro de este tipo de acuerdos tenemos: joint-venture, licencias y franquicias (franchising). En este aparte, está dirigido el presente trabajo, como estrategia de internacionalización de las empresas a nivel micro, pequeña o mediana.

    a. *Joint-venture:* es una inversión conjunta, un acuerdo conjunto, entre dos o más empresas, que aportan capital u otro tipo de activos, representados por tecnologías o maquinarias, para crear una nueva empresa. Es lo que se conoce como fusión, donde una empresa extranjera y una local deciden emprender juntos una aventura en el mercado local, compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente, la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimiento del mercado local y acceso al mismo. Para la empresa extranjera, este acuerdo de cooperación le permite entrar en el mercado de destino invirtiendo menos capital que en el caso de una subsidiaria propia, con el cual, el riesgo se minimiza y además, tiene acceso a un mercado desconocido, en lo que se refiere, a gustos y necesidades de los clientes, prácticas comerciales locales y canales de distribución; y el socio local tiene acceso a materias primas o componentes tecnológicas, que por sí solo, no puede disponer.

    b. *Licencias:* una licencia es un acuerdo contractual, entre dos empresas de distintos países; por medio del cual, una concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente de invención, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles; a cambio de un pago inicial y un pago fijo periódico sobre el monto de las ventas.

    c. *Las franquicias:* es un tipo especial de licencias para la distribución al detal, donde la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que, facilita a la empresa franquiciada, ya sea de un producto o un servicio, un sistema estandarizado de operaciones y marketing, en el puno de venta. Esta modalidad de expansión será el objeto de estudio en el presente trabajo de investigación.

Como se puede evidenciar, una empresa a nivel de micro, pequeña o mediana le resulta di-

fícil incursionar, si es el caso, en las etapas más usuales que sigue una empresa en un proceso de internacionalización, señaladas anteriormente, a excepción de la última relacionada con *acuerdos o alianzas estratégicas* a través de la franquicia, y que sea como consecuencia de una estrategia cuidadosamente planeada, en función de un mercado objetivo y no por razones circunstanciales.

El proceso de internacionalización de las economías se ha observado que el nuevo modelo de desarrollo consiste en enfocar el país hacia el mercado internacional y, concretamente hacia la exportación, se trata entonces, de detectar qué cosas puede ofrecer el país con una calidad y eficiencia de categoría mundial, algunas empresas por tener productos de buena aceptación en el mismo, como es el caso de una franquicia venezolana denominada Don Pan que se encuentra instalada en Miami, cuyo objetivo es vender pan típico de la zona andina de Venezuela, específicamente de San Cristóbal.

2.7 Franquicia y globalización

La fecha de la irrupción de la franquicia como sistema de distribución comercial es 1929. En este año cuando General Motors recurre a un contrato que favorece el asociacionismo entre la central y sus distribuidores favoreciendo mucho la colaboración entre ambas partes, pero manteniendo en niveles razonables la independencia de las partes. Así fue como la reacción ante las leyes antitrust tendentes a evitar la integración vertical de distribuidores y productores facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, de cuya vitalidad y éxito da fe su actual expansión a prácticamente todos los sectores de la economía.

Pero no sólo en los Estados Unidos las empresas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema. En Europa, también Francia contaba con empresarios con visión de futuro. Así fue como los propietarios de la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix se aseguraron la salida comercial de sus productos creando la firma Pingouin, asociando a un gran número de minoristas que, al firmar el contrato, se aseguraban la exclusividad de la distribución de los productos Pingouin en su zona geográfica. Los años cincuenta conocieron la expansión del sistema de franquicias tal y como lo conocemos hoy en día.

La evolución de esta manera de comercio asociado ha sido espectacular en todo el mundo y este auge seguirá en los próximos años, teniendo en cuenta que hay cierta correspondencia entre los países más desarrollados y la evolución de la franquicia (Díez de Castro, 2004)

La nueva tendencia de la globalización es un proceso que surgió de una necesidad mundial de intercambio y las franquicias han marcado una pauta en esta nueva tendencia mundial de co-

mercio entre naciones, gracias a la gran facilidad en las comunicaciones, las nuevas tecnologías y la disminución relativa de las distancias.

Una de esas oportunidades, que brinda la globalización, es pues, el de adoptar el formato de franquicias, ya que según Eduardo Tormo, en su intervención en el marco de Expofranquicias 2000, celebrada en Venezuela, puntualizó como tendencias actuales del formato de negocio bajo franquicias, las siguientes razones que inducen a las empresas franquiciar:

- Las empresas industriales y de servicios, debido a la necesidad de expandir sus marcas y productos mediante canales de distribución profesionales y acordes con las nuevas tendencias del mercado, optan por la franquicia como fórmula empresarial de crecimiento.

- Profesionales procedentes de empresas de medio y gran tamaño, con una adecuada preparación y ánimos de independencia, se incorporan masivamente a las cadenas de franquitas existentes.

- Necesidad de expansión con oficinas propias.

- Falta de proximidad del marketing.

- Aprovechamiento de economía de escala.

- Entorno competitivo.

- Estrategia empresarial y anticipación a posibles competidores

El éxito internacional de las franquicias requiere de una explicación más profunda que justifique porqué, a pesar de las diferencias entre los países, existen marcas y productos que satisfacen por igual a los consumidores en todo el mundo, de acuerdo Dí Constanzo *et al*., (1977), es que las economías comparten ciertos aspectos que propician la aparición de negocios similares, como lo es la receptividad del ser humano de la mercadotecnia, y de forma general, la exigencia de satisfacer sus deseos y necesidades mediante bienes y servicios y que es necesario analizar ciertas circunstancias que han influido en el desarrollo de la franquicia, a partir de la premisa de que el mundo tiende hacia una economía global, dentro de la cual existen tres factores principales que han propiciado la internacionalización y que son las siguientes:

1. Las innovaciones tecnológicas: al hacerse más eficientes los procesos como consecuencia de la aplicación de tecnologías, los países y las empresas logran ventajas comparativas sólidas y estimula la creación de empresas con carácter internacional.

2. La homogenización: Gracias a la mercadotecnia, la mayoría de los consumidores comparten gustos y actitudes, especialmente al grupo de los jóvenes, lo que se infiere que cada día esta tendencia será mayor.

3. El juego estratégico mundial: aunque al inicio, los riesgos y las inversiones son mayores, para los negocios internacionales, en un mediano plazo puede lograrse buena posición competitiva.

Estas tres características explican el crecimiento de empresas como McDonald`s, Kentucky Fried Chiken y Pizza Hut, bajo el concepto de franquicias, sin embargo, es necesario preguntarse, ¿por qué algunas franquicias han alcanzado el éxito a nivel mundial y otras no? Esto se debe a la habilidad de cada empresario, dueño de dichas franquicias y a la actividad comercial de cada región, factores como el Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de inflación, las tasas de cambio y los índices de empleo afectan directamente al éxito o fracaso de las franquicias en un país.

Es importante resaltar que actualmente en América Latina, este nuevo concepto ha tenido gran auge, generando empleo y ocupando un alto porcentaje de la actividad económica de los países latinos, siendo el sector terciario de la economía, el más favorecido, representado por Restaurantes, servicios de paquetería, salones de belleza, talleres mecánicos y otros, donde el formato de franquicia cada día abarca más líneas del sector, siendo los siguientes factores, según Dí Costanzo, *et al,* la clave de éxitos del formato de franquicia:

1. Tener marcas y servicios sin fronteras, que satisfagan necesidades iguales y que sean exitosas en su país de origen

2. Invertir tiempo en la preparación de manuales y material publicitario y conformar un paquete de franquicia.

3. Contar con financiamiento y conocimiento de la industria o el ramo donde se desea iniciar la expansión.

4. Presentar un producto que satisfaga una necesidad real del mercado y que haya logrado antigüedad y reconocimiento.

5. Quien adquiere una franquicia, debe aceptar el formato en cuanto al monitoreo continuo por parte del franquiciatario, sobre todo en las etapas iniciales del proceso de comercialización del sistema de franquicias.

Cualquier emprendedor que cuenta con todos estas características, tiene posibilidades de éxi-

to, bajo este formato de negocios, solamente le restaría diseñar un sistema de acuerdo con el formato universalmente conocido y aplicado por otras empresas que utiliza esta modalidad.

2.7.1 La franquicia como alternativa ante la globalización

Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, las especiales circunstancias sociales y laborales que se dieron en EE.UU. propiciaron un relanzamiento verdaderamente importante de las franquicias y es a principios de los años cincuenta cuando las cadenas de franquicias, que ya no ceden solo marca y producto, sino que transmite al franquiciado un método operativo concreto, denominado en Inglés *Business Format Franchises,* empezaron a proliferar por distintas partes (Bardillo, 1999)

Según Mathwson y Winter, citado por Bardillo (1999), la expansión que se produjo en el sector franquicias se debió a un aumento en el valor de las marcas a nivel de los Estados Unidos, hecho que motivo la creación de redes para la distribución de productos y/o servicios y al mismo tiempo estos autores señalan tres factores que causaron el citado aumento en el valor de las marcas:

- una sustancial mejora de las vías de comunicación, origina una mayor circulación de personas por el país.
- la aparición de la televisión, sirvió para potenciar y prestigiar marcas.
- incremento en la capacidad adquisitiva de los consumidores.

Desde los años cincuenta hasta los sesenta, se diversificaron el sector de las franquicias en los EE.UU., además del sector de las comidas rápidas, se insertaron el sector textil, servicios de oficina, precocinados, lavanderías, servicios de jardinería, imprentas, etc., y en 1968, la franquicia estableció su record de ventas sobrepasando los cien mil millones de dólares, más del 10 % del producto nacional bruto y por encima del 25 % de las ventas del comercio minorista (Bardillo, 1999. pp.26), a la par de este crecimiento, comenzaron los especuladores, aprovechando las bondades de sistema, en la obtención obtener ganancias rápidas, ha realizar operaciones fraudulentas. Fruto de debates y con ayuda del sector franquicia en muchos estados comenzaron a regular las actividades de las franquitas, al someterlas a un registro público de franquicias.

A partir de los 70, se produce la verdadera explosión del sistema, primero en los EE.UU. y más tarde en Europa, convirtiéndose en un verdadero boon mundial a partir de los ochenta. En el año 1979, las ventas totales del sistema de franquicia en EE.UU. eran aproximadamente de 116.000 millones de dólares. (Bardillo, 1999)

En la década de los ochentas, la expansión de la franquicia fue espectacular demostrando en los cinco continentes su éxito como sistema de comercio asociado. En 1988, McDonald`s, un clásico del fast food a nivel mundial, se instala en Pekín, y dos años mas tarde, lo hace en Moscú.

La realidad económica internacional está demostrando que el camino hacia el desarrollo se basa en la cultura del comercio enlazada con una política de puertas abiertas y libre cambio. Cada país tiene diferencias económicas significativas que le generan ventajas y desventajas comparativas, en las cuales se originan las ganancias que surgen al comerciar las naciones entre sí.

El nuevo modelo de desarrollo consiste en enfocar el país hacia el mercado internacional mediante la exportación de sus productos, aprovechando las ventajas del diferencial de recursos y tecnología con los que cuentan. Cuando cada nación se esfuerza por aprovechar esas ventajas, se genera la eficiencia internacional: importar lo que no se produce eficientemente y exportar lo que se hace mejor. (Dí Costanzo *et, al*., 1998)

Los anteriores autores, con relación a la eficiencia internacional, manifiestan que bajo esa filosofía macroeconómica de eficiencia en el libre intercambio, surgen las franquicias, una forma de hacer negocios exitosos mediante un sistema que se ha constituido en un *modus operandi* comercializable. Una franquicia es, según su definición técnica, una alternativa de expansión para negocios bien adaptados.

Las nuevas tendencias de los mercados hacia la apertura, que logran superar las fronteras geográficas y cada día establecen entre los países relacionados más cercanos, ocasionan un nuevo fenómeno en las distintas sociedades, ya que se han encontrado comunes denominadores de gustos y actitudes, sin por ello perder la identidad cultural y étnica. Las franquicias han logrado, en mercados potenciales, prosperar fuera de su país de origen, para lo cual han tenido que adaptarse y hacer cambios que les permitan penetrar y posicionarse entre los consumidores.

La apertura económica en la que se desarrollan las economías latinoamericanas ha propiciado un incremento de la calidad y servicio de sus empresas. Por ello, se debe pensar en la posibilidad de exportar los buenos productos y servicios, utilizando el sistema de franquicias como una buena opción. Esta actitud positiva hacia la exportación debe acompañarse de una preparación suficiente mediante la adecuación de empaque, envase y embalaje a las necesidades de negocios internacionales.

Los autores, anteriormente mencionados, acotan que otro factor favorable para el desarrollo de las franquicias latinoamericanas en el mundo es el interés que nuestra región suscita entre los países desarrollados y terminan diciendo que los sistemas de franquicias son una excelente

opción para crecer fuera de su propio país, para lo cual se requiere del desarrollo de un negocio fuerte y bien adaptado, que tenga como filosofía una cultura de cambio y actualización.

Finalmente se concluye que ante la globalización de la economía se hace necesario para todas las compañías buscar nuevas formas de penetración de mercados; por tal motivo es de vital importancia elegir un modo de ingreso que vaya de acuerdo con las estrategias de la compañía. Los modos que existen para el ingreso a nuevos mercados fueron explicados en el aparte 2.5.1.

Bibliografía

ARRIOLA/AGUILAR. (1996): "*Globalización de la economía",* Ed. Maíz, San Salvador.

GOROSTIAGA, X. (1991): "*América Latina frente a los desafíos globales*", CRIES, Managua,

DRUCKER, P. (1990): *"Las nuevas realidades",* Ed. Casa Nueva, San Salvador.

RIBERA, Ricardo (1996) "*Para una historización de la globalización***". Documento disponible en:**

www.udlap.mx/promueve/ciedd/CR/ensenanza/**GLOBALIZACION**EHISTORIZACION.doc

GARCÍA LIZANA., Antonio (2001): "*La globalización como fenómeno asimétrico".* Ediciones EDINFORD S.A. Málaga. España.

JARILLO, José C. y MARTÍNEZ E, Jon I. (1997). *"Estrategia Internacional: Más allá de la exportación".* Tomo III. McGraw Hill. Colombia.

Kelly (1996, p.7),

DÍEZ DE CASTRO (Coordinador) (2004): *Distribución Comercial,* 3ª edición, Editorial McGraw-Hill, Madrid

TORMO, Eduardo. (2002). "*De emprendedor a franquiciador*". Selina Olmedo Ediciones.

DI CONSTANZO, J, VILALTA, A., CARDENAS D (1977). "*Desarrollo de Sistema de Franquicias"*. McGraw Hill. México.

BARBADILLO DE MARTA, Santiago. (1999). La *Franquicia: paso* a paso. Barbadillo Asociados. Ediciones de franquicia. S.L. España.Nº 3. Editorial McGraw – Hill interamericana, S.A.

CAPÍTULO III

La franquicia como estrategia de distribución comercial

Introducción

La evolución que ha tenido la distribución comercial, principalmente en la segunda mitad del siglo XX, ha configurado un nuevo escenario, muy diferente a años anteriores. Las actividades de distribución comercial han pasado de ser consideradas como una mera intermediación entre fabricante y el consumidor, a ser protagonistas fundamentales en la actividad económica, reflejada en su aporte a la generación de empleo, su contribución al PIB y sobre todo en la creación de valor desde el fabricante o prestador, al consumidor final. Esto hace que para el presente siglo XXI, la distribución comercial es uno de los sectores clave para la economía.

Tomando en cuenta estas premisas, el objetivo que se persigue en este capítulo es profundizar sobre los diferentes factores que intervienen en todo proceso de comercialización y particularmente, entender que la franquicia es una estrategia de distribución, ya que está llevando los productos y/o servicios a todas partes del mundo bajo un mismo concepto, rompiendo con las barreras que se consigue bajo la forma de negocios tradicionales y al tiempo, reflejar como han surgido las diferentes formas de comercialización hasta llegar a la modalidad de franquiciar los negocios.

La necesidad de poner en contacto los centros de producción de bienes y servicios con los lugares de consumo justifica la existencia de la distribución comercial. El comercio, como acción económica de compraventa inmersa en la distribución, es ciertamente una actividad muy antigua en la humanidad e importante y que han ido pareja al desarrollo económico de los países.

La distribución comercial ha superado el problema de la distancia existente entre el fabricante y consumidor añadiendo valor a la mercancía y los servicios surgidos en los centros de producción.

3.1 Origen y evolución de la distribución comercial

La distribución comercial tiene sus orígenes desde que existe el hombre, ya que cuando éste logra superar las necesidades básicas de supervivencia, con su producción para el autoconsumo, se encuentra que dispone de un excedente de bienes, en consecuencia, empieza a relacionarse con otras personas para intercambiar sus productos por otros (trueque).

Evolución de los sistemas de distribución comercial

1850-1950 Primera etapa revolución industrial	1950-1980 Segunda etapa	1980-1990 Tercera etapa	1990 En adelante Cuarta etapa
-Producción en serie. -Disociación de las funciones de fabricación y comercialización. -Se cambia la función del vendedor. -El artesano compra productos semiacabados y termina el proceso de acabado del producto. -El comerciante compra productos acabados y los revende. -Aparecen las ventas en masas. -Inicio de la organización de la distribución en redes (Franquicias). -Aparece la figura de los almacenes. -Surgen las marcas. -Aparece el concepto de autoservicio.	-Revolución comercial a todos los niveles. -Aparecen los grandes centros de concentración humana por el éxodo de población rural a las ciudades.	-Surge la necesidad de identificar las formas de satisfacer los hábitos, costumbres y preferencias de los consumidores.	-Se incorpora la tecnología de la información y de las comunicaciones como herramienta de distribución comercial. -Cambio del comportamiento de los consumidores como consecuencia de los medios de información. -Sensibilidad ante los precios. -Surgimiento de marcas propias a precios bajos. -Se acentúa la internacionalización de los negocios, empresas multinacionales en todos los mercados.

Fuente: Adaptado de Navarro (2003)

Esta forma de distribución comercial adquiere relevancia en la antigüedad con los fenicios, griegos, cartagineses y que toma auge durante el imperio romano, caracterizado por ser un comercio nómada, donde las transacciones de compra-venta se hacían en ferias y mercados ambulantes.

Miquel, Parra, Lhermie y Miquel (2000), (Navarro, 2003) afirman que a partir de 1850 se inicia una evolución, desarrollo y transformación del sistema de distribución que aun está en proceso, y que se puede dividir en cuatro etapas (ver cuadro 3.1)

En los actuales momentos, el consumidor, especialmente aquel que dispone de las ventajas de un entorno económico, político y social desarrollado, tiene el mundo en sus manos. Está en capacidad de decidir ¿qué, cuándo, dónde y cómo va a realizar su compra? En vista de que su capacidad de decisión sobre esas interrogantes se basa en los sistemas y políticas de distribución actuales, que han acelerado su ritmo de cambio en la medida que se va implantando el comercio electrónico.

Indiscutiblemente, nuestro mercado actual cada día se está acercando al concepto de aldea global, donde no es necesario desplazarse de un lugar a otro para acceder al conocimiento de otras culturas o a la adquisición de bienes de cualquier parte del mundo.

3.2 Estrategias de crecimiento empresarial

Antes de profundizar en la distribución comercial es necesario referirnos al proceso a nivel de micro, pequeña o mediana empresa de expandirse, bien sea para incrementar su margen de beneficios o penetrar en nuevos mercados. Como señala Cuesta Valiño (2006) las estrategias de crecimiento y expansión han sido estudiadas para las empresas de distribución comercial por algunos autores (Robinson y Clarke-Hill, 1990, p.3) adaptando el modelo de Ansoff (1997, p.127). Desde este punto de vista, se pueden distinguir cuatro estrategias básicas de crecimiento y expansión para una empresa de distribución comercial:

- *Estrategia de penetración en el mercado*: explotación del mismo formato comercial en el mismo mercado.

- *Estrategia de internacionalización*: apertura a otros mercados geográficos con el mismo formato comercial.

- *Estrategia de integración vertical*: extensión de las actividades de la compañía hacia actividades mayoristas y de producción.

- *Estrategia de diversificación*: entrada en otros formatos comerciales y en sectores de apoyo a la actividad comercial.

Estas cuatro estrategias no suelen utilizarse de forma exclusiva, sino que las empresas de distribución comercial suelen aplicarlas de manera combinada. Además, estas estrategias se pueden desarrollar a través de dos alternativas: crecimiento interno u orgánico y crecimiento externo. En los siguientes epígrafes de este capítulo se analizarán las diferentes alternativas de desarrollo (crecimiento interno u orgánico y crecimiento externo) y cada una de las estrategias de

crecimiento o expansión (penetración en el mercado, internacionalización, integración vertical y diversificación comercial).

3.2.1 Crecimiento interno u orgánico y crecimiento externo

Las estrategias de crecimiento pueden realizarse a través de un crecimiento interno u orgánico o un crecimiento externo. La elección de una u otra opción dependerá de diversos factores, como pueden ser, la fase del ciclo de vida de la fórmula comercial, la saturación del mercado, el nivel de competencia, la necesidad o no de un rápido crecimiento, la existencia o no de posibles colaboradores externos, el nivel de recursos y capacidades de la empresa, etcétera.

3.2.1.1 Crecimiento interno u orgánico

El crecimiento interno u orgánico consiste en llevar a cabo la estrategia de crecimiento a través de la creación de nuevos establecimientos de la misma empresa, controlando perfectamente la expansión y asegurándose de que toda la entidad cumple los objetivos, siendo ésta la alternativa más natural para una cadena de distribución comercial (Miquel Peris *et al,* 1996, pp. 208 y ss). También pueden desarrollarse esta estrategia mediante la creación de una fórmula comercial nueva a través de una filial con la misma o nuevas enseñas.

Se pueden destacar como factores determinantes de la elección de una estrategia de crecimiento interno u orgánico en las empresas de distribución comercial los siguientes (Muñiz, 1995, p. 45):

- El formato comercial está en fase de desarrollo, pero esencialmente cuando la empresa dispone de un saber hacer superior o igual al de los concurrentes.
- El mercado inicial del formato comercial está poco saturado.
- Se desea que el formato comercial sea correctamente desarrollada en el extranjero dificultando su imitabilidad.
- Cuando la forma jurídica del grupo de distribución no se presta al desarrollo externo.

3.2.1.2 Crecimiento externo

Cuando el sector en el que se encuentra la empresa de distribución comercial está saturado

o quiere introducirse en nuevos mercados rápidamente, el crecimiento externo puede ser la opción preferida. El crecimiento externo se basa fundamentalmente en la compra de otras empresas o en adquirir participaciones financieras importantes de las mismas. En este sentido, en los últimos años se han producido compras muy importantes en el sector de la distribución comercial de productos de gran consumo.

Esta estrategia de crecimiento externo, si bien tiene la importante ventaja de una rápida introducción en un nuevo mercado o sector, tiene en su contra la cuantiosa inversión necesaria para llevarla a cabo, no sólo por la compra de las empresas, sino también por la adaptación de los medios materiales y humanos de estos establecimientos adquiridos a los objetivos de la empresa compradora. Por esta circunstancia, esta estrategia de crecimiento se puede limitar de manera exclusiva a las compañías de distribución comercial más poderosas, siendo éstas fundamentalmente las empresas de distribución de productos de gran consumo, ya que ocupan los primeros lugares en el ranking por ventas y beneficios.

Además de poder desarrollar la opción de crecimiento externo a través de la compra o adquisición de participaciones financieras, se puede resaltar otra operación empresarial importante en el crecimiento externo, como puede ser la *Joint-Venture*. Esta estrategia consiste en la creación por dos o más compañías de una nueva sociedad con personalidad jurídica independiente, pero supeditada a las estrategias competitivas de las compañías propietarias. Esta es, por tanto, una opción de crecimiento externo que se realiza en colaboración con otros distribuidores. Se produce normalmente cuando la empresa de distribución comercial sigue una estrategia de diversificación en sectores poco relacionados con su actividad básica, o de internacionalización en países poco parecidos socioeconómicamente.

Esta estrategia fue la utilizada para la introducción en España de la fórmula comercial del hipermercado, ya que la compañía francesa Carrefour, que fue la empresa que en 1973 introdujo en España el formato del hipermercado, se introdujo en nuestro país a través de una *Joint-Venture* con el grupo Simago al 50%, creando la empresa Promotora de Hipermercados S.A. (Cuesta V, 1998, p. 32), aportando el grupo Carrefour su experiencia en la gestión y dirección de hipermercados, pues llevaba explotando este formato comercial diez años en su país, y el grupo Simago, su experiencia del mercado y del consumidor español.

Además de la compra de otras empresas y la creación de *Joint-Ventures*, el desarrollo de cadenas franquiciadas es otro medio de crecimiento externo de las empresas de distribución comercial. Esta modalidad de crecimiento externo tiene muchas posibilidades de expansión debido a las ventajas que otorga a la empresa franquiciadora, fundamentalmente el crecimiento sin necesidad de fuertes inversiones.

Finalmente, se pueden destacar como factores determinantes de la elección de una estrategia de crecimiento externo en las empresas de distribución comercial los siguientes (Muñiz, 1995, p. 45):

- La fórmula está en fase de madurez.
- Se precisa un crecimiento rápido que posibilite economías de escala o una determinada dimensión.
- Conocimiento insuficiente de un mercado objetivo sin la cooperación de un operador local.
- Conocer desde dentro (mediante una participación minoritaria) una empresa que se puede adquirir en el futuro.

3.2.2 Estrategias según el producto ofertado y del mercado

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Ansoff (1976). Este esquema, que se puede apreciar en el cuadro 3.2, denominado por Ansoff como la "matriz de estrategias de crecimiento intensivo", clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades (Santesmases, 1999, pp. 767 y ss):

i. *Estrategia de penetración en el mercado*. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

ii. *Estrategia de desarrollo del mercado*. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

iii. *Estrategia de desarrollo del producto*. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

iv. *Estrategia de diversificación*. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Matriz de expansión producto/mercado

MERCADO		Producto	
	Actual	**Actual**	**Nuevo**
		Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff (1976)

En este sentido, tal como indica el cuadro 3.3, las empresas de distribución comercial pueden plantearse cuatro estrategias de crecimiento básicas:

3.2.3 Estrategia de penetración en el mercado propio

Consiste en el aumento de la participación en los mercados en los que opera y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia (Kotler *et al.,* 2000, p.83). En primer lugar, que los clientes actuales consuman más productos y servicios; en segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial. Esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno (por ejemplo, aumentando el número de tiendas propias) o a través de un crecimiento externo (por ejemplo, a través de la compra o fusión de empresas competidoras)

3.2.4 Estrategia de internacionalización

La empresa de distribución comercial a través de esta estrategia se introduce en otros mercados geográficos con el mismo formato comercial. Esta estrategia presenta mayores niveles de riesgo cuanto mayor es la diferencia del mercado objetivo con los mercados de origen en cuando a estilos de vida, lenguaje, entorno cultural, requerimientos legales, renta per cápita, etc. En este sentido se puede hablar de dos niveles de internacionalización: en primer lugar, entrada en mercados con una afinidad sociocultural y legal elevada; y en segundo lugar, entrada en mercados donde la afinidad es reducida.

Para el caso español, los mercados del primer nivel estarían compuestos principalmente por los países de la Unión Europea, y latinoamericanos y los mercados del segundo nivel, los países

del resto del mundo. Esta estrategia de internacionalización se puede llevar a cabo por tres caminos: realización de una inversión directa (creación de establecimientos propios o compra de una empresa de distribución comercial local), realización de una *joint-venture* (creación de una nueva empresa con la asociación de una empresa local que aporte el conocimiento del mercado) y exportación del formato comercial a través de la fórmula de la franquicia.

3.2.4.1 Ventajas de la estrategia de internacionalización para la distribución comercial

Las empresas de distribución comercial tradicionalmente han tenido un ámbito de actuación circunscrito a entornos geográficos locales, regionales o nacionales, debido en gran parte a las elevadas inversiones necesarias y al alto riesgo implícito para la expansión a otros países. Sin embargo, existen una serie de ventajas que empujan a las empresas de distribución comercial a optar por la internacionalización y a considerarla como una buena estrategia de crecimiento. En este sentido, las ventajas que pueden conseguir la empresa de distribución comercial desarrollando una estrategia de internacionalización son las siguientes (Muñiz, 1995, pp. 28 y ss):

1. La *obtención de un suministro centralizado*. Puede ser una ventaja competitiva para aquellas empresas que operan en mercados globales sobre las que operan en mercados locales si estos se proveen a través de fabricantes muy atomizados. En este sentido, la llegada de las cadenas de hipermercados desde Francia a España, cuyos fabricantes se podrían encontrar menos concentrados y más fragmentados que en el país de procedencia, puede hacer que en determinados productos se mantengan vínculos de aprovisionamiento con fabricantes de dicho país.

2. La *introducción de una nueva fórmula comercial* o una *mejora de una fórmula ya existente en un nuevo mercado*. Esta innovación puede ser capitalizada acelerando la implantación de la nueva fórmula en el extranjero, ante la imposibilidad de proteger ese "saber hacer" mediante activos protegidos legalmente (patentes) como en las empresas manufactureras. Esta circunstancia explicaría el desarrollo acelerado en otros países de la fórmula comercial de los hipermercados. (Cuesta V., 1998, p.15).

3. La *obtención de economías de escala derivadas de una mayor dimensión empresarial*. Esta es, a la vez, una ventaja para internacionalizarse y un objetivo cuyo fin es la búsqueda del aumento de la capacidad de compra desarrollando una red de distribución internacional que propicie economías de escala en el aprovisionamiento, aunque este objetivo puede conseguirlo una empresa de distribución comercial adhiriéndose a una alianza nacional o internacional de compañías de distribución.

4. *La búsqueda de ventajas de localización*. Se conseguirán mayores ventajas de localización en aquellos países donde la afinidad socio-cultural con el país de origen del formato comercial sea mayor. En este sentido, los primeros países para implantarse son los más semejantes geográficamente y socioeconómicamente a aquellos de donde procede la fórmula comercial y donde el éxito ya se ha conseguido. Posteriormente, la internacionalización se dirigirá hacia aquellos países más alejados geográficamente y socioeconómicamente. Este es el caso de la internacionalización de los hipermercados de origen francés cuya expansión se ha iniciado en los países mediterráneos como España, Italia y Portugal, y ha continuado en América del Sur (Brasil y Argentina), para hacerlo recientemente en países más lejanos como Estados Unidos, y en actualidad a países mucho menos semejantes como Taiwan y China. De igual manera, el formato descuento, surgido en Alemania de la mano de Aldi y Lidl, se ha internacionalizado, en un primer lugar, en los países del Centro y Norte Occidental de Europa (Austria, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Francia y Gran Bretaña) y, posteriormente, ha empezando a introducirse en los países del Sur y Este de Europa.

5. Pero también se deben tener en cuenta a la hora de hablar de las ventajas de localización que se pueden conseguir a través de la internacionalización la dimensión del mercado local (cuanto más reducido sea el mercado local o más saturado se encuentre con más fuerza se desarrollarán las estrategias de internacionalización), los factores relativos a la existencia o no de barreras de entrada (cuantas menos barreras de entrada tengan los países de destino, como por ejemplo, la no existencia de fuertes competidores, mayor será la aplicación de estrategias de internacionalización) y las limitaciones legales tanto del país de origen (legislaciones restrictivas del país de origen originan la aplicación con más fuerza de estrategias de internacionalización) como de los países de destino (países con menores restricciones legales fomentarán la internacionalización hacia ellos).

Por tanto, existen unos factores o razones que facilitan el proceso de internacionalización, pudiendo destacarse como más importantes los siguientes (Ministerio de Comercio y Turismo, 1995ª, pp. 312 y ss):

1. *Necesidad de crecimiento de empresas distribuidoras que se enfrentan en sus respectivos países a mercados maduros en los que resulta difícil crecer con su actividad principal*.

2. *Aprovechamiento de oportunidades de negocio en otros países*. Este sería el caso de las primeras implantaciones de hipermercados en España por parte de las empresas francesas en la década de los setenta, que decidieron entrar en nuestro país porque vieron muy buenas oportunidades de negocio para asentar sus actividades, aunque en su país de origen tenían un mercado con una capacidad de negocio sostenido (Cuesta V., 1998, p. 15).

3. *Adquisición de experiencia asociándose con empresas ya establecidas*. Esto se debe a que el negocio de la distribución comercial requiere de dos tipos principales de saber hacer: el conocimiento del mercado y del consumidor local, y el dominio de las técnicas de gestión más eficientes y efectivas.

4. *Otros factores*. Caben destacar la disminución y eventual desaparición de las barreras al flujo de capitales, la promoción institucional de proyectos multinacionales a nivel europeo, las nuevas tecnologías en la comunicación y mejoras en las infraestructuras, la presencia de cuadros directivos más profesionales y con una mayor disposición a establecerse en otros países, etc.

Existen una serie de factores que influyen en la decisión de llevar a cabo una estrategia de internacionalización por una empresa de distribución comercial. Estos factores se pueden clasificar en dos tipos: factores impulsores y factores de freno (Casares y Rebollo, 1991, p.21).

1. Los *factores impulsores*. Son las oportunidades percibidas en los países de destino que suponen un atractivo para los grandes distribuidores: mercados poco desarrollados, posibilidad de obtener "nichos de mercado", posibilidad de desarrollar una "cabeza de puente" para la posterior expansión, aprovechamiento del "saber hacer" de la empresa matriz, etc.

2. Los *factores de freno*. Consisten en situaciones del país de origen que empujan a las grandes empresas a salir al exterior, como pueden ser: mercados maduros o saturados, presión de la competencia, restricciones legales, estancamiento de la población, etc.

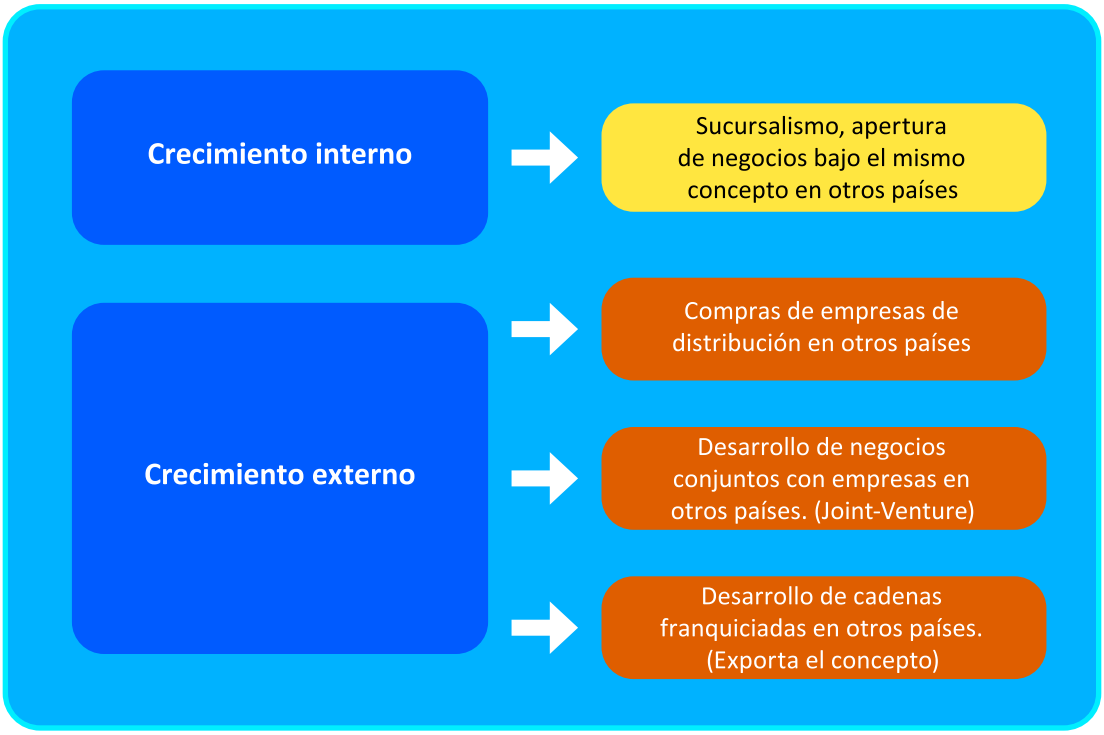
Una vez decidida la internacionalización por una empresa de distribución comercial ésta puede seguir dos posibilidades genéricas:

1. *Exportar su concepto*. Reproducir el formato comercial más o menos de forma idéntica, es decir, explotar la experiencia adquirida en el país de origen. Esta posibilidad permite a la empresa beneficiarse de economías de escala a nivel de producción, de distribución y de comunicación, pero deberá tener en cuenta los límites de la estandarización y la necesaria adaptación a las circunstancias locales.

2. *Adquirir totalmente o en parte una empresa existente en el país de destino*. Esta estrategia, al margen del reparto de riesgos financieros o de la investigación de tasas de rentabilidad superiores a las del país de origen, permite a la empresa distribuidora la implantación de establecimientos en un país donde la empresa no dispone de una ventaja competitiva suficiente para batir la competencia local.

En este sentido, se puede hablar de diferentes posibles caminos para penetrar en mercados extranjeros por parte de las empresas de distribución comercial (Tordjaman y Dionisio, 1991).

Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial basadas en la internacionalización



Fuente: Adaptado de Cuesta V. (2006)

Como indica la gráfica 3.1, estas vías o estrategias de internacionalización pueden concretarse en las cuatros siguientes:

1. *Apertura directa de puntos de venta (inversión directa)*. Supone la existencia de barreras de entrada superables y conocimiento de los mercados de destino. Es factible en países de destino con muchas similitudes al país de origen. El mayor inconveniente es el riesgo de realizar fuertes inversiones sin contar con ningún apoyo de partida en los países de destino.

2. *Adquisición de cadenas nacionales*. Consiste en la compra total o parcial de una empresa distribuidora comercial asentada en el país objetivo. Frente a la inversión directa tiene la ventaja de partir de una red experimentada con un conocimiento del mercado aprovechable.

3. *Creación de negocios conjuntos (joint-ventures)*. Consiste en introducirse en un mercado extranjero asociándose con una empresa local, por lo que se crea una nueva empresa, cuyo capital es compartido. Esta asociación puede llevarse a cabo mediante la creación de una sociedad, en la que cada empresa invierte una parte del capital, o bien sólo con un contrato, en el que se establecen las funciones, aportaciones, participaciones y distribución de beneficios (Santesmases, 1999, p. 878). Por tanto, una *joint-venture* consiste en una nueva sociedad subsidiaria creada por dos o más sociedades matrices, con personalidad jurídica independiente, pero supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. En esta situación, la empresa exportadora ofrece su nueva fórmula comercial y su "saber hacer" y la empresa local ofrece su conocimiento sobre el mercado. Así fue como Carrefour introdujo sus hipermercados en España, a través de una *joint-venture* con el grupo Simago en 1973. Por tanto, se exporta la experiencia o la fórmula en conjunto y por motivos de diversificación de riesgos, de búsqueda de habilidades complementarias o de restricciones legales, se da entrada a una parte de capital del país de destino.

4. *Cadenas franquiciadas*. Es una forma de exportación directa bien adaptada a la distribución de determinados productos. La ventaja es la rápida expansión con débiles inversiones por parte del promotor.

A la hora de desarrollar la empresa de distribución comercial una estrategia de internacionalización pueden seguir dos enfoques diferentes: un enfoque global o un enfoque multinacional.

3. *Enfoque global*. Supone la reproducción de una fórmula en el extranjero (como ocurre generalmente con las cadenas franquiciadas). El objetivo reside en segmentos de consumidores que participan de unos gustos y estilos de vida similares con independencia de su país de origen. La adoptan empresas claramente centralizadas que procuran aprovechar economías de escala a través de unos modernos sistemas logísticos y de información.

4. Enfoque multinacional. Consiste en tratar de adaptar los puntos de venta a las condiciones nacionales de cada país donde se desea asentar. Tiene como ventaja principal su mayor efectividad, debido a que el ajuste a las características y necesidades de los mercados a los que se dirige es mucho mayor, pero como desventaja se debe resaltar su coste, que es más elevado (Santesmases, 1999, p.879).

El fenómeno de la internacionalización de empresas de distribución comercial es relativamente frecuente, sobre todo si se comparara a la internacionalización de empresas productoras de bienes de consumo. Este fenómeno se está viendo reforzado por el hecho de que determina-

das formas comerciales se encuentran en fase de saturación y declive en sus países de origen y mayor desarrollo, como es el caso de los hipermercados en Francia y las cadenas descuento en Alemania, estimulándose a estas empresas a la exportación de estos formatos hacia países en los que aún existe un potencial importante de crecimiento. El caso español es de ser un país receptor de inversiones de las empresas europeas y en menor medida americanas (Cruz Roche y Oubiña, 1997, p.147), ya que las empresas españolas de distribución comercial no destacan en absoluto por llevar a cabo estrategias de crecimiento basadas en la de internacionalización.

La internacionalización se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento. Además de la estrategia de penetración del mercado, se pueden aplicar estrategias de integración vertical y estrategias de diversificación.

3.2.5 Estrategia de integración vertical

Tiene lugar cuando la empresa de distribución comercial extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes. En función de la dirección de la integración se puede hablar de integración hacia atrás (el minorista se integra con el mayorista o el fabricante) o integración hacia delante (el mayorista se integra con el minorista). Para el desarrollo de la estrategia de integración se pueden seguir tres vías: la integración corporativa, la integración contractual y la integración administrada.

A pesar de que la cadena franquiciada es una de las formas de organización vertical más reciente en comparación a las cooperativas de detallistas o a las cadenas voluntarias, ha alcanzado un fortísimo desarrollo en muy diversas actividades (Casares y Rebollo, 2000). La expansión de este formato comercial, sobre todo en los últimos años, está contribuyendo a la reestructuración del sector de la distribución comercial, así como a la reorientación de las pautas de consumo (Barroso, 1999). Esta evolución tan favorable del sector se ha debido fundamentalmente a que el sistema de franquicia es para las empresas un medio de crecimiento sin necesidad de fuertes inversiones y sin asumir importantes riesgos (Cuesta V. y Penelas, 2003).

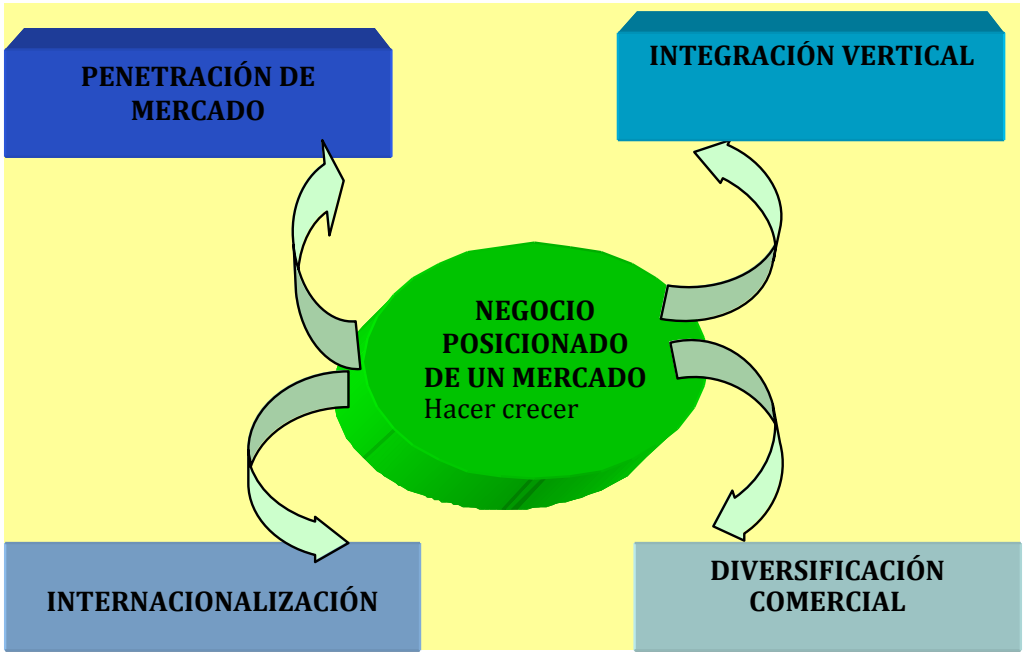
3.2.6 Estrategia de diversificación comercial

Es la estrategia de crecimiento más arriesgada y más compleja, ya que conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella tanto en mercados como en productos, por lo que esta estrategia se justifica si el sector en el que se encuentra la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive

(Lambin, 1995, p.347). Esta estrategia implica la introducción paulatina de la empresa en otros formatos comerciales y en sectores de apoyo a la actividad comercial.

En este sentido, se puede hablar de tres posibilidades para desarrollar la estrategia de diversificación (Kotler *et al,* 2000, p.84): en primer lugar, la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes, aunque estos nuevos formatos comerciales se dirijan a un nuevo segmento de consumidores (estrategia de diversificación concéntrica); en segundo lugar, la explotación de nuevos formatos comerciales que no tengan sinergias tecnológicas con los formatos comerciales existentes, pero que se dirijan a los clientes actuales (estrategia de diversificación horizontal); y en tercer lugar, la introducción en nuevos negocios que no guarden relación ni con el formato comercial actual ni con los clientes actuales (estrategia de diversificación en conglomerado).

Alternativas de crecimiento de las empresas



Fuente; Adaptado de Cuesta V. (2006)

Al igual que en las estrategias de crecimiento anteriores, la estrategia de diversificación se puede poner en marcha a través de un crecimiento interno o a través de un crecimiento externo.

La estrategia de penetración del mercado es la estrategia más utilizada por las empresas de distribución comercial. Esto se debe a que es la estrategia que conlleva un menor riesgo, ya

que supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, es decir el desarrollo del negocio básico, sobre el que se posee un alto conocimiento. Las estrategias de diversificación comercial y de internacionalización son las alternativas de crecimiento por las que han optado las principales empresas de distribución comercial minorista, fundamentalmente las dedicadas a la distribución de productos de gran consumo (hipermercados, supermercados y tiendas descuento).

La integración vertical es una estrategia adoptada más por empresas de distribución de otros sectores diferentes al de productos de gran consumo, como por ejemplo el textil, aunque también está siendo utilizada esta estrategia por las principales empresas de distribución de productos de gran consumo para conseguir dominar por completo el canal de distribución y poder ofrecer mejores precios y mayor número de servicios.

3.3 Estrategia de penetración en el mercado

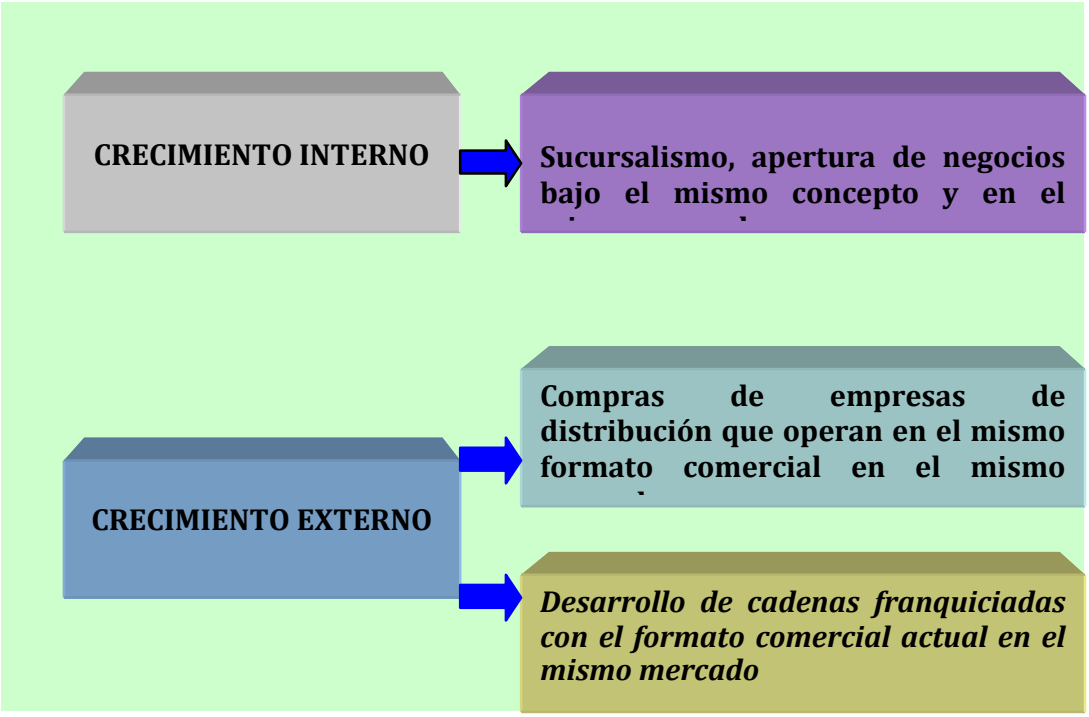
La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo parking gratuito). Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo, como indica el cuadro 3.2.

El crecimiento interno se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa. Por su parte, la alternativa de crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de dos posibilidades: en primer lugar, la compra de empresas de distribución que operan con el mismo formato comercial en el mismo mercado, y en segundo lugar, la explotación de la fórmula de la franquicia con el formato comercial actual en el mismo mercado, como es el caso de los tres hipermercados Continente franquiciados con el grupo andaluz Luís Piña (Cuesta V., 1998, p.31).

Ésta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar las empresas de distribución comercial, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto-mercado en el que trabaja la empresa.

La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas.

Estrategias de crecimiento de penetración de mercado



Fuente: Adaptado de Cuesta V. (2006)

Más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados). Estas estrategias se estudiarán en los puntos siguientes.

3.4 La distribución comercial y los canales de distribución

La distribución comercial abarca el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales que los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos.

La actividad comercial es ciertamente antigua en la historia de la humanidad ya que se hace

su aparición en tiempos remotos cuando el hombre agrupado en tribus superó el modo de autoproducción y autoconsumo y comenzó a realizar intercambios de bienes con otras tribus próximas. En una primera etapa las transacciones fueron directas pero a medida que se fue extendiendo la práctica y ampliando los primitivos mercados surgen los especialistas que se dedicaban propiamente a la actividad comercial, a la compraventa, acercando las mercancías desde los lugares de producción a los de consumo, una referencia destacada en este sentido fueron los comerciantes fenicios y griegos en el entorno mediterráneo.

En épocas más cercanas, la Revolución Industrial del siglo XIX trajo consigo un incremento espectacular de la actividad productiva y su especialización, (la producción en masa), lo que incrementó considerablemente el comercio a escala nacional e internacional.

La distribución comercial también experimento un gran desarrollo, constituyéndose el soporte básico de la ampliación de los mercados, ciertamente existe un claro paralelismo entre desarrollo económico de la sociedad y el peso específico de la actividad distributiva, que contribuye al reparto de los recursos escasos, al equilibrio entre oferta y demanda, como cuestión esencial de la economía. Desde el momento en que las empresas y la actividad productiva en general se enfrentan a una creciente competencia que se refleja en un exceso de mercancías frente a la demanda local más próxima, es preciso buscar nuevos mercados geográficos o segmentos de compradores diferenciados adecuadamente, que los productos y/servicios estén disponibles en el lugar, tiempo y condiciones, no importa que el cliente sea una empresa industrial o un consumidor final.

- El comercio, entendido como la actividad económica de compraventa entre entidades independientes, que contribuye al objetivo de la distribución comercial de llevar el producto desde el fabricante hasta comprador final. En consecuencia, por extensión la distribución comercial es un conjunto de actividades para hacer posible el uso final de esos bienes y servicios, facilitando el desarrollo económico de la sociedad al permitir la conexión y el mayor equilibrio entre la oferta y la demanda de las mercancías, contribuyendo con ello, al uso eficiente de los recursos escasos. Un sistema comercial eficaz permite una mayor especialización productiva ampliando los mercados.

- En la Unión europea, en opinión de Cuesta V. (2006) se puede comprobar la importancia del sector comercio en los siguientes términos:

- El comercio es el segundo sector económico en orden de importancia con gran influencia en el sistema social y que cumple una función integradora entre los ciudadanos trasmitiéndole a través de las fronteras los distintos estilos de vida y culturales.

- El comercio se ha mostrado como la vía más asequible para el emprendimiento, debido a que se necesita menos capital inicial y a la oportunidad frecuente de comenzar como franquiciado en una cadena.

- El comercio ha fomentado el empleo a tiempo parcial, atractivo para personas que desean tener una actividad compatible.

- El pequeño comerciante, se le reconoce como un elemento dinamizador de la vida social en las ciudades y en los pueblos, centro de contacto y de cohesión social.

- La pluralidad de las formas de comercio ha contribuido a la diversidad de la oferta y a la competencia que repercute en mayor calidad del servicio para los consumidores.

En los sistemas económicos desarrollados ha ocurrido en fenómeno común, como ha sido la separación geográfica entre las unidades de producción y las de consumo y a la par ha ocurrido fenómenos sociales relevantes, como es la tendencia hacia la convergencia y generalización en los gustos, deseos y necesidades de los consumidores, en una dimensión internacional o mundial.

En la misma medida, la competencia entre empresas tienen lugar a escala internacional como consecuencia de la caída de las barreras arancelarias en el comercio mundial y los acuerdos celebrados entre grupo de países. Fenómeno que va parejo a un incremento en el nivel de exigencias de los demandantes que precisan un mayor valor añadido en la calidad y en los servicios de venta y postventa, condición ésta, que están presentes en el formato de la distribución por franquicias. En este contexto, la distribución se convierte en pieza clave de todo el engranaje de la actividad económica, hace posible la globalización de los mercados.

La distribución comercial abarca tanto el campo de los bienes como el de los servicios, en función del objetivo final que persigue la distribución comercial, se distinguen la distribución de bienes y servicios de consumo y la distribución industrial, donde la primera se refiere, a las personas, cuando compran productos y/o servicios para el consumo inmediato, mientras que lo segundo, es cuando las empresas adquieren los productos para integrarlos en su propio proceso productivo (materia prima).

El sector comercial, representado por el conjunto de organizaciones y actividades relacionadas con la distribución comercial, crea utilidad y añade valor al producto final de los fabricantes y que refleja a grandes rasgos, las funciones que cumple el sector y su contribución al funcionamiento de la economía y que además, la aceptación del producto o no por parte del consumidor dependerá del comportamiento de esa organización que se encarga de hacer llegar el producto o servicio al consumidor.

Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor (Cruz Roche, 1991, p. 250). Además, la separación geográfica entre vendedores y compradores hace necesaria una función que acerque los productos desde los lugares donde son fabricados hasta los lugares donde son consumidos. Desde este punto de vista, la distribución comercial se puede definir como la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores (Santesmases, 1999, p.509).

La distribución comercial, al encontrase entre la producción y el consumo, va a crear *utilidades* a los consumidores y *servicios* a los productores. La distribución crea al consumidor utilidad de forma, de tiempo, de lugar, de posesión y de creación de surtidos (Vázquez y Trespalacios, 2006, pp. 6 y ss):

1. *Utilidad de forma y de creación de surtidos*. La distribución comercial adapta el producto comercializado a las necesidades de los consumidores. Por otra parte, la producción tiende y debe tender hacia la especialización para ser más eficiente, mientras que el consumo tiende a la complejidad, de tal forma que la distribución comercial creará surtidos de productos ajustados a las necesidades del consumidor para que pueda adquirirlos conjuntamente y así cubrir la brecha entre demanda y oferta en cuanto a variedad y cantidad

2. *Utilidad de tiempo*. La distribución comercial pone el producto disponible en el momento en que el consumidor desea consumirlo. Para ello, el distribuidor comercial deberá almacenar el producto en los almacenes o en las estanterías de los puntos de venta a la espera del momento en que el consumidor lo solicite, evitándole de este modo que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto para su posterior consumo.

3. *Utilidad de lugar*. Es creada por la distribución comercial mediante el transporte de los productos desde los lugares de producción hasta los de consumo, y también mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al lugar donde el consumidor necesite el producto. Pone la mercancía al alcance del consumidor final, acercando el lugar de producción con el de consumo

4. *Utilidad de posesión*. Con la entrega de la cantidad de producto solicitada por el con-

sumidor, la distribución comercial contribuye a crear utilidad de posesión, ya que para que el producto genere utilidad al cliente es necesario que adquiera la propiedad o la posesión del mismo y pueda consumirlo.

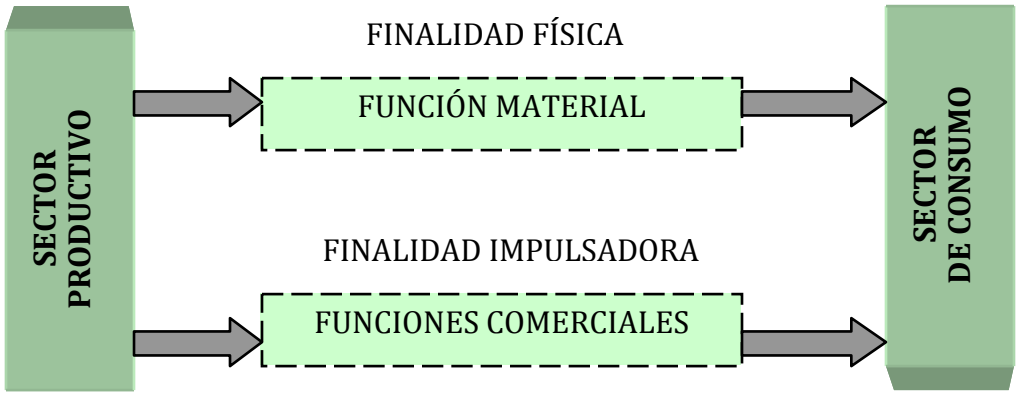
5. Finalmente, *recoge información sobre el mercado* determinando las necesidades de los compradores potenciales del mismo, también contempla las tareas de la promoción y difusión de los productos distribuidos.

Estas cinco funciones se reflejan en la capacidad de añadir valor a los productos para las personas y para la industria, lo que hace atractivo para los consumidores.

Los medios modernos de comunicación y del intercambio de información en una economía globalizada traen como consecuencia la creciente complejidad del sistema comercial nacional e internacional. Surgen nuevas especializaciones operativas en la intermediación comercial que se justifican por su contribución a la eficiencia y eficacia del sistema económico.

Con el objeto de comprender el papel jugado por la distribución comercial se distinguen dos funciones muy enmarcadas: una función física, cuyo objetivo es la de cubrir la brecha existente entre lo geográfico (donde está ubicado los centros de producción) y los centros de consumo, es decir cubrir lo temporal entre producción y consumidores finales, en esta fase tiene que ver con las actividades de: transporte, fraccionamiento de la mercancía en unidades más pequeñas y agrupación de productos variados para formar un surtido; y la actividad de almacenamiento de la mercancía tiene una connotación temporal, de ajuste a los momentos deseados del consumo o uso final.

Funciones de la distribución comercial



Fuente: Vázquez y Trespalacios (2006)

En conclusión se habla de de actividades de acercamiento físico, en la distancia, en la accesibilidad y en el tiempo, del producto al último comprador: y finalmente la función impulsadora, que son funciones comerciales que incluyen actividades como la promoción de los productos, información en ambos sentidos entre fabricantes y compradores finales, servicios de financiación, garantías, servicios postventa o similares, cuya finalidad es la de facilitar y promover intercambios entre compradores y vendedores (ver gráfica 3.4).

Estas utilidades creadas por la distribución comercial para los consumidores tienen una relación directa con los servicios que crea la distribución comercial para los productores, y que le agregan valor desde la óptica del consumidor. Estos servicios serían de transporte, almacenamiento, "acondicionamiento del producto", información, financiación y asunción de riesgos:

- *Servicios de transporte*. La distribución comercial transporta los productos desde la fábrica hasta los puntos de venta. Esto se debe a que las actividades productivas se encuentran concentradas en localizaciones donde pueden obtener mejores ventajas de oportunidad (por ejemplo, en mano de obra, materias primas, tecnología, terrenos, etc.) mientras que los consumidores se encuentran concentrados en grandes ciudades o en pequeñísimas poblaciones.

- *Servicios de almacenamiento*. La distribución comercial almacena los productos después de que salen de la cadena de fabricación, y por tanto, el productor no debe preocuparse por problemas de almacenamiento de stocks. Además, se debe tener en cuenta que el ritmo entre producción y consumo es distinto: la producción sigue un ritmo discreto, es decir, se produce cuando las condiciones son más ventajosas, mientras que el ritmo del consumo es continuo, de tal forma que la distribución se encargará de almacenar los productos para cuando el consumidor los solicite.

- *Servicios de "acondicionamiento del producto"*. Estos servicios incluyen el fraccionamiento, la clasificación, la normalización, la presentación (envase, empaquetamiento), etc., y son creados también por la distribución comercial.

- *Servicios de información*. La distribución comercial informa al productor o fabricante sobre determinados aspectos relevantes, como pueden ser precios, calidades, cantidades, establecimiento de contactos, etc. Esta información es muy valiosa para el productor, ya que la distribución comercial está en contacto constante con el consumidor conociendo de manera más próxima sus necesidades.

- *Servicios de financiación*. En muchas ocasiones la distribución comercial financia al fabricante debido a que compra sus productos pagándolos por ejemplo a 30 días y el

distribuidor tarda en venderlos más tiempo. En la actualidad, esta situación es contraria para el caso de las grandes empresas de distribución, ya que pagan a los productores a un plazo de tiempo superior al que ellos tardan en vender esos productos, por lo que es el fabricante el que financia a los distribuidores.

- *Asunción de riesgos*. La distribución comercial asume riesgos al comprar los productos al fabricante, ya que puede ocurrir que estos no se vendan porque queden obsoletos, se estropeen en el almacén, los roben, etc. Estos riesgos no los corre el fabricante desde el momento que pone sus productos a disposición de la distribución comercial. Generalmente, estos riesgos suelen ser cubiertos por la distribución comercial a través del pago de pólizas de seguros.

3.4.1 Los canales de distribución y la utilidad de los intermediarios comerciales

El canal de distribución es el conducto, vía o camino por donde transcurren los productos y servicios desde el productor o fabricante hasta el comprador final (persona-industria).

Se entiende en la práctica por canal de distribución el conjunto de organizaciones: fabricantes, mayoristas, minoristas u otros agentes comerciales, que reunen sus fuerzas para entregar los bienes o servicios a los usuarios industriales o consumidores finales, y en el sector servicios pueden estar representados por agencias, transporte, infraestructura, por ejemplo en el caso del turismo.

Desde esta perspectiva institucional, concibiendo el canal de distribución como un conjunto de organizaciones interrelacionadas, hay que decir que el fabricante o productor de los bienes y servicios distribuidos forman parte del canal de distribución, ya que realizan tareas propias de distribución, tales como transporte y almacenamiento, y en algunos casos llega a asumir todas las funciones como cuando entrega directamente la mercancía al último comprador (ver gráfica 3.5)

Canal de distribución directo

Fuente: Elaboración propia

Las actividades propias de la distribución comercial las pueden asumir directamente los fabricantes o productores o por el contrario, intervenir en el canal de distribución intermediarios comerciales, en distintos niveles o categorías. Existe un canal productor-distribuidor-consumidor.

Canal de distribución indirecto

Fuente: Elaboración Propia.

Las principales funciones de los intermediarios comerciales son:

- Pueden incrementar la eficiencia en el proceso de distribución comercial.
- Contribuyen a ajustar las cantidades y surtidos de bienes producidos y consumidos.
- Facilitan las transacciones en el mercado.
- Facilita la comunicación en el canal de distribución en ambos sentidos (conocen los deseos).
- Pueden adelantar el pago de la mercancía al fabricante y asumir el riesgo cuando se produce una demora en el consumo final

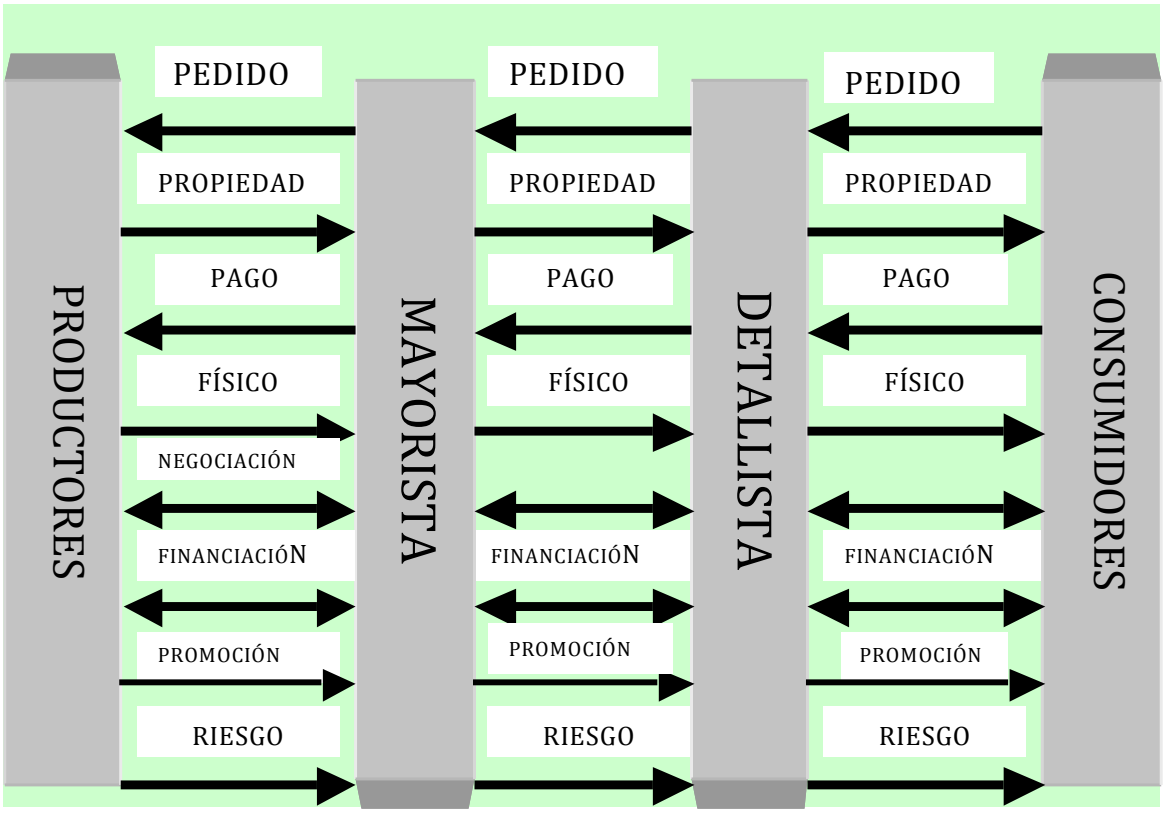
Los canales de distribución tienen como finalidad ultima satisfacer la demanda proporcionando bienes y servicios en las condiciones deseadas y valoradas por los compradores y usuarios finales. Al tal efecto cada canal comercial tiene que asumir una serie de actividades coordinadas que se agrupan en funciones materiales (finalidad física) y comerciales (función impulsadora).

La capacidad de desarrollar eficaz y ordenadamente dichas funciones entre los miembros del proceso trae consigo efectos positivos, no solamente en materia de disponibilidad de los productos y servicios en el mercado sino también en el estímulo de la demanda al integrar labores de promoción y venta en la actividad comercializadora.

Las funciones propias de los canales de distribución se suelen representar en forma de flujos indicando la sensación de movimiento en el canal en ambos sentidos.

La buena organización y funcionamiento (medidos en términos de eficiencia y eficacia) de estos flujos a lo largo del circuito inciden en la capacidad de promocionar una mayor satisfacción al comprador final, consumidor o industrial, y también repercute en la rentabilidad obtenida por cada miembro del sistema distributivo (ver gráfica 3.7)

Flujos existentes en un canal de distribución tradicional



Fuente: Adaptado de Vázquez y Trespalacios (2006)

- *Flujo de pedido de mercancía:* se inicia con el deseo y voluntad de compras del consumidor y surge el compromiso de abastecimiento en donde se negocia la cuantía del pedido y las condiciones de recepción y venta.

- *Flujo de propiedad:* transmisión de propiedad de la mercancía desde el fabricante al consumidor o usuario final.

- *Flujo de pago:* como contrapartida en el proceso de intercambio, la propiedad se adquiere mediante un pago en unidades monetarias.

- *Flujo físico*: es el movimiento real del producto entre el fabricante y el consumidor y están referidas a las actividades de transporte y almacenamiento donde muchas veces intervienen organizaciones auxiliares de transporte o almacenamiento.

- *Flujo de negociación:* se dan en todos los niveles de la cadena de distribución en ambos sentidos, donde se recogen transacciones referidas a precios, cantidades, condiciones financieras, de entrega y de promoción, que se reflejan en el contrato de compraventa.

- *Flujo de financiación:* las condiciones temporales de pago se traducen en financiación entre las partes componentes del canal de distribución.

- *Flujo de promoción:* desde el fabricante hasta el consumidor, cada componente de manera aislada o en conjunto establecen promociones.

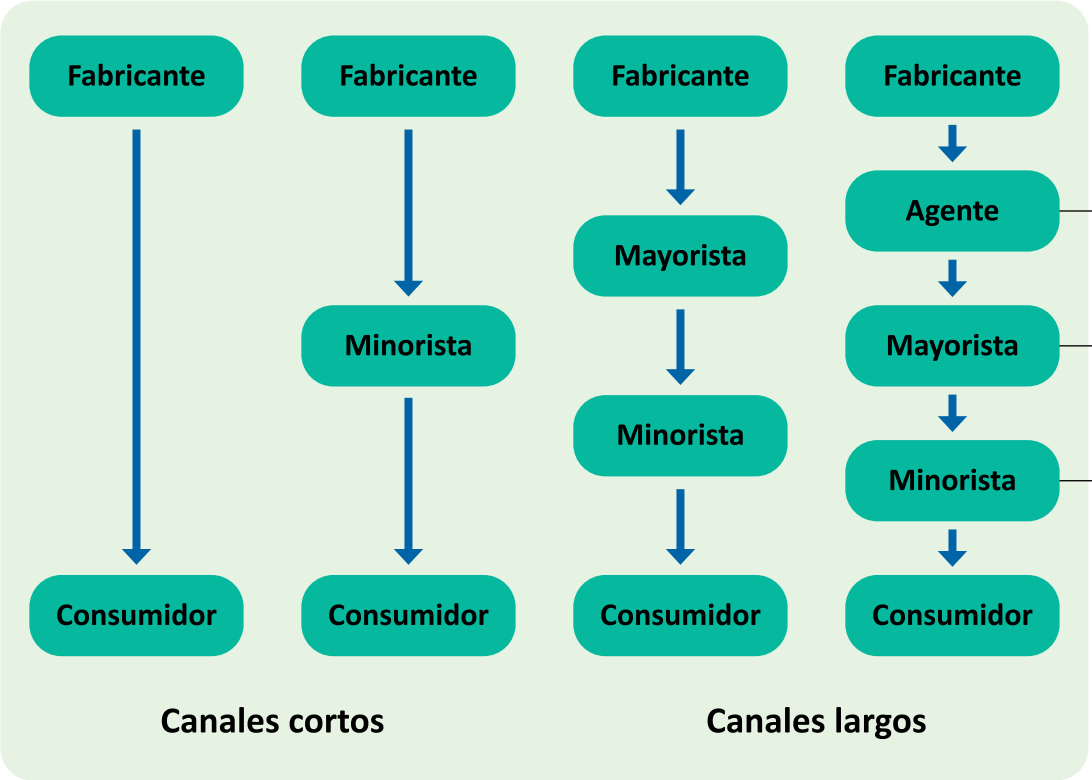
- *Flujo de riesgo:* son los menos visibles y dependen del tipo de mercancía y comportamiento de la demanda, son por ejemplo riesgo de precios, que suben o bajan, riesgo de deterioro, obscelescencia.

3.4.2 Clasificación de los canales de distribución

Dada la complejidad creciente de la distribución comercial, reflejada en variedad de canales y formas comerciales, se hace preciso abordar su clasificación para facilitar la comprensión y ayudar explicar la composición de su estructura y ubicar el formato de franquicias dentro de ella. La estrategia empresarial también influye en la elección de unos agentes u otras alternativas de cara a lograr una mayor competitividad en los mercados elegidos como meta.

La clasificación de los canales de distribución con arreglo a dos diferencias: la longitud, el grado de vinculación entre los miembros integrantes del sistema y desde el punto de vista tecnológico.

Canales de distribución tomando en cuenta la longitud



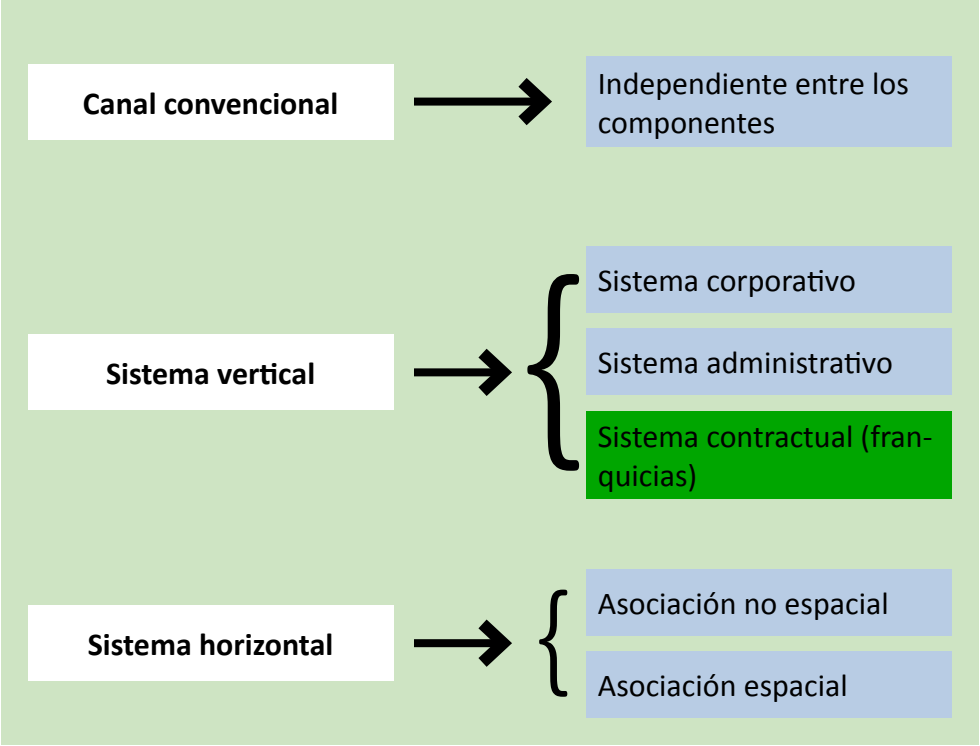
Fuente. Vázquez y Trespalacios (2006)

Según la *longitud del canal de distribución:* en función de la longitud del canal de distribución, es decir el recorrido que hace la mercancía desde el productor hasta el consumidor final, se distingue entre canales directos e indirectos, según si se utiliza intermediarios o no desde el fabricante hasta el comprador final

Según el grado de vinculación existente entre los miembros del canal de distribución que integran la estructura básica: en este aspecto se distinguen los siguientes canales:

- El independiente o convencional,
- Sistemas verticales de distribución y
- Sistemas horizontales.

Estructura del canal de distribución según la vinculación



Fuente: Vázquez y Trespalacios (2006, p.21)

a. Canal Convencional: se caracteriza por presentar una vinculación mínima entre los participantes en la distribución de los productos, limitada a la labor de compraventa, asumiendo las normas y buenas prácticas de los mercados. Cada agente busca maximizar su utilidad y actúa con una visión a corto plazo sin existir compromiso alguno de continuidad en una relación comercial.

b. En vista de la flexibilidad en las relaciones, se producen desajustes, descoordinación y conflictos frecuentes que vuelven ineficaz la distribución y terminan perjudicadas las relaciones entre los componentes, traduciéndose en desventaja competitiva, porque cada organización actúa libremente siguiendo sus propios intereses a corto plazo y de esta manera perjudica la misión y visión planteada por los productores o fabricantes.

   - Sistemas Verticales de distribución: por los inconvenientes comentados de la modalidad anterior se lleva a conformarse canal de distribución organizados, con una vinculación más estrecha entre los componentes de la cadena, este sistema se ca-

racteriza por la existencia de una mayor coordinación entre los miembros del canal. Se agregan lazos de propiedad o contractuales lo que permite asegurar una relación a largo plazo, reduciendo así la incertidumbre ante el futuro. Las distintas fórmulas de los sistemas verticales se representan en tres tipos de canales de distribución en función del modo de coordinación vertical y son:

- *Sistema Vertical Corporativo:* los diversos componentes del canal definida sus funciones están dirigidas por una instancia de acuerdo con una estrategia comercial diseñada, cohesionada y controlada y con independencia de que el sistema organizativo se incline por ser centralizado o descentralizado. Este sistema tiene el inconveniente de la capacidad de respuesta adecuada a la demanda de mercados geográficos variados y cambiantes por su excesiva rigidez en cuanto a estructura organizativa.

- *Sistema Vertical Administrado:* se basa en la acción de liderazgo de un miembro del canal de distribución que, sin llegar a establecer acuerdos formales o contractuales, marcan las pautas de actuación de los restantes miembros. El liderazgo ejercido puede traducirse en premios o recompensas para los demás agentes de la cadena o en sanciones de los intercambios comerciales, endurecimiento de las condiciones en precios o periodos de pagos.

- Tradicionalmente el fabricante jugaba el papel de líder del canal de distribución, quien al poseer marcas conocidas y de prestigio contaba con la ventaja de una respuesta en el mercado final en forma de demanda estable. En la actualidad es frecuente que el liderazgo lo ejerza una cadena de distribución, ya que su presencia amplia en el mercado y su volumen de ventas atrae fabricantes de marcas de segundo orden en el mercado de referencia o que simplemente no tienen capacidad o alternativas para llegar con sus productos a zonas amplias del mercado en lugares alejados.

- *Sistema vertical contractual:* la vinculación entre los miembros del canal de distribución se consolida mediante la firma de un contrato que establece el período de relación comercial, las condiciones asumidas, las normas relacionales y las sanciones previstas en caso de incumplimiento de las cláusulas, por una de las partes. Dentro de un canal de distribución la parte que tienen más poder impondrá mejor su punto de vista, pero siempre con el consentimiento voluntario del resto de los contratantes que han de estar convencidos de las ventajas de un acuerdo duradero y sopesar los costes en que incurren.

- Un contrato muy común bajo esta modalidad, es la exclusividad territorial, que compromete al fabricante a comercializar su mercancía solamente a través del distribuidor contratante en un área de mercado determinado, de modo que ese ámbito geográfico puede vender las marcas del fabricante al comprador final sin competencia local.

- La exclusividad territorial suele venir acompañada de la exclusividad de surtido, mediante la cual el distribuidor se compromete a su vez a no vender marcas que compitan directamente con las del fabricante con quien ha firmado el contrato de exclusividad. Ejemplo de esta modalidad de canal de distribución tenemos las cooperativas de detallistas, donde se logran compromisos masivos de componentes del canal de distribución y que son asociaciones de comerciantes de este nivel en la cadena que asumen las funciones propias de comprar al por mayor a los fabricantes junto con otras actividades promocionales de las que se benefician los socios; las cadenas voluntarias son otra modalidad de asociaciones contractuales de mayoristas y minoristas con el objetivo de asegurar un mejor aprovisionamiento y en condiciones más ventajosas, desarrollando actividades promocionales para los socios.

- Pero sin duda la modalidad contractual que ha tenido más éxito y desarrollo en las últimas décadas a escala nacional e internacional han sido las cadenas de franquicias, donde la vinculación es mayor y más controlada que en los anteriores, bajo la dirección del franquiciador (Productor-Fabricante) como promotor del sistema contractual basándose en una forma comercial de éxito contrastado en el mercado.

c. Sistema horizontal de distribución: contempla la asociación de agentes de distribución pertenecientes a un mismo nivel, su finalidad es la relación de actividades conjuntamente buscando alcanzar mayor poder de negociación o economías de escala, se presentan dos modalidades: *diferentes agrupaciones de comerciantes minoristas* en determinadas ciudades o regiones para hacer campañas comunes de promoción del pequeño comercio próximo a las centrales de compras para unificar la gestión de aprovisionamiento ante los fabricantes; y la otra modalidad, es las *asociaciones horizontales de carácter especial* en cual consiste en la ubicación diferenciada de una marca, enseña e imagen común, que busca atraer un número mayor de compradores gracias a una oferta global, completa y con actividades promocionales continuas y atractivas para todo tipo de público, los más comunes son los grandes centros comerciales.

Según la tecnología de compra-venta: la revolución tecnológica ha permitido la implantación de nuevos métodos y técnicas de ventas en los últimos años. Estas técnicas, además de suponer métodos de ventas distintos, modifican intrínsicamente los canales de distribución tradicionales.

Desde el punto de vista de la tecnología de compra-venta podemos clasificar los canales de distribución de la siguiente forma:

a. *Canales Tradicionales***:** aquellos que no han incorporado tecnologías avanzadas en la realización de las operaciones de intercambio.

b. *Canales automatizados*: son los que usan la tecnología como medio básico en las relaciones de intercambio, como por ejemplo los dispensadores de productos, dispensadores de tarjetas en los aparcamientos públicos.

c. *Canales audiovisuales:* combinan distintos medios como la televisión para divulgar-informar, el teléfono como medio para contactar al comprador.

d. *Canales electrónicos*: son aquellos en los que se combina el teléfono y la informática por ejemplo las operaciones de compraventa por Internet.

3.5 Los sistemas de distribución y la franquicia

El papel que juega la distribución comercial en la economía es ciertamente relevante porque su propio desarrollo contribuye a una mayor agilidad y eficacia en el funcionamiento de los agentes económicos y sociales. De ahí que cada vez en mayor grado las empresas al constituirse, la primera pregunta que se hace el empresario es cómo voy hacer llegar la mercancía a mis clientes. El mercado es quien en definitiva ha marcado la pauta en determinar el tipo de distribución más eficiente.

La distribución comercial es el puente que une la producción con el consumo debido a que ofrece al consumidor "el *producto adecuado*, en el *lugar adecuado* y en el *momento adecuado*". Las utilidades que son añadidas a los productos para los consumidores, así como los servicios ofrecidos a los productores suponen un coste que elevará el precio de venta de los productos. Este coste deberá ser razonable y acorde con las utilidades y servicios creados para que el consumidor esté dispuesto a pagarlo.

Desde el punto de vista macroeconómico, la distribución permite además una mejor asignación de los recursos económicos al poder especializarse la producción por zonas geográficas, en función de los recursos naturales de las mismas y de la capacidad y formación de sus habitantes facilitando la distribución posteriormente que los excedentes puedan ser intercambiados entre zonas geográficas por otros productos que se necesitan y no se disponen. Por tanto, la distribución comercial tiene la función económica de facilitar los intercambios de bienes y servicios reduciendo costes al

poner en contacto la producción y el consumo, de tal forma que favorece el desarrollo industrial y satisface las necesidades de compra de la población.

En la actualidad muchos pequeños comerciantes minoristas funcionan en redes franquiciadas, contando con la ventaja del saber hacer (know how) y experiencia del franquiciador, lo que les garantiza una mejor gestión y atractivo para los clientes.

La franquicia se está convirtiendo en la primera elección de muchas compañías cuando deciden realizar planes de crecimiento, últimamente, todas ellas de caracterizan por pertenecer a uno de los siguientes perfiles: empresas originales, empresas especializadas o empresas consolidadas. Se trata, por lo tanto, de negocios con grandes oportunidades para el franquiciado debido a su potencial de desarrollo y a su amplia experiencia en el ramo donde opera y es precisamente la intención de este capítulo la de ubicar el formato de franquicia dentro de los distintas modalidades de cadenas de distribución, de donde se infiere que el franquiciar un negocio, estamos utilizando un sistema vertical contractual de distribución.

La franquicia es una estrategia de crecimiento externo sobre todo cuando una empresa tiene el mercado saturado y quiere introducirse en nuevos mercado. A este nivel la empresa está entrando a un proceso de internacionalización. Otra de las ventajas que tiene la distribución comercial a través de franquicias es supera las limitaciones de estilos de vida, lenguaje, entorno cultural, requerimientos legales, porque quien adquiere la franquicia (franquiciado) es un nativo del país donde ingresa y por el otro lado hay una afinidad reducida del franquiciador con respeto al negocio.

Una de las razones que facilita el formato a la internacionalización es que el franquiciado adquiere la experiencia asociándose con empresas ya establecidas y además, desde el punto de vista del empresario que entra a la red (el franquiciado) requiere de dos tipos de saber hacer para iniciarse como empresario: el conocimiento del mercado y del consumidor local, y el dominio de las técnicas de gestión más eficientes y efectivas. En cuanto a los dos primeros saberes, ya lo tiene por cuanto ha nacido y ha vivido en ese país y conoce en detalle tanto al mercado donde va a ingresar como a los futuros clientes a quienes va atender. En relación con el dominio de las técnicas de gestión efectiva y eficiente, el franquiciador está en la obligación de darle asistencia desde el inicio y durante la permanencia en la red.

La competencia entre empresas tiene lugar a escala internacional como consecuencia de la caída de las barreras arancelarias en el comercio mundial y los acuerdos celebrados entre países, al mismo tiempo, como consecuencia de este fenómeno, el nivel de exigencias de los demandantes que precisan un mayor valor añadido en la calidad y en los servicios de venta y postventa, condiciones éstas, que están presentes en el formato de distribución por franquicias.

Con la franquicia al encontrarse entre la producción y el consumo, crea utilidades a los consumidores y servicios a los productores. La franquicia como canal de distribución crea al consumidor utilidad de forma porque adapta el producto o el servicio comercializado a las necesidades de los consumidores. Utilidad de tiempo porque pone el producto o el servicio disponible en el momento en que el consumidor desea consumirlo, sin limite de fronteras. Al mismo tiempo le crea utilidad de lugar, al llevar el producto desde los lugares de producción hasta los de consumo, y también mediante la existencia de suficientes puntos de ventas próximos al lugar donde el consumidor necesite el producto o servicio.

Utilidad de posesión a través de la franquicia se produce cuando se le entrega el producto al consumidor para su uso o consumo. Como su visión de negocio es el cliente, se recoge información en relación a sus necesidades, promociona el producto o servicio a nivel global y hace conocer por distintos medios los productos que distribuye.

El formato de franquicia cumple funciones de una manera eficiente, que agregan valor a los productos que los hace atractivos a los consumidores, como lo son: transporte, almacenamiento, acondicionamiento del producto, información, asunción de riesgos, soporte físico para hacer ameno la estadía del cliente en el negocio y de manera particular la imagen del negocio traducida en limpieza, atención del personal y la calidad del producto.

En cuanto al canal de distribución, tomando en cuenta la longitud, que usa la franquicia, decimos que es un canal corto, donde interviene un solo distribuidor, en consecuencia, se le ofrece un producto o servicio, a un precio que no tiene el recargo en costes por el margen de ganancia que le suma cada canal (ver gráfica 3.10)

Canal de distribución en la franquicia

Fuente: Elaboración propia.

Según el grado de vinculación existente entre los miembros del canal de distribución que integra la estructura básica, es decir, entre el franquiciador y el franquiciado, es un canal vertical contractual, ya que, la vinculación entre ambos, se consolida mediante la firma de un contrato que establece el periodo de relación comercial, las condiciones asumidas, las normas relacionales y las sanciones previstas en caso de incumplimiento de las cláusulas, por una de las partes.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, I.H, (1997). "La dirección estratégica en la práctica empresarial". 2da. Edición. Edit. Addison Wesley Iberoamericana. México.

BARROSO CÁDIZ, RAQUEL (1999): "*Franquicias. Un Sólido Sistema de Expansión de una Marc*a" *Distribución y Consumo* nº 45, abril/mayo 1998, pp. 60-70.

CASARES Ripol, Javier y REBOLLO Arévalo, Alfonso (1991): "Distribución Comercial. La Aceleración del Cambio. 1966-1991. Veinticinco Años de Revolución Comercial en España", *Distribución y Consumo*, nº 1, diciembre, pp. 10-38

CASARES RIPOL, JAVIER y REBOLLO ARÉVALO, ALFONSO (2000): "*Distribución Comercial"*, 2º edición, Editorial Cívitas, Madrid.

CRUZ ROCHE, Ignacio y Oubiña Barbolla, Javier (1997): "La Distribución en Europa: Diferentes Modelos", en Díez de Castro, Enrique Carlos (Coordinador) (1997): *Distribución Comercial*, 2ª edición, McGraw-Hill, Madrid, pp. 139-150.

CUESTA VALIÑO, P. (2006):" *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*" Tesis doctoral accesible a texto completo en http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/

CUESTA VALIÑO, Pedro (1998): "*Análisis de las Empresas Líderes del Sector de Hipermercados en España. Pryca. Continente. Alcampo. Hipercor. Eroski*", *Distribución y Consumo*, nº 37, diciembre 97/enero 98, pp. 15-55.

CUESTA VALIÑO, Pedro (2004): "*La franquicia: una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento*". Distribución y Consumo. Noviembre/Diciembre. Departmento de Marketing, Facultad de CC, Economía Empresarial, Universidad Pontifica Comillas. Madrid. Documento disponible: www.mercasa.es/nueva/revista.

CUESTA VALIÑO, PEDRO y PENELAS LEGUÍA, AZUCENA (2003): "Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de Gran Consumo" en *Barreiro Fernández, José Manuel* y otros (coordinadores) (2003): Gestión *Científica Empresarial*, Editorial Netbiblo, A Coruña, pp. 231-244.

KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionisio; GRANDE, Ildefonso y CRUZ ROCHE, Ignacio (2000): "*Dirección de Marketing"*, Edición del Milenio (10ª edición), Prentince Hall, Madrid.

LAMBIN, Jean-Jacques (1995): *Marketing Estratégico*, 3ª edición, McGraw-Hill, Madrid

MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1995a): *Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España. Tomo I. Análisis Descriptivo*, Información Comercial Española, Madrid.

MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J.P.; CUENCA, A.C. y MIQUEL, M.J. (1996): *"Investigación de mercados"*. McGraw-Hill, Madrid.

MUÑIZ Martínez, Norberto (1995): *Alternativas de Diversificación e Internacionalización y Evolución de los Grupos Estratégicos en el Comercio Minorista Europeo y Español*. Tesis doctoral, Editorial Universidad de León - Servicio de Publicaciones, León.

NAVARRO V, Arturo A (2003*) "Gestión del comercio minorista en la región de los llanos occidentales venezolanos"*: Tesis Doctoral (inédita). Universidad de Málaga- Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga – España.

ROBINSON, T.M. y CLARKE-HILL, C.M. (1990): "Directional Growth by European Retailers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 18, nº 5, pp. 3-15.

SANTESMASES Mestre, Miguel (1999): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

TORDJAMAN, A. y Dionisio, A. (1991): "Estrategias de Internacionalización de las Empresas Comerciales", *Colección de Estudios Comercio y Distribución*, Comisión de las Comunidades Europeas, Dirección General XXIII, Junio, Bruselas

VÁZQUEZ C, Rodolfo y TRESPALACIOS G, Juan s. (2006*)."Estrategias de Distribución Comercial. Diseño del canal de Distribución y Relación entre Fabricantes y Detallistas"*. Thomson. ITES Paraninfo. España.

CAPÍTULO IV

Las relaciones entre Franquicia y Desarrollo Económico Local (DEL)

Introducción

Desde mediados de los 1980s, el proceso de descentralización ha tomado un renovado impulso en los países en desarrollo originado por las deficiencias de los gobiernos centrales de responder a las necesidades de servicios públicos de las áreas locales al interior de los países en desarrollo, y por las demandas de la población de sistemas más democráticos y de una mayor participación ciudadana. Paralelo a este proceso, áreas específicas en dichos países han intentado avanzar en el denominado proceso de desarrollo económico local (DEL). A diferencia de la extensa experiencia de ambos procesos en los países desarrollados, para los países en desarrollo ambos procesos son relativamente 'nuevos'. El primero en plena implementación y el segundo en sus etapas iniciales e implementadas en áreas específicas de los países. El presente texto tiene como objetivo central proveer una base académica inicial para el entendimiento, análisis y recomendaciones de política económica sobre desarrollo económico local a través de creación de empresas y fortalecimiento de las existentes. Para ello presenta un resumen de las diversas teorías/modelos de desarrollo económico local, y un breve recuento de los aspectos teóricos básicos de las dimensiones del desarrollo local.

Así, el concepto de desarrollo económico local propuesto es más amplio que el concepto de descentralización. El proceso de descentralización, en la medida que origine un sistema gubernamental adecuado y consistente con el proceso de desarrollo económico local (DEL), aunque necesario para éste, no es suficiente para cristalizar los resultados objetivos del proceso DEL. Para lograr los objetivos de desarrollo económico a nivel local, se requiere la acción e interacción no sólo del gobierno local sino también de los otros elementos, factores o actores considerados en la literatura DEL. La composición de estos actores o factores y el tipo de acciones e interacciones para el DEL dependerán de las condiciones económicas, sociales, políticas, geográficas, culturales, ambientales, etc., propias de las áreas locales al interior de los países en desarrollo.

El proceso de globalización de las economías, unido al de descentralización de las funciones públicas en gobiernos locales introduce nuevas responsabilidades, tanto en gobiernos como en el sector privado.

El desarrollo económico y la mejora de la competitividad en el territorio es un tema que se encuentra en el cruce de los ejes de acción prioritarios de los gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil: la mejora de las condiciones sociales de la población, y el desarrollo

económico competitivo y sostenible. Ese motivo, unido al hecho de que la micro, pequeña y mediana empresa juega un papel en la generación de rentas locales, la creación de empleo y el fortalecimiento de los sistemas productivos locales han sido los motivos que han impulsado a escribir este texto con el objeto de desarrollar una línea de trabajo orientada a debatir los condicionantes y las oportunidades operativas del desarrollo económico local, tanto en el interior de las universidades como hacia la región en su conjunto.

4.1 Estado de la situación actual

La profunda transformación del régimen económico de la mayoría de los países de América Latina iniciado en la década de 1980 dejó en evidencia que la apertura de los mercados internos, la desregulación y la privatización no han bastado para asegurar la competitividad internacional de las empresas y producir un crecimiento económico alto. Continúa como agenda prioritaria para la región la mejoría en la distribución del ingreso, la reducción de la pobreza y de la desigualdad y el aumento de la calidad de vida de la población.

Alberto Enríquez (2003), señala: que "Si bien no somos los más pobres, somos el continente con mayor brecha entre ricos y pobres, el continente líder en desigualdades sociales y desequilibrios territoriales, y con increíbles inequidades de genero, edad y etnia". En particular conviene insistir en la existencia de desigualdades territoriales, siendo preciso llamar la atención. Esta situación da sentido a la rediscusión de los modelos de desarrollo, a la necesidad de impulsar al desarrollo económico local (DEL) y a la descentralización como alternativas.

En este sentido hay aspectos positivos en la región, como los procesos democráticos en marcha. De igual manera está tomando fuerza conceptos como "participación ciudadana", "corresponsabilidad", "contraloría social", incorporándose inclusive como preceptos constitucionales, por ejemplo para Venezuela en los artículos 62, 70, 132, y 184 de la constitución (v. CRBV, 1999), lo que hace que los actores sociales, económicos y políticos, sobre todo los de base territorial, puedan elaborar y discutir sus alternativas frente a la situación.

La anterior situación se ha convertido en un dilema para toda una gama de actores que se plantean diversas soluciones, en las cuales, la planificación para el desarrollo económico local, la descentralización y la gestión participativa son un común denominador. Desde los gobiernos locales que encuentran grandes dificultades para financiar proyectos de desarrollo hasta el sector privado representado en las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que encuentra grandes trabas para dinamizar sus negocios.

Según la OIT (2005) aproximadamente el 76% de las decisiones económicas de los países tienen

una perspectiva interna y la inmensa mayoría de las empresas existentes en América Latina son micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales suponen en promedio más del 96% del total de empresas existentes y casi el 57% del empleo.

La planificación para el desarrollo económico local como instrumento democrático del desarrollo sustentable no surge por casualidad en América Latina, sino como resultado del estado de situación y como una ruta diferente y alternativa de desarrollo nacional y regional. Mereciendo especial cuidado la situación de muchas de las ciudades intermedias que tienen una influencia cada vez mayor en la economía de los países latinoamericanos, y al mismo tiempo, carecen de instrumentos de gestión y de gobierno mientras se producen procesos de democratización y descentralización estatal. Igualmente una buena parte de estas ciudades tienen una estructura económica menos diversificada en relación a las metrópolis, lo que limita la oferta de empleo urbano, un bajo porcentaje de inversión publica y privada y escasez de recursos del Estado para ofrecer servicios a la población.

En la realidad Latino Americana la planificación para el desarrollo económico local debe ser discutida y practicada no solamente en su dimensión de crecimiento, sino sobre todo, como una estrategia de generación de empleo y trabajo en especial para mujeres y personas con dificultad de acceso al empleo. En lo que refiere a desarrollo económico, América Latina vive momentos cruciales con relación a los temas que hacen a la generación de empleo y su necesario correlato, la mejora de la calidad de vida.

Desde nuestro punto de vista, la planificación para el desarrollo económico local y la descentralización son a la vez estrategias e instrumentos de desarrollo. Su gran potencialidad radica en que puede ofrecer una importante respuesta para el desarrollo.

4.2 Concepto de desarrollo económico local (DEL)

Una vez que hemos expuesto la situación de América Latina es necesario determinar el concepto de Desarrollo Económico Local que sustenta la presente tesis y al mismo tiempo el área de referencia en que aplicar específicamente nuestro propuesta de modelo de desarrollo. En primer lugar, nuestro concepto de desarrollo como un proceso de reactivación económica y dinamizador de la sociedad aprovechando los recursos endógenos para la generación de empleo y bienestar para los pobladores en la comunidad intervenida.

Se presentan las ideas fundamentales que apoyan la posición de impulsar el desarrollo económico desde los gobiernos locales. Se explicará qué se entiende por desarrollo económico local, y se presentarán las razones que justifican una progresiva participación de los gobiernos

locales, en la promoción del desarrollo económico y de la generación del empleo, y se señalarán algunas pautas para la formulación de ese tipo de políticas, y algunos posibles programas a desarrollar. Así mismo, se dará una definición de lo que es política de desarrollo económico local como herramienta de actuación, con el propósito de modificar o impedir que se modifique la situación de determinados sectores productivos.

Trabajar con términos como desarrollo económico local exige, en primer lugar, un intento de definición, para precisar su alcance, sus actores y la participación de éstos en el diseño y puesta en marcha, de cualquier proyecto de desarrollo. Así por ejemplo, el Manual de Desarrollo Local editado por el Gobierno Vasco, (Laurlaritza, 1994) define:

> "al desarrollo económico local como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local (Departamento de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco, pp. 27)".

Luego en forma más explícita, apunta:

> **"**el desarrollo local es un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar factores productivos locales, buscando elevar su productividad; otra sociocultural, en la que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión política-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local". (pp. 28)

En las dos definiciones anteriores, no se observa diferencia entre ambos conceptos, más bien una gran complementariedad; así, mientras el primer concepto esclarece la finalidad y objetivos de un proceso de desarrollo local, el segundo concepto, señala las dimensiones involucradas y, por lo tanto, identifica a los actores que van a dinamizar y legitimar (desde el punto de vista legal y de creación de valores que promuevan y resguarden el proceso), todo aquel conjunto de acciones necesarias para concretar la finalidad perseguida. Resalta la función de los empresarios como organizadores de factores productivos; la importancia de los valores como base del desarrollo; y finalmente presenta a las políticas locales como acondicionador del entorno e impulsador del desarrollo local.

Por lo antes dicho, se entiende entonces que fundamentalmente el desarrollo local tiene ca-

rácter endógeno y, en este sentido, se destacan los siguientes aspectos que se han encontrado comunes, a saber:

1. *Son procesos de naturaleza endógena*: surgen desde adentro en la medida en que existen o estén desarrolladas las capacidades que permiten su surgimiento como respuesta a una situación, revalorizan el conjunto de recursos locales y buscan una utilización óptima de su potencial.

2. Basan su estrategia en una *solidaridad con el territorio* mediante la afirmación de la identidad cultural como medio de lograr una imagen de marca diferenciada y atractiva que marque un sentido inverso al declive que se viene padeciendo.

3. Su viabilidad depende en gran parte de una *estructura orgánica*.

4. Responde a una *voluntad de gestión partenarial* o asociativa entre representantes públicos y privados que es posible por una identificación previa de necesidades delimitadas territorialmente que hace que surja la identidad. El partenariado asocia autoridades públicas locales y supralocales, empresas, centros de formación, y demás asociaciones diversas.

5. La originalidad de las experiencias locales consiste en que permiten recoger y estimular todos los elementos endógenos dinámicos desde una perspectiva I*ntegral*, que incluye los recursos humanos, físicos y financieros locales, pero también los exteriores en vista de suscitar nuevos proyectos

6. La propia naturaleza endógena y espontánea de las iniciativas económicas supone que sean *difícilmente encajables en modelos o estructura de gestión muy rígidas o cerradas*." (v. Manual de Desarrollo Local editado por el Gobierno Vasco, p. 139**)**

Por lo tanto, el desarrollo local se concreta en un amplio conjunto de actuaciones públicas y privadas, en diversos tipos de actividades y de variados alcances, dirigidas a dinamizar la economía, las actividades de generación de riqueza, y el desarrollo empresarial en la esfera territorial específica, generalmente asociada al ámbito territorial de los gobiernos locales. Estas actuaciones, suelen promover una actitud social para combatir el desempleo, impulsando la cultura emprendedora y el apoyo a la innovación y la capacitación en función de elevar la productividad y competitividad de las empresas locales.

Estos procesos, basándose en la participación ciudadana, la concertación de diferentes agentes sociales y la coordinación interinstitucional, buscan aprovechar al máximo los recursos endóge-

nos, las ventajas comparativas y competitivas de la estructura productiva local. Las autoridades locales no disponen de la fuerza necesaria para desplegar en solitario su potencial papel de promotores económicos, necesitan de la cooperación de otros sectores sociales, políticos o económicos (Carrillo, *et al*., 2000, p. 42. Vázquez, 2000)

Sin embargo, sin caer en contradicciones, es de hacer notar que el carácter endógeno del proceso de desarrollo local hay que analizarlo en el marco de un mundo cada vez más globalizado. En este sentido, algunos autores han llegado a la conclusión que ni la promoción de las capacidades endógenas, ni la promoción de inversión exterior, por sí solas de forma aislada, son respuestas adecuadas. Por lo tanto, se han desarrollado estrategias que tratan de combinar los intereses locales y regionales, y relacionarlos a intereses nacionales e internacionales, centrándose en el desarrollo de las capacidades locales para aprovechar las oportunidades que le brindan esos niveles del mercado (Castro, 2000, p. 59)

Por otra parte, debe concebirse el desarrollo económico local, dentro de los procesos de protección del ambiente. Ante la crisis urbana y el desafío de garantizar la sostenibilidad del crecimiento, se viene impulsando una filosofía del desarrollo local, con una visión integral y compatible entre el resguardo del medio ambiente, las necesidades sociales y el desarrollo económico, tomando en cuenta el nivel local y global, y en el corto y el largo plazo de las transformaciones (Castro, 2000, p. 60).

En lo que respecta a la dimensión político-administrativa, enunciada en el concepto editado por el Gobierno Vasco, se hará énfasis en el papel protagónico del gobierno local. Generalmente las administraciones nacionales, encuentran más dificultad para orientar el proceso con la suficiente capacidad de adaptación a las particularidades de cada localidad, ciudad o sector rural. Por lo tanto, la administración nacional, debe transferir los recursos, para ser aplicados a las economías locales, desde su gobierno más próximo (Castro, 2.000, p. 28)

Para el diseño de la política del desarrollo económico local, el gobierno municipal debe conocer e interpretar la lógica empresarial local. Esa comprensión es fundamental para orientar las formas de intensificar la relación del gobierno local con el sector privado, buscando superar las desconfianzas entre estos sectores, que generalmente, no permiten concretar la cooperación local (Castro, 2000, p. 35).

En cuanto al área de referencia, y puesto que hablamos de desarrollo local, entendiéndose que éste se refiere a un espacio territorial concreto inferior al de nación, sino al de las regiones o estados que la conforman, en particular los municipios y comarcas.

De acuerdo a esta definición, el desarrollo económico local:

- Debe ser parte fundamental de todo plan de desarrollo integral de la localidad;

- Se refiere a procesos de acumulación de capital en ciudades, municipios o regiones determinadas;

- Combate la pobreza a través de la generación de riqueza, la expansión democrática de la misma y la promoción de empleo;

- No sólo se apoya en la capacidad de adquirir tecnología, sino que depende también de la capacidad innovadora del sistema productivo de cada localidad. Las empresas crean e introducen innovaciones en el sistema productivo como respuesta a las necesidades y desafíos del entorno, lo que genera modificaciones cualitativas en el propio sistema y propicia la dinámica de desarrollo.

4.3 Las dimensiones del desarrollo local

Según el concepto de desarrollo local que estamos considerando, es fundamental tomar en consideración las dimensiones señaladas, como soporte previo a cualquier política que desee implementarse.

Dichas dimensiones son:

1. Dimensión económica

2. Dimensión sociocultural

3. Dimensión política-administrativa

4.3.1 Dimensión económica:

Según la definición anterior, entendemos como la dimensión económica aquella formada por el conjunto de empresarios de una localidad, a quienes se les anima para que impongan su capacidad para organizar los factores productivos de los cuales dispone las empresas con el objetivo de elevar la productividad.

Desde el punto de vista macro se ha visto a la empresa como un factor determinante en el desarrollo de la economía. Por lo tanto desde la perspectiva del crecimiento y el desarrollo econó-

mico hay que planificar la manera de cómo debe estructurarse el tejido empresarial para que la economía de una localidad alcance, de modo duradero, las mayores de tasas de crecimiento posible.

Como no todas las empresas y sectores productivos contribuyen en la misma proporción al crecimiento económico de una economía determinada, sea de ámbito local, regional o nacional, es evidente que la estructura empresarial influye notablemente en su crecimiento sostenido.

A partir de esta afirmación, parece indiscutible que la estructura del tejido empresarial condiciona notablemente el nivel del crecimiento y, a su vez, el nivel de desarrollo material alcanzado por las diferentes economías, una mayor actividad empresarial propicia unas mayores tasas de crecimiento y desarrollo, y como consecuencia, se generaría una menor tasa de desempleo.

La inversión empresarial constituye una condición necesaria para el dinamismo económico, crecimiento coyuntural y la generación puntual de empleo (Guzmán Cuevas, 2006, p. 377) por consiguiente, el empresario es no sólo quien crea la empresa con sus ideas y sus medios, sino también el que la dirige, la administra y la mantiene viva mientras no desaparezca; por lo tanto, es importante determinar la capacidad empresarial y organizativa que tradicionalmente aplican los empresarios en una determinada localidad, y así conocer, sus debilidades y fortalezas ante el emprendimiento o empresas existentes.

Tener este diagnóstico les da ventaja o mayor capacidad a los responsables del desarrollo local para la promoción del desarrollo empresarial. Se desprende de la consideración, que la escala local es la más propicia para desplegar y poder controlar un conjunto de actuaciones de corte microeconómico, las cuales son imprescindibles para que la política económica y las acciones macroeconómicas, produzcan resultados efectivos en la generación de riqueza y empleo.

Al tener determinado la capacidad empresarial y organizativa de los empresarios, permite precisar cuáles son los perfiles de calificación que tienen los mismos, así como también, los que están generando las empresas y centros de trabajo en la localidad. Es decir, la de determinar sus requerimientos actuales y problemas que en un futuro inmediato se visualicen. Es un buen punto de partida para el diálogo entre los empresarios, el gobierno (local, regional o nacional), y universidades y otras instituciones de formación y capacitación de la zona. Es decir, entre los componentes de las tres dimensiones del cambio estructural.

Cuando se piensa sobre la función de un empresario resulta complejo determinar o definir esas funciones, por el empleo de diversas facetas que este suele representar y desarrollar en sus actividades. Sin embargo, ya que en el Capítulo VI se describe ampliamente las cualidades y fun-

ciones de un empresario a nivel de micro, pequeña o mediana empresa, por los distintos roles que debe jugar dependiendo de la dimensión, es importante resaltar, es la valor que tiene en el mercado competitivo, y además globalizado, actual que poseen las innovaciones, los proyectos I+D, la economía del conocimiento, la producción de bienes y servicios tradicionales en sectores maduros, siguen siendo necesarios en la actividad económica.

Por lo consiguiente, la función empresarial no se restringe al ámbito de la innovación, sino que abarca otra serie de parcelas que conviene desentrañar en aras a un mejor conocimiento de su actividad y que Guzmán Cuevas (2006, pp.377-378) ha denominado los tres grandes ámbitos funciones imprescindibles y fundamentales en la materialización de cualquier proyecto empresarial:

- Ámbito financiero
- Ámbito gerencial
- Ámbito impulsor

Los dos primeros ámbitos no son de interés en este capítulo sino del capítulo VI. Lo que sí es de interés, es lo referente a la función que asume el empresario como son que se pueden referir a la capacidad de iniciativa de innovación, de captación de oportunidades, de negocio, entre otras; cada vez que una persona monta un negocio, está generando actividad económica porque forma un círculo de operaciones, entorno a la acción de producción de bienes o servicios. Por ejemplo: pago de nómina, pago de servicios públicos y privados, adquiere materia prima, paga impuestos y contribuciones, ofrece un producto o servicio a la comunidad de forma directa o a través de canales de distribución y desde el punto de vista personal, se está desarrollando como persona independiente económicamente.

En el desarrollo de las actividades que concierne a la constitución y desarrollo de una empresa está condicionado por numerosos factores de diferente naturaleza: personales-psicológicos, económicos, institucionales y sociales; por ello, las políticas dirigidas a fomentar o estimular el espíritu empresarial en una determinada economía, exige el análisis pormenorizado de cada una de esos factores que tienen que ver con: creación de empresas (empresario como promotor), cualidades empresariales (empresario como dinamizador) y el entorno empresarial (relacionado con la imagen que se tienen del empresariado, sus redes de contacto y su cultura empresariales, así como también, la infraestructura institucional de la localidad y la disposición de recursos)

Muchos gobiernos tradicionalmente han buscado la promoción del desarrollo económico, casi

de manera exclusiva desde las políticas macroeconómicas. Pero se reconoce cada vez más, la necesidad de incorporar dimensiones adicionales a la gestión económica. Se señala que tres de estas dimensiones adicionales relacionadas con la generación del empleo son: la especialización de las políticas sectoriales, las políticas de desarrollo local, y la promoción de la pequeña y mediana empresa. (Tokman, 1998, p.9)

Esas dificultades de los enfoques macroeconómicos, han sido ampliamente descritos, partiendo de supuestos como los siguientes: se suponía que el crecimiento económico, y el aumento del empleo, tienen como consecuencia la flexibilidad a la baja de salarios; se llegó a considerar que al Estado le correspondía jugar un papal neutral en el desarrollo económico; se llegó a suponer que la inflación y el paro son problemas a atender por fases y de manera aislada. La realidad y las situaciones de crisis, han puesto de manifiesto la incapacidad de esos supuestos, para promover un desarrollo económico más equitativo. (Carrillo, *et al*., 2000, pp. 43)

Desde ese enfoque macroeconómico, llamado "modelo pre-crisis", se intentaba generar el desarrollo económico a través de grandes proyectos industriales, desde donde se irradiaría el desarrollo al resto de la economía. Se colocaba el énfasis de la localización industrial en los llamados polos de desarrollo, basado en tecnologías poco difusas, y con alta rigidez ante posibles cambios del entorno. En ese modelo, se intentaba centralizar el control del desarrollo económico, y se dejaba a los gobiernos locales aquellas actividades consideradas de baja potencialidad. Los resultados de esa política industrial han conducido a buscar nuevos caminos en la configuración de estructuras productivas, que aseguren una mayor distribución del ingreso, y eleven el nivel de empleo.

La configuración de un sistema productivo, que permita mejorar la distribución del ingreso y eleve el nivel de empleo, no supone ir en contra de la rentabilidad empresarial y del crecimiento económico. Se sostiene que existe una indudable compatibilidad entre crecimiento económico y empleo. De no elevarse el empleo, no puede incrementarse el nivel de consumo de la población, lo cual constituye el motor del crecimiento del mercado local. Pero, además, se requiere resguardar y elevar la capacidad adquisitiva de los salarios, y controlar las incertidumbres que estimulan el crecimiento del ahorro excesivo, por el temor a la agudización de posibles contingencias.

Dentro de las posibilidades para promover estructuras productivas en el ámbito local, se sostiene la importancia de atender el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. La promoción de la pequeña y mediana empresa en el ámbito local, es reconocida como un elemento fundamental para lograr resultados económicos satisfactorios en la creación de empleo, y en la distribución del ingreso. Se reconoce que no hay un sector con mayor capacidad para generar un gran número de empleos con salarios adecuados; es decir, se recomienda aprovechar esa

potencialidad de la pequeña y mediana empresa. (Berry, 1998, p. 1)

La configuración de estructuras productivas en el ámbito local, debe colocar especial importancia en la forma de distribuir los escasos recursos financieros, asignaciones que deben asegurar la generación de empleos productivos. Por lo tanto, las inversiones en tecnologías deben ser cuidadosamente estudiadas, para evitar efectos no deseados en materia de incrementar el empleo. El desarrollo económico local debe elevar la producción, para ampliar la distribución del ingreso y la generación de empleo, lo cual supone concentrar una proporción apreciable en tecnologías de uso de capital de intensidad media. Por lo tanto, no resulta adecuado asignar casi todo el capital a empresas que incorporan unos pocos trabajadores con tecnologías bastante avanzadas, dejando de lado, a un gran contingente de fuerza de trabajo. (Berry, 1998, p. 5)

Por otra parte, la configuración de una estructura productiva para el desarrollo local, supone colocar el énfasis en la necesidad de elevar el nivel de aprovechamiento de las potencialidades locales, y reducir la vulnerabilidad que se desprende de sistemas productivos rígidos.

Una estrategia a seguir en el desarrollo económico local, constituye la búsqueda de la diversificación de las actividades productivas locales. Esta diversificación, debe estar en función de elevar el valor agregado de la producción del sector primario; pero además, debe reducir la dependencia a un solo tipo de actividad o rubro.

Esto no contradice la tendencia impulsada por vía del proceso de globalización. Este proceso supone la diversificación de la producción, donde siguen vigentes los productos tradicionales, y se incorporan productos de elevada tecnología, e incluso, de servicios a las empresas para la comercialización y asistencia técnica, y hasta servicios de ocio.

Finalmente, la configuración de un sistema productivo local, supone atender situaciones cambiantes, que exigen diferentes respuestas, y capacidades de adaptación de las políticas de promoción de las pequeñas y medianas empresas. En el seguimiento de estas, se deben atender situaciones diversas. Al inicio, es difícil captar los aportes de las pequeñas empresas, muchas fracasan, otras sobreviven por algunos años, se estabilizan, y llegan a ser bastante eficiente, y suelen crecer; y dan contribuciones al proceso de acumulación de recursos, y la inversión en tecnologías administrativas. (Berry, 1998, pp. 6)

Es preciso enfatizar, que la promoción de la pequeña y mediana empresa, ha generado resultados positivos en diversas experiencias, lo cual se puede resumir de la forma siguiente:

La literatura reciente de casi todo el mundo, destaca la importante contribución que la

empresa mediana y pequeña puede hacer para fortalecer el desempeño general de la economía, ya sea en Estado Unidos (Audretsch, 1998), Japón (Urata y Kaway, 1998), el Asia Oriental en desarrollo (Leadham y Mead, 1998), o América Latina. En general la reevaluación positiva de su papel se debe a la combinación del ámbito de la empresa mediana y pequeña en las economías, con dos replanteamientos más rigurosos del papel de la dinámica de la empresa en la estructura y el desempeño económico. Se ha reconocido que algunas de las economías más sobresalientes del mundo (Taiwán y Hong Kong) tienen una fuerte base de empresas pequeñas. Algunas experiencias de América Latina, sugieren que el sector de las empresas medianas y pequeñas, puede ser una importante fuente de dinamismo, como lo fue en la manufactura colombiana desde fines del decenio 1.960 hasta principios de 1.980. (Cortés y otros, 1.987) Pero todavía hay pocos casos en que el sector haya tenido un papel protagónico (Berry, 1998, p. 7).

4.3.2 Dimensión sociocultural

La dimensión sociocultural, de acuerdo con la definición tomada como base para definir el desarrollo local, se refiere a que se deben tomar los valores de la comunidad y de las instituciones como soporte para el proceso de la planificación e implantación de un programa de desarrollo local.

Cuando hablamos de cultura es necesario partir de una definición la cual nos guiará la discusión del tema. Los valores tienen relación con el desarrollo local, en tanto es necesario cambiar la cultura de acumulación que se hace en la naturaleza y de la tradición cultural de los pueblos. Hablar de valores supone reinterpretar y construir la sociedad de equidad y diversidad que buscamos.

Cualquier definición de desarrollo local tiene que incluir el tema de valores, pues se trata de un desarrollo inclusivo, democrático, que respeta la diversidad.

En particular, vamos e entender como cultura todo aquello que el hombre aprende como miembro de un grupo; en sentido amplio, incluye todas las características de la conducta de la especie humana, que la distingue del resto del mundo animal, tales como el lenguaje, creencias, uso racional de las herramientas, arte, etc. Y esta cultura en sentido general, se manifiesta en una gran variedad de culturas particulares o modos específicos de vida de los distintos grupos humanos; los miembros de cada una de las culturas no sólo tienen un idioma, valores, ideas o herramientas características, sino que además ordenan estos elementos que componen su cultura de una manera peculiar.

De una forma más precisa, cultura también significa la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada.

La cultura, en el sentido histórico, es un producto aprendido de la experiencia en grupo, una visión compartida, un conjunto de vivencias comunes; y estará localizado allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Desde el punto de vista psicológico, en opinión de Tous (1991) (Mejías 2005, p.63) la cultura va a moldear la personalidad y la conducta del individuo, proporcionándoles unos conocimientos, modos de pensar, ideas, pautas de comportamiento, etc., para que el hombre se adapte a la realidad que le toque vivir. Es una especie de fuerza invisible, que mueve a la persona a actuar de una forma determinada.

Los sociólogos hacen énfasis en el aspecto grupal y social de este término, es algo compartido por un conjunto de personas para poder convivir y sobrevivir en una sociedad; tienden a ver la cultura como un resultado de la interacción social.

Para nuestro propósito, cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, creencias, orientaciones, leyes y un ritual diario.

Podemos decir entonces que la cultura es un sistema que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de una sociedad. Toda esta red de significados le permite interpretar su experiencia y orientar sus acciones. De manera que, la cultura representa la médula de un grupo o una sociedad. Comprende todo aquello que distingue la forma de interactuar de los miembros, entre sí y con los extranjeros y cómo logran lo que hacen. Tiene como esencia unir, integrar, valorar, cultivar, generar vida.

Finalmente, no se pueden olvidar dos rasgos básicos, comunes a todos los enfoques de las distintas ciencias: la cultura es aprendida y es compartida. Es aprendida porque el hombre no la hereda biológicamente, no nace con ella, sino que la adquiere a lo largo de su vida del grupo en el que vive; es lo que algunos autores denominan “la herencia social”, lo “superorgánico”, haciendo énfasis sobre el aspecto histórico de ésta. La enseñanza de la cultura puede ser formal e informal. La enseñanza formal se da en las escuelas, iglesias, en el trabajo. No obstante, la aculturación formal es secundaria.

La mayoría del aprendizaje cultural se adquiere por observación e imitación de los modelos mientras se ocupan de sus tareas diarias o por observación en los medios de comunicación.

Asimismo, la cultura es compartida, ya que se puede considerar como un sistema de antecedentes históricos, ideas, valores, creencias, costumbres, símbolos, marcos de referencia, etc., compartido por todos los miembros de una sociedad dada; hasta el punto de que todos estos elementos unen a la gente de forma natural y espontánea, y crea un cierto rechazo hacia la persona que no los comparte.

Cuando entramos al campo de lo social nos referimos a las características de la sociedad en la que opera la organización, tales como la demografía, la forma de vida y los valores sociales.

El desarrollo es también un proceso cultural que debe tener en cuenta los mecanismos de socialización de los individuos y de los grupos. Las formas en que históricamente se ha ido constituyendo la identidad local en un determinado territorio es una clave fundamental en este tipo de estudios. Para precisar los contenidos identificatorios de la sociedad local analizada es necesario identificar los rasgos que han incidido con más fuerza en los procesos de desarrollo.

La afirmación de la identidad local se basa en el reconocerse en una historia colectiva. La identidad se convierte en palanca de desarrollo cuando lleva a descubrir la posibilidad de actuar, marcar la diferencia y la especificidad, para situarse en la relación con otras diferencias y otras especificidades.

Puede tratarse de una identidad muy fuertemente ligada a un territorio en su lógica política. Puede vincularse a una cultura particular o al hecho de pertenecer a un grupo que intenta operar dentro de su territorio o que es víctima de un hecho.

Por consiguiente, la cultura se ha planteado como una variable estratégica que afecta al éxito de cualquier actividad que se emprenda en el ámbito económico, político y social. De allí, que cuando hablamos de desarrollo local, se entiende como el proceso reactivador de la economía impulsando al sector empresarial y a su capacidad para organizar los factores productivos endógenos, y al mismo tiempo, como un proceso dinamizador de la sociedad local, puesto que los valores de la comunidad y las instituciones locales sirven de base al propio proceso de desarrollo, condicionando, en consecuencia cualquier estrategia que se establezca para impulsarlo.

Es innegable que cultura y estrategia mantienen interacciones. En este sentido, la estrategia delimita qué es lo que la organización, quiere ser/hacer en el futuro y por lo tanto, dibuja el comportamiento que debe seguir la organización para obtener el futuro deseado; la cultura, guía también el comportamiento de un grupo a través de los valores, creencias y presunciones compartidas, delimitando qué comportamiento son considerados válidos en el grupo y cuáles no (Iborra, 2002, p.155). Pues bien, podemos trasladar estas ideas al ámbito local, considerando a éste como una organización compleja, enfrentada con su futuro.

Estrategia y cultura ejercen, por tanto, una influencia considerable sobre lo que la comunidad es y quiere ser. Mientras que la influencia de una estrategia de desarrollo es normalmente directa y explicita sobre las decisiones y acciones, la influencia de la cultura es en gran medida indirecta y no explicita, ya que al configurar el deber ser de los individuos que la comparten, condiciona su comportamiento y por tanto, sus decisiones y acciones.

Ambas direcciones, la que señala la estrategia y la que señala la cultura, pueden, en un horizonte temporal concreto ser coherente o no. Cuando son coherentes estrategia local y cultura se refuerzan mutuamente, mientras que cuando no lo son, surge el conflicto en cualquiera de las fases de la estrategia desde su formulación hasta su ejecución.

Sin embargo, el elemento esencial que debemos considerar es la necesidad de modificar los patrones culturales, cuando estos no son favorables al desarrollo local. En este sentido, recordemos que se necesita una actitud social favorable a la innovación, la iniciativa y la capacitación. De ahí la necesidad, de identificar los diversos componentes que configuran los valores culturales, como por ejemplo, *distancia al poder, individualismo versus colectivismo, masculino versus femenino, aversión a la incertidumbre y orientación al largo o corto plazo* (ver Hofstede, 1980 y 1991; citado por Iborra, 2002, p.156.

Creemos que a lo largo de las explicaciones, hemos demostrado una clara relación compleja entre estrategia de desarrollo y cultura que se dan de manera interdependiente tanto en los procesos de formulación de la estrategia como en los de puesta en marcha de la misma.

Por tanto, concluimos que las probabilidades de conflicto y tensión entre estrategias de desarrollo y cultura serán mayores cuando esas estrategias aplicadas modifican sustancialmente alguno de los factores que tienen una influencia importante en el nacimiento y en el desarrollo de una cultura. Así la estrategia de promoción de empresas modifica la cultura local de los empresarios, la estrategia de crecimiento o expansión de las empresas bajo la modalidad de franquicias modificará la historia común y líderes principales de las empresas involucradas y un programa de desarrollo local el sector en el que se ha desarrollado la cultura de desarrollo local.

El conocimiento de estos retos culturales debería permitir evaluar las diferentes culturas en los procesos de planificación y ejecución del desarrollo económico local.

Así en las decisiones sobre la promoción de empresas locales, la organización ejecutante deberían valorar las implicaciones de las diferentes culturas de los entes involucrados en cualquier plan de desarrollo sobre la elección del dónde y el cómo se promueve la empresa.

En la alternativa de expansión de empresas a través de la franquicia, la organización ejecutante

de la promoción de empresas, deberían analizar, entre las variables que influyen en la selección de las empresas franquiciables, los procesos de formación, capacitación y asesoría en la conformación del formato y sus implicaciones para la creación de valor.

Por su parte, en los procesos de puesta en marcha de una estrategia, la dimensión cultural deberá ser evaluada de tal forma que existan ante la misma una actitud proactiva de todos los sectores involucrados.

4.3.3 Dimensión política-administrativa

La dimensión política-administrativa tiene que ver con la capacidad para crear un entorno económico favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local.

Para promover el desarrollo local, por tanto, se debe lograr un mejoramiento de la capacidad del gobierno y otras instituciones locales en relación con sus responsabilidades con respecto a los agentes económicos.

Así, el gobierno municipal debe conocer e interpretar la lógica empresarial local. Esa comprensión es fundamental para orientar las formas de intensificar la relación del gobierno local con el sector privado, buscando superar las desconfianzas entre estos sectores, que generalmente, no permiten concretar la cooperación local (Castro, 2000, p. 35)

Por otra parte, es de destacar que el gobierno local, debe estar consciente de que su protagonismo la obliga a emprender una labor coordinadora e integradora entre los actores en lo local, instituciones a nivel nacional y su administración. Es decir, no confundir su autonomía con independencia del nivel central, porque pudiera reducir las posibilidades de acuerdos institucionales, que favorecieren el desarrollo de la industria existente, o la instalación de nuevas empresas.

Pero, además esas ventajas o mayor capacidad del gobierno local para la promoción del desarrollo empresarial, se desprende de la consideración que la escala local es la más propicia para desplegar y poder controlar un conjunto de actuaciones de corte micro-económico, las cuales son imprescindibles para que la política económica y las acciones macro-económicas, produzcan resultados efectivos en la generación de riqueza y empleo. (Carrillo, 2000, p. 53).

En todo caso, la dirección del proceso debe atender, a efectos del presente trabajo, la configuración de estructuras productivas que atiendan a necesidades de generación de empleo y de resguardo del ambiente. Es por esa razón, que quien debe dirigir el proceso a nivel político-administrativo es el gobierno local, porque es el que puede realizar una movilización y planificación

de los recursos existentes en el tejido local. Pero esa posición, no debe confundirse con decretar unas potencialidades en la zona, o coordinar unos recursos cuyos actores-propietarios, no han entendido o no han reconocido o no quieren desarrollar, o dejarse coordinar.

Por otra parte, los planes de desarrollo local deben estar basados en las prioridades que la propia comunidad tiene sobre las mejores maneras en que el crecimiento del tejido empresarial puede contribuir a lograr sus objetivos sociales, ambientales y económicos. Un plan de desarrollo local debe, por lo tanto, proveer un marco de referencia fundamental sobre las relaciones entre la empresa, la comunidad y el gobierno. El marco debe incluir una visión compartida del desarrollo local a largo plazo, acciones específicas para lograr la visión y las responsabilidades y obligaciones de todos los actores.

Al considerarse políticas de desarrollo económico local, el poder político-administrativo debe examinar en el entorno de los grupos sociales locales un limitado número de necesidades de alta prioridad, sin dejar de lado proyectos regionales que resulten estratégicos desde el punto de vista ambiental, social y económico; razón a ello, los elementos claves esas políticas incluyen:

- Afloramiento del saber local;
- Posibilidades de empleo temporal o permanente;
- Presencia pública, de la empresa privada y de la cooperación técnica nacional o internacional para proveer servicios de capacitación y extensión actividades prioritarias de cada región;
- Construcción y mejoramiento de la infraestructura económica y social;
- Entrenamiento en habilidades económicas (producción y servicios) para un mercado exigente;
- Alianzas estratégicas empresariales con los productores, empresas de servicios, exportadores, entre otros;
- Convenios con los gobiernos locales y regionales, y la participación de empresas privadas como una forma de potenciar las actuales inversiones y fomentar la afluencia de otras.

El desarrollo económico local, debe contemplar la participación de todos los sectores involucrados y está supeditado a los siguientes criterios:

- Los proyectos identificados cuentan para su ejecución con la aprobación mayoritaria de los grupos sociales, en un marco de participación y concertación;

- Las comunidades priorizan proyectos sustentables con enfoque de género y de fácil replicabilidad;

- Los grupos sociales participan, movilizando los activos que poseen;

- Participan organizaciones sociales impulsoras del desarrollo, buscando estrategias adecuadas para que organizaciones creadas con fines políticos por gobiernos de turno, no continúen con actitudes pasivas y de asistencialismo.

Para que las estrategias de desarrollo local, dirigidas específicamente al sector empresarial, tengan éxito y no se formen los círculos viciosos de una política determinada, es necesario ver la situación o el problema de generación de empleos o incrementar el nivel de productividad y competitividad, utilizando un conjunto de herramientas divididos en tres partes: (Vázquez, 2000)

- Hardware del Desarrollo (Infraestructura: transporte, comunicación, capital social)

- Software del desarrollo (formación, conocimientos, incubadoras de empresas, centros de desarrollo de franquicias, cambios de paradigmas empresariales, Universidades)

- Orgware del desarrollo (liderazgo)

Debe existir un ambiente en lo local, caracterizada por la iniciativa y, por ende, proclive al diálogo entre empresas para optimizar sus oportunidades. El reto de la administración local, es en este caso, saber captar cómo la historia económica-cultural en lo local, ha venido conformando unas específicas tendencias y trazar un plan para potenciarlas y aprovecharlas.

Esa acumulación de capacidades, impone la necesidad de desarrollar diversos esfuerzos, siendo uno de los más importantes, la formación de los recursos humanos. Se parte del principio de que si las instituciones han ido atendiendo la formación del recurso humano cualificado en áreas técnicas fundamentales, se estará trabajando en función de una estrategia para preparar a una comunidad, a que en un mediano plazo, pueda aprovechar las infraestructuras industriales existentes y promover la instalación de futuras instalaciones.

Sin embargo los municipios están empezando a considerar acciones en pro del desarrollo de su área de influencia. Los asuntos locales han alcanzado notoriedad política a nivel nacional, han

movilizado comunidades enteras y han experimentado una profunda revisión, tanto lo que los municipios hacen como en la forma de hacerlo.

En el marco de estas transformaciones, sobresale una nueva preocupación que entra a formar parte de la agenda de los políticos locales: como es el caso del papel que deben jugar en la promoción económica de sus comunidades como consecuencia de la incertidumbre financiera y los efectos de una ya persistente recesión económica que se traduce en una alta tasa de desempleo situándose por encima de los dos dígitos como ha sido la experiencia en los últimos años en Venezuela.

Se ha acuñado el término de "inversión" humana, como una expresión que alude al desarrollo de capacidades de creatividad humana, que se traducirá en generación de empleo, nuevos puestos de trabajo para la población local. Sin embargo, es delicado que este proceso se "sobredimensione", y se llegue a pensar que es el proceso rector. La realidad es mucho más compleja. La educación necesita de un medio que la aglutine, consolide, envuelva y retroalimente.

Hecha esta aclaratoria, es conveniente precisar cuáles son los perfiles de calificación que están generando las empresas y centros de trabajo en la localidad. Es decir, la determinación de sus requerimientos actuales y problemas que en un futuro inmediato se visualicen, es un buen punto de partida para el diálogo entre los empresarios, la Alcaldía, entes del gobierno central, universidades y otras instituciones de educación y capacitación técnica de la zona.

Siguiendo este esquema, se destaca que a la hora de pensar en la promoción empresarial en una localidad, se observe si la creación de empleos está acorde con la población existente y no que suscite inmigración de estados vecinos, que vengan a trastocar no solo las expectativas de empleo, sino la exigencia de mayores recursos de servicios de salud, educación, etc. De lo contrario, no podrá entenderse como recurso del desarrollo de la zona, sino antes bien como desarticuladoras de la economía local.

Esas exigencias de las políticas de empleo, revisten mayor complejidad en sociedades donde se ha impuesto la cultura del subsidio del Estado a los trabajadores parados. Se llama la atención de casos, como el de Suecia, donde se ha optado por reducir el tiempo del subsidio, y el seguimiento y capacitación de desempleados con mayor dificultad de colocación y en el caso venezolano, el gobierno otorga becas-ayudas.

Como se habrá observado, la frontera entre los objetivos de desarrollo económico y los procesos sociales en lo local, es muy difusa. Asimismo, las políticas sociales tienen consecuencias económicas, ya que generalmente vienen expresadas en términos de ajustes salariales, difíciles de mantener para una pequeña o mediana empresa.

Ante esos planos de la realidad, la promoción del desarrollo local, generalmente se ve ante la dificultad de tener que atender objetivos múltiples. Se requiere elevar la productividad y la competitividad local, pero además se requiere atacar las desigualdades. Por eso se debe asegurar la eficiencia económica, y la atención de grupos marginados. Pero además, se requiere asegurar el mantenimiento del entorno medio-ambiental y la capacidad para un desarrollo auto-sostenido. Entonces, se debe acumular capital, elevar la productividad, lograr una equitativa distribución del ingreso y resguardar el potencial medioambiental (Vásquez, 2000, p. 18)

Todo lo antes dicho, ha tenido sus expresiones concretas en diversas experiencias sociales. Por lo tanto, para fines de ilustrar las condiciones y formas de concretar políticas de desarrollo local, y algunos de sus riesgos, se presentarán de un modo resumido la experiencia de Europa, y básicamente la de España.

Por ejemplo en España, el desarrollo de políticas de atención al desarrollo económico desde los gobiernos locales se ha correspondido con crisis económicas que han desencadenado situaciones de incertidumbre frente al futuro de la economía, incluso, de no saber qué sectores y territorios iban a ganar y perder en el proceso (Vásquez, 2000, p. 18)

La intervención de los municipios en la promoción de la economía, se ha venido profundizando en las últimas décadas en Europa. Se ha venido configurando un modelo de política económica, en el que el desarrollo local, tiene reservado, un papel significativo. Papel que no se le asignaba en las orientaciones de la política económica del pasado (Carrillo, *et al*., 2.000, p. 42). Luego de la crisis de los setenta, han surgido novedosas formas de entender y promover el desarrollo económico, surgiendo el llamado modelo "post-crisis", que conjuga el desarrollo económico, con políticas medioambientales y de desarrollo territorial local (Carrillo *et al,* 2000, p. 53).

Durante los años de la década de los ochenta, la estrategia de desarrollo local en Europa, se dedicaron a rentabilizar los recursos endógenos del territorio, a la creación de empresas, al apoyo de las ya existentes, y a la formación y recalificación del capital humano. Los resultados de esos esfuerzos, según la evaluación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se ubican en: a) una mayor inversión a largo plazo para la economía local, b) establecimiento de una mayor cooperación entre actores públicos y privados; c) puesta a la disposición de las pequeñas y medianas empresas, de un conjunto amplio de recursos estratégicos, de programas y servicios de calidad (Carrillo *et al,* 2000, p. 58)

En la década de los noventa, en las experiencias de desarrollo local europeo, se han incorporado nuevas estrategias de valoración del entorno. Se ha incorporado una mayor atención al resguardo del medio ambiente; se ha combinado el estímulo al potencial endógeno, con la atracción de recursos externos integrables en el territorio; se han consolidado medianamente;

y se ha enfatizado la adquisición de tecnología, así como su propia generación (Carrillo *et al,* 2.000, pp. 58 y ss.)

Lo que se ha hecho en otros países, indican que la estrategia de desarrollo local exige poner en marcha un conjunto coherente de orientaciones, decisiones y proyectos, con el fin de alcanzar objetivos definidos de manera concertada con el mayor número de actores del sistema productivo local. Acuerdos locales, que impulsen la explotación sistemática de las oportunidades y el reforzamiento de las capacidades potenciales de la localidad.

Entre esas capacidades, según la OIT, se señalan como fundamentales (Carrillo *et al,* 2000, p. 59):

a. Poner en funcionamiento servicios de desarrollo apropiado y de buena calidad

b. Elevar las capacidades técnicas, administrativas y organizacionales, actuando sobre el sistema formativo del recurso humano.

c. Construir redes de cooperación para acceder a recursos externos en materia de información, mercados y tecnología.

d. Promover ideas y diseñar nuevos proyectos, capaces de provocar nuevos desarrollos e iniciativas productivas

Al mismo tiempo, Blakely propone unas estrategias para alcanzar los objetivos mencionados, los cuales son:

1. Potenciar el rol del gobierno local como actor relevante en la promoción económica del territorio.

2. Reconocer la imposibilidad de emprender actuaciones aisladas y, consecuentemente, la necesidad de establecer mecanismos de colaboración con otros actores económicos, políticos y sociales (Empresarios, Alcaldías, Universidades, etc.)

3. Aceptar el límite de las intervenciones externas y optar por un modelo endógeno de desarrollo.

A partir de lo expuesto toma forma el vínculo entre las políticas de promoción del desarrollo local y la transformación en las formas de hacer políticas públicas y de actuar de la administración municipal, donde las políticas locales pretender incidir sobre la economía del municipio.

Pero para lograrlo han de aceptar tanto la centralidad como la dependencia de posición local. Lo central porque la generación de ventajas competitivas dependen de factores locales, y dependencia porque la actuación sobre estos factores no puede realizarse sin la colaboración de múltiples actores sociales, económicos y políticos.

Para la implementación de la promoción de desarrollo económica local hay que considerar tres puntos fundamentales:

- El auto concepto de quienes conforman la organización encargada en el desarrollo económico local
- La promoción económica local como responsabilidad del gobierno local
- El papel del gobierno local en la promoción económica del municipio.

El auto concepto de quienes conforman la organización encargada en el desarrollo económico local. Las personas que conforman la organización encargada de la promoción del desarrollo económico local deben comportarse como dinamizadores económicos locales. Son los encargados de estimular la capacidad del municipio para desarrollarse y generar riquezas, conformadas en alianzas, cuyos objetivos serian:

1. Estimular el crecimiento económico a partir de políticas de generación de empleo, el fomento de los beneficios empresariales o de distribución de ventajas impositivas.
2. Generar liderazgo y orientación en un entorno cada vez más cambiante y turbulento.
3. Minimizar la vulnerabilidad de las economías locales frente a las fuerzas externas del mercado.

Las iniciativas locales en el ámbito de la promoción económica han de intentar asegurar la competitividad de la economía municipal, ofrecer una visión a mediano y largo plazo de la relación entre la economía local y su entorno (planes estratégicos) y utilizar la dirección pública para orientar el proceso de mejora y adaptación (liderazgo).

Con los anteriores objetivos como norte, los promotores económicos locales definen diferentes alternativas de actuación, entre las cuales podemos mencionar:

1. Potenciar la demanda externa para los productores locales.

2. Sustituir las importaciones por productos locales.

3. Mejorar la eficiencia marginal de las inversiones locales a través de ventajas en la infraestructura, en el clima de negocios, en la disponibilidad de recursos humanos bien formados o en el acceso de redes de información y comunicación.

El papel predominante de los profesionales universitarios, específicamente, las universidades en su papel de promotor del desarrollo económico local es el más idóneo para formar parte de la referida organización, por mantener dentro de su seno una gama de profesionales multidisciplinario. Una de sus funciones es la de conectar el mundo público con el mundo privado, lógicamente esto conlleva la necesidad de diseñar una estrategia de coordinación público-privado desde una visión de futuro que permite ubicar al municipio en su entorno y ante la realidad del presente siglo. Al mismo tiempo, fomentar la competitividad, todo ello desde un liderazgo público que renuncia a protagonizar monopolisticamente la promoción económica de su comunidad, pero que asume su centralidad como canalizador y ordenador de esfuerzos múltiples.

La promoción económica local como responsabilidad del gobierno local. Ante el nuevo escenario el perfil de auténticos gobiernos locales que basan su legitimidad no únicamente en las elecciones democráticas periódicas de las autoridades, sino en atributos políticos e institucionales de desempeño y liderazgo que apuntan a la promoción del desarrollo local integral, la inclusión social, la participación plural de la ciudadanía, el ejercicio de la autonomía y la transparencia, la responsabilidad de nuevas competencias, la innovación y la inserción en el escenario de la globalización. Es indudable que algunos de los gobiernos locales latinoamericanos han adquirido un inédito e impresionante protagonismo, no obstante que aún sean los menos entre los que se encuentran operando de la manera tradicional de hacer políticas públicas.

Por lo tanto, los gobiernos locales tienen la responsabilidad del desarrollado local, realizando para el cumplimiento de este fin, actividades de mejoramiento de infraestructura, potenciando la innovación pasando por la formación de los recursos humanos o la utilización de las instituciones, efectuando alianzas, asociatividad, acuerdos entre organizaciones y /o instituciones que coordinen las relaciones de los distintos elementos que conforman y ejecutan la promoción económica.

Los acuerdos y las alianzas bien sean formales e informales que se hagan entre diversos actores, quienes deberán trabajar juntos para el logro de objetivos compartidos.

Entre algunos ejemplos, de acuerdos o alianzas, podemos mencionar (Bennett y Krebs (Brugué y Gomá, 1998, pp.122) los siguientes:

1. *Iniciativas empresariales de desarrollo económico:* empresas privadas utilizando sus propios recursos para desarrollar estrategias de desarrollo destinados a recibir excedentes laborales o a utilizar terrenos industrias ociosas;

2. *Los vínculos estratégicos entre empresas:* acuerdo entre varias empresas hacia el logro de un objetivo común y que intercambian por ejemplo tecnologías;

3. *Las alianzas de desarrollo económico*: iniciativa controlada por una empresa privada, pero que cuentan con la colaboración de otros actores tanto públicos como privados;

4. *Las agencias de promoción:* aparecen cuando las empresas delegan sus actividades de desarrollo económico a un organismo que se mantiene vinculado a la institución madre pero con cierta autonomía de actuación;

5. *Los representantes empresariales y otros organismos colectivos:* el desarrollo económico incorpora a empresas diversas y presentan unos objetivos más amplios (Cámara de Comercio);

6. *Las iniciativas lideradas por el sector público*: muchas veces algunos líderes locales toman esta iniciativa respaldados lógicamente, por diversos actores y sobre ellos recaen las responsabilidades de definir los objetivos, ofrecer financiación y vigilar la puesta en marcha;

7. *Las agencias de desarrollo:* se trata de entes públicos, pero que, a diferencia del caso anterior, presentan objetivos más concretos, están dirigidos desde una organización especifica dotada de cierta autonomía, y el sector privado participa más activamente en su coordinación y financiación;

8. *Los comités emprendedores:* se estructuran a partir de un acuerdo de colaboración entre las alcaldías y empresas, emprendimiento que requiere de ayuda pública para iniciar su actividad.

El papel del gobierno local en la promoción económica del municipio. Cuando se suceden acuerdos o alianzas entre un gobierno local y entes privados, hay que responderse las siguientes preguntas: ¿Cuál va ser el papel de las autoridades locales? ¿Han de ejercer algún tipo de liderazgo o han de actuar como un actor más? ¿Han de proporcionar la cooperación o esperar a que esté surja de la influencia de intereses?

Burgué y Gomá (1998) responde a las anteriores interrogantes en los siguientes términos:

"Teniendo en cuenta que el gobierno local no sólo está interesado en la presentación de determinados servicios, sino también en el bienestar social, cultural y económico de sus ciudadanos y que al mismo tiempo se siente identificado con los diferentes intereses que influyen en su territorio, le confiere grados de centralismo en su papel de dinamizador de las políticas económicas locales"

Se requiere, por tanto, buscar políticas de promoción de estructuras productivas, que respondan a las necesidades y condiciones locales. Pero esa promoción del desarrollo local, puede orientarse desde dos vías. Una primera, que le da mayor importancia a la productividad y la competitividad, por lo cual, lo fundamental no es el incremento del empleo sino elevar la productividad, introducir cambios en los procesos productivos y en las tecnologías utilizadas. Una segunda, que combina la generación de empleos, con el incremento de la productividad, a través de pequeños pasos o ritmos progresivos, altamente apoyada por las políticas públicas. (Vásquez, 2000, p.15)

No es adecuado pensar que basta con generar crecimiento económico, si esto no conduce a una distribución más equitativa del ingreso. La reducción de las desigualdades en el ingreso por habitante se convierte en un requisito para el eficiente funcionamiento del sistema económico. De igual manera, no se debe olvidar que diversos esfuerzos compensatorios de política social, generan efectos positivos en la economía. La inversión pública en infraestructura y equipamiento, la mejor educación y formación del recurso humano, la existencia de una base social con elevada capacidad de consumo, siendo ejemplos de equidad y justicia social, no son antagónicas con la eficiencia económica. Y al contrario, son requisito indispensable para el crecimiento económico, y su mantenimiento en el mediano y largo plazo. (Carrillo, 2000, p. 50)

4.4 La franquicia como estrategia de desarrollo económico local

El propósito de la exposición anterior es para dar forma a una intervención por parte del gobierno local con capacidad para satisfacer las necesidades de una acción más estratégica, más cooperativa y, en definitiva, más acorde con los retos que en un entorno como el actual, deben enfrentar los territorios, y para ello se presenta una alternativa de desarrollo empresarial a través del formato de franquicias, el cual, es el modelo de empresa que puede hacer frente a la globalización.

Las franquicias dan un extraordinario efecto multiplicador a una buena idea. Es una manera sencilla de promover el desarrollo económico local y el espíritu emprendedor. Es necesario iniciar un programa de apoyo a la comunidad para promover una cultura emprendedora, de calidad, de respeto a la naturaleza, de liderazgo y valores. Dicho programa debe hacerse a tra-

vés de sistemas organizados, y a la vez, concertado, para tener efecto multiplicador tales como universidades, tecnológicos, cámaras empresariales, gremios.

Después de todo este comentario, se debe presentar el formato de franquicia en su efecto multiplicador a fin de poder tener así un desarrollo económico con equidad. Se identificarán pequeños negocios exitosos que existen en la localidad, se pondrán en manos después de un grupo de expertos para definir estos pequeños negocios como franquicias. Esto implica poner en blanco y negro el qué, el cómo, el con qué, el con quién, el con cuánto, el sistema contable, el administrativo, su arquitectura, etc.; y después se promoverán estas franquicias a lo largo y ancho del país, para tener así un sinnúmero de pequeños negocios que generen un desarrollo económico local, entre los que menos tienen.

Si por ejemplo, si alguien tiene un excelente restaurante, no sólo piense en vender más comidas, piense también en vender restaurantes. Si se conoce una excelente tienda, hay que convencer al dueño a transformarla en una franquicia y ayudarlo a vender su franquicia a lo largo y a lo ancho del país.

Si existe un centro de investigación, no sólo venda proyectos, venda también centros de investigación, ¿Qué faltaría? Definir el centro de investigación como una franquicia y luego venderlo una y otra vez.

Pensar en usar el concepto de franquicia cuando existe una buena idea, un buen negocio, un buen restaurante, una buena tienda, una buena universidad, un buen taller mecánico y se sueñe con multiplicarlos primero por todo el país, después por el resto del mundo, es una alternativa de desarrollo económico. Sin olvidar que los sueños en sueños se quedan si no los aterriza en acciones concretas.

La franquicia permite a una empresa aumentar su ventaja competitiva. Este modelo puede convertirse en un motor para el desarrollo empresarial de una compañía y fortalecer su posicionamiento competitivo. Es útil para le expansión internacional, por la posibilidad de servir a empresas altamente competitivas que carecen del capital necesario, para su expansión global y/o regional.

El espectacular crecimiento de este modelo permite identificar dos tendencias del mundo contemporáneo: la prisa de los individuos por llegar a ser su propio jefe y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse. No es raro, que un modelo de negocios tan ágil y versátil como el de las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo y el envejecimiento progresivo de la población, son algunas de las tendencias que repercuten en la aplicación de este modelo.

Se espera que las franquicias con mayor expansión sean aquellas relacionadas con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza hogareña, el mantenimiento y reparación de automóviles, asistencia médica, educación, entrenamiento y telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, tales como: contaduría, administración, distribución de correspondencia, cobranzas, suministros de personal temporal, impresos, entre otros.

La nueva tendencia de la globalización es un proceso que surgió de una necesidad mundial de intercambio y las franquicias han marcado una pauta en esta nueva tendencia mundial del comercio entre naciones, gracias a la gran facilidad en las comunicaciones, las nuevas tecnologías y la disminución relativa de las distancias, y la presencia de extranjeros en los distintos países, que de alguna forma no pierden contacto con su idiosincrasia y costumbres.

Las franquicias adoptan distintas modalidades para distribuir sus centros administrativos y productivos. La globalización permite este nuevo sistema, logrando una mayor flexibilidad en los procesos y en la mejor ubicación de sus centros productivos. En todo el mundo existen diferentes rasgos culturales que identifican a los pueblos, sin embargo las franquicias logran introducirse en los pueblos y comunidades entregando una imagen global muy parecida. Al respecto podemos mencionar el caso de McDonald´s que gracias al formato y al marco de la globalización podremos encontrar franquicias en Moscú, Taipei y Caracas con los mismos productos y servicios.

Actualmente Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos y España, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el modelo es más dinámico; pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América Latina también realizan negocios de franquicias para ganar mercados más allá de sus fronteras. El “boom” de las franquicias se expande por todos los rincones y aunque los países latinoamericanos difieren bastante entre sí, en algunos como México, Argentina, Venezuela y Brasil las franquicias han tenido un gran crecimiento en los últimos años, hasta el punto que Venezuela ocupa el tercer puesto en franquicias de entre el grupo.

Se ha conocido de experiencias que evidencia la factibilidad de que un pequeño negocio se convierta más tarde en una franquicia exitosa, de los cuales podemos citar (Raab y Matusky 2002), Fred Peluca, quien a los 17 años se acercó a un amigo de la familia para pedirle un préstamo para pagarse sus estudios y, con 1000 dólares que obtuvo, se le ocurrió la idea de abrir un negocio de sándwiches que le permitiera pagar sus estudios, 30 años más tarde, esa pequeña inversión se ha multiplicado para convertirse en Subway Sándwiches & Salads, una importante franquicia de comidas rápidas con ventas anuales de $3.500 millones de dólares.

Otro caso, es el de Joan Barnes, quien fue consejero sobre esparcimiento en un centro comu-

nitario judío en el sur de California, en 1976 empezó a dar clases de educación física a niños y a sus madres. En la actualidad su compañía de ejercicios físicos para niños: Gymboree, cuenta con 950 franquicias en EE.UU. y más de 1000 contando las de Francia, Japón y Australia.

Arthur Kart y Michael Coles, un día pasaron por casualidad por una tienda en California atestada de clientes que compraban galletas con chispas de chocolate, y en 1977 decidieron abrir un negocio similar en Atlanta (Georgia), hoy día son los magnates galleteros de EE.UU. y su compañía: The Original American Chocolate Chip Cookie Compañía (Chip Cookie), posee 600 tiendas con ventas d $225 millones de dólares.

Estos casos demuestran o son la prueba palpable de que la gran oportunidad sigue presente y que está al alcance de quien quiera tomar estos senderos.

Al tomarse esta modalidad o alternativa de crecer o expandirse con rapidez, simplemente, está decidiendo financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros y a un coste ínfimo.

Este sistema de distribución comercial proporciona al propietario (a) del negocio los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que de otra manera, por ejemplo, la tradicional, crecer a través de sucursales o agencias, le sería imposible alcanzar. Al concentrarse en la propiedad independiente de las unidades, el otorgamiento de franquicias le permite soslayar los costes de abrir nuevas unidades y le proporciona una fuente adicional de capital difícil de conseguir y sobre todo cuando se trata de empresas a nivel de micro y pequeñas.

Esta modalidad de expansión le brinda el dinero y el personal indispensables para explotar mercados distantes, que de otra manera, quedarían fuera de su alcance. El otorgamiento de franquicias ofrece a los empresarios, sobre todo a nivel micro y pequeño, y faltos de capital, la posibilidad de triunfar a nivel nacional. Puede convertir empresas locales y pequeñas en empresas fuertes locales. Permite que estos negocios compitan a nivel local, nacional e internacional.

La experiencia ha demostrado que pocas empresas en su crecimiento de manera tradicional, tienen la posibilidad de abrir tres, cuatro o más negocios al año, ya que para ello, necesitan capitalizar los costes de mano de obra, construcción, alquileres e inventarios, en cambio, si existiera un socio, que le ofrezca, 10, 20 o 100 millones unidades monetarias, para hacerse cargo de los costes que implica abrir nuevas empresas, ¿cuántas unidades nuevas abriría? el otorgamiento de franquitas le abre esta oportunidad.

Por ejemplo, (Raab y Matusky, 2002) Meter Shea adquirió Stained Glass Overlay, una franquicia de ventanas decorativas con sede en el sur de California, y en los primeros tres meses logró abrir 200 unidades.

AAMCO, la franquita número uno de EE.UU. en talleres de servicios a ejes de transmisión, vendió 100 franquicias durante sus primeros doce meses de operaciones. En 1975, Gary Goranson inició Tidy Car en una nave alquilada de una gasolinera local y tres años más tarde su compañía tenía más de 2.000 franquiciado trabajando a media jornada desde las cajuelas de sus vehículos.

En 1982, Bárbara Kaban y Sharon Trauring constituyeron la empresa Dental Insurance Services, Inc., con el propósito d brindar a los dentistas información sobre los seguros de sus pacientes. La idea fue un éxito y muy pronto la pareja se expandió a los principales mercados del noreste, cercanos a Massachussets. Para poder seguir creciendo, la pareja invirtió entre $8.000 y &10.000 dólares en asesoría legal y se lanzó a otorgar franquicias, y más tarde la señora Kaban afirmó que: "fue una buena estrategia para expandirnos rápidamente. Y más adelante afirmó: "… la inversión inicial resultaba muy elevada para una pequeña empresa como la nuestra, pero con ella logramos conseguir entre tres a cuatro veces esa cantidad en derechos por franquicias. La apertura de franquicias proporcionó a nuestra compañía el capital que tanto necesitaba".

D'Arcy Williams, presidente y propietario de Speedy Transmisión Centres, una franquicia de servicio automotor de 18 unidades con sede en Deerfield Beach, Florida, recurrió a este sistema para ampliar la presencia d la compañía a nivel regional con la cual aumentó las utilidades tanto para él como para los franquiciados y manifestó; "Las franquicias nos convirtieron en una fuerza importante en el mercado del sur de Florida y nos dieron la fortaleza necesaria para poder pelear en igualdad de circunstancias a nivel local contra grandes cadenas nacionales.

Los costes iniciales de otorgamiento de franquicias fueron desdeñables para nuestra compañía. Yo me encargué personalmente de casi todo el pesado trabajo inicial y de vender las franquicias, "explica."Pero el resultado fue un formidable aumento en las ventas, mayor difusión por medio de publicidad en radio, televisión y diarios, así como un incremento en la credibilidad tanto por parte de nuestros clientes como por parte de los grupos locales de defensa de los consumidores." Actualmente Speedy tiene programada abrir dos unidades nuevas al mes y llegar a la meta final de 500 centros en todo EE.UU.

Según Raab y Matusky (2002) de acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos, a mediados de la década del 80 más de 2.000 franquicias con cerca de 50.000 establecimientos franquiciados realizan ventas por más de $550.000 millones de dólares, es decir, una tercera parte de todas las ventas al por menor. Eso significó un incremento de 40% sobre el nivel de ventas de las franquicias cinco años atrás. En relación con el Producto Nacional Bruto (PNB), las franquicias generan 13% de la riqueza de EE.UU., con ventas tres veces más altas que las de la industria automotriz estadounidense. Como patrón, el sector de las franquicias proporciona 6.3 millones de empleos, muchos de ellos a personas sin experiencia laboral que no hubiesen encontrado trabajo en ningún otro lugar.

El sistema de franquicia es un sistema que funciona, se tienen un gran caudal de éxitos. En Estados Unidos la tasa de mortalidad de los negocios clasificadas en: Comercio al por menor Todos los sectores de empresas, Negocios pequeños, todos los negocios y franquicias, se ha comportado de la siguiente manera: 83% Comercios al por menor; 70% todos los sectores; 60% negocios pequeños; 70% todos los negocios y aproximadamente 4 % las franquicias.

De acuerdo con el Departamento de Comercio de EE.UU., las ventas de productos y servicios de las compañías de franquicias han crecido a razón de un 10% anual durante loa últimos años (Raab y Matusky, 2002), esta tendencia se ha mantenido hasta el año 2000, con la mitad de todas las ventas al por menor hechas a través de compañías de franquicias. Un personero de la anterior institución considera que las franquicias será la ola del futuro, igualmente Kostecka, quien analiza las tendencias de las franquicias para el gobierno estadounidense, considera que las perspectivas de las franquicias a largo plazo son sumamente brillantes y que el creciente número de pequeñas empresas que operan en mercados locales o regionales acudirán a las franquicias como un nuevo medio para distribuir sus productos y servicios.

En los actuales momentos más de la mitad de las mujeres se ganan la vida fuera de casa, esta tendencia ofrece una oportunidad para una amplia gama de negocios que operen con franquicia y que estén dispuestos a desempeñar los quehaceres de las amas de casa tradicionales: las guarderías, el cuidado d niños en casa, la preparación de la comida, el lavado de ropa y el servicio d tintorerías o lavanderías son sólo algunos ejemplos de los servicios que se necesitan y pueden pagar las familias cuyas dos cabezas trabajan y por ello cuentan con un ingreso familiar más alto. De modo similar, la proliferación de franquicias relacionados con la alimentación. Tiendas de galletas, de panecillos, derivados del maíz en todas sus presentaciones, dulces. La incorporación de la mujer ha traído como consecuencia la creación de franquicias relacionados con la salud.

La tendencia marca le necesidad de contar con servicios donde el tiempo es determinante, por ejemplo, franquicias que ofrezcan servicios de afinación de motores, cambios de aceite en pocos minutos, servicios de cuidados del césped y jardinería, limpiezas de cocinas y todos aquellos servicios que signifique liberar tiempo a los jefes (as) de familias y que en los actuales momentos representan para ellos (as) tareas dominicales. También es posible que surjan cadenas de franquicias de restaurantes que ofrezcan viandas para llevar a domicilio, para ancianos; restaurantes para atender en la alimentación bajo régimen de dietas.

En un estudio reciente, mandado hacer por la International Franchise Association y realizado por el futurista John Naisbitt, descubrió que, a pesar d los temores de una saturación del sector de los establecimientos de comidas rápidas, es muy probable que prosperen las franquicias de restaurantes que ofrezcan comidas típicas de cada país de manera similar, la tendencia hacia

comidas más ligeras y saludables va a crear nuevas necesidades y deseos. A este respecto Fred Peluca dice: "Pensamos que nuestro menú es la opción que ofrece una comida fresca, en mi opinión, eso es lo que nos distingue de la competencia." Kostecka, del Departamento de Comercio de EE.UU., vigila el crecimiento de las franquicias para ventas de rosetas de maíz, yogur y helados, cuya expansión se espera en un futuro próximo.

"Se pronostica que el sector de servicios a los negocios conocido como servicios empresariales va a crear la mayor cantidad de empleos y a tener uno de los crecimientos más espectaculares en los próximos años, "expresa Valerie A. Personick, economista de la Oficina de Estadísticas Laborales de estados Unidos. "Las computadoras y otros avances tecnológicos han dado lugar a una nueva demanda de toda una serie de servicios de consultoría y administración. De manera similar, los requerimientos de ayuda temporal, para empresas, como los de imprenta, investigación de mercados, empleados temporales para cubrir vacantes, consultorías, recaudación de fondos (Cobranzas), publicidad. Muchos negocios descubrieron que les resulta menos oneroso y más eficiente contratar fuera ciertos servicios (outsourcing), en vez de depender de personal interno, debido que estos contratistas pueden darse el lujo de contar con numeroso personal especializado y realizar economías de escala, cosa que las empresas individuales no pueden.

4.4.1 Agentes económicos que conforman el mercado de la franquicia

La actividad comercial y de negocios de las franquicias se concreta en el mercado, donde concurren oferentes y demandantes de bienes y/o servicios con la finalidad de satisfacer sus necesidades. En este sentido los hombres y mujeres mediante su capacidad de trabajo, son los organizadores de las actividades productivas en la sociedad, las cuales a través de numerosas unidades productivas o empresas, mantienen en movimiento todo el engranaje productivo, maximizando beneficios y minimizando costes y, combinando de la manera más eficiente los factores de producción a su alcance y bajo sus distintas concepciones de lo que es el manejo de un negocios.

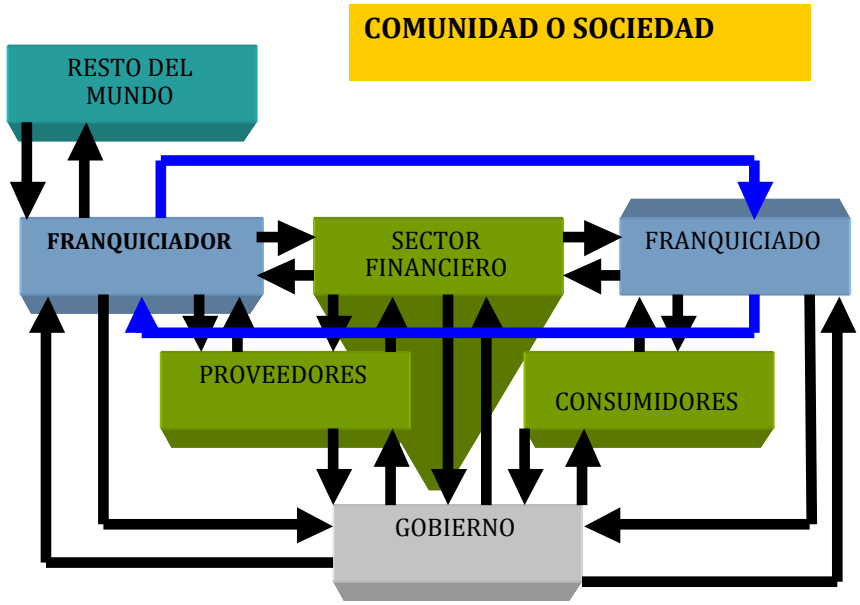
La organización de estos factores dentro de tales unidades productoras, así como la dirección de sus actividades, recae sobre personas o grupos de carácter público (gobierno) o privado (familias o empresas), que interactúan en el mercado de bienes y/o servicios, convirtiéndose en los agentes económicos dinamizadores de la economía.

En este sentido, el mercado de las franquicias se compone de diversos agentes económicos, según Olmos y Rivas (2004) son:

- Franquiciador

- Franquiciado
- Consumidores
- Proveedores
- Sector financiero
- Gobierno
- Resto del mundo

Agentes económicos que conforman el mercado de las franquicias



Fuente: Elaboración propia según Olmos y Rivas (2004)

En una economía global y de mercado, no podemos ver de manera aislada la interacción de los agentes económicos que participan en el mercado de las franquicias, como si ésta fuera una economía cerrada. Es evidente que la franquicia es un formato comercial y de negocio ampliamente difundido a nivel mundial, y que su efecto es internacional.

Siendo esto así, verificamos la interacción de todos los agentes económicos en el mercado de la franquicia de la manera siguiente: el franquiciador, quien ha desarrollado un concepto de

negocio exitoso bajo el formato de franquicia, ofrece a los franquiciados, la oportunidad de explotación y desarrollar su idea mediante esta metodología y bajo su dirección; recibiendo de contrapartida los pagos derivados del sistema, las cuales son acordadas en el contrato, entre las partes. Los franquiciadores establecen relaciones estratégicas y de exclusividad, con los proveedores quienes cumpliendo con los estándares de calidad exigidos, abastecen de insumos a toda la red, con el objetivo de generar los bienes y servicios que serán demandados por los consumidores.

El sistema financiero participa como ente intermediador entre los sectores superavitarios y deficitarios de fondos, captando y prestando los depósitos del público, pagando y recibiendo una tasa pasiva y activa, respectivamente, financiando expansiones, adquisiciones y pagos entre los agentes económicos.

Todo esto ocurre en el marco establecido por el gobierno, el cual se expresa en el sistema de leyes y el estado de derecho, que permiten el normal desenvolvimiento de las actividades económicas y de toda índole y lícitas, donde a través del sistema impositivo, el gobierno se convierte en un socio natural al apropiarse de parte de los ingresos generados por los agentes económicos, los cuales serán devueltos vía del gasto público a la sociedad.

El resto del mundo interactúa con los demás agentes económicos vía adquisiciones de franquicias maestras extranjeras de formato de negocios, exportación de conceptos nacionales de franquicias de formato de negocios, así como la repatriación de capitales para ambos casos. Esta relación se expresa gráficamente en la gráfica 4.1.

Estas relaciones nos demuestran que estamos en un mundo interconectado, donde las alianzas se convierten en una estrategia con grandes alcances, para que las organizaciones cumplan con los objetivos para los cuales fueron creadas y el gobierno pasa a ser el eje fundamental, que marca la pauta en todo cuanto emprenda los demás agentes. Por ello, es de gran prioridad lograr políticas concertadas entre todos los sectores.

4.4.2 La inserción de la franquicia en estrategias de desarrollo local

De acuerdo con la estrategia de desarrollo local que venimos considerando, podemos apreciar en toda su riqueza la aportación que la promoción de empresas, bajo la modalidad de franquicias, puede hacer, si nos atenemos a su relación con las tres dimensiones consideradas.

Recordemos que las mismas están representadas, básicamente, por los siguientes factores:

- Capacidad empresarial y organizativa fuertemente articulada a la tradición productiva de la localidad;

- Una cultura atenta a las innovaciones y al cambio, para favorecer el desarrollo y la acumulación de capital en los sistemas productivos locales; así como la disponibilidad de mano de obra suficientemente cualificada para las tareas que se realizan;

- Capacidad de intervención en las economías locales, con el propósito de promover la generación de más puestos de trabajo e incentivar la producción local.

El papel de las franquicias con relación a estos tres factores es el siguiente:

Dimensión económica: la franquicia se plantea como una modalidad que contribuye a la generación de empleo y a la vez como una manera efectiva de acelerar la creación de empresas locales exitosas, y esa, finalmente es la solución a la pobreza global.

Como formato comercial de crecimiento empresarial, representa una alternativa rentable y confiable para la expansión de las empresas, debido a que su incidencia sobre la estructura de costes es de bajo impacto, al compararse con otra alternativas de crecimiento, como por ejemplo: abrir sucursales. En este sentido, los gastos incurridos por la empresa en el proyecto de franquicia, se recuperarán en un horizonte temporal, que variará en función del número de establecimientos adheridos a la red y del ritmo de crecimiento del sector. De esta manera, los ingresos percibidos por el cobro del sistema de contraprestación a los franquiciados de la red, se convertirán, en la principal fuente de financiación de la empresa. Por otra parte, la transferencia de las herramientas gerenciales, técnicas y procedimentales del concepto de negocio al franquiciado, aseguran la estabilidad y rentabilidad de cada unidad, donde la escogencia del asociado a la red, resulta determinante para el éxito conjunto de la red.

Una vez que un empresario o empresaria genere utilidad, bajo esta modalidad, aunque sea pequeña, habrá generado riqueza y poseído una propiedad. El reto entonces es proteger esa propiedad y, si están operando, eventualmente apalancar sus activos y arrancar una nueva empresa.

Dimensión sociocultural: el primer paso en la construcción de una nueva perspectiva de desarrollo es hacer una reflexión sobre las raíces históricas que permitiría a los diferentes colectivos construir su propia identidad. La comprensión de lo colectivo conlleva al entendimiento de lo que quiere ese colectivo, de ahí que los conceptos de bienestar o pobreza deben ser contextualizados dentro de las propias identidades culturales.

Al contemplar al sistema de franquicia como una alternativa de desarrollo empresarial es necesario reconocer los valores inculcados en el sector empresarial, por lo que esta modalidad facultan a sus muchos propietarios no solo de manera financiera, sino emocional y socialmente, y además, inculca valores de disciplina y cumplimiento, ya que las relaciones, franquiciador-franquiciado, están pautadas de manera explícitas y tácitas; los franquiciados pagan regalías, rentas al franquiciador y/o trabajan en gran parte a comisión, el modelo empresarial de franquicias se presta a sí misma para un sistema de ahorros forzoso para la jubilación, primas de seguros de salud, o hasta fondos de emergencia.

Los sistemas de franquicias tienden a imponer la transparencia a través de la rendición de cuantas, promueve valores como el de universalidad, la confianza, la competencia y estimula en el empresario el objetivo al logro.

Dimensión política-administrativa: Desde el punto de vista de la dimensión política-administrativa, la franquicia se presenta como una oportunidad que puede ayudar a ampliar la capacidad de actuación de las instituciones locales de gestión, ofreciendo un nuevo medio para la promoción de empresas. En la medida en que se amplia el abanico de posibilidades, la franquicia puede favorecer la creación de empleos, nuevas oportunidades para la recaudación fiscal, ampliar los servicios para la comunidad. No olvidemos, en este sentido, las posibilidades que abre la franquicia para sustituir la economía informal por soluciones debidamente regularizadas.

De este modo, se contribuye a dinamizar la actividad empresarial, para emplear los recursos endógenos, dando continuidad a los procesos de planificación y control, en un marco participativo y en función de institucionalizar nuevos modelos de gestión y transformarlos en políticas públicas, en consonancia con el nivel nacional. Obviamente, esta tarea requiere de una entidad (institucional o colectiva) con liderazgo, capacidad de convocatoria y legitimidad.

Esta dimensión tiene dos niveles de concreción: uno político que supone negociar y concertar con las diferentes actores y sus intereses, en este caso con el sector empresarial con posibilidades de franquiciar sus negocios, para mantener un ambiente adecuado a las inclinaciones emprendedoras; y otro tecnológico, que implica incorporar tecnologías de información y comunicación económica, ecológica y social, sistemas de planificación participativos y acciones sustentadas en el diálogo sobre saberes entre pobladores y técnicos, que conduzcan a darle el respectivo soporte técnico-administrativo a las empresas constituidas.

De acuerdo con lo señalado, conviene ampliar y precisar algunas ideas, con el propósito de visualizar mejor las oportunidades que nos presenta la franquicia como elemento de promoción empresarial, ya que en definitiva ahí está la clave de nuestros objetivos.

4.5 La franquicia como estrategia de promoción empresarial a través del desarrollo económico local

En los últimos años la franquicia se ha convertido en el sistema de comercio minorista con mayor crecimiento y, posiblemente, la única alternativa real de negocio que puede avanzar al ritmo que, actualmente, están imprimiendo las grandes superficies.

No obstante, todo proyecto empresarial que aspire a crecer en el mercado a través de la captación de franquiciados debe estar en condiciones de cumplir con la esencia misma del sistema: reducir el riesgo de fracaso de cada nuevo negocio gracias a la experiencia probada del franquiciador. Aunque no existe una teoría que garantice plenamente el éxito de un proyecto de franquicia, sí existen unas condiciones previas cuyo incumplimiento equivaldría, casi con total seguridad, a su descalabro.

La franquicia es la duplicación exacta de un modelo de negocio para que otros, empresarios independientes, puedan constituir y gestionar el suyo propio con menor riesgo. Por este motivo, es imprescindible que el franquiciador parta de un éxito probado en la práctica; esto es, de un modelo de negocio aceptado por el mercado, ante las debilidades del sector empresarial para cumplir los distintos roles que le corresponde ejerce cotidianamente en su empresa, tales como:

- Planificador
- Presupuestador
- Organizador
- Gestionador de personal
- Contralor
- Solucionador de problemas
- Establece directrices
- Comunicador
- Comprometedor

- Motivador
- Vendedor
- Cobrador

El formato de franquicia es, precisamente, una modalidad que se vale de la estandarización de los procesos que tienen que ver con las funciones operativas de la organización como lo son: producción, mercadeo y ventas, finanzas y recursos humano. En estas operaciones operativas están enmarcadas las distintas funciones que cumplen los empresarios; la modalidad de franquicia tiene estas capacidades implícitas bajo manuales, a los cuales, tanto el franquiciado como el franquiciador están sometidos, y deben ajustar todas sus actuaciones a los procedimientos preestablecidos.

Por otro lado, el empresario, sobre todo, quien está a nivel de micro y pequeña empresa, realiza de manera cotidiana las siguientes actividades:

1. Evalúa el potencial de su mercado (Investigador- Estratega).
2. Establece su plan de negocios (Planificador)
3. Diseña los productos que necesita ese mercado (Diseñador)
4. Formula y prepara sus productos (Industrioso)
5. Hace los pedidos de materia prima (Comprador)
6. Promociona sus productos (Promotor)
7. Envasa sus productos (Envasador)
8. Almacena sus productos (Almacenador)
9. Transporta sus productos (Transportista)
10. Vende sus productos a los mayoristas, detallistas y a los consumidores finales (Vendedor)
11. Produce o fabrica los productos manualmente (Productor)

12. Efectúa las cobranzas (Cobrador)

13. Negocia con los banqueros, entes financistas (Negociador)

14. Lleva la administración integral del negocio. (Administrador), representado en las funciones operativas de toda empresa: mercadeo y ventas, producción, recursos humanos y contabilidad y finanzas, donde tiene que aplicar las funciones de la administración como son: la planificación, organización, dirección y control.

Para complementar las afirmaciones anteriores, en el cuadro 4.1 presentamos los principales problemas presentes en las micro, pequeñas y medianas empresas según Maldonado y Monteferrante (1994):

Problemas más comunes de la mipyme

Problemas	Soluciones
MERCADO Poca participación en el mercado interno y casi nula a nivel externo. Problemas en la adquisición de insumos. Poca experiencia en el área de comercialización interna y externa.	Capacitación y formación empresarial. Información. Enlaces, trámites. Asociación – Agrupación – Encadenamiento. Integración vertical.
TECNOLOGÍA Procesos productivos con niveles tecnológicos inapropiados y con propensión a la contaminación del medio ambiente. Resistencia a la incorporación de avances tecnológicos.	Asesoría. Infraestructura de difusión y desarrollo tecnológico. Asociación – Agrupación. Capacitación y formación empresarial.
ACTITUD EMPRESARIAL Propensión al aislamiento. Falta de organización, integración y tendencias a la improvisación. Poca disposición para emprender proyectos empresariales asociados. Limitada concepción del riesgo.	Capacitación y formación empresarial. Difusión de experiencias asociativas exitosas. Capacitación y formación de jóvenes emprendedores.

FINANCIACIÓN Limitada financiación institucional. Carencia de avales y garantías.	Asociación – Agrupación. Créditos de fomento y promoción. Sistemas de garantías, creación de fondos.
CALIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Poca especialización y formación. Bajo nivel de productividad. Baja valorización y estímulo al trabajo.	Adecuación y mejoramiento del sistema educativo a los nuevos requerimientos de la demanda de trabajo. Capacitación gerencial. Capacitación de cuadros medios.
ASISTENCIA TÉCNICA Costos elevados. Escasas y disgregadas instituciones de apoyo. Aplicación de conceptos inadecuados de intervención en las empresas.	Formación de formadores. Aplicación de experiencias exitosas. Promoción y fomento de instituciones de apoyo en el área de asistencia técnica.
MARCO JURÍDICO – NORMATIVO Excesivas regulaciones y trámites. Inestabilidad política y económica.	Adecuación del marco legal. Programas económicos coordinados y coherentes.
PROMOCIÓN Carencia de estímulos fiscales. Ausencia de políticas selectivas en el área industrial. Poca experiencia en el área de promoción de productos y búsqueda de nuevos mercados.	Adecuación del marco legal. Política industrial coherente "reestructuración". Modernización de las agregadurías comerciales con la incorporación de profesionales idóneos y competentes en el área. Capacitación y formación en el área de comercialización y mercadeo. Formación de consorcios para la comercialización de productos.

Fuente: Maldonado y Monteferrante (1994)

En un estudio que hizo el autor del presente Libro texto, utilizando las mejoras prácticas (benchmarking), obtuvo un perfil prospectivo en función de los distinto roles que le toca ejercer el empresario a nivel de una empresa, bien sea esta micro, pequeña o mediana. Dicho perfil se constituyo en punto de partida para el diseño de un programa de capacitación empresarial (ver cuadro 4.2).

Perfil empresarial

Tareas y actividades	Conocimientos	Habilidades y destrezas	Actitudes y/o valores
Se integra a todas las dimensiones del proceso de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar en la administración de su empresa (Administrador). Aplica técnicas de planificación y organización en su empresa. Lee e interpreta los estados financieros. Organiza, dirige y controla las actividades relacionadas con investigación de mercado, publicidad, promoción y comercialización de bienes y servicios. Determina costos de producción. Elabora Presupuestos. Analiza el marco legal de su empresa. Hace registros de las transacciones mercantiles de su empresa. Gestionar directrices. Evalúa el potencial de su mercado (Investigador-Estratega). Establece su plan de negocios (Planificador). Diseña los productos que necesita ese mercado (Diseñador).	Sobre administración de la producción. Sobre la administración de mercadeo y ventas. Sobre la administración de recurso humano. Sobre la administración de contabilidad y finanzas. Aspectos legales de la empresa. Para determinar rentabilidad o productividad de los recursos utilizados. Sobre los sistemas y métodos de seguridad industrial, planes y programas referidos a la seguridad. Políticas y técnicas de conservación del medio ambiente. Sobre planificación y programación de la empresa. Comercializaron. Innovación. Cultura organizacional. Técnicas de documentación. Sistema de información gerencial. Manejo de recursos financieros y materiales.	Para: Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la producción, el mercadeo y las ventas, el recurso humano y la contabilidad y finanzas. La toma de decisiones. Participar en equipos de trabajos. Detectar problemas en su ámbito de trabajo. Comunicar la información. Participar en discusiones grupales. Manejo de computadora. Para establecer relaciones públicas. Para seleccionar personal. Para seleccionar proveedores, materia primas.	Honesto Responsable Justo Objetivo Crítico Creativo Empático Comprensivo Observador Respetuoso Entusiasmo Claro y preciso Industrioso Resistente Tenaz. Independiente Flexible

Formula y prepara sus productos (Industrioso). Hace los pedidos de materia prima (Comprador.) Promociona sus productos (Promotor). Envasa sus productos (Envasador). Almacena sus productos (Almacenador). Transporta sus productos (Transportista). Vende sus productos a los mayoristas, detallistas y a los consumidores finales (Vendedor). Produce o fabrica los productos manualmente (Productor). Efectúa las cobranzas (Cobrador). Negocia con los banqueros, entes financistas (Negociador).	Técnicas de relaciones personales. Técnicas de motivación. Técnicas de Ventas y cobranzas.		

Fuente: J. Fleitas, 2005

Precisamente el sistema de franquicia resuelve el problema por ser una modalidad que ha formalizado, de forma estandarizada y hasta internacional, su operatividad. Existen una serie de pasos y procedimientos que cada uno de los integrantes de la red de franquicias deben cumplir:

1. *Obligaciones del franquiciador:* obligaciones que están relacionadas con la fase inicial de todo proceso de franquiciar un negocio, las cuales se concretan en lo siguiente:

    1. Conocimiento del mercado

    2. Concesión de la licencia de marca.

    3. Obligación de transmitir el saber hacer

4. Obligación de aprovisionamiento.

5. Obligación de controlar la red.

2. *Documentos que debe aportar el franquiciador*: Una vez que se conforma la franquicia y surgen potenciales franquiciados, el franquiciador debe tener unos documentos, de tipo formativo e informativo, como soporte de información para los franquiciados, personal de la franquicia y de capacitación para los mismos, cubriéndose así las operaciones comerciales de producción, mercadeo y ventas, de finanzas y lo que tiene que ver con el manejo de personal.

Los documentos informativos comprenden:

- Dossier informativo de la franquicia
- Cuestionario de candidatos o potenciales asociados
- Folleto de franquita, información general para los posibles franquiciados
- Documentos contractuales donde se establecen las reglas de juego de la relación franquiciado-franquiciador.

El material formativo comprende todo lo relacionado con la transmisión del saber hacer, que garantiza la multiplicación del negocio bajo el mismo concepto de su creador, y que se hace a través de los siguientes manuales:

- Manuales operativos y de imagen (función de producción)
- Manual de estructura y organigrama de la central de franquicia (función de organización)
- Manual de concepto empresarial (función planificación)
- Manual técnico de productos (producción)
- Manual de control y supervisión (evaluación)
- Manual de marketing y gestión comercial (mercadeo y ventas)

- Manual administrativo (organización)
- Manual económico-financiero (finanzas)
- Manual de normas gráficas e imagen corporativa (marketing)
- Manual de adecuación y decoración de locales (marketing)

3. *Servicios de asistencia:* cuando el franquiciador otorga el derecho a explotar su concepto de negocio, tiene la obligación de ofrecer la asistencia técnica, la cual se configuran, como realmente esenciales, en lo que a la transmisión de experiencias se refiere y que habrán de formar parte necesariamente de un programa de franquicia.

Estos son, entre otros, los siguientes:

- Localización del emplazamiento.
- Asignación de áreas de influencia de exclusiva.
- Elaboración de presupuestos de gestión.
- Determinación de los stocks de apertura y seguridad.
- Apoyo en la realización de acciones comerciales.
- Planificación y creatividad publicitaria.
- Investigación del mercado.
- Coordinación de campañas globales de publicidad y promoción.
- Planteamientos de adecuación, decoración y equipamiento.
- Desarrollo conceptual del negocio.
- Sistemas de administración y gestión del negocio.

Como observamos la decisión de constituir negocios bajo la modalidad de franquicias, cubre el perfil empresarial al que hemos hecho referencia en el cuadro 4.2, en lo referente a tareas

y actividades, conocimientos para el manejo del negocio, así como también, lo que tienen que ver con habilidades y destrezas, dentro de un marco de actitudes y valores.

Hasta esta parte hemos tratado, lo relacionado con la obligación del franquiciador, ahora nos interesa reseñar las ventajas que tiene el mismo, además de ser un agente que contribuye al desarrollo local, por lo tanto podemos decir que las ventajas para un empresario emprendedor como franquiciador son las siguientes:

- Permite una expansión rápida. La franquicia es un sistema de comercio asociado que permite incrementar de forma rápida el número de tiendas de la cadena.

- Con muy poca inversión. De hecho los inversores locales suelen tener que pagar una cantidad importante por ser miembros de la cadena.

- Conocimientos del mercado local. Los inversores locales suelen tener un buen conocimiento del mercado de su zona, que aportan al franquiciador.

- Control local. Este es uno de los factores fundamentales del éxito del sistema de franquicia. El inversor local está más motivado que un empleado para conseguir el éxito de la tienda.

- Ingresos más estables. El franquiciador suele cobrar un porcentaje sobre los ingresos por ventas del negocio. Estos ingresos son más estables que los beneficios

- El empresario se convierte en un agente que contribuye al desarrollo local al generar riqueza y generar empleo.

Es evidente que la franquicia es sólo una de las alternativas de expansión que tiene un empresario. Frente a ella, aparecen diversas opciones que, sin duda, pueden resultar óptimas en atención a las necesidades puntuales de la empresa, pero que las últimas tendencias han marcada la pauta y han dejado muy en claro el camino a seguir: centros propios, acuerdos de distribución, concesiones y abanderamientos, cadenas voluntarias, centrales de compras, joint ventures, etc.

Corresponde a los objetivos perseguidos por la empresa en expansión determinar la conveniencia de una u otra alternativa, que creemos vendrá condicionada no sólo por objetivos empresariales, que en determinadas ocasiones pueden compartir varias de las fórmulas apuntadas, sino, especialmente, por la capacidad económica de la empresa en expansión para afrontar su crecimiento y por los diferentes ámbitos normativos aplicables a cada una de estas fórmulas.

Así, la franquicia aparece como una fórmula de especial atractivo al permitir a las empresas acometer proyectos de expansión sin necesidad de soportar las inversiones requeridas por la presencia a través de centros propios, además de liberar a la empresa franquiciadora de la carga laboral del personal que puedan requerir cada uno de los establecimientos.

La tendencia de la mayoría de los empresarios, cuando deciden ampliar o capturar nuevos mercados lo hacen constituyendo sucursales, por ello, creemos necesarios plantear las diferencias entre una expansión por la vía de establecimientos propios y una a través de franquicia y son:

Crecimiento o expansión a través de sucursales

- La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa
- La expansión del negocio exigirá un incremento de plantilla y en definitiva un espectacular aumento de los costes de personal.
- Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
- La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
- El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
- La expansión sucursalista facilitará menores economías de escala.
- La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto a nivel local como nacional.

Crecimiento o expansión a través de franquicias

- El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.
- El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de su negocio
- Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.

- El incentivo del franquiciado para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitará al franquiciado el control de la gestión.

- La expansión se produce con personal ajeno.

- La mayor rapidez de expansión conllevará el acceso a mayores economías de escala que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.

- Rentabilización de los esfuerzos de marketing al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar a nivel local.

Tomando en cuenta las dos comparaciones, es evidente las ventajas que tiene el de acoger el formato como estrategia de distribución comercial en el proceso del crecimiento de los negocios, por lo que consideramos, que esta estrategia ofrece los beneficios a la empresa, al empresario, la sociedad, la clientela y el gobierno.

La opción de franquiciar muestra un evidente beneficio, en primer lugar, para los empresarios en cuanto al rápido crecimiento de los negocios y alternativa de apalancamiento financiero; desde el punto de vista de los clientes mejores productos y servicios; desde el punto de vista de la sociedad mejora la calidad de vida y alienta las iniciativas de emprender negocios; y finalmente, desde la óptica de gobierno, generación de empleo, mejora la visión del gobierno y cumple los objetivos pautados en las leyes.

De forma sintética, se recogen en el cuadro 4.3 los beneficiarios de una política de promoción de franquicias, poniéndolo en relación con las tres dimensiones seleccionadas para la definición de desarrollo local.

Beneficios de la adopción de la estrategia de franquiciar

Dimensiones	Beneficiarios	Efectos
Económica	**Para la empresa franquiciadora**	▫ Facilita un rápido desarrollo del negocio y de la distribución de producción, así como de las marcas a nivel internacional. ▫ En comparación a la creación de sucursales, la opción de unidades franquiciadas ahorra costos en recursos humanos y financieros.

Económica	**Para la empresa franquiciadora**	▫ El riesgo del exportador es menor, en virtud de que está siendo compartido con los franquiciados. ▫ El exportador, en su calidad de franquiciador, mantiene el control sobre el establecimiento de políticas y el concepto del negocio. ▫ El franquiciador mantiene su calidad de propietario de las marcas y demás propiedad intelectual. ▫ El exportador, a través de la experiencia de sus franquiciados, adquiere conocimiento del mercado y de los consumidores finales. ▫ Aumento de la productividad y la competitividad. ▫ Facilidad de mejoras del marketing. ▫ Mejora y reconocimiento de la marca. ▫ Logra economías de escalas. ▫ Modelo de crecimiento empresarial. ▫ Mayor valor de la inversión y aumento de los beneficios. ▫ Permite crecer con los fondos de otros. ▫ Cada unidad es manejada por sus propios dueños franquiciados. ▫ Incrementa el fondo de publicidad. ▫ Aumenta el reconocimiento de la marca. ▫ Estandarización de los procesos. ▫ Todos los procesos están contenidos en los manuales. ▫ Incrementa la cobertura. ▫ Obtiene ingresos de por vida por concepto de regalías.

	Para la empresas franquiciadas	▫ Facilidades de financiación. ▫ Contar con la ayuda de una gran cadena. ▫ Iniciar en un negocio comprado. ▫ Tener todo el proceso productivo en manuales. ▫ Recibir de manera permanente asistencia técnica. ▫ Monitoreo de la unidad productiva. ▫ Mercadeo y publicidad de forma globalizada. ▫ Contar con una marca reconocida. ▫ Las redes de franquicias a menudo pueden costearse el acceso a tecnología y equipo de punta. ▫ Las redes de franquicias tienden a fomentar la rápida diseminación de mejores prácticas. ▫ Ejecutan la estandarización productiva y uniformidad. ▫ Equilibrio apropiado entre la centralización y descentralización. ▫ Permiten una adaptación local productiva. ▫ Crecen en base a una transferencia de información bidireccional intensiva.
Sociocultural	**Para los clientes**	▫ Mayor valor añadido de los productos. ▫ Menores precios y, en el peor de los casos, si esto no sucede, se mejorará la operatividad y disminuirán los errores. ▫ Disponibilidad de distintos productos y servicios. ▫ Enfoque cliente a la hora de prestar el servicio.
	Para la sociedad	▫ Mejor calidad de vida y desarrollo local. ▫ Rescata la capacidad emprendedora del venezolano. ▫ Se le presenta alternativas de superación personal. ▫ Genera fuentes de empleo. ▫ Alternativas de inversión. ▫ En general los beneficios son indirectos.

Política-administrativa	**Para el gobierno local**	▫ Generación de empleo. ▫ Mejora la visión de estado ante el empresariado. ▫ Mejores las fuentes de ingresos. ▫ Cumple con su función en cuanto a lo pautado en la constitución (ejemplo: caso Venezuela artículo 308 de la CRBV).

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

BERRY, ALBERT.(1998). *"La tarea de la pequeña y mediana empresa en América Latina"*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Reflexiones sobre América Latina y el Caribe.

BRUGUÉ Q, GOMÁ R. (Coords) (1998) *"Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio".* Ariel Ciencia Política. 1era. Edición,. Barcelona. España.

CARRILLO, E, CASTRO G, ESCUDERO M, PÉREZ B, y otros.(2000). *"Desarrollo Local y Empleo en Tiempos de Globalización"* Asociación Profesional Formación y empleo. España.

CARRILLO, E, CASTRO G, ESCUDERO M, PÉREZ B, y otros.(2000). *"Desarrollo Local y Empleo en Tiempos de Globalización"* Asociación Profesional Formación y empleo. España.

CASTRO GUERRERO, GREGORIO. 2000. La Cultura Empresarial como Motor de Desarrollo Económico. En: Desarrollo local y empleo en tiempos de globalización. Asociación Profesional Formación y Empleo. España.

GUZMÁN CUEVAS, J. (2006): "El rol del entrepreneurship en el proceso de crecimiento económico", Estudios de Economía Aplicada, vol. 24-2 Agosto.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas.

ENRIQUEZ, Alberto. "*Desarrollo Local: Hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano"*. Alternativas para el Desarrollo No. 80. FUNDE. San Salvador, El Salvador, diciembre de 2003.

FLEITAS, José. (2005). "Programa de formación empresarial". Trabajo de Ascenso a la Categoría de Asociado. UNELLEZ. Barinas-Venezuela

GUZMAN CUEVAS, J. (2006)" El rol del entrepreneurship en el proceso del crecimiento económico. Estudios de Economía Aplicada. Vol. 24. Págs. 361-386. Disponible: http://www.revista-eea.net

IBORRA, M. (2002) ``*El desafío cultural en las estrategias de adquisición, cooperación e internacionalización*`` Revista de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 11, Nº 4, 2000 pp. 155-172.

LAURLARITZA, Eusko. (1994). *"Manual de Desarrollo Local. Gobierno Vasco"*. Bilbao. España.

MALDONADO, VÍCTOR Y MONTEFERRANTE, PATRICIA. (1994). *El desarrollo de la PyME en el contexto de la Modernización del Aparato Productivo y la Competitividad en América Latina*. Costa Rica. Elaborado por el Instituto INSOTEV

MEJÍAS, G, Isidoro J. (2005). "*Cultura organizacional orientada a la productividad y la competitividad. Especial referencia a las empresas de confección textil del Estado Barinas – Venezuela".* Tesis Doctoral (inédita). Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga – España.

OIT. (2005).*Conferencia Internacional del Trabajo*, 93a. Reunión, Ginebra. 2005. Proyecto de Informe. Comisión del Empleo de los Jóvenes.

OLMOS, R., Aarón; RIVAS, Víctor. (2004). *"La franquicia en Venezuela como formato comercial de crecimiento empresarial 1990-2002".* Revista Venezolana de Coyuntura. Vol. 10. nº 1. (enero-junio) pp. 251-275. Venezuela

RAAB S y MATUSKY G. (2002). *"Franquicias. Cómo multiplicar su negocio".* Limusa. Noriega Editores. México.

TOKMAN, VICTOR. 1998. Empleos y solidaridad. Los desafíos que enfrenta América Latina después del ajuste. Banco Interamericano de Desarrollo. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Washington. Estados Unidos de América

TOUS, Dolores. (1991). *"La Cultura Organizacional en los Hoteles 4 y 5 Estrellas de la Costa del Sol Malagueña*". Tesis Doctoral (inédita). Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga – España.

VÁSQUEZ B., Antonio. 2000. *"La Política de Desarrollo Local en Tiempos de Globalización"*. En: Desarrollo local y empleo en tiempos de globalización. Asociación Profesional Formación y Empleo. España.

CAPÍTULO V

La creación de franquicias y la política de desarrollo local: Un modelo de actuación

Introducción

El proceso de globalización de las economías, unido al de descentralización de las funciones públicas en los gobiernos locales introduce nuevas responsabilidades, tanto en gobiernos como en el sector privado.

El desarrollo económico y la mejora de la competitividad en el territorio es un tema que se encuentra en el cruce de los ejes de acción prioritarios de muchas instituciones internacionales: la mejora de las condiciones sociales de la población, y el desarrollo económico competitivo y sostenible. Ese motivo, unido al hecho de que la micro, pequeña y mediana empresa juega un papel en la generación de rentas locales, la creación de empleo y el fortalecimiento de los sistemas productivos locales han sido los motivos que han impulsado la actuación del autor a desarrollar una línea de trabajo orientada a debatir los condicionantes y las oportunidades operativas del desarrollo económico local, tanto en el interior de los gobiernos locales como hacia la región en su conjunto, incluyendo los actores locales.

El capítulo que aquí se presenta pretende un doble objetivo: por una parte, recopilar y discutir una serie de consideraciones sobre el desarrollo económico local de la región y presentar una alternativa de creación de un Agente de Fomento para la consolidación, creación de empresas a nivel de micro, mediana y pequeña.

Se piensa que este libro texto es de interés general para todos aquellos relacionados con el desarrollo urbano y regional, y el desarrollo empresarial, así como para quienes trabajan en el diseño de políticas y programas de mejora de la competitividad.

Como siempre, se espera que el libro les sea de utilidad y que sus reacciones sirvan como punto de departida de una discusión sobre el tema y de aportes sobre posibles estrategias para nuevas investigaciones y futuros proyectos.

5.1 El desarrollo local como herramienta para la promoción de empresas

Los retos actuales del cambio estructural, en el contexto de la creciente globalización económica, son enormes y demandan respuestas adecuadas, que requiere acompañar los esfuerzos

del ajuste macroeconómico con políticas específicas de desarrollo productivo y empresarial de ámbito territorial en base al desarrollo endógeno.

Por ello, las iniciativas de desarrollo económico local (DEL) constituyen, como se ha señalados en capítulo aparte, un amplio conjunto de actuaciones públicas y privadas, en diversos tipos de actividades y de variados alcances, dirigidas a dinamizar la economía, las actividades de generación de riqueza, y el desarrollo empresarial en la esfera territorial específica, generalmente asociada al ámbito territorial de los gobiernos locales. Estas actuaciones, suelen promover una actitud social para combatir el desempleo, impulsando la cultura emprendedora a incursionar en nuevas alternativas empresariales comprobadas, acompañadas por un programa de capacitación en función de elevar la productividad y competitividad de esas empresas locales.

En ese marco surge, precisamente, la necesidad de adoptar estrategias (políticas) de desarrollo que incluyan el concurso de capitales locales y el impulso de innovaciones tecnológicas y empresariales que sirvan de soporte para emprender un programa de conversión de negocios tradicionales, con alto potencial de franquiciabilidad, o para emprendimientos que basados en ideas de un concepto de negocios que muy bien se pueden formalizar bajo la modalidad de franquicia o negocios en redes.

Las estrategias de desarrollo que se pretendan implementar, deben ser elaboradas con la participación de todos los actores articulados al territorio, y las acciones que se tomen han se ser concertadas entre los actores. Ello demanda desarrollar espacios de reconocimiento, institucionalizar y garantizar que los proyectos, originados de la participación y la concertación de los actores, tengan continuidad más allá de los cambios de gobierno. En ese empeño, las municipalidades, instituciones, universidades, ONG y organizaciones sociales que activan lo local y que generan propuestas, tienen la posibilidad de establecer vínculos y agendas que les permitan articularse en torno a temas concretos, por ejemplo: el caso que nos concierne como es la creación de negocios en redes. Sólo así maduran los espacios, la calidad y sostenibilidad de las alianzas entre los actores.

Lo anterior implica, que las estrategias no deben concretarse en actuaciones meramente compensatorias o asistenciales en áreas atrasadas, o de mejorar aquellos grupos focalizados, para asegurar que las políticas redistributiva les lleguen. Podría pensarse, en que lo local emprenda un proyecto de financiamiento a empresas que adopten la modalidad de negocios en redes o franquicia. Pero sin antes haber hecho un estudio de factibilidad, sin capacitación previa, sin determinar las fortalezas de los recursos disponibles en la zona, lógicamente, este programa termina en un fracaso total.

Dichas políticas deben ir más allá, y promover iniciativas sin distinción alguna, de desarrollo lo-

cal endógeno y de generación de empleo productivo para así encarar pobreza y marginalidad de forma sostenida y consistente. El reto institucional más visible para el desarrollo local lo encaran los gobiernos locales, pues deben transformarse de instituciones clientelares que ejecutan obras físicas sin sentido territorial, en agentes de desarrollo que faciliten alianzas y nexos para la inversión productiva y segura como el sistema de negocios en redes.

Para lograr lo anterior, se deben tener presente, que a nivel local, es muy común encontrar una insuficiencia articulación productiva. Se encuentran empresarios haciendo esfuerzos de manera individual tratando de convertir su negocio tradicional en una red de franquicias, pero que no alcanza su objetivo, porque depende de un asesor que le cobra alta suma de dinero, por concepto de horarios profesionales, por hacer todo el proceso que implica franquiciar un negocio. Por otro lado, nos encontramos un gobierno local cumpliendo sus funciones meramente asistencialista y una universidad desconectada de la realidad, desconectada de los saberes locales.

Esa insuficiencia articulación productiva, debe ser configurada en forma más eficiente. Para ello se requieren adaptaciones sociales, culturales e institucionales, de forma que, en su conjunto, faciliten la construcción de la atmósfera local de creatividad y emprendimiento.

Precisamente, en referencia a este punto, para el caso de negocios en redes o franquicia, ese mismo empresario, muy diferente sería su situación, si encuentra un ambiente configurado, donde existe una organización que lo apoye en sus intenciones, en cuanto a facilitarle el proceso de constitución y registro de negocios en redes (franquicias), capacitación en el manejo desde el punto de vista administrativo y además le ofrezca, inclusive, hasta un local de manera provisional. De seguro que se constituiría en una acción a imitar.

En resumen, el desarrollo económico local, desde la perspectiva aquí considerada:

- Debe ser parte fundamentalmente de todo plan de desarrollo integral de la localidad.
- Debe ser concertado entre los actores locales involucrados en el sector franquicias.
- Se refiere a un proceso de acumulación de capitales locales, tanto tangibles como intangibles.
- Debe promover la generación de riqueza, la expansión democrática de la misma y la promoción de empleo y combatir la pobreza de sus poblados.
- Debe estimular la consolidación de empresas bajo el formato de franquicia.

5.2 Actores del desarrollo económico local

Una vez delineadas las dimensiones y las implicaciones del desarrollo económico local, es oportuno reflexionar sobre quiénes son o están llamados, por su propia naturaleza, a ser los agentes o actores locales que deben impulsarlo. Los actores locales, deben tener autonomía, apertura para la concertación y la construcción de liderazgo colectivo, generados a la luz de acciones comunes en espacios de reconocimiento de la diversidad, lo que además, fortalece el tejido social.

Existen diversos actores en una localidad o territorio vinculados, de una u otra forma, con las dinámicas económicas. Entre ellos, tomando como base las tres dimensiones son:

Cuadro 5.1
Actores por dimensiones

Dimensiones	Actores
Económica	Las empresas a nivel micro, pequeña o mediana.
Sociocultural	Centro de formación y/o capacitación. La sociedad civil.
Político-económica	Los gobiernos locales. Gobierno central.

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Actores dentro de la dimensión económica

a) Empresarios a nivel micro, pequeño y mediano: los actores locales dentro de esta dimensión están constituidos por empresarios a nivel de micro, pequeña y mediana empresa, ubicados dentro del subsector de manufactura, comercio o servicios.

En los últimos año, han tratado de darle una clasificación desde el punto de vista de si la actividad empresarial, está siendo ejercida bajo una documentación que le da el carácter formal, o si no tiene documentación, por no haber pasado por unas series de trabas burocráticas que implica, al mismo tiempo, altos costos y por lo consiguiente, se quedan sin tramitar la documentación respectiva y cae dentro lo que han denominado como economía informal o sumergida. A este grupo de empresarios, al igual que los otros, en sus actividades, desarrollan acciones de captación de oportunidades de negocios, la puesta en marcha de un proyecto, asumen riesgo y también pueden poner en práctica un proceso innovador.

Además, estos empresarios tienen unas series de cualidades que inciden sobre la actividad empresarial, no sólo en el momento de crear su empresa, sino a lo largo de la vida de ésta. En el caso de los negocios en redes, un elemento esencial del formato es el saber hacer (*know how*); que se ha definido como la transmisión del conocimiento adquirido en el manejo de la empresa con el fin de podérselo enseñar a los franquiciados. Es el elemento clave para el éxito de la franquicia, es lo que le agrega valor a la empresa franquiciadora.

Este saber hacer es producto de la experiencia donde el empresario muestra habilidades y destrezas en todos los procesos de fabricación del producto o prestación del servicio y lo más importante, es que el saber hacer se registra, se convierte en una patente, evitando así la copia de esa idea.

En definitiva, el sector empresarial constituye un elemento fundamental para participar en un programa de creación de empresas bajo el formato de franquicia, ya que manejar negocios es la razón de su existencia y con esta modalidad se estaría cubriendo todas las deficiencias en el ámbito del manejo de las empresas.

5.2.2 Actores dentro de la dimensión sociocultural

a) Centros de formación, capacitación e investigación: Para explotar o desarrollar las potencialidades que ofrecen los diversos territorios, en cuanto a la conversión de negocios en franquicias, debe existir un programa de formación, capacitación y de asesoramiento para configurar un capital humano idóneo a las exigencias de la modalidad y de la localidad.

A este respecto, las universidades son las instituciones más indicadas para acometer esta función. Está demostrado que el éxito de cualquier empresa depende de dos elementos fundamentales, y que en alto grado, han sido la causa de la alta mortalidad de los negocios tradicionales.

El primer elemento esta definido en el ámbito de la administración de la empresa, ya que los empresarios no aplican los principios más elementales del manejo de los negocios que tienen que ver con las funciones de administración como son: planificación, organización, dirección y la evaluación. El otro elemento determinante en el éxito del negocio es la visión de negocio que tenga su creador. Es un factor que cae en el ámbito personal y que tiene que ver con la visión de realización y de futuro que tenga la persona.

Una de las funciones más destacada de las universidades es la de interactuar con los grupos promotores en asesorías elementales en cuanto a determinación de necesidades y especialmente cuando los grupos promotores carecen de la formación adecuada para hacer frente a la realización de un proyecto de viabilidad.

A las universidades le correspondería desarrollar los elementos claves para determinar la franquiciabilidad de un negocio en lo concerniente a lo que es el proyecto de franquicia, relacionado con:

- La conceptualización del negocio.
- Estudio de franquiciabilidad.
- Aspectos de mercado.
- Aspectos operacionales.
- Aspectos legales.
- Aspectos financieros desde el punto de vista administrativo.

b) La sociedad civil: Si el desarrollo económico de una localidad está orientado por una visión estratégica, ésta tiene que haber sido construida tomando en cuenta los puntos de vista de todos los actores de la localidad (involucrados), bien sea de manera individual u organizada.

La sociedad civil organizada, en distintas expresiones, es uno de los principales actores al igual que otras instituciones de la ciudadanía, como las ONG de distintos tipos y ocasiones, que representan un apoyo importante para las localidades en términos financieros y técnicos. Del conglomerado de la sociedad de una localidad, surgen por un lado los saberes que se pueden convertir en una gran idea franquiciable, pueden surgir capitales para inversión en negocios. Por otro lado, es el mercado objetivo de cualquier negocio, porque a través del conocimiento de sus necesidades especificas, se pueden materializar ideas de negocios en mercados cautivos.

De esa misma sociedad, podemos conseguir los máximos colaboradores o proveedores de bienes o servicios, específicamente la mano de obra y los insumos necesarios para emprender un negocio bajo la modalidad de franquicia.

5.2.3 Actores dentro de la dimensión política-administrativa

a) Los gobiernos locales: por varias razones, éstos deberían ser los responsables en emprender un proceso de desarrollo económico local participativo y concertado. Una de sus funciones más destacadas es la de favorecer, promover y adoptar la creación de diferentes clases de empresas mediante su interactuación con los grupos promotores.

Es un programa de emprendimiento de creación de franquicia el gobierno local puede tener grandes influencias en el área, específicamente en lo concerniente a la exoneración de impuestos, y colaboraciones a un tiempo de determinado de empresas franquiciadoras, en el área de financiamiento a través de los institutos crediticios locales; la creación de taquillas únicas para la formalización de la empresa; construcción de incubadoras de empresas; políticas de compras locales; programas de incentivos para inversiones en los sectores prioritarios, entre otras.

De todas manera como se ha dicho, cualquier programa de desarrollo local debe estar impregnado por el sentido de lo racional dentro de una concentración de los sectores, de esa concertación, saldrán las acciones o estrategias que debe implementar el gobierno local, que sirva de apoyo a la creación de franquicias y que al mismo tiempo, tome medidas de protección contra fuerzas externas.

En todo caso, las estrategias que se implementen, deben nacer de las necesidades y diversidades locales, estar convencido de que estas acciones se ejecuten en pro del desarrollo. Para viabilizarlas nuevamente es necesario considerar el tema de la capacidad local para formularlas, aplicarlas y analizar su compatibilidad con las políticas nacionales vigentes.

Con lo dicho anteriormente, se enfatiza que el desarrollo económico local no puede ser alcanzado con la participación exclusiva de un solo actor, sino por el contrario, se requiere la participación de diversos actores territoriales, quienes deben asumir un rol de transformadores de su propia realidad en el ámbito económico, para asegurar mayor eficiencia, eficacia y flexibilidad de funcionamiento, incorporando nuevas formas de organización alejadas del burocratismo y cercanos al territorio.

La acción política se realiza a través de la organización económica, por ello, debe conformarse en red y fijarse objetivos estratégicos comunes que, sumados a las de las otras dimensiones consolidaran el proyecto de territorio en función del bienestar y la calidad de vida de su población.

Para incursionar, entonces en una política de desarrollo económico local, se deben definir las estrategias a aplicar para atacar de manera consciente las tres dimensiones de un cambio estructural, conocidas (económica, sociocultural y la propia política-administrativa.

Las articulaciones entre las diferentes dimensiones política-administrativa, sociocultural, económica deben conjugarse actuando simultáneamente, además, con los planos regional y nacional constituyendo un solo frente, ya que en otro caso será difícil generar sostenibilidad al proceso.

Existen ciertas condiciones que hacen que los gobiernos locales sean los actores que deberían liderar y promover el desarrollo económico local, por las siguientes razones:

- *Son el eslabón de gobierno en el ámbito local:* equivale a gestión política-administrativa de la localidad, y además, es un cargo de elección popular y que representa a la población del municipio.

- *Le corresponde mantener el vínculo con el gobierno central y municipio:* es el canal por excelencia para la gestión y desarrollo de proyectos realizados con intermediación de instancias nacionales.

- *Es el referente elegible más obvio para llevar a cabo la descentralización del Estado*.

Desarrollar transformaciones económicas locales implica asumir una visión estratégica compartida con los actores de la misma, y consecuentemente, la disposición y el convencimiento de que este nuevo rol es necesario para responder a las nuevas demandas que surgirán como producto del empuje que se le dará a las dimensiones de la vida económica. No hay que olvidar lo que hemos planteado en el tema de DEL, que no hay estrategia de promoción del desarrollo económico local exitosa sin la trasformación adecuada y oportuna del gobierno municipal y la implementación de instrumentos de modernización de su estructura.

El nuevo papel que los gobiernos locales tienen que asumir en función de las dinámicas económicas los obliga a comprender mejor el fenómeno de la globalización y la interdependencia que existe a nivel global, así como también, el nuevo marco de acción que deben enfrentar a partir de los procesos de reforma del estado, en lo concerniente a la participación ciudadana y de corresponsabilidad como habitante de una localidad. El no hacerlo, generará una visión cerrada y poco flexible sobre los procesos económicos locales e implicará estar navegando por un mundo sin permitirse a sí mismo, del aprovechamiento de las oportunidades y enfrentar de mejor manera las amenazas que se les presentan.

Finalmente, se señala, de acuerdo con criterios de varios autores consultados, algunas acciones estratégicas que un gobierno local debe desarrollar tomando su papel de impulsor y promotor del desarrollo local, entre los cuales tenemos para el caso de franquiciar negocios:

- Apoyar las capacidades que se encuentran en el tejido empresarial local, en su punto de partida.

- Dar tratamiento a lo urbano y rural sin desconocer su articulación y conexión, por ejemplo: el ámbito rural como proveedor de materia prima para una franquicia.

- Encarar el desafió e intervenir sobre las manifestaciones evidentes de pobreza y los bajos niveles de ingreso. De hecho, el sistema de franquicia se presenta como una forma de democratizar el capital y como medio de autoempleo.

- Elaborar una nueva visión del territorio que se quiere en los próximos años a través de la franquicia dejando atrás la imagen administrativa y de fronteras jurisdiccionales del municipio.

- Promover el desarrollo productivo del municipio sobre la base de una visión sostenible del sistema económico, la franquicia tiene esa característica de lo sostenible y sobre todo que es una modalidad probada.

- Perfeccionar su aparato administrativo, ya que bajo un programa de desarrollo a través de la franquicia requiere de ciertas características de profesionalidad.

- Institucionalizar las iniciativas de desarrollo económico local a través de un programa de creación de franquicias.

b) El gobierno central: Todo gobierno central tiene un plan rector, donde se plantean las políticas a nivel nacional de una forma genérica, sin tomar en cuenta, en principio y en términos generales, las especificaciones particulares de cada región y localidad. Aunque de manera indirecta, cada localidad tiene su parte dentro de ciertas políticas, como en el caso concreto de las políticas de promoción empresarial, en la inserción de la economía social como política de reactivación económica que en muchos casos tienen que ver con políticas asistencialitas, etc. Por otro lado, tenemos las políticas dirigidas a la construcción de infraestructura y el suministro de servicios que son prioritarios en la actividad empresarial, como es el caso, de la electricidad, servicios de comunicación, agua, planta de tratamiento de aguas servidas, aseo urbano, etc.

En todo caso, se requiere de la intervención del gobierno central en áreas y aspectos estratégicos, particularmente en la creación de condiciones físicas del territorio apropiadas al desarrollo económico local. La participación a este nivel es determinante para la articulación de las dinámicas económicas locales con las nacionales.

En el ámbito de las franquicias, muchas actividades relacionadas con el proceso de franquiciar un negocio, tienen que ver con instancias centrales de algún ministerio. Por ejemplo: registro de marcas, patentes de inversión, así como también, en materia de tributación, financiamientos ante organismos financieros nacionales.

Muchas de las políticas implementadas por el gobierno central, en muchas ocasiones, se pue-

den convertir en una amenaza o en oportunidad para el sector de las franquicias. Inclusive, muchas actividades que realiza el gobierno central puede ser motivo para crear una franquicia, por ejemplo: servicios médicos, servicios de bodegas comunitarias, servicios de registros documentarios.

A pesar de que algunos gobiernos locales gozan de cierta autonomía, no dejan de escapar de la influencia de lo nacional. En ese sentido sería recomendable tratar de coordinar actividades, para aprovechar oportunidades, que puedan enmarcarse dentro de ciertas políticas nacionales.

5.3 Algunos requisitos para las actuaciones

Cuando se diseñan proyectos para emprender un programa para impulsar el desarrollo local es necesario, en primer lugar, estudiar su factibilidad a la luz de unas series de factores, que de forma directa o indirecta facilitan la ejecución del mismo, o permiten avanzar en el logro de los objetivos planteados. Así como también, se deben tomar en consideración experiencias diversas, que pueden aportar aprendizajes que tomar en cuenta en la promoción de franquicias para la micro, pequeña y mediana empresa a nivel de una localidad.

Entre los factores que pueden determinar la viabilidad de una propuesta como la promoción de empresas bajo el formato de franquicias tenemos[1]:

- El territorio de referencia, debiendo clasificar las áreas de actuación (empresas de servicios, manufactura o de comercio), identificar los espacios donde es prioritario actuar en función de necesidades y potencialidades.

- Es preciso contar con un liderazgo local, que genere credibilidad y confianza en el resto de los actores locales. En este particular para el caso de las franquicias lo debe ejercer las universidades, ya que las instancias de los gobiernos locales, en muchos de países en desarrollo, por su condición, están altamente politizados y han perdido la confianza y sobre todo la credibilidad.

- Contar con una determinada masa critica de proyectos e iniciativas empresariales, que dinamicen y animen el proceso. Una vez que se haga el respectivo diagnóstico de las cualidades y potencialidades del sector empresarial local, surgirán los posibles proyectos franquiciables.

1 Los factores indicados están tomados de Carrillo, 2000, p. 69, adaptados al problema específico que aquí nos ocupa.

- Mantener a actualizado el monitoreo de la identificación de los puntos débiles y fuertes del territorio, con respecto a la alternativa de franquiciar negocios; así como, las posible oportunidades y amenazas a futuro. De todas maneras, estos elementos saldrán a la luz, una vez que se haga el diagnóstico del sector empresarial, sector gobierno y la sociedad.

- Como apoyo a la estrategia de la adopción del formato de franquicia, es prioritario asegurar el acceso a fuentes de financiamiento tanto del sector privado como del público. Las instituciones financieras generalmente están abiertas al financiamiento de este sector, inclusive en muchos países, existen bancos que presentan a la franquicia como una de sus fuentes de colocación.

Ahora bien, para el éxito de cualquier programa de desarrollo local es preciso tener en cuenta, además, la articulación entre los distintos actores comprometidos. Así, siguiendo a Llach (2005), podemos señalar la articulación entre el sector público y el sector privado, articulación del sector privado (empresarios) con la oferta de servicios de apoyo y articulación de lo local con lo regional, nacional e internacional

- *Articulación entre el sector público y el sector privado:* El sector público, representado en este caso por el gobierno local, quien debe conocer en detalle al sector privado, para la implementación de leyes, ordenanzas; construcción de infraestructura e instituciones; incentivos, que de alguna forma sirven como instrumento de motivación al sector empresarial, que seria el sector privado. En todo caso, esta articulación serviría de preámbulo para diseñar los instrumentos de política de mayor impacto sobre la actividad privada.

Al relacionar esta articulación con las franquicias, tendría que ver con impuestos, tasas y contribuciones; construcción de incubadoras de empresas, para que las empresas franquiciadoras, en su etapa inicial, tengan un local hasta que dicha empresa tenga las posibilidades de construir su propia sede y, además, esta fase le serviría como centro piloto de la franquicia.

- *Articulación del sector privado (empresarios) con la oferta de servicios de apoyo:* En todas las regiones existen un número de instituciones destinadas a fortalecer el desarrollo económico, desde diferentes campos de trabajo. Es fundamental organizar a todas esas instituciones en proyectos colectivos que atiendan a las necesidades de competitividad de los sectores económicos.

Para el caso de las franquicias, mencionamos algunas instituciones que son necesarias, contar con su apoyo, a la hora de franquiciar negocios como por ejemplo: los gremios profesionales que tienen que ver con aspectos legales, de diseños de productos, locales, imagen y publicidad

de la franquicia, con estudios de factibilidad, estudios de mercado, conceptualización del negocio; otras instituciones, estarían las universidades, etc.

- *Articulación de lo local con lo regional, nacional e internacional:* Para ser competitivo a nivel local se requiere hacer alianzas con otros municipios, con entidades regionales y nacionales, tener objetivos en concordancia con otros estados o países. Solamente cuando se aumenta el tamaño del mercado se pueden generar mayores ventajas/ahorro/inversión/calidad de vida.

La modalidad de las franquicias necesita de estas articulaciones, bien sea porque le genera posibilidades de negocios y bienes porque se puede aprovechar de oportunidades relacionadas en exoneraciones de impuestos, oportunidades de financiamiento, existencia de incubadoras de empresas, estudios de factibilidad, investigación de mercado, etc.

Del análisis de diversas experiencias, que pueden aportar aprendizajes, a tomar en cuenta en la promoción de las franquicias en una localidad, se identifican como los de mayor importancia, los siguientes:

- La necesidad de desarrollar apoyos de carácter microeconómico.
- Las exigencias de la complejidad de una política de promoción de las franquicias.
- La necesidad de establecer un carácter transitorio a los apoyos financieros que se les puede dar a las empresas franquiciadoras.
- La imposibilidad de atender la heterogeneidad de situaciones.
- La importancia de la identificación de los yacimientos de empleos, es decir, identificar aquellos negocios franquiciables con gran potencial de generar empleo.

Estos aprendizajes, son resumidos de la forma siguiente:

- *La necesidad de desarrollar apoyos de carácter micro-económico*. La mayoría de las políticas de apoyo a la pequeña y mediana empresa son de carácter micro-económico. Estos tienen como objetivos, ayudar a las empresas a ser más eficientes y competitivas, pero además, a que sean generadoras de empleo de ingresos relativamente buenos (Berry, 1998, p. 11; Tokman, 1998, p. 12).
- *Las exigencias de la complejidad de una política de promoción empresarial.* Una política

> integral de promoción empresarial debe responder a diversos flancos vulnerables de las pequeñas y medianas empresas. Así el apoyo a la comercialización, y en algunos casos a la exportación de la producción, la creación de redes de apoyo financiero, el mejoramiento tecnológico, los sistemas de garantías crediticias, la capacitación y recalificación del recurso humano, resulta ser una compleja y variada gama de acciones a desarrollar. (Berry, 1998, pp. 12); Tokman, 1998, pp. 14; Castro, 2000, pp. 29 y)

El desarrollo de políticas de promoción de franquicias para la micro, pequeña y mediana empresa, debe tomar en cuenta el tipo de tecnología necesaria para el sector y las exigencias en las capacidades de la mano de obra existente en la localidad. No debe descuidarse que el rápido avance tecnológico, tiende al ahorro de la mano de obra no calificada, lo cual agudiza el patrón de las desigualdades en el ingreso. La presión liberalización de la competitividad internacional, ha conducido a que al buscar una mayor productividad se incrementa el uso de maquinarias y equipos, que terminan desplazando un mayor número de trabajadores.

- *La necesidad de establecer un carácter transitorio a los apoyos financieros*. La política de la promoción empresarial desde el gobierno local, también puede conducir a situaciones no deseadas. Por ejemplo, se señala como en la región de Andalucía (España), al dirigir la acción empresarial hacia fines de interés social, a través de incentivos de forma permanente, ha provocado una dependencia empresarial de la ayuda pública. Además, aleja a las empresas de los patrones de competitividad, de la inversión reproductiva, y de los indicadores del resguardo del ambiente y de la normativa técnico-sanitaria (Castro, 2000, pp.36)

Lo anterior indica, que no debe confundirse la creación de incentivos para el arranque y promoción empresarial, con el establecimiento de subsidios permanentes. Pero además, no debe confundirse promoción empresarial, con un proteccionismo paternalista, que niega la creación de empresas con capacidad de auto-sostenerse en el mercado. Producto de que la asistencia a las pequeñas y medianas empresas, puede conducir a esos resultados no deseados, los apoyos deben ser de carácter transitorio, y condicionados a un tiempo limitado, mientras se justifica el apoyo brindado.

- *La imposibilidad de atender la heterogeneidad de situaciones*. Debido a que el sector de la pequeña y mediana empresa es muy heterogéneo, no es posible esperar que un mismo conjunto de políticas, pueda ser óptimo en todos los ramos, en localidades y países de distinto nivel de desarrollo, en empresas aisladas y asociadas, y en empresas productoras de distintos tipos de bienes (Berry, 1998, p. 10).

Esa heterogeneidad puede conducir a la dispersión de los esfuerzos, por eso se recomienda que

la asistencia debe ser proporcionada a grupos de empresas, donde sea factible la promoción de redes de cooperación, que disminuya los costes y maximice el efecto de los programas de apoyo.

Además se requiere ir avanzando en los apoyos, de acuerdo al desarrollo logrado por las empresas, y por los mercados (Castro, 2000, p. 31). El asunto está en cómo asegurar la creación de empleo productivo. Lo cual supone la identificación a tiempo de los yacimientos de empleos y de embriones de empleos a futuro. Entendiendo a los primeros como aquellas actividades donde ya se pueden crear nuevos empleos, y los segundos, como las actividades en estado embrionario que pueden ampliar el empleo a futuro. Actividades consideradas irrelevantes en el pasado, en servicios de ocio, de turismo, de asistencia social, empiezan a convertirse en potenciales actividades de generación de empleo a futuro, en la medida que se van legitimando y formalizando como actividades productivas (Carrillo, 2000, pp.60)

La atención de las micros, pequeñas y medianas empresas, requieren de un buen manejo de información sobre el entorno de la empresa, y de las necesidades y problemas que de esa interacción se desprenden. Una micro, pequeña o mediana empresa actúa en una red de proveedores, clientes, competidores; llega a depender de otros para contar con los insumos, para capacitar a su personal, o para intervenir en el mercado. Por esas circunstancias, puede actuar bajo la figura de subcontratación, en asociaciones de redes, o de manera independiente.

La política de promoción del empleo, también exige asegurar rendimientos atractivos, y estabilidad de mercado y de unas reglas de juego claras. Es necesario asegurara la adhesión de todos los sectores a las políticas promovidas, y por lo tanto, todos los sectores deben percibir una sensación de que existen reglas claras, y las relaciones son justas, en cuanto a que cada grupo recibe una porción justa del progreso económico.

Estas exigencias, no sólo dependen de la política de desarrollo económico local, sino que, además, es preciso contar con una política macroeconómica sana y de políticas laborales coherentes, las cuales generalmente son emanadas de los otros niveles de gobierno (Tokman, 1998, p. 8). Estas últimas exigencias le colocan posibles obstáculos a los esfuerzos del desarrollo económico local. Pero, sin embargo, la creación de una agenda para el desarrollo y el empleo local, y la concreción de programas específicos, pueden impulsar los acuerdos interinstitucionales, para intentar superar esos obstáculos.

5.4 Estructura organizativa del Agente de Fomento

Si tenemos en cuenta la necesidad de contar con un liderazgo local que genere credibilidad y

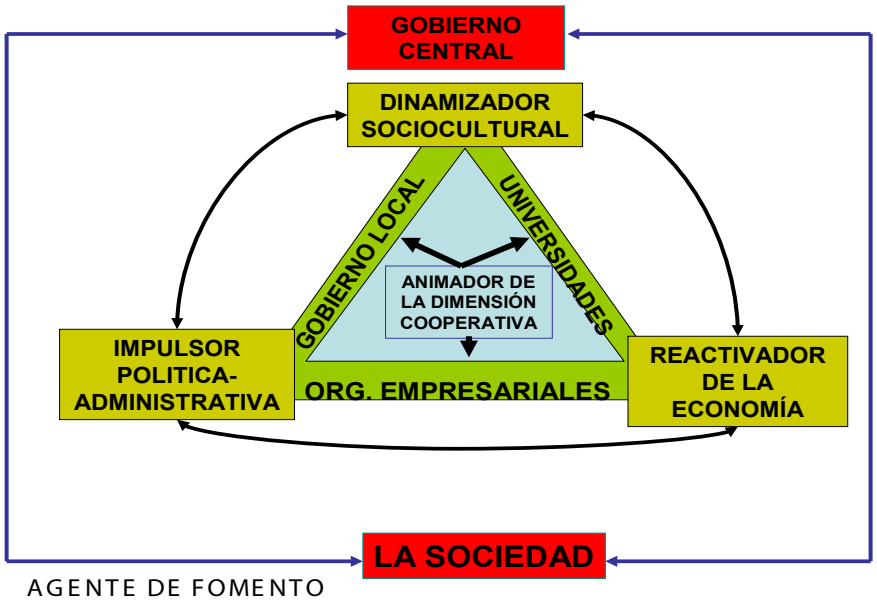
confianza, y, al mismo tiempo, la necesidad de buscar fórmulas de articulación entre los actores pertenecientes a las tres dimensiones con las que venimos trabajando. En esta alianza es importante incluir los actores que pueden estar involucrados en el sector franquicias, por lo que podrían ser muy variados, incluyendo asociaciones, sindicatos, cooperativas, entre otros; además, obviamente del gobierno local, y otras entidades sociales.

En particular, recomendamos una estructura organizativa para conformar el que va a denominarse "agente de fomento para la creación de franquicias", y que debe surgir como producto de alianzas estratégicas entre gobierno local, las universidades y los gremios o agrupaciones empresariales (ver gráfica 5.1), cuya función sería la de favorecer, promover y apoyar la creación de diferentes clases de franquicias, para contribuir con el desarrollo económico local.

Dicha alianza debe constituirse antes de iniciar el proceso de formulación del proyecto de promoción de empresas bajo el formato de franquicias, del que será el responsable. Como hemos indicado reiteradamente, uno de los condicionantes más importantes dentro de los procesos de desarrollo económico local, lo constituye la capacidad de agrupar a los actores locales por considerarlos, simultáneamente, motor y expresión del desarrollo local.

Gráfica 5.1

Propuesta de creación del agente de fomento de franquicia



Fuente: Elaboración propia.

De allí, que se propone la conformación de un agente tripartito, representado por el sector empresarial, universidades y gobierno local, que vienen a conformar los tres lados de la figura triangular propuesta en la gráfica 5.2. Estos tres sectores configuran la representación más significativas e importantes como actores involucrados dentro de una localidad, donde se emprenda cualquier programa de creación de franquicias.

Estos actores son los llamados a conformar el Agente de Fomento para la creación de franquicias para dicha promoción y de ésta manera insertarse en las tres dimensiones que debe cubrir como objetivo fundamental de su creación, como son la de reactivar la economía, dinamizar la sociedad y las instituciones e impulsar el desarrollo económico local para la consecución del crecimiento económico, generación de empleo, calidad de vida y en consecuencia, incrementar el nivel de vida a través de un programa de creación de empresas bajo el formato de franquicia. Dada la magnitud y la intensidad del proceso de colaboración entre los organismos y colectivos, incluso podría considerarse la existencia de una cuarta dimensión, la dimensión cooperativa, básica para que cualquier proceso sólido de desarrollo pueda tener lugar[2].

La dimensión cooperativa, que surge al conformarse el "agente de fomento para la creación de franquicias", no debe olvidarse que estará influenciada por los valores y culturas que profesan quienes forman parte de dicha organización y que en muchos casos, dependerá de ella el éxito o fracaso de cualquier proyecto. Requiere de la participación de todos de una manera cohesionada, que haga sinergia entre los integrantes.

En definitiva, el objeto central de un agente de fomento para la creación de franquicias, como el que aquí presentamos, es la de hacer cambios estructurales, a través de las cuatro dimensiones contempladas en el concepto de desarrollo económico local, tal como lo acabamos de definir. Como consecuencia de esta actuación, se puede llegar alcanzar el crecimiento económico, generación de empleo, riqueza, así como una mejor calidad de vida, traduciéndose en el incremento del nivel de vida de aquellos beneficiados por el proyecto de fomento de las franquicias.

5.4.1 Gobierno local

Este actor deberá tomar la iniciativa en las actuaciones; pondrá a la disposición del proyecto recursos, tanto tangibles con intangibles; establecerá normas que contribuyan a facilitar el pro-

2 En este sentido, conviene advertir que ya en el siglo XIV, Ibn Jaldún (1967) puso de relieve la importancia de la cooperación y la unidad entre los agentes sociales para explicar el progreso de los pueblos, lo que tiene una clara aplicación en la actualidad (ver García Lizana 2006)

grama; establecerá facilidades financieras, acceso a infraestructuras físicas, etc. Así como remover el exceso de control administrativo de trámites, regulación y burocracia, que es uno de los factores que obstaculizan las oportunidades de negocios. De todas maneras, una vez completa la fase de diagnóstico surgirá de manera clara y precisa las distintas acciones que deberá hacer este actor, desde su ámbito.

5.4.2 Universidades

La universidad deberá apoyar los proyectos empresariales específicos, en especial en sus pasos iniciales, incluyendo el asesoramiento y obtención de información, el apoyo al grupo promotor en la elaboración del proyecto de franquicias, así como su seguimiento y control.

Se trata de una función especialmente significativa para su conexión con la creación y el desarrollo de franquicias que como se explica en el capítulo IV, se refiere a los pasos para franquiciar un negocio como son:

Fase 1.

- Realización de estudios (mercado y sus condiciones, áreas comerciales)
- Estudios técnicos (localización, dimensión de los puntos de venta, instalaciones, material y tipos de ventas).
- Estudios de necesidades de personal
- Estudios financieros
- Plan de inversión

Fase 2.

- Puesta en practica de las ideas o conceptos de negocio

Fase 3.

- El paquete de la franquicia (conjunto de documentos formativos e informativos

Fase 4.

- Reclutamiento de franquiciados.

En conclusión se puede decir que para dar cumplimiento a las fases anteriores tienen que ver con actuaciones generales que requieren conocimientos y capacidades relacionados con la gestión y administración. En este particular son las universidades a través de los programas de docencia, investigación, en las áreas de las carreras de administración, contaduría, economía, derecho, etc., quienes están llamadas a cumplir con esta función debido a la disposición de recursos y que fácilmente no implican costes para ellas, porque podrían solaparse las actividades que se realicen, en pro de un proyecto de creación de empresas a través de franquicias.

Por otro lado, existen funciones técnicas que también las pueden cubrir las universidades, las cuales se pueden estructurar en dos grandes grupos: funciones de animación socioeconómicas y funciones de promoción de proyectos que creen riqueza y empleo en la economía local referidas a franquicias dentro del sector comercio (distribución), sector manufacturero (producción) y el sector servicios.

5.4.3 Asociaciones de empresarios

Las asociaciones de empresarios, y los empresarios que las integran, se sienten partícipes de una sociedad determinada, tienen ciertos conocimientos de unos y de otros, conviven socialmente, mantienen una estructura organizativa social, muchas veces dentro del ámbito informal, que favorece los contactos entre personas, se preocupan los unos de los otros y existen un conjunto de problemas comunes, únicos, muy concretos y perfectamente identificados por esa comunidad.

En consecuencia, este grupo son los llamados a participar en la programación de su propio destino, sobre todo teniendo en cuenta que cada uno de los empresarios, y más que nadie, está interesado en poner en marcha un proyecto de negocio que le pueda traer beneficios de manera significativa y de forma permanente y que además se siente con cierto grado de pertenencia, que inclusive, puede ser transferidos a futuras generaciones, como confirma, p. ejemplo, el caso de MacDonald´s, entre otros. Además, el sector empresarial estaría incursionando a un formato comprobado, lo cual, es sinónimo de éxito empresarial.

5.4.4 Otros actores implicados

Además de los tres señalados, que unidos dan forma al agente de fomento, se necesita de la

intervención de otros agentes, para garantizar el éxito de las actuaciones a seguir. En concreto, vamos a referirnos al gobierno central y a la sociedad civil.

a. Gobierno central

El gobierno nacional adopta las normas en cuyo contexto funcionan los gobiernos locales. Por lo tanto, el gobierno local si tiene cierto grado de descentralización puede promover la estabilidad política y el desarrollo económico, siempre que se coordinen cuidadosamente las transferencias de recursos y se definan con claridad las relaciones entre los distintos niveles de gobierno.

Por lo tanto, la influencia de los intereses locales en el gobierno nacional influye decisivamente sobre los procedimientos de realización y modificación de las relaciones entre los distintos niveles de gobierno. Los gobiernos democráticos se esfuerzan desde hace tiempo por hallar la manera de representar los intereses regionales y locales a nivel nacional. Si, por una parte, se confieren excesivas potestades a los intereses regionales y locales, resulta difícil defender los intereses nacionales, en caso de conflicto entre unos y otros. Por otra parte, un gobierno central excesivamente fuerte inhibe la apertura política que se procura lograr a través de la descentralización. En consecuencia, las políticas del gobierno central deben estar sensibilizadas hacia las necesidades específicas de cada localidad, a objeto de que cada territorio tenga elementos favorables para emprender programas de desarrollo local.

El gobierno central debe ser sensitivo a las realidades y urgencias económicas significativas del país, más inclinados a utilizar productivamente la privilegiada oportunidad que tienen de ayudar a diseñar el marco legal que haga más efectivo el diseño e implantación de la política pública y menos propensos a tolerar que la visión partidista estrecha sea un obstáculo para servirle a plenitud a la comunidad. El gobierno central maneja informes relacionados con el estado de situación de la economía, para lo cual es muy útil el enorme caudal de datos mensuales sobre el mercado de trabajo, la producción manufacturera, el turismo, la actividad de construcción, las operaciones de los bancos, las variaciones de los precios, el movimiento del comercio exterior y otras dimensiones igualmente importantes, que podrían ser base para la toma de decisiones relacionados con el desarrollo económico del país. Por lo consiguiente, al tomarse una iniciativa de desarrollo económico local debe estar en sintonía con las políticas del gobierno central.

b. La sociedad civil

Para realizar proyectos donde esté incluida la sociedad se debe partir de algunos supuestos que nos orientan hacia la valoración de las capacidades, potencialidades y conocimiento de las

comunidades, haciendo énfasis en la persona como punto de partida, en la necesidad de reconocer el liderazgo existente, fortalecer la noción de comunidad y el rol del agente externo en los término del más claro respeto por la diversidad de tendencias políticas, condiciones sociales, económicas y culturales. Buscar el fortalecimiento y mayor participación de la sociedad civil en los diversos ámbitos de la vida social, contribuyendo así con la consolidación de la democracia y con el proceso de modernización del Estado, es la meta fundamental de cualquier ente de desarrollo.

Sin embargo, también compete a la sociedad civil, a través de sus organizaciones, participar activamente en el proceso de desarrollo local, interviniendo conscientemente para incidir sobre las cuatro dimensiones señaladas, contribuyendo a preparar el terreno o a reforzar las estrategias diseñadas por el agente de fomento.

5.5 El modelo de actuación

Cuando hacemos referencia del desarrollo local, lo hacemos desde la óptica de que el desarrollo se basa principalmente, aunque no exclusivamente, en recursos localmente disponibles, tales como recursos naturales, conocimiento o saberes locales, cultura y la forma como la gente se ha organizado a sí misma. Los recursos externos que se usen como insumos son considerados como complementos importantes a los recursos locales. Ahora bien, el manejo de todos estos recursos requiere ser planificado y coordinado de la mejor manera posible, para alcanzar los objetivos deseados. Para ello precisamos de una adecuada formulación del proyecto de creación de franquicias, de modo que contribuya al desarrollo local.

Como la formulación de cualquier proyecto requiere criterios de racionalidad, presentamos a continuación los pasos que deben seguir los agentes de desarrollo, y que se ajustan a los requerimientos de la formulación de proyectos.

La modalidad que presentamos se ajusta a trabajos comunitarios que ha hecho el autor de la presente tesis, para la formulación de proyectos de forma concertada entre los distintos actores de una comunidad, por medio de una ONG denominada Centro de Iniciativa para el Desarrollo Local (CIDEL), de la cual forma parte desde su fundación.

Gráfica 5.2

Fases del proyecto de creación de franquicias

Fuente: CIDEL, 2006

Los pasos o fases, que se presentan en la gráfica 5.2, comprenden las actividades que se deben hacer para la formulación y, posteriormente, para la ejecución de lo formulado, hasta la construcción del proyecto.

Cuando estamos hablando de proyecto, nos referimos a una tentativa de organizar la combinación de acciones – recursos – tecnologías, en un orden que responde a una lógica de intervención sobre una realidad social, productiva, geográfica, con la intención de lograr un objetivo específico, en un lapso de tiempo determinado.

Con las estrategias que planteamos, pretendemos cubrir las cuatro dimensiones, contempladas anteriormente, que comprende todo proceso de desarrollo económico local. Ello implica estrategias para la dimensión económica, estrategias para cubrir la dimensión sociocultural, estrategias para la dimensión política-administrativa. Estas tres dimensiones estarán impulsadas por la dimensión cooperativa, que va a ser la fuerza que dinamizará todo el proceso de desarrollo generado por la conformación de franquicias.

5.5.1 Formulación del proyecto

Siguiendo la gráfica anterior, el proceso de la formulación del proyecto comprende seis fases a seguir: identificación y clarificar del problema, definición y clarificación de los objetivos, identificación y selección de soluciones, diseño de la solución seleccionada, análisis de la viabilidad y criterios para el seguimiento y la gestiona y consecución de recursos, permisos y contratos. En cada una de ellas se deben definir quienes serán beneficiarios, los perjudicados; quienes apoyan el proyecto, quienes pueden hacer oposición, los que se pueden resistir e inclusive hasta quienes son indiferentes al mismo. Este proceso tiene un objetivo fundamental como es el de lograr la participación de todos estos involucrados de manera directa e indirecta e integrar las aportaciones de todos ellos.

Las fases que comprende la formulación de un proyecto para promocionar franquicias son:

Primera fase: Aun cuando a efectos operativos puedan diferenciarse dos subfases, es preciso advertir que las mismas están íntimamente relacionadas, buscando identificar, primero, y clarificar a continuación, los problemas, de manera concertada entre los actores relacionados con la conversión de negocios tradicionales en franquicias. En esta fase se le debe buscar respuestas a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo delimitar el ámbito del problema relacionado con promocionar franquicias?
- ¿Cómo se producen los problemas detectados por los involucrados?
- ¿Cuál es el origen de esos problemas?
- ¿Quiénes están involucrados en el problema?

Con las respuestas estaremos delimitando el problema referente a la promoción de franquicias, así mismo las causas y las consecuencias del problema. Al mismo tiempo, estaremos identificando y clarificando los involucrados en lo referente a la promoción de empresas a través de la franquicia.

Segunda fase: definir y clarificar los objetivos que se persiguen con un programa de promoción de franquicias. Es la guía de lo que esperamos el término de un tiempo. Se definen y se clarifican al responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios se quieren producir con el programa de promoción de franquicias?

- ¿Qué situaciones se quieren construir en el futuro a través del programa?
- ¿En cuánto tiempo se puede alcanzar ese futuro que se desea?
- ¿Quiénes son los posibles beneficiarios del programa?

Al responder las anteriores preguntas, estaríamos en capacidad de determinar los cambios que queremos producir dentro del tejidos empresarial local, en términos de negocios franquiciables, se define en que tiempo se hará el proyecto y finalmente, tenemos identificados los beneficiarios del proyecto de manera directa e indirecta.

Por otro lado, tendremos un dibujo de la situación deseada al término del tiempo definido, con la implantación del proyecto de promoción de franquicias.

Tercera fase: en dicha fase, debemos identificar las posibles alternativas de solución a los problemas identificados, y para ello, debemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las posibles soluciones de cada problema detectado?
- ¿Cuál es la solución que ofrece una mayor capacidad para logras los objetivos propuestos, para alcanzar desarrollar el proyecto de promoción de franquicias?
- ¿Cuál es la solución menos costosa y más efectiva que resuelve el problema? Analizar una a una de las alternativas de solución.

Al concluir con esta fase, estaremos informados de las distintas soluciones posibles de los problemas detectados.

Cuarta fase: en esta fase se diseña la solución a los problemas detectados en cuanto al proyecto de promoción de franquicias. Lo logramos al responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos se quiere generar con el proyecto? Entendiéndose como producto los alcances del proyecto, en términos cuantitativos. Por ejemplo: número de personas interesadas en franquiciar su negocio; de esos negocios, cuántos tienen la factibilidad de franquiciar.
- ¿Qué actividades debemos realizar, que nos asegure lograr los productos que queremos generar?

- ¿Qué técnicas y procedimientos deben utilizarse en cada actividad?

- ¿Cómo organizar esas actividades, el uso de los recursos en cada una de las actividades dentro del tiempo definido?

En esta etapa se definen los productos que se desea lograr con el proyecto, qué actividades se deben hacer. Con qué recursos, técnicas y procedimientos se alcanzará la solución y finalmente, se determina la organización de las distintas actividades con sus respectivos recursos.

Quinta fase: una vez que se tiene diseñado la solución al problema determinado, se pasa a analizar la viabilidad y la definición de los criterios bajo los cuales se determinarán la viabilidad, así como el seguimiento al diseño de las soluciones. Esta fase se cumple al responder las siguientes cuestiones:

- ¿Los objetivos propuestos, se podrán alcanzar en el tiempo estimado y con las actividades y recursos programados?

- ¿Se cuenta con suficiente apoyo de los colectivos involucrados en la ejecución del proyecto de promoción de franquicia?

- ¿los posibles opositores, si es que los hay, podrán paralizar el desarrollo del proyecto?

- ¿Se podrá presentar alguna oposición, de manera directa o indirecta, por la posible falta de legalidad o legitimidad política del proyecto?

Esta fase es determinante en el proyecto de promoción de franquicias, porque de ella, dependerá el éxito o no del mismo, en cuanto al alcance de los objetivos, al apoyo al proyecto, los posibles opositores a la iniciativa. En la última pregunta, es importante destacar, que en algunos países, existen instituciones encargadas de emitir la correspondiente certificación de franquicias. Esto significa, que aunque esté operando bajo una red, para los efectos de estas instituciones, no es franquicia.

Sexta fase: en esta fase se gestiona la consecución de recursos, se tramitan permisos y autorizaciones, y se hacen los contratos (entendidos como compromisos) necesarios para acometer el proyecto. Se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo debemos presentar el proyecto de promoción de franquicias para gestionar los recursos que se necesitan para su ejecución?

- ¿Cómo seleccionar y negociar con los proveedores de los distintos recursos necesarios

para la promoción de franquicias? Definidos en términos de recursos humanos, procesamiento de datos, instalaciones físicas, logística de reuniones, entre otros.

- ¿Cómo seleccionar y contactar al personal requerido para el desarrollo del proyecto? En esta parte, se trata de identificar el recurso humano que se requiere para ejecutar las distintas actividades definidas en la cuarta fase.

- ¿Cómo tramitar los permisos y la legalización de los acuerdos y contratos que son necesarios para la implementación del proyecto? Motivado a que al ejecutar un proyecto son necesarios establecer acuerdos entre los actores involucrados y delimitar las funciones de cada uno. Tanto el sector público como el privado y la sociedad de la comunidad deberán estar conscientes de que deben suministrar información o datos que son necesarios para hacer el diagnóstico. Por lo tanto, se debe contar con la autorización y sobre todo con la aprobación del proyecto.

Las anteriores fases deben ser aplicadas desde la perspectiva de cada una de las dimensiones contempladas en la definición de desarrollo económico local, es decir:

1. *Dimensión económica:* tienen que ver con el sector empresarial de la localidad, para animarlos a que usen su capacidad para organizar factores productivos locales en función de elevar la productividad para las empresas instaladas, por medio de franquicias y para los emprendimientos, que pueden tomar este concepto para el diseño de esas empresas bajo de esos parámetros. En esta dimensión el proyecto de desarrollo local tendrá como objetivo la reactivación de la economía local.

2. *Dimensión sociocultural:* en esta dimensión se traza como objetivo favorecer la asunción de valores favorables al desarrollo local, tras determinar los valores que predominan, de hecho, a nivel de la sociedad local, en cuanto a pobreza, objetivos al logro, predisposición al cambio, visión de ser empresario, visión temporal, aversión a riesgo, criterios de asociatividad entre otros. Además de los valores de la sociedad, interesa conocer los valores de las instituciones involucradas en el desarrollo, en cuanto a la visión de futuro y de desarrollo que tengan, con el objeto de reforzar aquellos valores positivos y lograr incrementos significativos en los valores deficitarios. Con esta dimensión se persigue actuar como dinamizador de la sociedad y las instituciones hacia la consecución de un desarrollo económico local concertado.

3. *Dimensión político-administrativa*: tiene que ver con la preparación y adaptación de la estructura político-administrativa a las exigencias del proyecto, eliminando trabas burocráticas, estableciendo servicios especializados e instituciones adaptadas, así como

motivando y formando a los sujetos que intervienen tanto en el terreno político como en el administrativo, al frente y dentro de los órganos señalados.

4. *Dimensión cooperativa*: es el aprovechamiento de todos los factores que cada uno de los integrantes del agente tiene, desde su ámbito de acción, en función del objetivo principal en la consecución de conformación de franquicias, fundamentado en la sinergia de los esfuerzos mancomunados.

5.5.2 Ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto

Formulado el proyecto, en los términos señalados, procede iniciar la ejecución del mismo, la cual debe venir acompañada del preceptivo seguimiento y del establecimiento de mecanismos de evaluación, para garantizar que los objetivos son alcanzados. En estas tareas es fundamental el papel de los diversos agentes y actores implicados.

El agente de fomento para la creación de franquicias, por sus propias características puede desempañar un papel relevante en el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas dentro del formato de franquicias, especialmente cuando se trata de empresas de micro, pequeño y mediano tamaño, constituidos por colectivos desfavorecidos.

En este sentido, el agente de fomento para la creación de franquicias (entendido o definido anteriormente como instrumento de gestión) actúa como elemento dinamizador del desarrollo de una determinada localidad. Su labor se viene a constituir en una de las herramientas más importantes con que cuenta las instituciones locales y regionales, para favorecer al desarrollo económico y social de una zona determinada y fomentar el autoempleo, tanto individual como colectivo, entre diferentes tipos de colectivos.

Una de sus funciones más destacadas es la de favorecer, promover y apoyar la creación de diferentes clases de franquicias mediante su interactuación con los grupos promotores, especialmente cuando estos últimos carecen de la formación adecuada para hacerle frente a la realización de un proyecto de viabilidad para franquiciar un negocio.

Por lo tanto, uno de los elementos importantes que hay que definir, dentro de un programa de desarrollo económico local, son las características, funciones y habilidades que creemos deberían poseer ese agente o instrumento de gestión del desarrollo, en su doble faceta de actuación como generalista y de especialista.

De allí, la necesidad del concurso de diversos sectores para la conformación de un equipo mul-

tidisciplinario, como se ha señalado, tendientes a cubrir las dos fesetas mencionadas, en este particular, las universidades le corresponderían un papel determinante.

EL agente de fomento para la creación de franquicias le atañe parte de las funciones de un agente de desarrollo local que desempeña funciones correspondientes a las cuatro dimensiones señaladas. La estructura que se presenta se debe a que actualmente las figuras pertenecientes a instituciones del gobierno se le dan un matiz político, cuya duración se limita a períodos relacionados con el gobierno de turno, adquiriendo una temporalidad corta, ya que no existen los criterios de continuidad administrativa. Por otro lado, los gobiernos han perdido la confianza de la comunidad como ente que sea capaz de resolverle sus problemas.

Por último, entre las funciones que desempeña el "agente de fomento para la creación de franquicias", de una manera más específica, se incluyen las funciones de tipo general como la gestión interna de la agencia y la difusión e información; funciones técnicas de animación socioeconómica como asesoramiento, ayuda en la elaboración de proyectos, realización de estudios socioeconómicos, servicios de información y de realización de proyectos, realización de trámites y de gestión de cursos y orientación socio-laboral; y funciones técnicas de promoción de proyectos como obtención de información, asesoramiento y asistencia técnica, capacitación y formación y seguimiento y control de proyectos. Su ámbito de actuación se centra en las MIPYMES, sectores industriales, comerciales y de servicios y trabaja principalmente con emprendedores, empresarios y jóvenes.

De acuerdo, con las funciones enumeradas anteriormente podrá de manera enunciativa más no limitativa, realizar las siguientes actividades:

- Promover, desarrollar o asesorar iniciativas locales de creación de empresas
- Facilitar la promoción económica en el área de influencia
- Canalizar parte de los fondos de la municipalidad hacia el desarrollo local
- Buscar oportunidades y la reasignación de recursos, interrelacionando las necesidades de los diferentes colectivos con las circunstancias del entorno que los rodea.
- Asesorar al grupo promotor del negocio franquiciable en la elaboración de proyectos empresariales específicos, su seguimiento y control.
- Gestionar y coordinar los departamentos o agencias de desarrollo económico local y social.

- Gestionar las funciones internas de las oficinas propias administrativas.
- Animación socioeconómica.
- Promover proyectos empresariales que creen riqueza y empleo en la economía local.
- Intervenir la economía informal, para reorientar capacidades empresariales.
- Realización de tramitaciones y de gestión de cursos de orientación socio-laboral.
- Diseñar programas y actuaciones encaminadas al desarrollo local.
- Estructurar el intercambio entre empresarios locales, las instituciones educativas, científicas, financieras y autoridades públicas.
- Promover la creación de Agenda local construida por consensos en torno a problemas, proyectos y necesidades definidas en primera instancia por actores sociales que interactúan en un ámbito municipal.
- Con independencia de que requiera asesoramiento externo, debe responsabilizarse del seguimiento y evaluación de actuaciones y resultados.

5.5.3 El papel de los integrantes del Agente de Fomento

Cuando se piensa en el papel que han de cumplir los integrantes del agente de fomento para la creación de franquicias, se deben incluir aquellas tareas que están relacionadas con la misión de favorecer, promover y apoyar la creación de diferentes clases de franquicias:

- La identificación de las iniciativas y proyectos capaces de movilizar los esfuerzos y adhesión de los distintos sectores.
- La definición de los objetivos y de las reglas de juego de las redes de cooperación para impulsar los proyectos e iniciativas que los unen.
- La creación de instancias de diálogo, coordinación y gestión de los acuerdos.
- La promoción de una red interinstitucional de apoyo a proyecto de desarrollo local fundamentado en creación de franquicias.

- La creación de una instancia de apoyo técnico para el diseño de proyectos empresariales e iniciativas de franquicias.

a. **Gobierno local**

El gobierno local debe darle el apoyo máximo al agente de fomento para la creación de franquicias y convertirlo en su aliado para lograr solventar en parte el desarrollo económico local, creando ambientes apropiados relacionados con la formalización de las empresas creadas, financiamiento e infraestructura, por lo tanto en sus funciones como impulsor local, en pro del logro de los objetivos trazados en el proyecto debe realizar las siguientes acciones:

- Eliminar los excesos de control administrativo, de trámites, regulación y burocracia
- Creación de una taquilla única para formalizar las empresas constituidas.
- Crear y mantener un ambiente de confianza.
- Creación de carteras de créditos para el sector de empresas franquiciables.
- Mejorar en apoyo financiero en las instituciones crediticias existentes.
- Mejorar en programas de gobierno.
- Mejorar en políticas gubernamentales.
- Mejorar el contexto político, institucional y social.
- Exoneración de impuestos, tasa y contribuciones por cierto período, para las empresas que incursionen en el programa.
- Destinar infraestructura para incubar empresas nuevas.
- Instalar plantas de tratamiento para aguas servidas.
- Crear parque industrial adecuado con todos los servicios para la ubicación de nuevas empresas.
- Generar un planeamiento urbano acorde con la instalación de nuevas empresas.

- Lograr la congruencia de sus actuaciones con los valores de la sociedad.
- Establecer redes más estables con los stakeholders[3] que proporcionan reconocimiento y apoyo social.
- Dejar de servir a intereses políticos de líderes corporativos

b. **Organizaciones empresarial**

El sector empresarial constituye la fuente de la movilización económica de una localidad, por lo tanto, sus funciones están enmarcadas en la consecución de lograr la productividad de sus unidades, llevar a sus clientes productos y servicios de calidad, y tener empresas competitivas ante el mercado nacional e internacional y prestar toda la colaboración y predisposición para ponerse en manos del agente de fomento para la creación de franquicias.

En relación con todo ello, la labor de la organización empresarial que representa a los intereses empresariales en el agente de fomento tiene que ver, lógicamente, con la conversión de sus negocios tradicionales en franquicias, para lo cual debe:

- Favorecer la creación de una cultura, dentro del sector de emprendimiento, de iniciativa y creatividad empresarial.
- Insertarse en los distintos ambientes del gobierno local.
- Realizar alianza con la universidad para efectos de investigaciones y extensión.
- Abrir espacios de discusión relacionado con temas de sus intereses.
- Mejorar las capacidades de gestión empresarial de sus asociados.
- Promocionar dentro de su comunidad a la franquicia como alternativa de crecimiento y expansión.

3 Entendemos por stakeholder los grupos sin cuyo soporte la Alcaldía dejaría de existir y cuyos intereses han de ser contemplados en su actuación, entre ellos estaría el gobierno (regional-nacional), empleados, ciudadanos, medios de comunicación, grupos ecologistas, asociaciones de vecinos, juntas comunales, sector empresarial, etc.

c. **Universidades**

Sus funciones dentro del agente de fomento para la creación de franquicias estarían relacionadas con la capacitación, asesoría técnica-administrativa y transferencia de tecnología relacionada con la creación de franquicias y entre sus actividades son:

- Impulsar el patrocinio de cátedras de creación de empresas.
- Ofrecer formación transversal para las distintas carreras en lo referente a creación de empresas bajo el formato de franquicias.
- Crear programas de investigación del fenómeno de la creación de empresas.
- Crear programas de extensión para la transferencia de conocimientos entre grupos de investigadores y los empresarios.
- Transmitir desde sus cátedras valores fundamentales y necesarios en la actuación como empresario.
- Crear un programa para dar a conocer las mejores prácticas.
- Realizar alianzas con todos los sectores que mueven la economía local

d. **El papel del gobierno central**

El gobierno central tiene sus propias funciones impuestas por preceptos constitucionales, específicamente lo relacionada con el desarrollo local, lo que expresa la responsabilidad de la promoción, capacitación, asesoramiento y financiamiento para las MIPYMES, así como tener un ambiente atractivo al emprendimiento y sustentable para las empresas existentes. Alguna de sus actividades sería:

- Mejorar el clima político-económico.
- Mejorar el contexto político, institucional y social
- Mejorar el mercado laboral
- Crear políticas de apoyo para la creación y transferencias de tecnología

- Mejorar los procedimientos administrativos y de la eficiencia general de la administración pública.

- Descentralizar funciones, relacionadas con la creación de empresas, que están concentradas en la ciudad capital.

- Desarrollar criterios más eficaces de financiación pública para la creación de nuevas empresas.

- Incentivar a la banca privada, con exoneración de impuestos, para que designen cartera para el financiamiento de nuevas empresas.

- Simplificar los trámites mercantiles, fiscales y laborales.

- Crear un "Banco de Emprendedores" para promover el capital semilla.

- Crear programa de evaluación de los sistemas de apoyo a la creación de empresas.

- Establecer campañas sobre desarrollo sostenible

e. **Papel de la sociedad civil**

Sus funciones tienen que ver con los criterios de participación ciudadana en todos los sectores de la vida local, aceptar que puede participar en la solución de los problemas por su sentido de corresponsabilidad y ejercer la función de contraloría social en todos los actos públicos; contribuir con el fortalecimiento de la sociedad civil; promover mecanismos institucionalizados de diálogo entre los diferentes sectores de la sociedad civil frente a los partidos políticos y al Estado, y en definitiva, promover acciones que fortalezcan la toma de conciencia y movilicen a la sociedad civil de acuerdo a preceptos universalmente aceptados de bienestar colectivo.

- A continuación enunciamos algunas de las actividades que puede hacer:

- Crear una mentalidad emprendedora entre los habitantes locales

- Hacer valer los criterios de participación ciudadana y de corresponsabilidad, hacienda presencia en el ámbito del gobierno local.

- Abrir espacios de discusión en materia de creación de empresas.

- Insertar las iniciativas de promoción de la participación ciudadana en los contextos de cada localidad.
- Avanzar en la acumulación de capacidades para incidir en la realidad donde se interviene.
- Ocupar espacios en la promoción del desarrollo comunitario.
- Elevar la capacidad de la convocatoria en las actividades de capacitación de dirigentes comunitarios, gremiales y políticos de la localidad.
- Asegurar la participación de las diferentes corrientes o tendencias de las organizaciones ciudadanas, gremiales y políticas de la localidad.
- Facilitar un espacio de intercambio y de relaciones de encuentro, el cual sirva de base para la promoción de una red de organizaciones promotoras del desarrollo local.
- Realizar actividades de detección de posibles promotores comunitarios, emprendedores.
- Conformación de Equipos de Promotores Comunitarios
- Realización de asambleas comunitarias
- Realización de diagnósticos participativos y levantar bases de datos de cada comunidad.
- Elaboración de planes de acción comunitarios
- Elaboración de proyectos comunitarios
- Creación o consolidación de organizaciones comunitarias
- Levantar un censo poblacional de cada comunidad por edad, sexo, grado de instrucción, empleado, desempleado, profesión, ocupación, etc.
- Colaborar en las tareas de dinamización y estímulo con respecto a las cuatro dimensiones del desarrollo local.

Bibliografía

BERRY, ALBERT.(1998). *"La tarea de la pequeña y mediana empresa en América Latina"*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Reflexiones sobre América Latina y el Caribe.

CARRILLO, E, CASTRO G, ESCUDERO M, PÉREZ B, y otros. (2000). *"Desarrollo Local y Empleo en Tiempos de Globalización"* Asociación Profesional Formación y empleo. España.

CARRILLO, E, CASTRO G, ESCUDERO M, PÉREZ B, y otros.(2000). *"Desarrollo Local y Empleo en Tiempos de Globalización"* Asociación Profesional Formación y empleo. España.

CASTRO GUERRERO, GREGORIO. 2000. La Cultura Empresarial como Motor de Desarrollo Económico. En: Desarrollo local y empleo en tiempos de globalización. Asociación Profesional Formación y Empleo. España.

GARCIA LIZANA, A. (2006) "Los ciclos económicos, prosperidad, depresión, recuperación". En Ibn Jaldún. El Mediterráneo en el siglo XIV. Mayo-septiembre.

LLACH Juan (2005). "*El Renacer de lo Local: Buenas Prácticas de Gobiernos Subnacionales en América Latina".*. Compilación. Universidad ASTRAL.

CAPÍTULO VI

La metodología de la franquicia para impulsar la MIPYME venezolana

6.1 La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)

Se comienza el presente capítulo profundizando en los conceptos de micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) Generalmente hasta el momento se ha hablado de: La pequeña y mediana empresa, conocida de forma abreviada como "PyME". En el caso de industrias se le suele llamar "PyMI". Para tener una definición clara de los mismos hemos considerados autores como Cevallos (1999), en su trabajo denominado: *PyME o Empresa Media, repensando conceptos",* y Palacios (1999) con *Sabiduría popular en la empresa venezolana*.

En el entorno latinoamericano, es común que en el debate sobre empresas, y particularmente, sobre políticas de apoyo a las mismas, se haga énfasis en la micro, pequeña y medianas empresas (MiPyME) o en las pequeñas y medianas empresas (PyME) esto no es casual. Un análisis cuantitativo breve, que se hará más adelante, revela que la micro, pequeña y mediana empresa representan en la mayor parte de los países entre el 90 y 99 % de todas las unidades económicas (Cevallos, 1999).

Si bien es cierto entonces que, en términos numéricos, las micros, pequeñas y medianas empresas representan casi el íntegro del universo empresarial, tanto en los países desarrollados como en desarrollo, la aportación de ellas a la inversión, empleo, valor agregado, etc., varía considerablemente entre países y regiones.

Tanto en países avanzados como las economías en desarrollo se manejan distintos criterios para definir a las empresas por estratos aunque un elemento común es que, en su mayoría, el indicador líder es el número de trabajadores. Sin embargo, el factor que establece una diferencia significativa entre los países desarrollados y los en desarrollo es el concepto de microempresa. En términos generales, para el primer grupo de países no hay una definición estricta de este estrato, siendo absorbido de alguna forma por el de pequeña empresa, la eliminación total de la microempresa del concepto de PyME estaría subestimando el potencial de algunas de ellas de convertirse en empresas de mayor envergadura y empuje económico. Se debe señalar al respecto que no todas las empresas de mayor tamaño comenzaron siendo grande. Ejemplos de ello son Microsoft y McDonald`s.

Los países desarrollados definen lo que no es gran empresa como pequeña y mediana, (PyME) Aunque las estadísticas varían respecto de la composición de trabajadores que corresponden a la pequeña o mediana empresa, un rasgo común en los países desarrollados es el número de trabajadores de la gran empresa, (500 personas en adelante). En el caso de los países en desarrollo, se emplea la composición tradicional de micro, pequeña, mediana y gran empresa. Esta desagregación es relevante en el mundo en desarrollo en la medida que la cantidad de empresas de menor tamaño, particularmente las del estrato micro, es muy superior a la del mundo desarrollado.

Un caso particular respecto a la definición de los estratos empresariales es Argentina, donde la definición de micro, pequeña, mediana o gran empresa es el resultado de una ponderación de variables que van más allá del empleo o las ventas, lo aporta mayor pertinencia a la desagregación por estratos empresariales, sobre todo cuando nos referimos a propuestas de políticas sectoriales y/o regionales.

En el cuadro que se muestra a continuación se encuentran las definiciones de empresas por estratos, según el empleo, tanto para un grupo de países en desarrollo de América Latina, como para un grupo de economías industrializadas.

Cuadro 6.1

Definición de empresas por número de trabajadores

País	Micro	Pequeña	Mediana	Gran
Países en desarrollo de América Latina				
Argentina				
Bolivia +				
Chile	1-9	10-49	50-99	Más de 100
Colombia	1-10	Pymes:10-199		200 Y más
Brasil (industria)	1-19	20-99	10-499	Más de 500
Costa Rica+	1-10	6-30	31-100	Más de 100
Guatemala +	N.D	5-20	21-60	Más de 60
México *	Hasta 30	31-100	101-500	Más de 500
Perú +	1-4	5-19	20-199	Más de 200
Venezuela	Menos de 5	5-20	(21-50)(51-100)	Más de 100
Países desarrollados				
Canadá **			Menos de 200	Más de 200
Francia **			10-499	Más de 500
Alemania*		De 1 a 9	10-499	Más de 500
Italia	51-100	101-300	301-500	Más de 500
Japón **			Menos de 300	Más de 500

España		Menos de 200	Manos de 500	Más de 500
Reino Unido	Menos de 10	10-49	50-499	Más de 500
Estados Unidos	Menos de 20	10-49	100-499	Más de 500
Corea**			Menos de 300	Más de 300

Fuente: FUNDES, CUANTO, OECD (1997), NAFIN (1995)[1]

Para una muestra de países de América Latina, la microempresa representa en promedio, alrededor del 80 % de todas las unidades económicas, La pequeña y mediana empresa alcanza el 15 % y la gran empresa sólo representa algo menos del 5 % de todas las unidades económicas.

Cuadro 6.2
Papel de la MIPYME en América Latina

País	Empleo		PIB		Inversión		Nº. de empresas	
	Micro	Pyme	Micro	Pyme	Micro	Pyme	Micro	Pyme
Argentina +		54 %		41 %				
Brasil	35.2%	44.3%	8.2%	30.2%			90.6%	8.7%
Chile	52.3%	37.6%					82%	16.4%
Colombia	32.9%	30%		6.8%			91.5%	4.9%
Costa Rica	6.4%	25.3%					68.5%	29.6%
Guatemala				55%				
México	29.5%	34.4%	12.7%	27.4%	21.3%	27.2%	79.5%	19.2%
Perú	29%	35%	8%	41%			53%	12.2%
Venezuela		55%					82 %	15%

Fuente: FUNDES, CUANTO, OECD (1997), NAFIN (1995)

La Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria en su Artículo 3, de la República Bolivariana de Venezuela define lo que es Pequeña y Mediana Industria (PYMI) en los siguientes términos:

1. Pequeña Industria, como la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

   Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

   Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

2. Mediana Industria, como la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

   2.1 Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.

   2.2 Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

Y más adelante define lo que es un Emprendedor: Como la persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo o en un producto, mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización.

Para precisar a la microempresa los especialistas utilizan diferentes criterios, en este trabajo se toma como referencia la presencia del dueño al frente de la unidad productiva, haciendo las veces de todo y en segundo plano la clasificación por el número de empleados, por ser uno de los criterios de mayor aceptación internacional.

Pero la definición de lo que es microempresa y que evidencia un concepto más claro es la siguiente:

> Es la empresa que teniendo uno o varios dueños, o quien la dirige, conoce personalmente a todos los integrantes, como resultado de las interacciones cotidianas del trabajo, como administrador, jefe de personal, jefe de planta, vendedor; tiene entre dos y diez trabajadores y posee un capital que puede ir de 500 mil a 15 millones de bolívares. Pero además, "...un dueño trabaja codo a codo con su gente o muchas veces, hace las veces de todo, no posee en propiedad, más de una unidad industrial y no pertenece a

ningún grupo económico nacional o internacional**". (**Steinhardt, 1994).

A continuación, en el cuadro 6.3, se presentan las categorías de empresas, en función del número de empleados. Cabe destacar que por lo general la actuación del propietario de la microempresa se asemeja con la de un "hombre orquesta", ya que él mismo opera y dirige todas las actividades.

Cuadro 6.3
Clasificación de las empresas

Categorías	Número de personas empleadas
Microempresas	1 A 9
Pequeñas empresas	10 A 49
Mediana empresa	50 A 499
Gran empresa	500 o más

Fuente: Palacios (1999)

En las últimas tres décadas, en el país se ha logrado conformar una importante estructura industrial, constituida desde 1984 a 1991, por los indicadores señalados en el cuadro 6.4.

Cuadro 6.4
Número de establecimientos. Personal ocupado

Indicadores	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Número establecimentos	10.731	10.806	10.169	10.763	10.043	10.881	10.945	10.539
Personal ocupado	430.883	436.110	457.784	480.345	508.908	482.876	480.266	498.712

Fuente: OCEI. 1992.

Unida a la creación de la infraestructura industrial se ha ido consolidando un proceso de acumulación de experiencia empresarial, gerencial, profesional, técnica y laboral, que potencian las ventajas naturales del país, relacionadas con sus recursos naturales y su conveniente ubicación

geográfica. Aunque se ha contado con estas condiciones favorables, es necesario superar algunas dificultades internas de las empresas, relacionadas con los métodos de operación, selección de tecnologías y toma de decisiones no adecuadas, que en algunos casos han propiciado la quiebra de las mismas, y que además se han reflejado en la pérdida de recursos financieros y esfuerzos.

La microempresa tiene su importancia y es imprescindible en todo proceso de desarrollo regional o nacional por las siguientes razones:

- Permite desarrollar regiones atrasadas del país, cuando no existe la infraestructura requerida para la constitución o establecimiento de grandes empresas.

- La microempresa es el mercado natural de las grandes empresas y de las materias primas nacionales.

- Representa la dimensión apropiada para la producción de algunos bienes y servicios que conforman la cesta básica.

- Representa una dimensión adecuada, cuando las condiciones del país no permiten la concentración industrial, ni la producción a gran escala.

- Al aumentar la generación de ingresos y diversificación de la demanda de bienes y servicios, contribuye a crear una atmósfera propicia para la aceleración del desarrollo.

- Permite planificar en forma armónica la incorporación de tecnologías modernas de producción.

- Estimula la formación de microempresas, genera la competencia que obstaculiza la concentración empresarial (Oligopolio y monopolio).

- Incorpora a la economía factores de producción que en el mejor de los casos, serían subutilizados: pequeños capitales, recursos naturales de modesta magnitud, iniciativas y experiencias de ciertas personas.

- Es una fuente generadora de empleo y un instrumento de capacitación de mano de obra especializada, de gerentes a nivel medio y de dirección, así como de los futuros empresarios, pues la experiencia ha demostrado que la mayoría de los grandes empresarios comenzaron siendo microempresarios.

- Es un elemento de apoyo de la mediana empresa, como poseedora de bienes y servicios, y equipos especializados, como fabricante de productos sobre medidas, o como proveedora de piezas de montaje.

- Su desarrollo ofrece perspectivas para elevar el ingreso y democratizar la riqueza.

- Representa la dimensión adecuada para la operación de establecimientos que exploten los productos derivados del sector agrícola.

- También cabe indicar que el trabajo por cuenta propia y el entorno laboral de la microempresa confiere a la persona un sentimiento de realización completa de sus propias potencialidades y estimula sus capacidades creativas y su sensación de independencia.

- Las microempresas proporcionan las bases para la expansión acelerada y equilibrada de las medianas y grandes empresas, al efectuar muchas de las actividades periféricas que sirven de complemento a las actividades de las empresas de mayor tamaño.

En conclusión, las microempresas acogen importantes aspectos de carácter económico, social y político, fundamental para el desarrollo industrial del país.

A continuación se indican las principales características que definen a la microempresa:

1. Es una empresa de tipo familiar, constituida como firma unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada o compañía anónima.

2. La mayoría de las microempresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, tratan de conservar su mercado y tener una relación estrecha con sus clientes, ya que el dueño estima que el cliente será su más fiel seguidor.

3. El mercado local o regional es el objetivo predominante, dependiendo de la habilidad del empresario para capturar ese mercado.

4. La microempresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas y del gobierno.

5. Las actividades se concentra en el (los) dueño (s), quien ejerce el control y la dirección general de la microempresa.

6. La microempresa carece de una estructura formal en todas sus áreas.

7. En algunos casos, recurre a asesorías financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de contadores externos, quienes se encargan principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

8. La gran mayoría, están dedicadas a las actividades comerciales y luego están las de servicios y de transformación.

9. Dirección personalizada originada en la producción con permanente enfoque al producto.

10. Resistencia a delegar, debido a:

    - temor a perder el control del manejo de la empresa.
    - temor a perder el control de las compras
    - quiebras personales
    - creencia por parte del dueño en que sólo él, puede hacer las cosas bien.

11. Los aspectos económicos-financieros se agudizan por el crecimiento de la empresa y falta de conocimientos sobre determinados aspectos: flujo de caja, presupuestos de la empresa, pronósticos de ventas, administración, manejo de personal y mercadeo.

12. Resistencia, por parte del dueño, a reconocer sus limitaciones y creer que lo sabe todo.

13. Limitaciones culturales, resistencia al cambio y resistencia al uso de consultores externos.

La microempresa tiene tres armas estratégicas, propiciadas por el medio ambiente actual, la cual la convierten en una unidad con grandes fortalezas, las cuales son:

- La ***flexibilidad*** que le dan a las microempresas sus propias dimensiones.

- La creciente ***segmentación de los mercados***, ampliando sus posibilidades como oferente.

- ***El contacto directo*** que mantienen la microempresa con sus clientes, permitiéndole conocer sus gustos y preferencias.

Los impactos de la globalización económica abre un amplio campo de actuación para la micro, pequeña y mediana empresa y no debe ser visto como un proceso negativo, por ello la MiPy-

ME, puede aprovechar esta oportunidad histórica, apelando a las tres armas estratégicas (Small Business & Publishing. Co, 1994. pp. 17) de la pequeña empresa como son: la flexibilidad, segmentación de los mercados y contacto directo con la clientela.

Según Rosales Linares (1996. pp.1), la globalización de las economías es un proceso que pareciera tornarse irreversible. El comercio mundial continúa expandiéndose y cada vez es mayor el número de países, con diferentes sistemas de gobierno, que se incorpora al intercambio internacional de mercancías y servicios, vendiendo y/o comprando de acuerdo con sus ventajas y necesidades. Los bloque comerciales como la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCN), MERCOSUR (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), LA Comunidad Andina (Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia), entre otros, constituyen estaciones intermedias en la ruta de la globalización.

Uno de los factores estimuladores de la globalización de las economías es el avance tecnológico desarrollado en los últimos años en las telecomunicaciones, que permite conectar físicamente, en vivo y en directo, diferentes puntos del globo sin importar la distancia que exista entre ellos. Esta globalización ha arrastrado consigo una globalización del sector manufacturero, modificando radicalmente las políticas industriales de los países y planteando continuas revisiones de los modelos gerenciales que han prevalecido hasta ahora para cumplir con la función de producción de las empresas. Los principales elementos a través de los cuales la globalización está impactando en el sector de la manufactura son los siguientes:

- Localización estratégica de la producción. Los centros fabriles son eslabones dentro de una cadena productiva.

- Innovación tecnológica mediante alianzas estratégicas y redes internacionales. Fusiones, redes de franquicias, son ejemplos de esta situación.

- Armonización de la calidad a nivel mundial. las empresas tienen claro que para poder competir con empresas pares de otros países es necesario incorporar el elemento calidad.

Los impactos de la globalización económica abren un amplio campo de actuación para las empresas pequeñas, tanto en los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo. Al ampliarse las fronteras físicas para la selección de la ubicación de las plantas, las empresas globalizadas tratan de reducir sus inversiones y costos de operación considerando la existencia de empresas pequeñas locales capaces de suplir oportunamente, con calidad mundial y a precios competitivos a nivel internacional piezas, materiales y/o servicios.

Así mismo, la tendencia a establecer alianzas estratégicas para la innovación, implica una exce-

lente oportunidad para las pequeñas y medianas empresas (PyME), las cuales pueden insertarse en las estrategias de innovación de las empresas globales, lógicamente para involucrarse en este tipo de alianza requiere que la PyME posea y desarrolle una capacidad innovadora y una gran destreza negociadora.

El procedo globalizador de la economía esta imponiendo una redistribución geográfica de la manufactura, cada día hay más países a producir y exportar mercancías, y se están conformando nuevos circuitos, cadenas o clusters (Rosales Linares, 1996. p. 4) de empresas, en los cuales existe la posibilidad real para las empresas pequeñas de incorporarse competitivamente a un juego en el que todos los eslabones de la cadena resulten ganadores. La PyME puede aprovechar esta oportunidad histórica apelando a la flexibilidad intrínseca que le da su estructura organizativa, mucho menos rígida que la que exhiben las grandes empresas.

Rosales Linares, (1996. pp.6.7), cuando se refiere al papel de la PyME en los países en vías de desarrollo ante el fenómeno de la globalización, señala que es una gran oportunidad. Sobre el particular se puede inferir que el éxito de las empresas en el futuro, dependerá de su habilidad para operar globalmente, donde la información es la base de toda decisión. Bajo este ambiente, donde la globalización es un proceso inexorable, más heterogéneo, hay más espacio para mercados con características regionales, la tercerización y el franquiciar aparece como alternativas paralelas y el camino contrario al de la concentración.

6.2 El emprendimiento en Venezuela, la plataforma para franquiciar

Crear una empresa es una labor que exige dedicación, correr riesgo, prever el potencial del negocio, desarrollar una cartera de clientes y sobre todo, conocer y entender a la gente de su entorno. Generalmente, el emprendedor posee capacidad para identificar numerosas y diversas oportunidades a su alrededor, no solo antes de comenzar el negocio, sino durante su crecimiento y consolidación y se vale para financiar su negocio en sus primeros pasos, de recursos provenientes de sus ahorros o de su circulo familiar y amigos cercanos. Esto es común en muchas partes del mundo, en virtud de los grandes riesgos de los negocios nuevos que, por eso mismo, no tienen acceso a mecanismos institucionales de financiamiento como créditos bancarios o capital de riesgos

Anteriormente definimos, al Emprendedor, como la persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo o en un producto, mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización.

Según la última edición del Reporte Mundial de Emprendimiento realizada por Babson College y London Business School, los venezolanos son las personas más emprendedoras del mundo. Pues, sea por convicción o necesidad, asumen el riesgo de convertirse en empresarios. Este estudio evaluó las acciones tomadas en 2005 para iniciar un negocio, así como aquellos previamente establecidos con menos de tres años y medio de operatividad, sobre una muestra de 35 países.(Revista DINERO, 2006)

En la revista referida, señala que de acuerdo con una encuesta realizada por el Centro de Emprendedores del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), aliado local, en la realización de la investigación, 79,3% de los venezolanos mayores de edad consideran que emprender un nuevo negocio es una opción de carrera deseable. Adicionalmente, 74,5% considera que posee los conocimientos, destrezas y experiencia para acometer el reto. En definitiva, existe una vocación empresarial.

La mayoría de los emprendedores criollos poseen, entre 35 y 44 años, y pertenecen a las clases socioeconómicas A, B, C y D (alta, media alta, media y media baja, respectivamente). Se trata de quienes "tienen excedentes financieros para arriesgarse e invertir, así como quienes se ven motivados a ello, por necesidad. La clase media, dependiente de un salario, es la que menos se arriesga" (Vidal, 2006)

Rodríguez (2006) señala que los venezolanos que han tenido éxito en la creación de empresas o en el desarrollo de una idea de negocio poseen ciertas características comunes. La identificación de tales características y su contraste con las que necesitan permitirán fomentar más y mejores empresarios.

El Centro de Emprendedores del IESA, inició una investigación para explorar los atributos de los emprendedores venezolanos, a partir de las características identificadas entre quienes forman parte de la Red de Emprendedores impulsados por el Centro, para lo cual se seleccionaron los siguientes atributos de un emprendedor:

• Decidido	• Perseverante
• Trabajador	• Asume riesgo
• Líder	• Valora la independencia
• Capaz de negociar	• Tienen visión de futuro
• Abierto al aprendizaje	• Organiza y planifica
• Generalista	• Valora la calidad
• Orientado a resultados	• Se adapta a los cambios
• Generoso	• Trabaja en equipo

A partir de esta lista, se aplicó un instrumentos a los emprendedores seleccionados para medir en qué grado los emprendedores poseían cada atributo y arrojó los siguientes resultados, entre otros: el 75% de los emprendedores cuentan con formación de postgrado, de los cuales 42% no provienen del IESA, sino de otras Universidades; el 67% de los negocios de estos emprendedores se ubican en el sector servicios, 7% en los negocios de manufacturas, 7% en la consultorías y en otros, 19,5% como agricultores, comunicaciones y tecnologías.

Otro dato importante, es en cuanto a la edad que tenían al momento de iniciar su negocio, el 49% inició su negocio más reciente entre los 25 y 34 años de edad; un 40% afirmó que la idea de su negocio surgió de la búsqueda sistemática de oportunidades, la segunda fuente de ideas de negocio más común es la experiencia de un trabajo anterior (31%), seguida del contacto con otra persona que tenía la idea 20%.

El 68% de los emprendedores inició su negocio en los últimos cuatro años (2001-2005), mientras que 26% lo hizo durante la década de los noventa. Este hallazgo podría dar idea de la necesidad de formación y apoyo de las nuevas empresas en sus primeros años de operación, donde las incubadoras de empresas y dependencias de desarrollo empresarial serían de gran utilidad.

Un elemento importante, observado en el estudio, fue que el 67% de los emprendedores, aunque elaboraron planes de negocios antes de iniciar el negocio, eran muy rudimentarios y generales, esto evidencia la necesidad de promover y asesorar más y mejores planes de negocios que aumenten las probabilidades de éxito de los noveles empresarios. De allí, es que se presenta al formato de franquicia como alternativa de emprendimiento empresarial, por ser una modalidad estandarizada y que exige una sistematización en su constitución.

Las tres fuentes de financiamiento inicial de estos emprendedores fueron: recursos propios, recursos ajenos derivados de familiares cercanos y de amigos o socios. La ausencia de participación institucional como, por ejemplo: programas gubernamentales o fondos de capital de riesgo, como también de dependencias de desarrollo local, como fuentes de financiamiento de nuevos negocios o como de apoyo coinciden con las tendencias en otros países.

Los emprendedores estudiados se destacan por asumir riesgos, valorar la independencia y ser generosos. Su atributo más débil es la capacidad para organizar y planificar. De allí, la importancia de las alianzas con entes gubernamentales que le sirva de mentor. Ninguno de los emprendedores estudiados presentó todas las características en niveles óptimos. Esto coincide con la apreciación de Vainrub (2004) según el cual, los emprendedores no necesitan tener todas las virtudes y que, por eso mismo, deben crear equipos de personas o redes con diversas capacidades y aptitudes que los apoyen.

Una iniciativa empresarial, donde la materia prima es el talento de los emprendedores y su equipo o redes de apoyo, conformadas con organizaciones públicas y privadas que ofrezcan orientación, financiamiento, la logística y la promoción que requiere la consolidación de nuevas empresas de acuerdo a las exigencias del proceso de globalización, se podría decir que es la plataforma para lograr un desarrollo local sostenible y que Vidal (2006) y otros, han denominado la Industria de la Iniciativa Empresarial (IIE), y las Infraestructura de apoyo (Hardware).

En esta industria, de la iniciativa empresarial, pueden identificarse una serie de etapas que conforman una cadena de valor, ya que cada eslabón le va aportando o agregando valor a la constitución de la nueva empresa y al mismo tiempo, en cada eslabón participan diferentes organizaciones que interactúan para apoyar la creación de nuevas empresas en diversos momentos: Preincubación, incubación, financiamiento, consolidación y crecimiento y la internacionalización en el caso de las franquicias (gráfica 6-1).

Gráfica 6.1

La cadena de valor de la industria de la iniciativa empresarial

Preincubación	Incubación	Financiación	Consolidación y crecimiento	Internacionalización
Promoción de la cultura emprendedora. Formación del emprendedor. Elaboración del plan de negocios.	Establecimiento legal de la empresa. Consolidación del equipo. Apoyo para el inicio de las operaciones: ▫ Instalación física. ▫ Capacitación de mercado. ▫ Búsqueda de financiamiento.	Previsión de recursos.	Continuidad de las operaciones. Captación de nuevos mercados.	Adaptación a estándares internacionales. Captación de mercados internacionales.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Vidal. (2006)

Preincubación:

Esta etapa, frecuentemente, ha sido asumida por centros de educación superior, llamados a

proveer las herramientas y los conocimientos para el desempeño profesional. Algunas Universidades en Venezuela como la Simón Bolívar, de los Andes, Metropolitana, Rafael Belloso Chapín, Yacambú, Centro occidental Lisandro Alvarado, Valle de Momboy, la Andrés Bellos (destacada en la preparación de cursos sobre franquicias), así como el IESA, tienen algunos años ofreciendo este tipo de contenidos dentro de sus planes de estudios. El objetivo de esta fase, es la de promover la cultura emprendedora, la formación del emprendedor y guiarlo en la preparación o elaboración del plan de negocios, esta fase podría estar cubierta por la universidades, las organizaciones locales de desarrollo, las cámaras de comercio, las ONG o cualquier institución que quiera liderar el emprendimiento local, sea pública o privada.

Incubación:

La incubación es la etapa crucial en la creación del negocio, es la operacionalización de todo cuanto se ha planificado o plasmado en el plan de negocios, para ser posible la operación de un negocio, poner enmarca, la incubación ofrece apoyo y asesoría en los aspectos legales necesarios para que la empresa pueda entrar en funcionamiento. Esto implica, que las organizaciones públicas encargadas de tramitar los requisitos legales también formen parte de la industria de la iniciativa empresarial con el propósito de agilizar los trámites, y esto serviría de incentivo para la creación de nuevas empresas.

Otro paso fundamental, en el inicio de las operaciones de una empresa, es la consolidación del equipo que dará vida a la misma en sus primeros pasos. En todo caso, debe ser un equipo interdisciplinario que cuente con todas las destrezas, habilidades y talento necesarios para que las empresas puedan dar sus primeros pasos y crecer. En esta etapa, una vez cumplida los aspectos legales para el establecimiento del negocio, se consolida el equipo, se ofrece apoyo de instalaciones físicas para que la empresa opere, se le da capacitación de mercado y se le busca financiamiento, este proceso será hasta que la empresa esté en capacidad de cubrir sus propias necesidades y financie sus operaciones.

Financiación:

Las fuentes típicas de financiación, para la puesta en marcha de un nuevo negocio, suelen ser los recursos aportados por el emprendedor de sus ahorros o créditos personales, o las contribuciones de familiares y amigos cercanos. Existen otras fuentes de financiación, tales como, captar recursos de inversionistas particulares que están esperando una oportunidad para invertir excedentes de capital y conseguir capital de riesgo, que vienen siendo un mecanismo institucional que ofrece recursos financieros o conocimientos a cambio de una participación en la sociedad del negocio o por un período determinado. Así mismo, existen fondos gubernamentales o recursos de investigación y desarrollo de organizaciones que han sido creados para tales fines.

Consolidación y crecimiento:

Los servicios de apoyo a la consolidación y el crecimiento de las empresas abarcan muy diversos campos: capacitación, desarrollo y desincorporación de capital humano, adaptación tecnológica, investigación de mercados, desarrollo de estrategias financieras para el crecimiento, optimización de resultados, planificación estratégica, entre otras. Aunque existen una amplia gama de organizaciones que ofrecen los servicios de consultoría y asesoría en las áreas mencionadas, resultan muy onerosas para las finanzas de los emprendedores. Por ello, la necesidad de contar con iniciativas institucionales sin fines de lucro como cámaras de comercio, Alcaldías, Asociaciones, etc.

Internacionalización:

La captación de mercados foráneos es un objetivo de crecimiento que en Venezuela tienen gran relevancia y debe ser fomentado ampliamente, por las ventajas comparativas en cuanto a productos y servicios, con alto potencial de comercialización.

Algunas organizaciones públicas y privadas han fomentado la internacionalización de sus actividades, como por ejemplo: en el caso de franquicias venezolanas que se encuentran operando en Estados Unidos, Puerto Rico, España, entre otros

Para lograr un desarrollo total, de la industria de la iniciativa empresarial en Venezuela, considerada como soporte, es necesario afianzar lazos que refuercen los aportes que se ofrecen en cada eslabón de la cadena y para eso, es preciso realizar esfuerzos conjuntos entre los sectores público y privado involucrados en la capitalización del ímpetu emprendedor del venezolano en pro del bienestar social y económico, y además, según Fernández y Vidal (2006) Venezuela tiene el mayor índice de actividad emprendedora de 35 países que participaron en la encuesta realizada por el Observatorio Global de la Iniciativa Empresarial. Uno de cada cuatro venezolanos afirmó que está iniciando un negocio, ésta es una señal halagadora cuando estamos hablando de estrategias para la promoción de empresas a través de franquicias.

El siguiente cuadro muestra el tipo de emprendedores encontrados en Venezuela:

Cuadro 6.5
Tipos de emprendedores en Venezuela

Tipo	Porcentaje
1. Independiente: está iniciando un negocio por su cuenta.	23,4

2. Corporativo: inicia un negocio para empresa donde trabaja.	12,5
3. Propietario: es dueño de un negocio que está en marcha.	17,7
4. Financista: financia la creación de un negocio.	3,2
5. Soñador: está pensando en crear próximamente un negocio.	47,8
6. Fracasado: cerró, descontinuó o abandonó un negocio.	5,7

Fuente: Fernández y Vidal (2006)

6.3 Expectativas de las políticas económicas gubernamentales

El empresario a nivel micro, pequeño o mediano está llamado a ser el principal protagonista de la creación de ventajas competitivas. Pero la mayoría de las empresas venezolanas fueron creadas en un entorno de proteccionismo gubernamental que les garantizaba atractivos beneficios con un esfuerzo moderado.

Sobre el tema, Álvarez (1989. pp. 20-23**)** acota que bajo ese irracional e ineficiente modelo de sustitución de importaciones que se llevó a cabo en Venezuela, las empresas se desarrollaron y multiplicaron sin preocuparse por la productividad, los costos y la calidad con que operan.

Con la reforma de la política comercial se ha sentenciado el fin del modelo indiscriminado de sustitución de importaciones y se ha abierto paso a uno más selectivo y eficiente. De ahora en adelante, aquellos sectores y empresas que puedan aprovechar las ventajas comparativas, desarrollar ventajas competitivas y, sobre esa base, garantizar un crecimiento y desarrollo sostenido de la productividad y calidad, en definitiva, serán los que permanecerán operando el mercado Interno.

En los últimos años el entorno en el que se ha desenvuelto la actividad económica empresarial, ha sufrido una transformación profunda. Entre los elementos más significativos de cambios se encuentra un esquema de paridad cambiaria regida por el mercado, liberación de intereses, liberación de precios, eliminación paulatina de protecciones arancelarias, etc., todo esto acerca nuestro medio económico a los medios de las economías desarrolladas, donde la competencia en el mercado constituye el factor determinante del éxito de la empresa". Además Brabo (1990), hace referencia sobre las características de una empresa exitosa hasta febrero de 1989, y que aún se mantienen vigentes, destacando entre los "factores críticos de éxito" que debía alcanzar una empresa para ser exitosa en el mercado venezolano relacionados con el tipo de "estructura y cultura empresarial", los siguientes:

1. *Producción de bienes con una fuerte protección arancelaria o de prohibida importación y/o subsidios a los insumos por la vía directa o cupos de dólares preferencial.*

2. *Red de distribución establecida.*

3. *Escape a la regulación del precio del producto terminado u obtención de una aprobación de precio generosa.*

4. *Relación con los centros de decisión del Estado, a fin de lograr tratamientos preferenciales que den una ventaja competitiva.*

En este contexto, los negocios se constituían en función de las ventajas que brindaba el entorno, centradas más en las relaciones con los entes del poder, y no en las necesidades del consumidor, por lo que estas empresas, no tenían dinamismo, eran excesivamente centralizadas, burocratizadas, conservadoras, no innovaban, ni tenían iniciativa y tenían además, una visión a corto plazo, en el sentido, que se constituían para aprovechar una oportunidad que le brindaba el momento. Por lo tanto, no se preocupaban por reconversión, productividad, descentralización, necesidades de mercado, motivación de grupos, costos, ya que el éxito de una empresa no estaba relacionado con el adecuado manejo exitoso de la organización, sino más bien, con el contacto o relaciones con el entorno que conforman el sistema regulatorio.

A partir de febrero de 1989, se comienza a marcar el nuevo entorno, el mercado pasa a ser el centro de la nueva dinámica, visto como un concepto globalizado, al igual que la competencia. En este nuevo escenario, cuando se decide iniciar una empresa, se encuentra ante un medio ambiente cambiante con las siguientes variables:

1. I*nflación.*

2. *Libre mercado y exigente (segmentación de mercados)*

3. *Competencia fuerte.*

4. *Recursos escasos.*

5. *Dinámica financiera.*

6. *Privatización de empresas, fusiones y adquisiciones.*

7. *Liberación de regulaciones.*

Para referenciar la empresa venezolana, es necesario hablar un poco de las políticas gubernamentales para más o menos entender la situación actual de nuestras empresas, y para ello, se considera importante lo planteado por Piñango (2001. pp.2-3), donde expresa, la situación o el proceso donde se encuentran las empresas venezolanas, donde se han sucedido cambios notables, donde grupos económicos de larga tradición han desaparecido, empresas muy audaces en sus procesos de internacionalización han fracasado, la vieja y perversa protección por parte del Estado de poco le sirve en estos días a otra empresa exitosas; se han fusionado bancos para sobrevivir en un ambiente turbulento, emergen nuevas iniciativas a pesar de lo incierto del ambiente político y económico.

En los últimos cinco años han desaparecido grandes grupos como el Grupo Mendoza, han ocurrido, intervenciones a Bancos, una empresa en grave peligro por una política de crecimiento excesivamente audaz como es el caso de Corimon; Venepal que no ha terminado de dar señales claras sobre su riesgoso futuro, la compra de Mavesa por el grupo Polar y la aparición de unas cuantas empresas como producto de la apertura de las telecomunicaciones.

Todo esto ha transcurrido dentro de un ambiente bastante intenso en lo político y social. Desde 1998 hasta la fecha se han realizado siete procesos electorales, se elaboró y se acordó una nueva constitución, se han modificado y alterado los papeles de muchas instituciones, donde las expectativas del venezolano han sufrido una convulsionada transformación.

En tales circunstancias no sorprende la natalidad ni la morbilidad empresarial. Es más, dada la caída que sufre la inversión privada desde 1977, llama la atención el reciente surgimiento de nuevas empresas, en muchos casos, como resultado de la inversión extranjera, aunque en áreas muy particulares como es el caso de las telecomunicaciones, el negocio de las franquicias, este último ha alcanzado un florecimiento como nunca antes, se había visto.

Las empresas se han visto obligadas a repensarse, a redefinir su estrategia y su organización, para seguir existiendo.

La política de sustitución de importaciones establecidas a partir de 1958 dio impulso a la empresa privada nacional y números profesionales decidieron convertirse en empresario. Entre las medidas de apoyo a la industria nacional se destacan: la protección arancelaria, créditos blandos, exoneración de impuestos y derechos de importación y compras gubernamentales pautadas en el decreto Compre-Venezolano. La entrada de Venezuela, al Acuerdo de Cartagena en 1971, significó la imposición de restricciones considerables a la inversión extranjera como consecuencia de la Decisión 24. Los empresarios nacionales encontraron una abundancia de oportunidades de expansión, que dio lugar a la aparición de grupos muy diversificados (Francés, 2001. pp.6-7)

Las empresas del Estado se multiplicaron, paralelamente con la creación, a comienzo de los sesenta, de la empresa CADAFE, para el servicio eléctrico y la Corporación Venezolana de Guayana, para el desarrollo de la producción de acero y aluminio. La nacionalización de las industrias del hierro y del petróleo en 1975 incrementó de manera significativa el papel del Estado en la Economía. El punto de quiebra del desarrollo económico del país en 1978 coincide, paradójicamente, con el cenit de la expansión de la empresa nacional, pública y privada.

La política de proteccionismo y la abundancia de recursos resultaron en inversiones poco o nada eficientes, tanto en el sector público como en el privado. Pero a partir de 1978, el modelo de desarrollo planteado, pierde dinamismo, cuando comienza a disminuir el rendimiento del capital, seguido por la productividad. Desde 1978 hasta 1988, ocurrieron muchas cosas, entre las más destacadas: cerrar el mercado nacional y establecer el régimen de cambio diferencial a partir de febrero de 1983; se incrementó el gasto público, el petróleo llegó a su máximo valor para luego caer a menos de 12 dólares por barril; el país no puede honrar su deuda externa, se reduce de 130 a 10 por ciento el nivel de protección arancelaria y se eliminan la prohibición de importaciones; se unifica la tasa de cambio.

Las empresas venezolanas dieron signos de acoplamiento y adaptación a las nuevas exigencias del medio ambiente, la industria manufacturera reaccionó a la apertura del mercado mejorando su eficiencia y la calidad de sus productos (Francés, 2001.pp.7-9)

Paralelamente, se produjo la apertura a la inversión extranjera. La Decisión 24 del Acuerdo de Cartagena fue reemplazada en 1987 por la Decisión 220, mucho menos restrictivas, y éstas fueron sustituidas más tarde por 291 y 292 en 1991, cuando los países andinos se estaban abriendo de forma unilateral al comercio y la inversión. Según cifras de la Oficina Central de Estadísticas e Informática, el número de personas que decían ser patronos, en actividades agrícolas y no agrícolas, formales e informales, era 460.000 en 1987, subió a 535.000 en 1993 y descendió a 430.000 en 1997.

6.4 La Internacionalización de las empresas venezolanas

A éste respecto, la Profesora García de Muñoz (2001, pp.18-20), manifestó que las empresas suelen iniciar su proceso de internacionalización con exportaciones. Es decir, la comercialización de sus productos en otros mercados. A medida que aumenta la participación de mercado y éste resulta prometedor para obtener importantes beneficios, la empresa opta por modalidades de mayor compromiso, que implican inversión de capital en centros de comercialización o producción en ese mercado. En líneas generales las empresas venezolanas adoptaron las siguientes modalidades, ante el proceso de internacionalización:

- Aprovechar oportunidades en cualquier país donde resulte rentable;

- Aprovechar la ventaja del acceso preferencial que otorgan los acuerdos regionales de integración.

Entre las empresas venezolanas, que iniciaron el proceso de internacional de manera acelerada y riesgosa, fue el Grupo Corimon, aprovechando las bondades de las políticas de apertura, adoptando políticas de inversión directa en empresas del mismo sector (pinturas) en mercados importantes de América, como es el caso, de la adquisición de la mayoría de acciones de la Empresa Colorín en Argentina (1993), General Paint en México (1994) y Standard Brand en Estados Unidos. Pero esta empresa fracasó en 1996, cuando la corporación abrumada por sus deudas, se vio obligada a vender sus activos internacionales, para luego replegarse al mercado nacional, el control accionario cambio de manos (García de Muñoz 2001, p.18)

Aparte de la industria petrolera, está el Grupo Cisneros, con resultados positivos ante la internacionalización de las empresas venezolanas. Este grupo, concentra sus actividades en el ramo de las telecomunicaciones y medios de comunicación seguidos por las exportaciones de chocolate el rey, y al crecimiento del negocio de briquetes de hierro del Grupo Sivensa.

El Grupo Mavesa, es otro grupo con una modalidad particular de internacionalización, cuando en 1989, con el inicio de las políticas de apertura y liberalización de la economía venezolana, Mavesa emprendió una actividad exportadora sistemática y planificada. Para ese momento, después de 40 años desde su fundación, los productos de esta empresa estaban firmemente posicionado en el mercado nacional con una participación de 83% en margarina, 31% en mayonesa, y 75% en jabones, y como política de seguir manteniendo el mismo ritmo de crecimiento, decide incursionar en el mercado Colombiano, tomando en cuenta factores como: la cercanía geográfica y cultural, el crecimiento sostenido de la Economía Colombiana y los beneficios comerciales derivados del acuerdo de comercio entre Venezuela y Colombia. Mavesa ha tenido una experiencia exitosa, hasta el punto que abrió actividades en Perú.

Los procesos de integración regional, como medio para la internacionalización, se inicio en 1992, cuando Venezuela suscribió un acuerdo de libre comercio en el marco del Acuerdo de Cartagena (Pacto Andino), el cual se convirtió en 1995 en una unión aduanera. En 1994 suscribió los acuerdos de la Ronda Uruguay del GATT, en la cual se creo la Organización Mundial de Comercio (OMC). Paralelamente, en 1994, firmó un acuerdo de libre comercio con Colombia y México, denominado el Acuerdo del Grupo de los Tres (G 3). Ese mismo año, suscribió un acuerdo de libre comercio con Chile.

En 1995 se comprometió a negociar el futuro acuerdo de Libre Comercio de las América (ALCA)

con efecto a partir de 2005. En 1997, se cambió el nombre de Pacto Andino a Comunidad Andina de Naciones (CAN) y se llegó a un acuerdo presidencial para avanzar hacia la conformación de un mercado común andino para el año 2005. (García de Muñoz, 2001. pp. 19-20)

Según Armas y Daza, (2001. p.12) el siglo XX fue testigo de la formación, el auge y la desaparición de muchos grupos empresariales, donde la característica fundamental de estas empresas, era la diversificación, debido a que el mercado venezolano era pequeño y cerrado, donde la única alternativa que se presentaba para expandir o crecer la empresa era "crecer horizontalmente".

Esto significaba que a lado de cada empresa o grupos de empresas existía o se multiplicaban en otras empresas en áreas completamente a la casa matriz, donde se demostraba en la práctica que dicha alternativa servia también para ahorrar impuestos, protegerse legalmente ante los riesgos, reducir la visibilidad pública y tener flexibilidad financiera, a través de la figura denominado autocarteras, ya que alrededor de cada grupo de empresas había una entidad bancaria.

Más adelante, los autores infieren que a raíz de las reformas económicas de los noventa, unos grupos empresariales se reorganizaron y otros fueron arrasados. Muchas pequeñas y medianas empresas industriales desaparecieron debido a la competencia de productos importados más baratos y de mejor calidad y con problemas de capacidad gerencial y tecnológica y a la carencia de políticas de promoción empresarial más allá de los créditos subsidiados de Corpoindustria. Los noventa fueron también los años de la aparición de un nuevo tipo de pequeña Empresa – las franquicias – y de la transformación de muchos profesionales y empleados en "microempresarios", más bien se podría decir, en empresarios a nivel micro.

6.5 Algunos aspectos a considerar sobre el entorno para nuestras pequeñas y medianas empresas

En una encuesta que hizo FUNDES- Venezuela al sector empresarial a nivel micro, pequeña y mediana proyectó las siguientes limitaciones (Philipp, Erard, 2000):

El acceso al crédito es quizás el área que más rápidamente surge al hace un diagnóstico a las empresas venezolanas. El 60% de los empresarios entrevistados expresaron que "el sector financiero no posee los instrumentos adecuados para atender a las pymes de acuerdo con su tamaño y su especificidad". Es verdad la percepción general que el empresario de una pyme no está preparado para presentar profesionalmente una solicitud de crédito a un banco, pero también, y a la misma vez, que el banco tiene fundamentalmente poco interés en atenderlo, en brindarle acceso.

En cuanto a las altas tasas, ese es precisamente el segundo tema de preocupación mencionado en el contexto del acceso al crédito, seguido por la escasez de recursos financieros.

Sin embargo, sabiendo las tasas exorbitantes que unos cuantos empresarios de micros y pymes están dispuestos a pagar a prestamistas informales, el problema bien pudiera ser más de conocimientos del lado del empresario y de disposición o visión de mercado del lado de la banca, que de costo nada más, esta parte fue corroborado por una investigación que hizo el autor en el Municipio Barinas, que dio como resultado que unas de las fuentes más utilizadas por el empresario, eran los prestamistas.

El acceso a proveedores: El 50% de los empresarios entrevistados encuentran "dificultades para la adquisición de insumos" y casi otro tanto manifiestan sufrir de "desinformación sobre el mercado de insumos". En este contexto también surge la percepción que "los proveedores no son adecuados para las pymes".

Quizás nuestra cultura de país petrolero ha ido dejando solo al petróleo como la industria, dejando a casi todo lo demás, como artesanía, lo pequeño, en segundo plano, sin darle la importancia que tiene en la actualidad las empresas a nivel de autoempleo, micro y pequeño. Sin pensar que cerca de la mitad de las exportaciones de los Estados Unidos está hecha por empresas de menos de 20 empleados. O una hojeada en el catálogo de los exportadores de España, en el cual la amplia mayoría de las empresas mencionada son pymes, igualmente debería inducirnos a ver nuestras pymes como las empresas pilares de la economía.

Los aspectos tributarios son otra área problema. Pero, a parte de oír la esperada queja sobre la carencia de estímulos fiscales, la necesidad de más conocimientos e información se hace de nuevo patente. En efecto, los entrevistados mencionan el desconocimiento sobre la legislación pertinente a la pyme y la confusión que les crea la múltiple tributación, nacional y local.

Si bien los empresarios deben aprender y poner al día sus conocimientos, o tener consultores o administradores competentes y actualizados, no deja de ser ciertamente complicado y engorroso, nuestro sistema tributario para empresas donde el dueño suele ser, él solo, el gerente general, el contador, el administrador, el vendedor, el jefe de taller, el conserje y líder de su nómina. Una simplificación estos procesos para las pymes podría resultar beneficiosa, tanto para el fisco como para la empresa. Pero es un tema delicado que necesita de más profundos estudios.

Algo similar pasa con los *trámites burocráticos*. Igualmente surge una queja: la falta de centros de apoyo a la pyme (o sea, de parte del empresario, la gana de pasarle el problema a otro). Pero, lo que se destaca una vez más, es la falta de conocimiento de los trámites requeridos, la

carencia de información sobre ellos, los múltiples pasos a dar y los numerosos organismos a contactar. Allí sí, aún más claramente que en los aspectos tributarios, una notable simplificación y más transparencia serían un beneficio a la competitividad y la productividad del país. La permisología parece a veces tan enredada que resulta difícil para el empresario de una pyme, mantenerse en orden todo el tiempo, aún con toda la ética y la mejor voluntad y disposición para lograrlo.

Otro obstáculo que, según la encuesta, afecta adversamente la pyme se relaciona con los *servicios públicos.* Aparecen como problemas la insuficiencia y el alto costo de la energía y las telecomunicaciones, la atomización y desorganización del sistema de transporte, y el aumento continuo de las tarifas y precios.

La competencia desleal y los ilícitos aduaneros surgen también como un área de problemas. Se menciona la caducidad de la ley de aduanas, la corrupción, el contrabando y la subfacturación.

La disponibilidad de *recursos humanos calificados,* y el acceso a *la tecnología de información y comunicación* se manifiestan como una importante carencia en las pymes. En las pymes, hace falta "toderos", pero "toderos" calificados. Un poco como generalistas, que saben lo suficiente para manejar saludablemente la actividad cotidiana y enfrentar los problemas menores, pero que también conocen sus limitaciones, pueden diagnosticar y saben a donde llamar a un especialista cuando hace falta. Una pyme no puede tener una serie de departamentos especializados, pero sí necesita de todas las funciones gerenciales de una empresa completa. Las tiene que concentrar entre menos gente, pero no gente menos competente.

Obviamente, la disponibilidad de recursos financieros es clave para poder reclutar personal calificado y pagarle un salario atractivo. Así como para obtener la tecnología de avanzada que hoy se necesita para poder competir en la economía global, al igual que acceder a la información que permite actualizarse continuamente en un mundo en acelerado cambio. Es que la globalización es una misma realidad, inevitable, tanto para la empresa pequeña como para la grande. .

La contabilidad de costo y el control de costos es una rareza en un pyme. Sin embargo es de lo más necesario. Un área de problemas que destaca el estudio del entorno para la pyme en Venezuela, elaborado por FUNDES-Venezuela, son las *cargas sociales*. El 66% de los empresarios consultados lo mencionan. Los aspectos de *seguridad,* tanto física como judicial, es otro de los aspectos considerados por el sector empresarial.

La importancia de la MiPyME en Venezuela tiene su razón de ser, porque ellas, representan el

98% de los establecimientos que funcionan en la actualidad en el país. En materia de empleo, la empresa del sector privado, ocupa aproximadamente el 40% de los ocupados y la PyME cerca del 30%, sin mencionarse las empresas a nivel de autoempleo y micro, por no contar con un sistema de registro que pueda dar fe de las mismas. La participación de las MiPyME en el PIB, es de aproximadamente en 33% (Ríos, 2006).

Algunos temas críticos del sector empresarial en Venezuela, a criterios de la Corporación Andina de Fomento (CAF), que hay que resolver son:

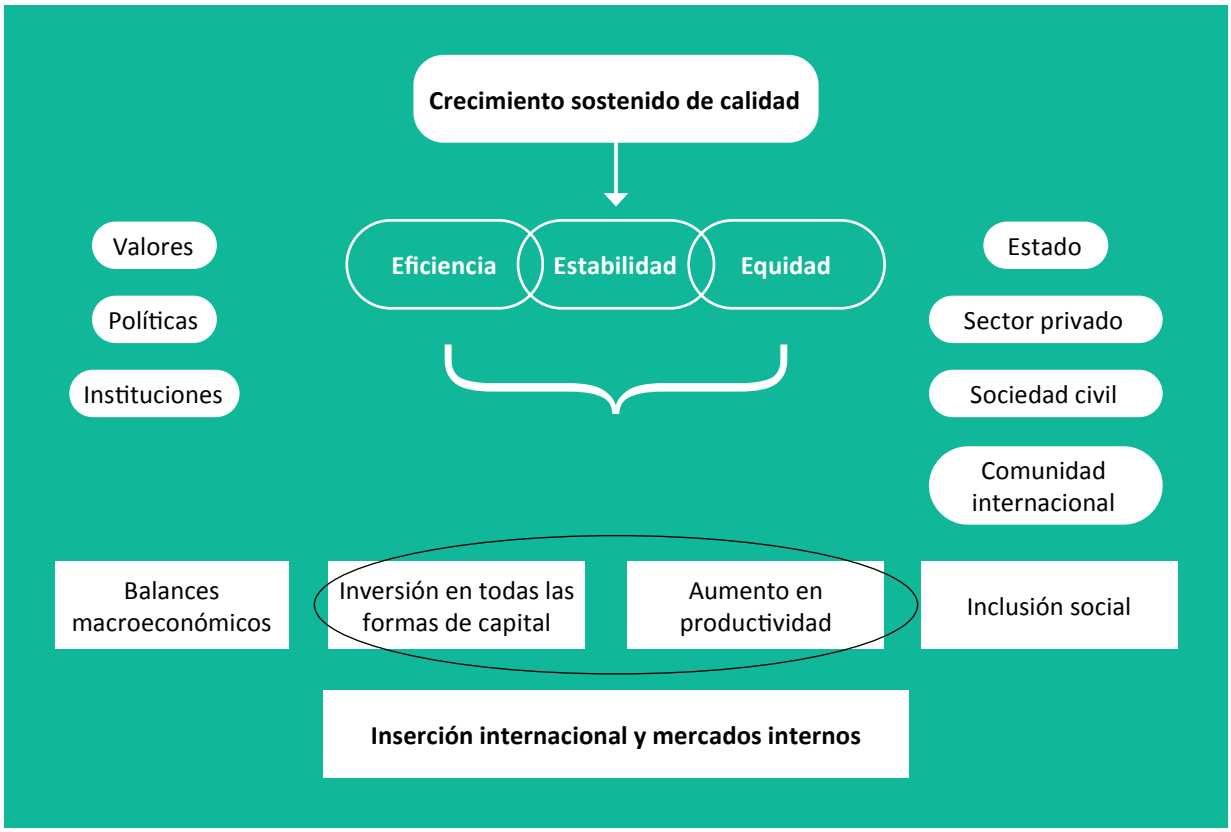
- Baja productividad y poca diversificación.
- Limitado acceso al financiamiento.
- Dificultades para acceder a mercados internacionales.
- Insuficiente personal entrenado y limitada capacidad gerencial.
- Ausencia de controles de calidad y estandarización de productos.

Ante el contexto que tenemos en Venezuela, se requiere un crecimiento sostenido y de calidad como pilar fundamental para promover la equidad y combatir la pobreza. Para lograr ese crecimiento sostenido de calidad tiene que estar acompañad por un ambiente de estabilidad económica, de equidad social y lograr implementar el criterio de eficiencia en todos los ámbitos de país.

Lógicamente todo ello, tiene que ver con los valores del venezolano, con las políticas públicas desarrolladas y con las instituciones en todos los niveles, con el concurso del Estado, el sector privado, la sociedad civil y las comunidades internacionales. Al lograrse la estabilidad económica del país, bajo los parámetros de eficiencia y en forma equitativa para la población, quiere decir, que existirán unos balances macroeconómicos positivos, inversión en todas las formas de capital, un aumento de la productividad, y en consecuencia, inclusión social.

A partir de esta ambiente, nuestras empresas venezolanas estarán en capacidad de insertarse en los mercados internos y luego al mercado internacional. De manera gráfica podríamos presentar la situación de la manera siguiente:

Gráfica 6.2
Logro del crecimiento sostenido



Fuente: Ríos (2006)

Las restricciones empresariales, para las empresas a nivel de autoempleo, micro, pequeña y mediana, en el país se manifiestan en las áreas de financiamiento e impuestos y regulaciones. En cuanto al financiamiento, las restricciones importantes se evidencian en los plazos, garantías, tramitología y la tasa de intereses elevada. Las empresas a nivel de autoempleo y micro no tienen acceso a los programas de financiamiento del sector privado.

Algunas de las acciones, de manera resumida, que ha emprendido CAF en la promoción de la competitividad de las PyMEs son:

Cuadro 6.6
Acciones empendidas por las PYMES

Líneas de acción	Tipo de Intervención
Desarrollo de capacidades productivas y comerciales	▫ Adaptación a estándares de calidad internacional. ▫ Adaptación de nuevas tecnologías, desarrollo de redes de información. ▫ Reducción de barreras a los negocios. ▫ Fortalecimiento a la capacidad de gestión y entrenamiento del personal.
Articulación de la PyME a cadenas nacionales, regionales y globales de producción	▫ Programas de internacionalización (EXPORTIC) ▫ Desarrollo de modelos de logística (MERLIN), cadenas de frío (Frío Aéreo) ▫ Inteligencia de mercados ▫ Desarrollo de proveedores y canales de distribución
Facilitar el acceso a financiamiento	▫ Fondos de capital de riesgo, fondos de garantías, factoring, microfinancieras, entre otros.
Profesionalización y mejora del gobierno corporativo	▫ Herramientas de promoción de Gobierno Corporativo aplicables a PyMEs

Fuente: www.caf.com (2006)

6.6 Negocios en redes o franquiciar como alternativa de expansión para las empresas venezolanas

En los últimos años la franquicia se ha convertido en el sistema de comercio minorista con mayor crecimiento y, posiblemente, la única alternativa real de negocio que puede avanzar al ritmo que, actualmente, están imprimiendo las grandes superficies.

No obstante, todo proyecto empresarial que aspire a crecer en el mercado a través de la captación de franquiciados debe estar en condiciones de cumplir con la esencia misma del sistema: reducir el riesgo de fracaso de cada nuevo negocio gracias a la experiencia probada del franquiciador. Aunque no existe una teoría que garantice plenamente el éxito de un proyecto de franquicia, sí existen unas condiciones previas cuyo incumplimiento equivaldría, casi con total seguridad, a su descalabro.

La franquicia es la duplicación exacta de un modelo de negocio para que otros, empresarios independientes, puedan constituir y gestionar el suyo propio con menor riesgo. Por este motivo, es imprescindible que el franquiciador parta de un éxito probado en la práctica, esto es, de un modelo de negocio aceptado por el mercado.

El desempleo es una de las variables que también impulsa a trabajadores calificados a abrazar el formato de las franquicias, en un intento por maximizar sus ingresos y recursos disponibles, en especial ante escenarios económicos adversos. Como evidencian Aarón Olmos y Víctor Rivas en su estudio: La franquicia en Venezuela como formato comercial de crecimiento empresarial 1990-2002 (Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 2004, volumen X, Nº 1), existe una estrecha relación entre las recesiones económicas y las franquicias. Pues, mientras los negocios tradicionales se agudizan, el sector de las franquicias repunta, producto del desarrollo de nuevas alternativas empresariales para mitigar la situación.

El mismo reporte revela que la mayoría de los negocios en Venezuela se desarrollan en las áreas de comercio y servicios, en una proporción de 42,5% y 38,8, respectivamente. Como dato curioso, parte de las actividades más populares registradas por el estudio se enmarcan en formatos franquiciables: centros de comida rápida, restaurantes, panaderías y heladerías; comercio de textiles y artículos para el hogar; servicios de telecomunicaciones, y peluquerías y centros de estética.

El venezolano ha explorado las franquicias como una buena opción de inversión individual, en la cual se adoptan los patrones de empresas de cierto reconocimiento en el mercado (sea local o internacional). No obstante, también se ha convertido en una estrategia de expansión empresarial, la cual no sólo se refleja en las múltiples cadenas internacionales radicadas en el país, sino en conceptos venezolanos exitosos tales como Churromanía, el cual está presente en el mercado local y, con orgullo, ya se encuentra en ciudades como Sao Paulo, Miami y Barcelona.

A través de este sistema, una empresa aprovecha el conocimiento privilegiado sobre el consumo de sus actuales clientes, para ampliar así las fronteras de su negocio. En este sentido, se vale del aporte económico de terceros, como base para el financiamiento y posterior manutención de toda una red desarrollada alrededor de su concepto original.

Olmos y Rivas explican en su investigación que la estrategia se fundamenta “en aumentar el número de unidades o establecimientos comerciales de la empresa, bajo una metodología probada, donde el empresario (franquiciante) opera su negocio bajo normas preestablecidas, con una fuerza de trabajo independiente y con el aporte de recursos de terceras personas”. Como resultado de este método, la marca se fortalece y el volumen de los negocios se incrementa, lo cual a su vez redundará en mejores condiciones de compra ante proveedores, me-

nores costos de producción y la rentabilización de los esfuerzos de marketing, según apuntan los autores.

La oferta de franquicias es amplia y alcanza rubros disímiles como comida rápida, cosméticos, zapaterías, alquiler de equipos informáticos, talleres mecánicos, moteles y hoteles, agencias de viajes y salones de belleza. Sea el negocio un bien o servicio, más de tres cuartos de los venezolanos asocia tener una empresa con las ideas de éxito y un alto nivel de vida y, sin necesidad de cifras, las perspectivas de expansión del sector no pueden ser menos que prometedoras.

No se puede olvidar que el franquiciador debe transmitir a cada uno de sus franquiciados el 'know how' (saber hacer) necesario para que pueda duplicar con exactitud el concepto original, por tanto, que cuanto más sencillo sea este proceso, más fácil será también para el franquiciado llevarlo a cabo.

En contra de lo que muchos piensan, la franquicia no es una tabla de salvación para empresas en dificultades. Todo nuevo proyecto que aspire a perdurar debe construirse sobre una estructura económica y de gestión sólida. Sin una importante inversión inicial es prácticamente imposible poner en marcha un proyecto serio y sentar las bases para un crecimiento futuro.

Durante la fase inicial de expansión es muy probable que la cuenta de resultados de la central de franquicia sea negativa. Por todos es bien sabido que los gastos de preparación y lanzamiento de una empresa en gestación son siempre mayores que sus ingresos.

Antes de lanzar una franquicia al mercado, es importante realizar un plan de viabilidad del proyecto con el fin de verificar la posibilidad de franquiciar el modelo.

Una vez concluido este plan, el futuro franquiciador debe saber las condiciones económicas, jurídicas, relacionales, estructurales, etc., que harán viable su negocio en el mejor contexto posible.

Si el resultado del plan de fuera negativo o existieran dudas importantes sobre la viabilidad real del proyecto por falta de rentabilidad, problemas de transmisión o ausencia de factores de fidelización del franquiciado, debería darse por concluido en ese punto.

Por el contrario, en caso de no existir ninguna de estas trabas, el franquiciador debe redactar la base documental del proyecto –denominada "package de franquicia"- con el fin de hacer partícipe al franquiciado de su experiencia práctica y conocimientos acumulados durante la fase de pilotaje del negocio. Esta experiencia, analizada y sistematizada, permitirá al franquiciado duplicar el concepto empresarial probado por el franquiciador sin dejar espacio libre para las interpretaciones personales.

Es importante pensar que el franquiciado, por regla general, no tiene por qué tener experiencia alguna en el sector en que va a operar. De tal forma, la transmisión de conocimientos y experiencias representa un papel fundamental para que el franquiciado pueda asumir el cargo de gestor del negocio.

6.6.1 La internacionalización de las empresas venezolanas a través de las franquicias

Entre finales de la década del setenta y en los ochenta, se introduce la modalidad de franquicia, representada por las firmas comerciales Burger King y Tropi Burger, donde los dueños eran corporaciones extranjeras, los cuales operaban sin ofrecer franquicias y sólo a principios de los 90 se comienza a ofrecer franquicias, donde se otorgaban una licencia de uso y no una franquicia con todas sus características del negocio (Palacios *et al.,* 2000. pp.33)

Según el Dr. Raffalli, referido por Palacios, atribuye el "boom" de las franquicias extranjeras en estos últimos años a dos factores: en primer lugar factores de índole económica y social: desempleo y estancamiento y el incremento del costo de vida y en segundo lugar el cambio del régimen de prestaciones sociales, la creación de la Cámara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIA), que a partir de su creación de ha abocado a la información y realización de eventos relacionados con las franquicias.

Según Palacios *et al*, (2000, p.34), la primera franquicia internacional constituida en Venezuela, fue McDonald's y la primera franquicia Venezolana fue Graffiti, seguida por Chip a Cookie.

En el proceso de internacionalización de los negocios es importante mencionar los datos aportados por la Cámara de Comercio (www.dinero.com.ve, 2001) en lo referente al sector de franquicias, donde expresa que actualmente hay unas 220 empresas de franquicias operando en el país, de las cuales 55 por ciento son nacionales.

De las marcas extranjeras, Estados Unidos es el exportador más importante con 27 por ciento del total. De acuerdo con Profranquicias, en 1998 la apertura de locales de franquicia experimentaron un crecimiento del 20 por ciento con respecto a 1997, que sólo existían cincuenta enseñas (Palacios y otros, 2000. pp. 37)

En 1999 esa cifra se duplicó, pero en 2000 descendió 10 puntos para ubicarse en 30%. En el 2001 se estima un incremento de 25%, lo cual ubica el crecimiento promedio interanual en 30%. Al cierre del 2000 había aproximadamente 1800 locales de franquicia operando en todo el territorio nacional. Mientras que en 2004 existían, aproximadamente, unos 7000 establecimientos.

Entre las empresas locales que se han proyectado internacionalmente tenemos a Churromanía que tiene establecimientos en Miami (EE.UU.) y en Sao Paulo (Brasil) y bajo la modalidad de franquicia maestra en España y Puerto Rico. Otras empresas, que también han alcanzado el mercado internacional, es el caso de Cinnarolls y Cinnamoon que son marcas locales (www.dinero.com.ve, 2001)

6.6.2 Experiencias de empresas venezolanas que han adoptado el formato de franquicias

Algunos ejemplos de franquicias venezolanas a destacar son los siguientes:

Churromanía

Churromanía es una franquicia 100% venezolana de origen familiar dedicada a la elaboración y comercialización de churros. Sus fundadores, jóvenes venezolanos emprendedores y visionarios, han logrado internacionalizar exitosamente la marca, creciendo vertiginosamente hasta convertirse en una corporación que expande y exporta su modelo de negocio como la franquicia global de churros más grande y exitosa del mundo, marcando así, pauta en la filosofía gerencial de sector de las franquicias por su innovadora concepción del negocio. Churromanía reinventó la popularidad churro español, y las diversas presentaciones de combinaciones y sabores han hecho de esta franquicia un concepto único con productos exclusivos que disfrutan niños y adultos por igual.

Comenzaron con una pequeña tienda para el año 1997 en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui, (Venezuela) y dos años y medio después abrían su tienda Nº 19 en el Centro Comercial El Sambil en Caracas. Actualmente cuenta con más de 70 establecimientos, de los cuáles 43 se ubican a nivel nacional. A partir del año 1999 comienza su expansión al exterior y hoy día tienen presencia en Brasil, Estados Unidos, España, Costa Rica, El Salvador, Honduras, México, Puerto Rico y Chile.

Constantemente están evaluando el mercado y el año pasado lanzaron el concepto del Kiosco Churromanía para ofrecerle a sus potenciales franquiciados un nuevo concepto de sus tiendas, destacando su versatilidad, funcionalidad y bajo costo.

Su crecimiento en tiendas para el año 2005 fue de un 59% en comparación con el 2004. Realizaron una alianza con Chocolates El Rey para lanzar el Chocolate Caliente, el cual le ha generado importantes ingresos. Cuenta con un programa de responsabilidad social empresarial “Es sencillo, tu cambio por una sonrisa” destinado a la Fundación Don Bosco en el Estado Anzoátegui, que fue concebido en sinergia con la Fundación Venezuela Sin Límites.

Su éxito no es sólo gracias al consumo de sus productos a lo largo y ancho del mundo, sino a la calidad en su elaboración, el recurso humano, la calidad de sus proveedores, el compromiso de los franquiciados y su retorno en utilidad como socios de la empresa. Churromanía ha recibido diversos reconocimientos y su presidente es actualmente presidente de ProFranquicias. (Venezuelacompetitiva, 2006)

Chip a Cookie:

La variedad de galletas ofrecidas en sus locales son las claves de esta exitosa franquicia venezolana que cuenta con más 40 establecimientos a nivel nacional. La inversión por local asciende a 40 mil dólares, con un retorno de la inversión en 18 meses. Además cuenta con 3 tiendas en Ecuador.

Chipi´s:

Cuatro emprendedores (de los cuales tres son primos) decidieron abrir en 1994 un local de perros calientes en La Castellana, (Caracas, Venezuela) cuyo éxito los motivó a extender su menú al área de hamburguesas, ensaladas, postres y sándwiches. Hoy cuentan con 5 locales y son catalogados como una de las cadenas de comida rápida de mayor potencial en el territorio nacional. El costo de esta franquicia es de 30 mil dólares, con un cobro de regalías de 7 por ciento de las ventas mensuales. La inversión por local se estima en 800 mil dólares.

Las Joyas de Bárbara

La flamante Miss Universo 1986 y mujer de negocios, Bárbara Palacios, decidió incursionar en el terreno de las franquicias, con la creación de locales donde se comercialicen joyas y accesorios únicos en su estilo y diseño. El proyecto abarca la apertura de 10 tiendas, de la cual ya funciona una en el Centro Comercial Santa Fe de Caracas. El costo total por local se calcula en 28.630 dólares, a los que hay que añadir 15 mil dólares por concepto de inventario inicial de mercancía.

Maxipapel

Franquicia venezolana dedicada a la comercialización de productos en el área de papelería escolar y de oficina, integrando productos relacionados con el área de impresión y accesorios de computación. La inversión por local es de 150 mil dólares, con un retorno de la inversión en un período de 2 años.

Pizza Siete

Con tres años en el mercado, esta franquicia cuenta actualmente con 11 locales en el área me-

tropolitana de Caracas. El valor de uso de la marca es de 25 millones de bolívares, a los cuales hay que añadir una inversión de 28 millones de bolívares por concepto de equipos.

Preescolar Las Lomitas

El reconocido sistema de gerencia de un preescolar caraqueño se ha convertido hoy en día en un caso a destacar en el sector de las franquicias. Representa una metodología de enseñanza aplicada durante más de 20 años de experiencia.

Industria Regal

Industrial Regal es una empresa fabricante y comercializadora a escala nacional e internacional de goma flexible, con una experiencia en el mercado de más de 30 años. Es franquicia desde hace tres años, y en ese tiempo han consolidado en todo el territorio 13 tiendas en varios formatos. Todas pensadas "para ofrecer rentabilidad, eficiencia y excelente servicio, con productos de vanguardia, muebles para el dormitorio, lencería y accesorios", tal como reza su misión de empresa.

Rafael Peraza es representante de la marca y explica que "como franquicia, Regal tiene dos tipos de tiendas: una de distribución y otra de exhibición". Es posible comprar cualquiera de los productos en ambas, pero para funcionar como tienda de distribución deben cumplirse unas dimensiones mínimas de depósito y debe poseerse un camión de transporte.

Además de estos formatos, existen puntos de venta Regal dentro de grandes tiendas por departamento en todo el país. Estos espacios reservados para la marca, que miden entre 15 y 20 metros cuadrados, aprovechan los depósitos de estas tiendas.

La inversión total para operar una tienda Regal la constituye el pago único de. franchise fee por 20 millones de bolívares, que incluye el apoyo publicitario, el sistema operativo de la tienda, y el derecho para uso de la marca, así como el costo del local, su construcción o modificación, y la compra de mercancía para exhibición. "En total, la inversión inicial puede estar entre los 100 y 150 millones de bolívares, y el retorno estimado de la misma se calcula en 15 0 18 meses. Las ventas de una tienda promedio representan entre 70 y 100 millones de bolívares mensuales, y las utilidades para el franquiciado representan 40% de estas ventas", explica Peraza.

Respecto al pago de royalties, usuales en negocios franquiciados, Peraza comenta que en Regal la dinámica es diferente del resto: "Se paga un fee de publicidad trimestral equivalente a 3% de las compras que hace la tienda a la fábrica; en contraste con otros negocios en los que se cobra al franquiciado con respecto sus ventas al público".

La capacitación del personal de estas tiendas consiste en una instrucción básica sobre las características de los productos, pero no contempla ninguna estandarización de procesos ni manejo de manuales operativos. Los franquiciados y todos los trabajadores de la franquicia deben conocer la tecnología y las características de los productos de la marca para que puedan explicar sus ventajas a los clientes, esta instrucción se realiza principalmente con visitas guiadas a la fábrica de la marca.

Para la administración del negocio, se valen de la aplicación Profit Plus, un software muy popular que permite manejar datos de inventario, mercadeo, estadísticas y ventas. Para el cierre de este año (2006), la franquicia espera haber inaugurado al menos cinco tiendas más en el oriente y occidente de Venezuela, en ciudades como Cumaná, Maturín, San Cristóbal y Barquisimeto.

Cocolada

Alejandro Iranzo, comerciante con experiencia en Alimentos Yaracuy, empresa dedicada sólo a la elaboración de productos derivados del coco, formuló el concepto de una franquicia de cocadas, con una variante de sabores como las de cocada de fresa, parchita y guanábana. “La idea de esta franquicia es poner en el mercado un producto criollo que es sabroso, sencillo, rentable y venezolano”.Página Web: www.cocolada.com.Correo electrónico: franquicias@cocolada.com.

Chicha Croquer

Las iniciativas que demuestran creatividad criolla están, en su mayoría, relacionadas con la alimentación. El éxito se ha basado en convertir los sabores tatuados en el paladar del venezolano en propuestas renovadas. Constituida en 1996, la empresa familiar Chicha Croquer fue la pionera en el negocio de la venta de chicha bajo el esquema de franquicias y ya cuenta con más de 170 establecimientos en todo el país. La de esta espesa bebida es una de las categorías más demandadas por los venezolanos, página web: www.croquer.com.

Teques

El tequeño es un producto que está arraigado en la cultura del venezolano y esta franquicia lo ofrece al público de una manera innovadora”, explica Jonathan Geller, dueño de Tequis, abierta apenas este año (2004). El menú consta de cinco tipos de tequeños, cuyos precios oscilan entre 2.200 y 2.600 bolívares. Los sabores son: tradicional, ajillo, pizza, chocolate y cheddar con tocineta. Una de las mayores innovaciones de Tequis es que cuentan con una particular “freidora” que no requiere aceite.

Correo electrónico: tequisfranquicias@hotmail.com

Oblea manía

Los esposos Alejandra Octavio y Carlos Sandoval querían comprar una franquicia. Estaban en una cena y, cuando llegó el postre, les ofrecieron obleas. Ambos se miraron a la cara y lo supieron todo: iban a crear una nueva marca que ofreciera este dulce sin el aparatoso mecanismo de la cava de anime que usan los vendedores ambulantes. Y crearon Oblea manía, haciendo equipo junto a José Andrés Cabrera y María Dolores Ruesta. En cuanto al origen de la oblea, Octavio asegura: "Hemos llamado hasta a China pero, a ciencia cierta, nadie lo sabe". Página web: www.obleamania.com.ve.

Golfeaditos

Bajo el slogan de "Los mejores golfeados de El Junquito con queso de mano, ubicados en los mejores puntos de Caracas", Rubén Balza, dueño de esta franquicia, explica que la idea surgió en marzo de 2002 "por la necesidad de descubrir un producto criollo no comercializado y que estuviera en la sangre del venezolano". Aunque no tienen nada que ver con los elaborados en El Junquito, una antigua empresa que se dedicaba a la fabricación y venta de quesillos, luego de un estudio de mercado descubrieron que el público asociaba a los golfeados con esa zona y decidieron aprovechar el renombre. Correo electrónico: info@golfeadito.com

Church's Chicken

Church's Chicken, con sólo tres años en el mercado venezolano, se ha convertido en una de las marcas más importantes en la industria nacional de comida rápida. Este éxito, según Orlando Navas presidente de la franquicia en Venezuela, se debe a la calidad y excelencia del producto, la creatividad de la corporación y la agresividad de sus socios inversionistas.

En la actualidad Church's Chicken cuenta con 8 locales ubicados en Sambil Caracas, Bello Campo, El Recreo, Tucacas, Maracaibo, aeropuerto de Maiquetía y están por inaugurar pronto en el estado Táchira , Sambil Maracaibo y Valencia. "Estamos en la búsqueda de romper con el esquema de las grande metrópolis y apostar a las potencialidades del país buscando sectores vírgenes", afirmó Navas.

Por su parte Johanna Anzola, gerente de marca de la franquicias asegura que Church's genera 200 empleos directos por año y la meta de la marca para el año 2005 es expandirse a un paso de 4 nuevas tiendas y repetir el proyecto de su tienda modelo ubicada en Bello Campo, creciendo así a un ritmo de 20 por ciento interanual.

Anzola explicó que el tiempo de retorno de la inversión es de un lapso promedio de treinta

meses, en este mismo sentido aclaró que esto depende tanto de la ubicación como del manejo operativo que el franquiciado le de al restaurante.

Así mismo informó que para obtener un local con el concepto de Church's Chicken, se debe cancelar un monto entre 180 mil y 220 mil dólares, lo que incluye obra civil, equipamiento del local y entrenamiento del personal (SoloFranquicias, 2004).

6.6.3 Razones que plantean a la franquicia como alternativa de crecimiento empresarial

Como se dijo anteriormente, es a partir de 1996 que se dispone de información acerca del desarrollo y crecimiento de las franquicias en Venezuela, debido a que no existe una fuente oficial que registre su actividad desde sus inicios a finales de la década del 70. Por esta razón, para tener una visión del comportamiento de las principales variables macroeconómicas y sociales del país, se circunscribe al período 1996-2002, según datos de Olmos y Rivas (2004, p.269).

Cuadro 6.7

Variables macroeconómicas de Venezuela 1996-2002

Variables	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
PIB consolidado (MM)	565.505	601.534	602.558	565.888	584.195	600.488	547.175
PIB petrolero (MM)	150.139	164.247	167.490	155.066	159.954	158.563	138.640
PIB no petrolero (MM)	415.367	437.287	435.068	410.822	424.241	441.925	408.535
Tipo de cambio promedio (Bs.)	417,34	488,59	547,55	605,70	679,93	723,67	1.160,95
Tasa interés activa promedio	37,22%	22,16%	45,21%	31,89%	23,91%	25,64%	37,08%
Tasa interés pasiva promedio	18,36%	6,84%	10,25%	7,05%	3,35%	2,40%	3,90%
Desempleo	12,40%	10,60%	11,00%	14,50%	13,20%	12,80%	16,20%
Población (millones de hab.)	22,3	22,7	23,2	23,7	24,1	24,6	25,1
Establecimientos Industriales (Un)	12.500	11.899	11.539	11.700	8.100	7.500	6.781

Empresas franquiciadoras (unid.)	51	61	96	145	185	273	235
Número de establecimientos				1.971	2.846	4.558	6.755

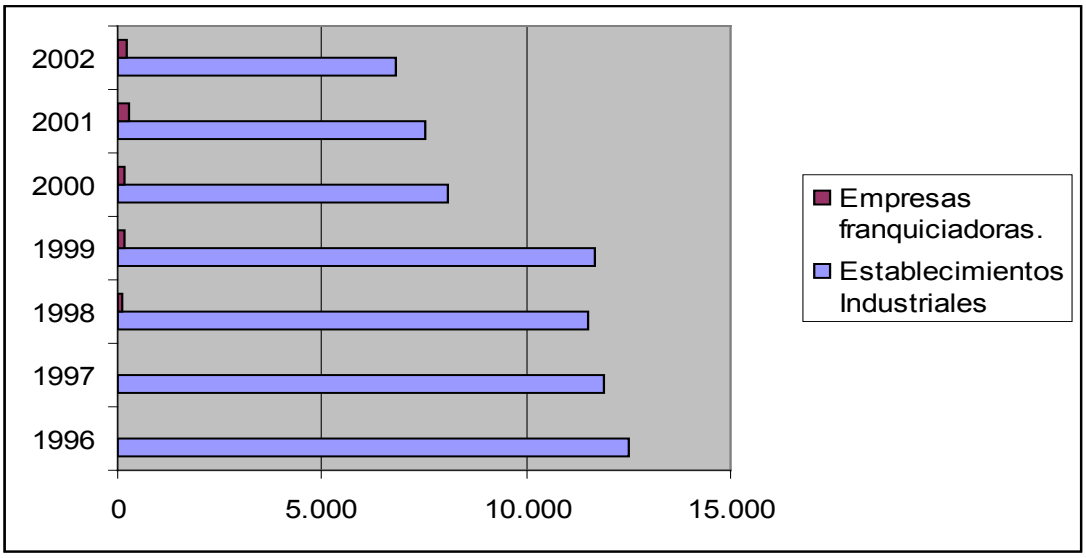
Fuente: Olmos y Rivas (2004, p.269).

En este sentido, para conocer el rumbo que ha tenido las franquicias en el país, presentamos el comportamiento de variables como: Producto Interno Bruto (PIB), tipo de cambios promedio (Bs. * $), tasas activas y pasivas (promedio) de los seis principales bancos, desempleo, población y el total de establecimientos industriales, así como también, el número de franquicias, durante el lapso. Se analizan estos datos, por ser la única data con que se cuenta, de todas maneras, aunque es hasta 2002, los valores se mantienen en la misma proporción, lo único que ha variado es la tasa de cambio, que está actualmente en 2.150 Bs.* $.

- El lapso en referencia se caracteriza por las siguientes variables macroeconómicas:
- Un PIB estable y de tendencia creciente
- Un tipo de cambio fluctuante con una marcada tendencia al alza.
- Una tasa de intereses activa variada
- Una tasa de intereses pasiva variada, con marcada diferencia mayor al 20% (tasa activa – tasa pasiva)
- Una tasa de desempleo siempre mayor a dos dígitos.
- Un crecimiento poblacional promedio, cada dos años, de un millón de habitantes
- Una marcada crisis del sector empresarial, representado por decrecimiento para el lapso 1996-1997 de 5%, 1998-2000 del 31%, para tener una disminución del sector de 48% durante el lapso de referencia.

Gráfica 6.3

Relación establecimientos industriales vs. franquicias



Fuente: Elaboración propia según datos Fuente: Olmos y Rivas (2004, p.269).

El cierre de empresas afecta, como es lógico, a la actividad industrial y económica nacional, traduciéndose en un aumento de la tasa de desempleo, como lo demuestra el cuadro anterior. Mientras que el sector de las franquicias a marcado una tendencia creciente, a lo largo del periodo, alcanzando en 2001, 273 empresas franquiciadoras nacionales.

El sector de las empresas en 2002, representa el 63% del total de establecimientos que existía para 1984, es decir, que existen menos empresas en la actualidad que en la década del ochenta.

Al verificar el comportamiento del sector industrial, se observa que mientras este sector va en decadencia, el sector de las franquicias se muestra en constante crecimiento, a pesar de la aguda situación de conflictividad económica y política del país.

Igualmente los autores, hacen referencia de que el origen de este comportamiento, se encuentra estrechamente ligado a la recesión económica, ya que mientras la economía del país recae, el sector de las franquicias repunta, como producto del desarrollo de nuevas alternativas empresariales para paliar la situación a través de este sistema.

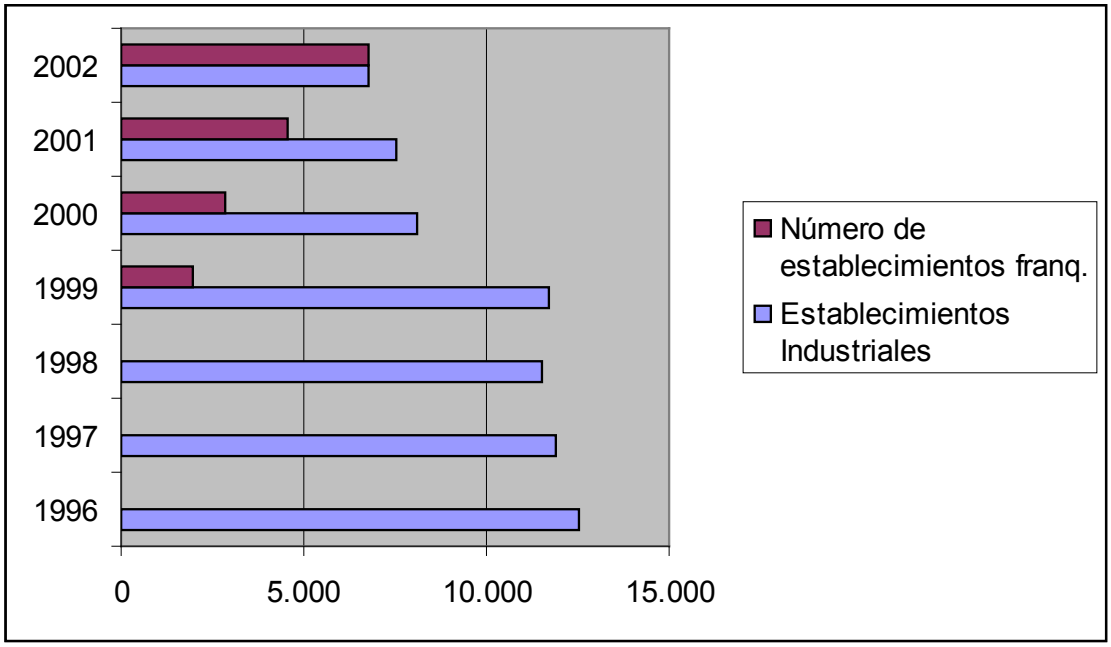
En este sentido, situaciones como el incremento del desempleo, producto de las reducciones de personal, aumenta la cantidad de potenciales franquiciados y franquiciadores en el merca-

do, los cuales buscarán maximizar sus ingresos y recursos disponibles, ante un contexto económico cada vez más adverso. De esta manera, la franquicia se presenta como alternativa de inversión rentable, y una herramienta de crecimiento empresarial de bajo impacto, debido a la incidencia que sobre los costes de expansión posee, al fundamentarse en el aporte de terceros como base de financiamiento.

La dinámica de operación y expansión de la franquicia, propende al crecimiento del tejido empresarial nacional, fomentando la generación de nuevas fuentes de empleo formal y estable, que benefician directamente a la población económicamente activa impulsando, de esta manera, la formalización de la economía nacional, así como contribuyendo con el crecimiento y desarrollo de la economía del país.

Gráfica 6.4

Establ. franquiciados vs. Establ. industriales



Fuente: elaboración propia según datos Olmos y Rivas (2004, p.269). Tormo & Asociados, 2002.

En la gráfica anterior, se observa el crecimiento en número de establecimientos franquiciados, que a partir de 1999 tiene un ascenso significativo, hasta el punto de que en 2002, casi iguala al número de industrias.

La franquicia en Venezuela, como formato comercial de crecimiento empresarial, representa

una alternativa rentable y confiable para la expansión de las empresas, debido a que su incidencia sobre la estructura de costes es de bajo impacto, al compararse con otra alternativas de crecimiento, como por ejemplo: abrir sucursales.

En este sentido, los gastos incurridos por la empresa en el proyecto de franquicia, se recuperarán en un horizonte temporal, que variará en función del número de establecimientos adheridos a la red y del ritmo de crecimiento del sector. De esta manera, los ingresos percibidos por el cobro del sistema de contraprestación a los franquiciados de la red, se convertirán, en la principal fuente de financiamiento de la empresa.

Por otra parte, la transferencia de las herramientas gerenciales, técnicas y procedimentales del concepto de negocio al franquiciado, aseguran la estabilidad y rentabilidad de cada unidad, donde la elección del asociado a la red, resulta determinante para el éxito conjunto de la red.

En conclusión, el aporte que al crecimiento y desarrollo de la economía nacional, regional y local brinda el sistema de franquicias, se evidencia en cifras económicas como la contribución de 0,5% al Producto Interno Bruto Nacional no Petrolero, así como también, en un aumento del bienestar social, y de la calidad de vida del venezolano. Este hecho es fruto de la competencia y del efecto dinamizador que posee el sector franquicia en el mercado, motivando la creación de empresas, la generación de empleo y la activación de otros sectores de la economía nacional.

6.7 Aporte del formato de franquicia al sector empresarial venezolano

En la actualidad los países en vías de desarrollo están pasando por una situación coyuntural, donde se aprecia con claridad la necesidad de modernización del sector empresarial mediante la capacitación del recurso humano, dueño de estas unidades de producción; de integración horizontal y vertical entre los sujetos de la economía y especialmente, es notoria la necesidad de respuesta para apuntar una verdadera “crisis estructural”.

El concepto de globalización aunque en muchos sectores ha despertado una connotación negativa, hay que darle otro significado de tipo positivo, propio del espíritu emprendedor que debe tener un empresario, como es el de una oportunidad. Sólo que ante estas circunstancias, es necesario entender y asumir decisiones a veces difíciles, para emprender un negocio, donde hay que comprometerse en forma personal y organizacional para sostener el proyecto en el curso del tiempo y vaya a las filas de las empresas que tienen que cerrar sus puertas por no tener respuestas a las nuevas exigencias del medio ambiente.

En tal sentido, el sistema de franquicias comerciales se muestra como una herramienta inmejorable para alcanzar el crecimiento de las empresas y de sus responsables, para la creación de fuentes de trabajo y para la consolidación de proyectos costosos y el logro que toda persona aspira: el de realización personal (franchising.advisors, 2005)

En Palacios *et al*, (2000) los datos obtenidos de las agrupaciones que representan al sector de las franquicias, muestran crecimientos vertiginosos en cantidad de establecimientos, este fenómeno probablemente sea visto con ópticas muy distintas, para algunos conservadores representará una nueva expansión del imperialismo y la transculturización, donde empresas extranjeras vienen a quitarle oportunidades a los locales y a inducir un estilo de vida considerado como superficial.

Para otros, de pensamientos de vanguardia, el fenómeno resulta progresista y se trata de una tendencia, estos pensadores, ven a la franquicia como una oportunidad por su acertada visión cliente, donde el cliente es la razón de su existencia, lo cual se evidencia por la gran aceptación que tienen los productos y servicios ofertados bajo el formato de franquicias.

Más adelante los autores, definen al sistema de franquicia como un modelo en la formación del emprendedor venezolano, con el objeto de fomentar el espíritu empresarial y transformándose en instrumento para el progreso del activo más importante del país, como es la gente. La franquicia permitirá al individuo convertirse en empresario e iniciar su propio negocio.

El modelo de franquicia, según los referidos autores, posee atributos que contribuyen a modernizar nuestra economía y a mejorar el mercado laboral venezolano, contribuyendo a formalizar puestos de trabajo, bajo una filosofía de operación que obligan a los actores a comportarse según un juego de valores fundamentales preestablecidos por una marca franquiciador.

Esta modernización es necesaria para Venezuela, por lo evidenciado en estudios realizados por la Universidad Católica Andrés Bello, donde se refleja que más de 14 millones de personas, están clasificados como pobres, lo que representa más del 56% de la población total, ello infiere, que es necesario establecer la modernización cultural venezolana para mitigar la pobreza, ya que cada año que pasa, se ha tenido una pérdida sostenida del ingreso real, mayor al 60% (Palacios *et al,* 2000)

Por otro lado, observamos en el programa que tiene la CAF, hace empeño en líneas de acción para la promoción de la competitividad en las empresas venezolanas en áreas específicas que tienen que ver con el desarrollo de capacidades productivas y comerciales, traducidas en adaptación de los procesos productivos a estándares internacionales, adaptación a nuevas tecnologías, desarrollar redes de información y fortalecimiento a la capacidad de gestión y entre-

namiento especializado del personal. Estos parámetros son cubiertos, al adoptar el sistema de franquicias en los negocios.

Además, el modelo de franquicia promueve valores, que no sólo son considerados factores de éxito de las franquicias, sino que han sido determinantes en los hombres y mujeres exitosos en el mundo de los negocios, tales como:

- *Universalismo:* un valor fundamental para impulsar el desarrollo, es la existencia de un conjunto de reglas que aplican todos por igual, donde el franquiciado debe obligatoriamente actuar en función de principios y normas universales desarrolladas por el franquiciado, aceptando explícita las condiciones de trabajo impuestas por la red.

- *Reglas claras:* el modelo contempla todos los pasos de manera tácita, normado o acondicionado por un procedimiento. En los negocios tradicionales, una de las principales causas de fracasos, por la incapacidad empresarial de seguir un procedimiento.

- *Desempeño:* el modelo promueve la valoración del desempeño como método de progreso dentro de la red, representada por la cantidad y calidad de los programas de incentivos al trabajador y la promoción interna de responsabilidades, reconocimientos al logro.

- *Especificidad del trabajo:* cada actor del proceso tiene claramente definido su papel dentro del sistema, lo cual, obliga al personal a asumir sus responsabilidades y madurar profesionalmente.

- *Orientación hacia la colectividad:* su primera prioridad es atender de manera adecuada los asuntos comunitarios pertenecientes a la red sobre los intereses personales.

- *Autocontrol:* como lo principal es la red por tanto existe una cultura de atención al cliente común.

- *Disciplina:* se maneja gratificaciones, postergando beneficios personales a corto plazo, a favor del ahorro y el crecimiento futuro.

- *Confianza:* el sistema de franquicias se basa en contratos que generan nexos muy estrechos, donde un franquiciador le cede a otro el derecho de usar su bien más apreciado, como es el uso y cuidado de una marca e imagen comercial frente a los clientes.

- *Control:* como todo está bajo un contrato, el franquiciador monitorea constantemente

las metas alcanzadas y las operaciones del franquiciado. Esto le permite ir creciendo bajo el concepto de mejoramiento continuo.

- *Productividad:* la franquicia tiene de manera estandarizada los criterios de productividad para su red.

- *Integralidad:* la franquicia genera un contrato moral de asociatividad de forma que puedan arrancar a trabajar unos con otros y no por separado, hacia un objetivo común.

- *Participación:* el formato plantea la necesidad de una participación activa que rompe la inactividad que caracteriza a los mercados inertes.

- *Infraestructura comunicacional:* existe una constante interacción con sus franquiciados, lo que le garantiza ascender al alcanzar un buen grado de participación.

- *Potenciador de competitividad individual y empresarial:* el modelo tiene capacidad de crear competitividad en el interior de la red entre sus trabajadores. Esto hace a una empresa competitiva, por su sistema de valuaciones o comparaciones entre distintos franquiciados pertenecientes a una misma red.

En conclusión, el formato por sus valores, que anteriormente se mencionan, constituye un modelo a imitar ya que nuestras empresas tradicionales no tienen, ni practican estos factores de éxito donde las empresas venezolanas no siguen ningún procedimiento. Los empleados no son capaces de seguir un procedimiento con reglas claras, mantienen el criterio de visión producto en vez de avocarse a las necesidades del cliente, lo que garantiza el éxito del producto o servicio que ofrece, por mercadear un producto o servicio de acuerdo a las necesidades específicas del cliente.

Las empresas venezolanas carecen del sentido de la confianza y no maneja criterios de productividad, muchos elementos culturales tradicionales han llevado a que la economía interna venezolana se caracterice por sus bajos niveles de competitividad.

Según cifras emitidas por el Fondo Monetario Internacional, Venezuela en términos de productividad, para el periodo 65-88, muestra un descenso en casi el 2% anual, lo que hizo que el país se ubicara en el puesto 40 de los 41 participantes en el informe sobre competitividad mundial emitida por la IMD en Suiza 1994. (Palacios et al., 2000)

Por otro lado nuestras empresas venezolanas, no tiene un departamento encargado de asegurar la calidad de sus productos, lo que evidencia una falta de competitividad entre las industrias.

El formato de franquicia ha sido un gran avance en el medio, ya que la organización para la calidad es condición básica en los franquiciados y dicho formato se fundamenta en tres consideraciones de gran importancia para la sobrevivencia de las empresas: calidad del producto o servicio, calidad en el servicio y calidad en la presentación del negocio.

En todo éxito, bien sea a nivel empresarial, país o personal, existen factores o reglas que son determinantes, pero lo que es decisivo es el elemento humano, su actitud es lo que marca la diferencia seguida de unas reglas elementales, además de cumplir con los valores anteriormente estudiados.

Estas reglas son:

- Deseo de superación.
- Respeto al medio ambiente.
- Respeto a los compromisos
- Responsabilidad
- Honradez.
- Respeto por el derecho a los demás.
- Amor al trabajo.
- Cultura del ahorro.

Se concluye, que el formato de franquicia engloba los más elementales factores de desarrollo regional y de progreso.

Implica cambio actitudinal, por ajustarse a una manera de manejar los negocios que garantiza el éxito, ya que ha sido un modelo comprobado, que ha significado: globalización de las empresas; dinero de otros países invertidos para financiar y promover pequeñas y medianas empresas. Donde se están incorporando emprendedores, generando de manera extensiva puestos de trabajo para jóvenes y profesionales. Capacitador del recurso humano en un país, donde uno de los problemas más graves, es la mano de obra calificada. De lo que se induce que la modalidad, es un potenciador del crecimiento económico, multiplicador de ideas, productoras de riqueza, bienestar y prosperidad para todos.

Por lo tanto, la franquicia es, sin duda, uno de los efectos más visible de la globalización en el tercer milenio. Este sistema de comercialización, de expansión o dominación de mercados ha permitido observar como empresarios a nivel de micro, pequeñas y medianas, han convertido su unidad productiva en empresas de dominio nacional, llegando incluso a ser internacionales.

La franquicia tiende básicamente el desarrollo de estrategias dirigidas a mejorar la calidad, la productividad y la eficiencia de la operación de una empresa, conceptos muy propios del formato.

Bibliografía

ÁLVAREZ, Rubén. (1983): *"Pequeña y Mediana Industria en Venezuela".* Ediciones Paral. Venezuela.

ARMAS, VIRGILIO Y DAZA, ABELARDO (2001): *"Las empresas venezolanas en los noventas"*. Revista Debate IESA. Volumen VI, Número 3. Enero-Marzo. Pág. 27-33. Caracas- Venezuela.

BRAVO, Luis. "*Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela*. Conferencia. 1990

ERARD Philippe, (1999). *"¿Cómo vencer los obstáculos al desarrollo de la PYME?. El Aporte de FUNDES".* Revista DEBATE IESA, p.9

FERNÁNDEZ, FEDERICO Y VIDAL, REBECA (2006): *"Todo lo que usted quería saber sobre: ¿Quiénes son los emprendedores?"* Revista Debate IESA, Volumen XI. Número 3. Julio-septiembre 2006. Págs.: 35-42

FRANCÉS, A. (2001): "*Estrategia: para la empresa en América Latina"*·. Ediciones IESA. Venezuela.

FRANCÉS, ANTONIO (2001*):"Qué le pasó a la empresa venezolana en los noventas"*. Revista Debate IESA. Volumen VI, Número 3. Enero-Marzo. Págs. 6-8. Caracas- Venezuela.

FRANCÉS, Antonio. (2001) *"¿Qué le pasó a la empresa venezolana en los noventa?"* Ediciones IESA. Venezuela.

FUNDES, CUANTO, OECD (1997), NAFIN (1995): *Propuesta de Acción para impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y mediana Empresa*. Citado por: Emilio Zevallos. (1999)

GARCÍA DE MUÑOZ, JOSEFINA (2001): "*La internacionalización de la empresa venezolana en los noventa"*. Revista Debate IESA. Volumen VI, Número 3. Enero-Marzo. Pág. 17-20. Caracas- Venezuela.

OLMOS, R., Aarón; RIVAS, Víctor. (2004). *"La franquicia en Venezuela como formato comercial de crecimiento empresarial 1990-2002".* Revista Venezolana de Coyuntura. Vol. 10. nº 1. (enero-junio) pp. 251-275. Venezuela.

PALACIOS A, Luís E. (1999). Recopilación *"Sabiduría popular en la empresa Venezolana".* Publicaciones UCAB. Venezuela. 315 Págs

PALACIOS, L., ARREDONDO, J., DI EGIDIO D., SEIJAS R. (2000). *"Franquicia en Venezuela. Una escuela de emprendedores."* UCAB y Revista Inversiones. Caracas. Venezuela. Nº 3. Editorial McGraw – Hill interamericana, S.A.

PIÑANGO, RAMÓN (2001): *"Qué se hicieron las empresas venezolanas".* Revista Debate IESA. Volumen VI, Número 3. Enero-Marzo. Pág. 2. Caracas- Venezuela.

RODRIGUEZ, ARAMÍS (2006) "El Emprendedor venezolano". Revista Debate IESA, Volumen XI. Número 3. Julio-septiembre 2006. Págs.: 20-22

ROSALES LINARES, RAMÓN (1996): *"Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa"*. Ediciones IESA. Venezuela.

SMALL BUSINESS & PUBLISHING. CO, (1994): "Las tres armas de la microempresa". Editorial Garnica. España. pp. 17

STEINHARDT, Ricardo J.M. (1994) *"Temas para la pequeña y mediana empresa, Comercialización -Administración - Producción".* Segunda Edición. Ediciones MACCHI, Buenos Aires. 225 Págs.

TORMO, Eduardo. (2002). "*De emprendedor a franquiciador*". Selina Olmedo Ediciones.

VAINRUB, R. (2004): "*Convertir sueños en realidad: una guía para emprendedores*. Caracas. Edición IESA.

VIDAL, REBECA (2006): "*La industria de la iniciativa empresarial".* Revista Debate IESA, Volumen XI. Número 3. Julio-septiembre 2006. Págs.: 24-28

ZEVALLOS, EMILIO G. V, (1999), en su trabajo denominado: *PyME o Empresa Media, repensando conceptos. Mimio*

http://www.barilochenyt.com.ar/franquicia.htm.

http://www.bumeran.com.ve.

http://www.venezuelacompetitiva.com/boletin2.php?nro_boletin=50 21/08/06.

info@golfeadito.com.

www.cocolada.com.

www.croquer.com.

www.dinero.com.ve.

www.elprisma.com.

www.mcdonalds.com.

www.mcdonalds.com.ar.

www.obleamania.com.ve.

www.tripod.com.ar.

www.tormo.com.

www.mundofranquicia.com.

www.franquiciadirecta.com.

www.buscafranquicias.net.

www.quefranquicia.com.

www.areafranquicia.com

CAPÍTULO VII

El proyecto Barinas. Aplicación del modelo de actuación

Introducción

Al estudiar la situación venezolana, se ha observado que los gobiernos locales, en términos generales, presentan una falta de capacidad para la formulación y ejecución de políticas públicas concertadas en la promoción del desarrollo económico local de su territorio. Esa incapacidad se ha evidenciado por la falta de continuidad de políticas públicas (viables) para el desarrollo económico que gobiernos anteriores han emprendido; así como en el hecho de que no explotan las ventajas comparativas existentes en la localidad desde la visión del desarrollo endógeno.

Los gobiernos locales en su gran mayoría carecen de recursos humanos y tecnológicos adecuados para el cumplimiento de sus funciones y si alguno los tiene, están siendo subutilizados. Todas estas anomalías inciden en el incremento del desempleo. Los índices de pobreza, un ambiente económico que desmotiva al sector empresarial, a la sociedad organizada y todos aquellos actores que están relacionados con la zona.

Como consecuencia de la incapacidad de los gobiernos locales nos encontramos ante un ambiente local donde no existen políticas públicas concertadas para la consecución de un desarrollo económico local. Por estos motivos dados, la similitud de las situaciones en diferentes lugares de Venezuela, nos centramos en la Ciudad de Barinas del Estado Barinas para la aplicación del proyecto de creación de empresas bajo el formato de franquicias.

7.2 El Municipio Barinas

El Municipio Barinas está ubicado en la parte central del estado que lleva su mismo nombre. Limita por el norte con el Municipio Cruz Paredes y Bolívar, por el oeste y el sur con el Municipio Cruz Paredes, y por el este con el Municipio Obispo. El Municipio Barinas cuenta con una superficie de 6.793 Km.^{2} tiene por capital la ciudad de Barinas, y está conformado por catorce parroquias, 8 en el área rural y 6 en el área urbana (ver anexo mapa de ubicación del Municipio Barinas).

Las características del ecosistema local ofrecen una alta potencialidad para el desarrollo de las actividades agrícolas y ganaderas. Entre esas condiciones, se presenta un clima que favorece la explotación de diversos cultivos permanentes y estacionales, una suficiente disponibilidad de agua proveniente de la cuenca hidrográfica del pie de monte andino, y la existencia de consi-

derables extensiones de llanuras con suelos fértiles y con una vegetación de amplios pastizales naturales. De hecho, las actividades agrícolas y ganaderas son las preponderantes en la zona, pero con una baja competitividad y con significativas limitaciones para dinamizar la economía local e incrementar el empleo productivo.

Las actividades agrícolas están altamente concentradas en la producción de los cultivos maíz y sorgo, los cuales representan el 71,23 % de la superficie cultivada; mientras el cultivo de frutales (cambur, lechosa, melón, patilla y otros), ocupan el 13,64 % de la superficie cultivada. El resto de los rubros se explotan en bajas extensiones de la superficie cultivada.

En el caso de los cultivos con potencialidades para suministrar materia prima a sectores industriales más dinámicos, tales como la producción de cacao y algodón, se explotan en apenas el 0,67 % y 1,21 % de la superficie cultivada (ver cuadro 7.1)

Cuadro 7.1

Distribución de la superficie cultivada y volúmenes de producción en los distintos rubros explotados

Rubros	Superficie cosechada	Producción Tn.	% de la superficie	% de la producción
Cereales				
Arroz	14	88		
Maíz	9.030	33.074		
Sorgo	1.488	2.708		
Total Cereales	10.532	35.870	71,23	48,05
Granos y leguminosas				
Caraotas	404	356		
Fríjol	139	109		
Total granos y legumbres	543	465	3,67	0,62
Textiles y oleaginosas				
Algodón	180	195		
Totales textiles y oleaginosos	180	195	1,22	0,26
Raíces y tubérculos				

Ñame	35	372		
Ocumo	33	341		
Yuca	1.084	15.444		
Total raíces y tubérculos	1.152	16.157	7,79	21,65
Frutales				
Cambur	251	1.930		
Lechosa	125	1.974		
Melón	241	2.751		
Patilla	411	4.572		
Parchita	50	664		
Plátano	818	6.330		
Topocho	122	823		
Total Frutales	2.018	19.044	13,65	25,51
Hortalizas				
Tomate	90	1.369		
Pimentón	27	321		
Auyama	65	861		
Ají dulce	78	315		
Total hortalizas	260	2.866	1,76	3,84
Plantaciones				
Cacao	100,00	47		
Total plantaciones	100,00	47	0,68	0,06
Total general	**14.785**	**74.644**	**100,00**	**100,00**

Fuente: Ministerio de Producción y Comercio Barinas, Departamento de Estadística

De igual forma, se detecta que la superficie cultivada se destina a los rubros de menor rentabilidad por hectárea. Mientras en el rubro maíz se produce un promedio de 3,66 toneladas por hectárea, en el cultivo de frutales se alcanza una producción promedio de 9,43 toneladas por hectárea.

En cuanto a las actividades ganaderas, se presentan amplias condiciones naturales para la promoción de distintos tipos de explotaciones. En la localidad se cuenta con recursos físico-naturales aptos para el cultivo de pastos de variada calidad y adaptación. Esa ventaja ha facilitado el desarrollo de explotaciones de diferentes especies de ganado, tales como: bovinos (carne y leche), ovinos, caprinos, equinos y conejos. De igual forma, se presentan explotaciones de aves de corral y ganadería porcina, y en los últimos años, se viene incorporando la actividad piscícola. Durante el año 2.001, los mayores volúmenes de producción ganadera se registraron en los renglones siguientes: vacunos (movilización de 57.940 cabezas de ganado), pollos (se beneficiaron 3.075.437 animales), y porcinos (se beneficiaron 13.260 animales) (ver cuadro 7.2).

Cuadro 7.2

***Distribución de animales movilizados* y beneficiados por tipo de ganadería**

Tipo de ganadería	N ° de animales	% de animales
Bovinos		
Toros	28.791	
Vacas	20.394	
Novillos	2.316	
Novillas	5.186	
Mautes	482	
Mautas	718	
Becerros	10	
Becerras	43	
Total Bovinos	57.940	1,84
Porcinos	13.260	0,42
Ovinos	558	0,42
Caprinos	19	0,00
Conejos	4.174	0,13
Búfalos	455	0,01
Pollos	3.075.437	97,46
Gallina	3.789	0,12
Total general	**3.155.632**	**100,40**

Fuente: Ministerio de Producción y Comercio Barinas, Departamento de Estadística

A pesar de que el Municipio no se presenta la disponibilidad de recursos forestales de una manera significativa, en los Municipios vecinos se cuenta con importantes reservas forestales, como es el caso de la reserva forestal de Tícoporo, así como las reservas de los Municipios Pedraza y Ezequiel Zamora. En todo caso, la producción forestal del Estado Barinas constituye un rubro estratégico para la promoción del desarrollo industrial en la localidad, con ventajas competitivas en el mercado internacional. En Barinas se produce el 40 % de la producción nacional de madera, en los tipos de madera siguientes: caoba, cedro, pardillo, apamate, saquisaqui, y teca (Corpollanos, 2001 p. 14).

Esa producción agrícola, ganadera y forestal de la localidad, es comercializada en receptorías, almacenes y agroindustrias de otras regiones del país. Los productores locales, al momento de la comercialización, participan en condiciones de desventajas tanto para fijar los precios, así como también, para certificar la calidad de su producción. Generalmente, además de tener que imputar a los precios los gastos de transporte, el precio y la calidad del producto son decididos de modo unilateral por las almacenadoras y las grandes agroindustrias.

Esas potencialidades agrícolas, ganaderas y forestales, no se han aprovechado para incrementar la actividad económica local y potenciar la generación de valor agregado, que retorne a los circuitos económicos de la localidad. Esas potencialidades no se han aprovechado, debido al escaso desarrollo de la industria manufacturera local y de las empresas agroindustriales. Según el censo de empresas manufactureras, efectuado durante el año 2.001, en las cinco principales parroquias del Municipio, se constatan los hechos siguientes:

a. Del total de las empresas en funcionamiento, solo el 1,96 % procesan materias primas provenientes de la producción agrícola y ganadera local; y el 13,11 % se dedican al procesamiento de la producción maderera.

b. Del total de las empresas en funcionamiento, el 64,83 % utilizan materias primas foráneas, o no vinculadas con la producción agrícola y ganadera de la localidad. Ese porcentaje está conformado por las empresas dedicadas a las actividades siguientes: tornos y herrerías, panaderías (pan de trigo), confección de ropa, y fabricantes de bloques (arena y cemento).

c. En el caso del tamaño y el nivel tecnológico de las empresas, el 89,70 % son microempresas, las cuales siguen patrones tecnológicos artesanales y con un promedio de 8 a 2 trabajadores por empresa.

Cuadro 7.3
Distribución del número de empresas manufactureras por el tipo de actividad

Tipo de actividades	N ° de empresas	Porcentajes
Rama metalmecánica		
Tornos y herrería	174	21,32
Sub total metalmecánica	174	21,32
Procesadoras de madera		
Carpinterías	107	13,11
Sub total procesadora de madera	107	13,11
Agroindustrias y alimentos		
Panaderías	91	11,15
Reposterías	21	2,57
Queseras	8	0,98
Fábrica de chimo	3	0,37
Torrefactoras de Café	5	0,61
Fábrica de hielo	3	0,37
Fábrica de helados	8	0,98
Sub total agroindustrias	139	17,03
Construcción y materiales		
Fábrica de Bloques	86	10,54
Sub total construcción	86	10,54
Vestido y calzado		
Confección de ropa	178	21,81
Fábrica de calzado	9	1,10
Fábrica de alpargatas	3	0,37
Sub total vestido y calzado	190	23,28
Otras	120	14,71
Total general	**816**	**100,00**

Fuente: Ministerio de Producción y Comercio. Barinas, Departamento de Estadística

d. Resulta llamativo como el tipo de actividad con el mayor número de empresas y que genera el mayor número de empleos, registra un promedio de 2,60 trabajadores por empresa (en el caso de los fabricantes de bloques). Entre tanto, las actividades agroindustriales como es el caso de las torrefactoras de café registran un promedio de 8 trabajadores por empresa. Por lo tanto los renglones de las empresas con mayor crecimiento del número de unidades productivas no son las que poseen las mayores potencialidades para incrementar el empleo productivo (ver cuadros 7.3, 7.4 y 7.5)

Cuadro 7.4

Promedio de empleos generados por tipo de empresas manufactureras

Tipo de actividad	N° de empresas	Mano de obra empleada	Promedio de empelados
Tornos y herrería	174	468	2,69
Panaderías	91	361	3,97
Carpinterías	107	320	2,99
Fábrica de bloques	86	271	3,15
Confección de ropa	178	188	1,06
Reposterías	21	45	2,14
Torrefactoras de café	5	41	8,20
Fábrica de calzado	9	35	3,89
Queseras	8	20	2,50
Fábrica de helados	8	12	1,50
Fábrica de hielo	3	8	2,67
Fabrica de chimo	3	7	2,33
Fábrica de alpargatas	3	6	2,00

Fuente: Ministerio de Producción y Comercio. Barinas, Departamento de Estadística

En cuanto al desarrollo de las actividades turísticas, en la localidad se presenta una diversidad paisajística, con recursos hídricos y una fauna con suficiente atractivo, lo cual podría permitir el desarrollo de las empresas dedicadas al turismo. De igual forma, se cuenta con un importante patrimonio arquitectónico y cultural, con todos los atractivos de las expresiones culinarias,

musicales y de la danza autóctona que identifican la vida de la población llanera. A pesar de esas potencialidades, el desarrollo de las empresas turísticas se ven limitadas debido a que se requiere de la ejecución de importantes inversiones en las vías de penetración y en la dotación de los servicios básicos. Pero, además, se requiere de la organización de empresas de comercialización, promoción y de servicios, que funcionen con estándares de calidad acordes para la captación del turismo internacional.

Cuadro 7.5

Distribución de las empresas manufactureras de acuerdo con su tamaño y al empleo generado

Tipo de actividad	N° de empresas	Mano de obra empleada	Micro empresas	Pequeña empresa	% de creación de empleo
Panaderías	91	361	71	20	18,73
Carpinterías	107	320	97	10	16,61
Fábrica de bloques	86	271	80	6	14,06
Tornos y herrerías	174	468	166	8	24,29
Confección de ropa	178	188	178	0	9,76
Reposterías	21	45	17	4	2,34
Queseras	8	20	6	2	1,04
Fábrica de chimo	3	7	3	0	0,36
Torrefactora de café	5	41	1	4	2,13
Fábrica de calzado	9	35	6	3	1,82
Fábrica de hielo	3	8	3	0	0,42
Fábrica de helados	8	12	8	0	0,62
Fábrica de alpargatas	3	6	3	0	0,31
Otras	120	145	93	27	7,52
Total general	**816**	**1.927**	**732**	**84**	**100,00**

Fuente: Ministerio de Producción y Comercio. Barinas, Departamento de Estadística

En el caso del sector comercio, también se presenta un bajo nivel de desarrollo y de capacidad

para dinamizar la economía. El comercio se concentra en el centro de la ciudad de Barinas, existiendo pocos centros comerciales modernos. El comercio de alimentos se desarrolla en los dos mercados municipales, pero también subsisten las prácticas tradicionales de la venta ambulante de alimentos.

Desde la Alcaldía se ha venido promoviendo la instalación en la localidad de cadenas comercializadoras nacionales e internacionales, a través de los incentivos de exoneración de impuestos de industria y comercio.

Otra actividad que se desarrolla en el Municipio es la actividad de la explotación petrolera. Esta actividad se desarrolla en la población de San Silvestre, pero, su influencia en la generación de empleo productivo y su efecto en la productividad local es casi nula. Se trata de una actividad que demanda mano de obra calificada, la cual es traída de otras regiones del país y, además, se trata de una actividad controlada por una empresa pública de carácter nacional, lo cual no garantiza un retorno de la riqueza generada en las comunidades aledañas a los centros de explotación petrolera.

Al lado de esas limitaciones de la estructura económica, en la localidad se cuenta con el funcionamiento de importantes organizaciones empresariales, de los productores rurales y de las organizaciones del movimiento cooperativo, con más de tres décadas de experiencia acumulada, y que han venido impulsando iniciativas para la promoción empresarial.

De igual forma, en los últimos años se ha venido estructurando un movimiento vecinal y diversas organizaciones ciudadanas, y algunas de ellas, han venido incursionando en la atención y organización de los trabajadores desempleados. Es desde ese potencial del recurso organizativo local, de donde se pueden articular los esfuerzos para promover el desarrollo empresarial y la generación de empleos en la localidad.

Ante las potencialidades de la estructura productiva que tienen el Municipio de Barinas, el proyecto intenta responder a la necesidad de fortalecer la capacidad de los sectores productivos y de las organizaciones de la sociedad civil de la localidad para formular y ejecutar proyectos concertadas, a través de agente de fomento de creación de franquicias, las cuales garanticen la promoción del desarrollo económico local y que proponemos la elaboración de un proyecto de creación de franquicias para empresas constituidas o en emprendimientos en la localidad, una vez que se culmine con el proceso indicado más adelante, estaremos en la capacidad de iniciar el proceso constitución de franquicias para las empresas que resulten factible de formarse en red.

En un sondeo que se hizo para efectos de la investigación que dio origen al presente libro texto, por medio de entrevistas hechas a los dueños de empresas con alto potencial de ser franqui-

ciadas, se determinó que existen un grupo de firmas en el municipio que pueden iniciarse en el proyecto, las cuales son:

Cuadro 7.6
Microempresas factibles de constituirse en redes o franquicias

Nombre de la empresa	Actividad
El Ocaso	Ventas de hamburguesas
Chicha Félix	Venta de chicha
Makyhelados	Fabricación y venta de helados de frutas tropicales
Antojito	Venta de Empanadas
Perros Calientes Sandrita	Venta de perros calientes
Macpizza	Venta de pizzas
Artesanía El Totumo	Fábrica de adornos, utensilios derivados de la tapara
Cachapas Doña Ángela	Fábrica y ventas de cachapas con diferentes tipos de derivados
Fábricas Gulliver	Fábrica de botas damas, caballeros, niñas, niños de cuero
Fábrica de Uniformes Divino Niño	Fábrica de uniformes deportivos, escolares, gorras, etc.
Restaurante Don Ramón	Servicios de menú para empresas
Helados Toñitos	Fábrica de helados en distintas presentaciones
Cooperativa Las Vencedoras	Servicio de peluquería para damas y demás servicios conexos.

Fuente. Elaboración propia

Esa necesidad de implementar proyectos de desarrollo económico local, deviene de las situaciones siguientes:

a. Se constata la inexistencia de políticas públicas concertadas en el área del desarrollo económico, pues, los distintos organismos públicos actúan de una forma aislada, sin articular sus intervenciones con las demás instituciones, ni con los sectores productivos. Esto se hace más complejo, debido a que en esas instituciones, generalmente, se percibe la falta de experticia en la formulación de políticas públicas en el área del desarrollo económico local.

b. Se presenta una baja diversificación de las actividades productivas, tanto por la falta de inversión e insuficientes empresas manufactureras, así como por las limitaciones del mercado local y la significativa caída del tejido empresarial.

c. Se perciben deficiencias en la capacidad del recurso humano, empresarial y tecnológico, para elevar la competitividad de las empresas locales y de las unidades productivas tomando como base la producción agropecuaria de la zona. Se conjugan así, la falta de estudios de evaluación y validación de las tecnologías aplicadas, con la ausencia de programas de capacitación empresarial, de formación para el trabajo y de asistencia técnica para el sector empresarial. Estas necesidades se hacen más relevantes, al constatarse que un sector significativo de los desempleados carece de la suficiente formación profesional, y desconoce la cultura empresarial mínima y necesaria para impulsar cualquier proyecto de empresa o cooperativa.

d. Se detecta la necesidad de una política de asistencia financiera para las mipymes, que propicie no sólo un mayor flujo de inversiones, sino que, además, promueva el desarrollo de empresas más rentables y competitivas (ver gráfico anexo: análisis del problema)

Esa falta de una economía local más dinámica que permita aprovechar las potencialidades de la zona, fundamentada en el desarrollo endógeno, ha generado serios desajustes en el desarrollo social de la población. El Municipio lo conforman unos 260.000 habitantes, de los cuales el 84,05 por ciento viven en las cinco parroquias urbanas, mientras que en el resto de las nueve parroquias, con una mayor superficie geográfica, vive el 15,95 por ciento de la población. Esa alta concentración de la población, se desprende del hecho de que en esos centros urbanos se presentan mejores oportunidades de empleo, de servicios sanitarios y educativos, y de servicios públicos en general (ver cuadro 7.7)

Cuadro 7.7
Distribución de la población por parroquias

Parroquias	Total	%
Ramón Ignacio Méndez	70401	26,80%
Corazón de Jesús	48132	18,33%
El Carmen	40755	15,52%
Rómulo Betancourt	38835	14,79%
Alto Barinas	22646	8,62%

Barinas	7865	2,99%
Manuel Palacio Fajardo	6335	2,41%
Dominga Ortiz de Páez	4892	1,86%
Santa Lucia	4610	1,76%
Alfredo Arvelo Larriva	4287	1,63%
San Silvestre	4109	1,56%
Torunos	3948	1,50%
Santa Inés	2984	1,14%
Juan Antonio Rodríguez	2847	1,08%
Total	**262646**	**100,00%**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - Barinas

Al igual que en el resto del país, la población del Estado Barinas ha experimentado un deterioro en los índices de desarrollo humano. Según el estudio de estos indicadores, elaborados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) para el período 1900 – 1998 muestra una disminución, al colocarse en 0,8210 en el primer año, para pasar a 0,6912 en el segundo (PNUD, 2001 p. 1). Pero, además, estos índices descendieron más aún en los sectores rurales, como es el caso de varias parroquias del Municipio Barinas.

La situación del desempleo en el Municipio Barinas, ha experimentado un crecimiento similar al alcanzado en el resto del país. En Venezuela el índice de desocupados para el año 1998 se ubicaba en un once por ciento, creciendo hasta quince por ciento en el año 1999, y aun cuando durante el año 2000 ese índice registró un descenso a un trece por ciento, para el año 2002 se alcanzó un veinte por ciento. (OCEI, 2002 p. 21), y en el 2003 se colocó por encima del veinte por ciento En esa tendencia, de la población económicamente activa del Municipio, cercana a los 130.000 trabajadores, se registra un desempleo de unas 26.000 personas; de estas, alrededor de un cincuenta por ciento se ha incorporado a la economía informal, mientras el resto está excluida de las actividades productivas.

Claro está, la situación de los desempleados de la localidad es variable, presentándose los casos de los desempleados por primera vez, que además de no contar con experiencia laboral, generalmente, no cuentan con la suficiente capacidad para desempeñar un oficio. Otro

sector lo constituyen los desempleados que cuentan con experiencia laboral, pero en trabajos de baja exigencia tecnológica. También se presenta un sector que cuenta con acreditación de estudios medios y universitarios, pero que no consigue ubicación en el mercado laboral de la localidad. En muchos casos, estos sectores demandan del apoyo financiero del Estado para constituir empresas o cooperativas, pero esos demandantes no cuentan con experiencias previas en la administración de empresas, ni en el control financiero y comercial de un negocio.

En el análisis de sus expectativas, es usual que manifiesten demasiado optimismo, y llegan a creer que con un crédito podrán resolver su situación económica en el corto plazo, desconociendo los lapsos necesarios para la estabilización de cualquier actividad productiva. Por estas características, se hace más complicado el desarrollo de iniciativas tendientes a generar empleos estables y productivos.

Esa situación del incremento progresivo del desempleo se hace más compleja en las zonas con vocación agrícola, como es el caso del Municipio Barinas. Entre otras razones, las políticas de ajustes macroeconómicos afectaron de un modo más severo a la actividad agrícola del país. La falta de capacidad para la colocación de la producción y la propia debilidad en la rentabilidad del sector, fue acentuada al eliminarse los subsidios, incrementarse los costes de producción y el coste del financiamiento, al tiempo que se incrementaron de un modo indiscriminado las importaciones de productos de economías con agriculturas más competitivas y hasta subsidiadas.

Ciudades intermedias dependientes de la economía agrícola, como es el caso de Barinas, perdieron el dinamismo que habían experimentado en años anteriores, lo cual generó nuevos movimientos migratorios de las poblaciones rurales hacia la capital del Municipio, y se acentuó la existencia de cinturones de miseria en esa ciudad. (Plan de la Nación, 2001 p. 5)

7.3 Antecedentes

Afortunadamente, para la aplicación del modelo diseñado en el capítulo V, no se parte de cero, ya que la preocupación local ha motivado a un grupo de personas de la localidad a constituir una asociación civil: Centro de Iniciativas para el Desarrollo Local (CIDEL). Se constituyó a partir de la necesidad de contar con una plataforma institucional que garantizara la agilidad, la continuidad y la coordinación plural del proceso de construcción de la agenda para el desarrollo económico local del Municipio Barinas

Diversos dirigentes sectoriales manifestaron la necesidad de crear un espacio de coordinación

técnica para la construcción de la mencionada agenda, en la cual participaran actores de los diferentes sectores y gremios. Se argumentaba que, de esa manera, se podrían reducir las reticencias o desconfianzas de algunos sectores, ante la posible utilización de la construcción de la agenda para favorecer intereses de parcialidades políticas y particularmente tratar de general un ambiente de confianza, por no tener marcadamente presencia partidista.

Por ese motivo, se constituyó la asociación CIDEL el 28 de octubre del año 2003, en la cual participaron dirigentes del sector ganadero, del sector empresarial, del sector de funcionarios públicos, de los medios de comunicación, un miembro de Concejo Municipal de Barinas, profesores de la UNELLEZ y dos consultores externos, que han coordinado la construcción de la agenda para el desarrollo económico local en otras latitudes. Tiene como soporte, haber iniciado un proceso de construcción de Agenda local en el Municipio Barinas, pero por razones del ambiente político que está viviendo Venezuela en la actualidad no se llegó a culminar el proceso. Sin embargo, quedaron algunas conclusiones que sirvieron de marco referencial para el presente trabajo.

7.3.1 Objetivos de la asociación

La Asociación CIDEL tiene por objeto impulsar el desarrollo Municipal y Regional, la descentralización, la promoción de experiencias de Desarrollo Local, la Autogestión y la Cogestión, Comunitaria. Por lo tanto, podrá de manera enunciativa más no limitativa, realizar las siguientes actividades:

a. Promover, desarrollar y apoyar toda clase de actividades tendientes a fortalecer la capacidad de gestión, el perfeccionamiento de los modelos organizativos y de procedimientos administrativos-contables, en los Gobiernos Municipales, y en instituciones encargadas de propiciar el desarrollo local, así como también, en los gremios y organizaciones productivas y civiles.

b. Promover y desarrollar proyectos de investigación en las áreas de la gestión pública, el desarrollo local y la autogestión comunitaria.

c. Promover y desarrollar programas de formación de especialistas y dirigentes en materia municipal y en la gestión pública local.

d. Promover y desarrollar programas de capacitación de personal de los Gobiernos Locales y Regionales y de los dirigentes de las organizaciones comunitarias dedicadas al desarrollo local.

e. Promover y desarrollar acciones para la recopilación y difusión de conocimientos y experiencias de la gestión pública local.

f. Propiciar y desarrollar mecanismos y capacidades para generar procesos de concertación y coordinación entre las instituciones y las organizaciones dedicadas a impulsar el desarrollo municipal.

g. Colaborar con personas, organizaciones, instituciones públicas y privadas, instituciones de educación superior, instituciones nacionales e internacionales, dedicadas a objetos similares a los de la asociación.

h. Elaborar, organizar, ejecutar programas y proyectos de desarrollo local. En tal sentido, podrá colaborar con las universidades públicas o privadas, y celebrar convenios con los Estados, Municipios, Institutos Autónomos, Ministerios, Organismos Privados, y cualquier otro organismo perteneciente a la Administración Pública Nacional y organismos de Cooperación Internacional, para la consecución de recursos y la asistencia técnica de proyectos de desarrollo local.

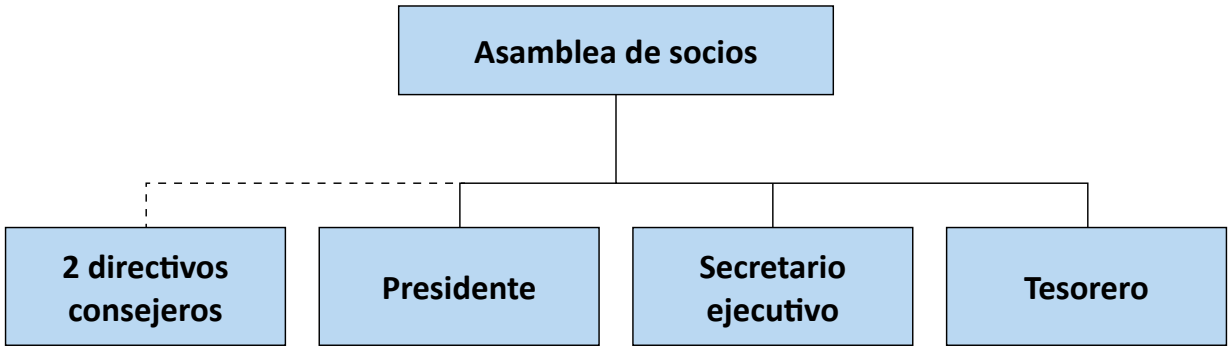
i. Y en general todas aquellas actividades que autorice la Junta Directiva.

Como puede verse, se está haciendo referencia al papel de la sociedad civil actuando en relación con las dimensiones sociocultural (c y g), dimensión económica (f y h) y en la dimensión política-administrativa (a, b, d y e) y CIDEL cumple el ciclo con la dimensión cooperativa, al integrar todos los sectores en sus actividades realizadas.

7.3.2 Estructura organizativa

Conforme a la cláusula décima primera del Acta Constitutiva y Estatutos Sociales de CIDEL, la asamblea de socios es la autoridad suprema de la asociación y sus acuerdos son de obligatorio cumplimiento para sus miembros. De igual forma, de acuerdo a lo establecido en las cláusulas novena, décima, décima sexta, décima séptima, décima octava y décima novena, la asociación será dirigida y administrada por una junta directiva. Por lo tanto, la estructura directiva de Cidel es la siguiente:

Gráfica 7.1
Organigrama de CIDEL



Fuente: Estatutos de la Asociación

7.3.3 Actividades de CIDEL en el Municipio Barinas

Aunque las actividades, en su conjunto, tienen que ver con las tres dimensiones (sociocultural, económica y política-administrativa), se clasificarán desde el punto de vista del colectivo que participó en mayor número de las actividades realizadas.

a. Actividades realizadas en Barinas en la dimensión sociocultural

1. *Estrategias para la elaboración de convocatoria. (Convocatoria de los proyectos de formación de dirigentes comunitarios y gremiales en el estado Barinas)*

   La experiencia estuvo relacionada con el proceso de capacitación en la elaboración convocatoria efectivas por parte de los dirigentes vecinales. La experiencia intentó llamar la atención sobre las complejidades de elaboración, motivación y efectividad de las convocatorias, pues, ella no depende del uso de técnicas de publicidad., y pareciera que es el producto de un seguimiento continuo y sostenido de relaciones con las diferentes organizaciones de la localidad, a través de la promoción de espacios para el intercambio y el apoyo reciproco.

Problemas atendidos:

a. La necesidad de formar líderes con capacidades para promover el desarrollo local.

b. La falta de capacidad de convocatoria de los directivos de la diferentes organizaciones ciudadanas, políticas y gremiales.

Resultados:

- En cuatro proyectos de formación han participado 450 personas pertenecientes, unas cincuenta organizaciones comunitarias, trece partidos políticos, y unas catorce instituciones públicas.

- Se viene configurando una red de comunicación entre dirigentes de las diferentes organizaciones comunitarias y partidos políticos que han venido participando en las actividades desarrolladas (MVR, PPT, Primero Justicia, Electores por Barinas, Alianza Barinas 2000, COPEI, Consejos Comunales, Asociaciones de Vecinos, y cooperativas)

- Ha venido funcionando un equipo de coordinación y promoción de los programas de formación de dirigentes, constituido por 22 personas de 7 organizaciones comunitarias y políticas.

- Se constituyeron y están funcionando dos ONG configuradas con participantes en los proyectos.

- Colectivo para la Promoción del Municipalismo (PRO-MUNICIPALISMO)

- Fundación Amigos Especiales (FUNDAES - Inclusión de los Discapacitados)

2. *Metodología para la formación de facilitadores de la participación ciudadana. (Proyectos de Formación de dirigentes comunitarios, gremiales y políticos en el estado Barinas)*

La experiencia se desarrolló a través de tres proyectos de formación de dirigentes comunitarios, en los cuales se comunicaban herramientas para elevar las capacidades en el desempeño de los procesos de las convocatorias, la coordinación de las actividades y la formulación de los proyectos y de los planes del desarrollo comunitario. La metodología aplicada permitió la construcción de aprendizajes a partir de la evaluación de las prácticas, los métodos y los procedimientos, que venían aplicando los dirigentes en sus organizaciones comunitarias. Una vez reconocidas las debilidades de esas prácticas, se procedía a aportar conceptos y herramientas, con lo cual se buscaba elevar las capacidades de gestión de los participantes.

En el desarrollo de esta experiencia fue necesario afrontar los tres problemas siguientes:

a. Las necesidades y las expectativas de los participantes no podían ser satisfechas a través del uso de la metodología pedagógica convencional.

b. Los participantes venían de experiencias comunitarias y educativas muy diversas, de las cuales se desprendían significativas desigualdades en la aplicación de las herramientas de gestión de las organizaciones y en el conocimiento de los procesos del funcionamiento de las organizaciones comunitarias. Estas desigualdades indicaban que no era procedente aplicar respuestas uniformes o recomendaciones a modo de recetas.

c. Los participantes no contaban con un diagnóstico preciso sobre sus debilidades y capacidades acumuladas, lo cual les dificultaba reconocer y asimilar la importancia de los ejercicios a desarrollar en las actividades de capacitación.

Resultados:

1. Se logró diseñar la metodología para facilitar la participación ciudadana, en los términos planteados en los objetivos iniciales.

2. La metodología diseñada fue validada y se comprobó que era accesible y de fácil manejo para los distintos tipos de participantes.

3. Se diseñaron 20 propuestas de proyectos de desarrollo comunitario y nueve propuestas de ordenanzas relacionadas con la participación ciudadana y la contraloría social.

4. Algunos participantes iniciaron la multiplicación de los talleres de formación en sus comunidades, y lograron validar la adaptabilidad de los métodos y técnicas comunicadas.

B. Actividades realizadas en Barinas en la dimensión política-administrativa

1. *Herramientas de capacitación para la definición de los problemas a atender. (Proyectos de formación de dirigentes comunitarios en el estado Barinas)*

Se trató de la experiencia de capacitación de dirigentes de las organizaciones ciudadanas y de los Consejos Comunales de Planificación, en el manejo de algunas herramientas de participación ciudadana para reconocer, describir e identificar las causas y las consecuencias de los problemas a atender por las organizaciones antes mencionadas. Luego del taller de capacitación, los dirigentes aplicaban las herramientas en el desarrollo del diagnóstico de la problemática de sus comunidades. En la fase final, formulaban las conclusiones de la identificación y la descripción explicativa de los problemas a atender, lo cual constituyó un insumo básico para el desarrollo de los talleres de formulación de proyectos.

Problemas a atendidos:

a. Generalmente, los dirigentes comunitarios no cuentan con las herramientas básicas para acometer el diseño, la evaluación y las mejoras de las técnicas y métodos, utilizados en la promoción y la coordinación de los procesos de consulta para elaborar los planes y proyectos del desarrollo comunitario.

b. No se impulsan experiencias de participación ciudadana, en las cuales se permita acumular capacidades para formular propuestas de desarrollo tendientes a incidir en las situaciones estructurales que obstaculizan el desarrollo local, y permitan la consolidación progresiva de los servicios públicos, de la organización vecinal y del desarrollo sostenible de la comunidad.

c. La falta de experiencias de participación ciudadana para la consulta y la validación de las propuestas a impulsar, generalmente, conduce a que las iniciativas gestionadas por los directivos de las asociaciones de vecinos no cuentan con el apoyo suficiente de los colectivos vecinales. De esa manera, los dirigentes vecinales terminan asumiendo todos los costos y los riesgos de las acciones reivindicativos, mientras los colectivos les delegan las responsabilidades y les exigen soluciones, sin involucrarse en la producción de éstas.

Resultados:

1. Los distintos equipos elaboraron el diagnóstico de los problemas de sus comunidades.

2. Los participantes manifestaron que la técnicas aplicadas les ayudaron a descubrir las fallas en la definición de los problemas.

3. Se constató que le asignábamos diferentes significados a la palabra: problema, lo cual dificultaba la creación de acuerdos sobre el diagnóstico participativo de la problemática del sector. Se develó la necesidad de unificar el lenguaje (crear un lenguaje compartido), para poder identificar y reconocer los problemas de una manera concertada.

4. Se detectó que, generalmente, se confunde el problema con las consecuencias o con la solución deseada.

5. Las técnicas aplicadas ayudaron a iniciar un proceso de autodiagnóstico de las capacidades del grupo para definir y explicar los problemas a atender. Por lo tanto, ayudaron a demostrar que se requiere mejorar las técnicas para facilitar la elaboración de los diagnósticos participativos.

6. Los participantes detectaron la tendencia a asumir la visión de problemas inducidos o creados desde el exterior de las comunidades, y por lo tanto, se evidenció la necesidad de contar con herramientas que faciliten a los colectivos escudriñar su problemática y clarificar sus prioridades.

7. Se determinó que el reconocimiento de los problemas depende de las creencias, los intereses y los conocimientos acumulados por quienes observan la realidad. Por lo tanto, como en las comunidades se presentan sectores con diferentes creencias, intereses y conocimientos, los procesos de consulta y la capacidad para tolerar los distintos modos de percibir la realidad, son fundamentales para el desarrollo de la cultura democrática.

8. Se detectaron las dificultades para demostrar las evidencias de los problemas identificados, cuando no se cuenta con la información debidamente ordenada.

9. Los participantes manifestaron que, la aplicación de la técnica para la descripción de los problemas, les había permitido iniciar el análisis de las dificultades a enfrentar en el momento de intentar concretar la superación de la problemática.

10. Los participantes manifestaron la necesidad de contar con el apoyo de técnicos y profesionales, cuando se trata de explicar problemas que ameritan el manejo de información y conocimientos especializados.

11. Se detectó la conveniencia de la reconstrucción cronológica de los problemas, pues ayuda a descubrir que, generalmente, no hemos comprendido el cómo se originan y se desarrollan los problemas. Esas deficiencias no nos permiten identificar las soluciones más efectivas.

2. *Herramientas de capacitación para la elaboración de proyectos comunitarios. (Proyectos de fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones ciudadanas para promover la participación ciudadana en el estado Barinas)*

Se trata de la experiencia de capacitación de dirigentes de las organizaciones ciudadanas y de los Consejos Comunales de Planificación, en el manejo de las herramientas para el diseño de propuestas y proyectos del desarrollo comunitario. Se partió de la necesidad de definir: ¿Qué entendemos por proyecto?, para luego desarrollar una serie de ejercicios relacionados con la elaboración de la justificación del proyecto, la definición de los objetivos y beneficiarios, la selección de las alternativas de solución, la descripción de las actividades y la elaboración de los presupuestos.

Luego de la capacitación, los dirigentes aplicaron esas herramientas en la formulación de propuestas y proyectos de desarrollo comunitario. Posteriormente, esos proyectos fueron presentados ante las Asambleas de ciudadanos, de los Consejos Comunales y Locales de Planificación y ante diferentes instituciones públicas.

Problemas a atendidos:

a. Se presentaba el hecho de que los dirigentes de las organizaciones ciudadanas no habían sido capacitados para intervenir en la formulación de propuestas de desarrollo, a ser presentadas en las diferentes instancias del Gobierno Local y del Consejo Local de Planificación Pública, y por ende, se le presentaban considerables dificultades para acceder a los recursos de las instituciones del Estado.

b. La falta de consistencia de las demandas y el énfasis reivindicativo de las propuestas del movimiento vecinal, servían de argumento a los miembros de los Concejos Municipales y a los directivos de las Alcaldías para desconocer y subestimar las gestiones de la dirigencia vecinal.

c. Estas situaciones le restaban capacidad a las organizaciones ciudadanas para intervenir en el Consejo Comunal, en el Consejo local de Planificación Pública y en la definición de las políticas públicas del desarrollo local.

Resultados:

1. Se diseñaron 20 proyectos de desarrollo comunitario.

2. Los participantes constataron que no todos le adjudicaban el mismo significado la palabra: proyecto. En consecuencia, se manifestaba la importancia de manejar un lenguaje común o compartido para poder impulsar las acciones colectivas.

3. Se logró visualizar la importancia de conocer las distintas fases del proceso del diseño, la ejecución y la evaluación de los proyectos.

4. Se logró corroborar la importancia de diseñar propuestas y proyectos, los cuales sirvan de instrumentos para impulsar la convocatoria y la participación de los colectivos en las organizaciones comunitarias.

5. Los participantes manifestaron que, una vez redactada la justificación del proyecto, sentían una mayor seguridad para defenderlo y una mayor facilidad para exponer su importancia.

6. Al presentar la justificación de los proyectos, los participantes constataron la necesidad de contar con la información precisa y ordenada, la cual sirva de soporte para demostrar las evidencias del problema a superar. Normalmente no se cuenta con las bases de datos sobre los problemas que se pretenden superar.

7. Los participantes constataron la conveniencia de utilizar los criterios y las pautas comunicadas, pues les ayudaron a reconocer aquellos objetivos confusos o demasiado ambiciosos, con lo cual evitaban elaborar propuestas de poca factibilidad.

8. Se observó la importancia de identificar y clarificar adecuadamente los problemas a atender, porque de no ser así, resulta cuesta arriba definir los objetivos con la suficiente consistencia. De igual forma, se constató que cuando contamos con experiencias previas en el área en la que se pretende intervenir, puede resultar más fácil elaborar objetivos más factibles de alcanzar.

9. Los participantes manifestaron que con la aplicación de la técnica para la selección de la alternativa de solución lograron alcanzar los aprendizajes siguientes:

    a. Valorar las posibles soluciones desde diferentes perspectivas.

    b. Contar con mejores herramientas para negociar con las instituciones públicas.

    c. Valorar la posibilidad de captar y analizar otras opciones de solución, que, al iniciar, no se les había ocurrido contemplar.

    d. Cambiar sus opciones de solución, al constatar que existían otras menos costosas y más efectivas.

10. Se constató que algunos problemas deben ser atendidos en distintas fases de forma progresiva, lo cual supone ordenar una secuencia de alternativas de solución que, aún siendo complementarias, nos conducen a la necesidad de diseñar distintos proyectos en el proceso de intervención.

11. Se observó la importancia de convertir los objetivos específicos en metas, y éstas en actividades, lo cual permitió captar la forma de concretar la solución de los problemas.

12. Los participantes manifestaron que con la aplicación de la técnica de la descripción de las actividades y del presupuesto alcanzaron los aprendizajes siguientes:

a. Cuantificar los recursos requeridos para el desarrollo de las metas y el cumplimiento de las actividades.

b. Conocer los costos aproximados de las políticas públicas relacionadas con el área del proyecto.

c. Identificar las complejidades técnicas y financieras de las políticas públicas.

13. Se constató la importancia de la formulación de proyectos en la promoción de la participación ciudadana. Pues se puede convertir en un instrumento clave para que los dirigentes comunitarios adquieran capacidades en el manejo preciso de cómo elaborar políticas públicas y los costos de esas políticas, lo cual es clave en las negociaciones con el Estado y en el ejercicio de la contraloría social.

C. Actividades realizadas en Barinas en la dimensión económica.

1. *Fortalecimiento de la capacidad para formular y gestionar políticas concertadas de promoción del desarrollo local del Municipio Barinas*

El proyecto tenía como objetivo específico centra la intención de elevar la capacidad de las organizaciones para promover la diversificación productiva y la competitividad de la estructura económica local.

Problemas que se pretendían atender:

a. Se presentaba el hecho de que los empresarios no habían sido capacitados para manejar de una manera eficiente sus unidades de producción.

b. La falta de programas de asistencia técnica y de financiamiento eran algunas de las limitaciones que tienen el sector.

c. Estas situaciones le restaban capacidad a los empresarios para iniciar un proceso de concertación de políticas públicas.

d. El gobierno municipal no tiene dentro de sus actividades programas como mecanismo de desarrollo económico local.

Resultados:

a. Se diseñaron 2 cursos de capacitación empresarial para los empresarios dedicados a la economía informal (buhoneros) en el municipio.

   Este programa no llegó a ejecutarse, por falta de iniciativas de la Alcaldía de Municipio Barinas, por ser la responsable del proyecto y de quien dependía todos los recursos y logística de implementación de mismo. Es importante resaltar, que a través de este proyecto se llegó a las siguientes conclusiones:

   - La presencia de la Alcaldía en el mismo, generaba desconfianza por parte de quienes se habían invitado como representantes de los distintos sectores, por problemas políticos, implementadas desde el gobierno central., que sólo benefician a los simpatizantes del gobierno.

   - Cualquier programa que vaya dirigido al desarrollo local debe ser promocionado por otra institución u organización que no esté marca por algún tinte político.

   - Los actores locales se siente con más libertad y deseo, en participar, cuando se sienten acompañados de organización que surjan del seno de grupo de actores donde ellos hayan participado.

7.4 Propuesta del programa de creación de negocios en redes o franquicias siguiendo el modelo

Las iniciativas de desarrollo económico local (DEL) constituyen un amplio conjunto de actuaciones públicas y privadas, en diversos tipos de actividades y de variados alcances, dirigidas a dinamizar la economía, las actividades de generación de riqueza, y el desarrollo empresarial en la esfera del Municipio Barinas. Estas actuaciones, estarán dirigidas a promover una actitud social para combatir el desempleo, impulsando la cultura emprendedora hacia la constitución de franquicias. Acompañadas por distintos programa que tienen que ver con el proyecto de constitución de franquicia, desde que nace la idea hasta que esté materializada en un negocio instalado, al mismo tiempo, el empresario estará bajo un régimen de capacitación en función de elevar la productividad y competitividad de esas empresas locales.

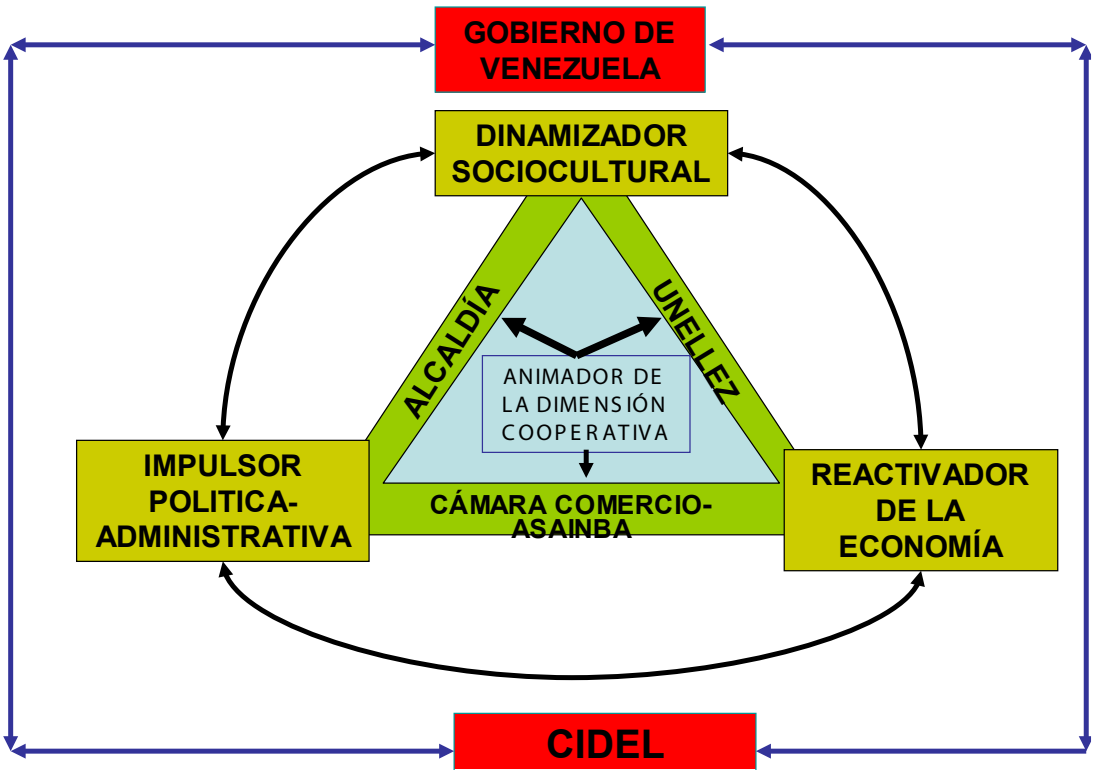
7.4.1 Estructura del agente de fomento

Existe en la localidad, del Municipio Barinas, la necesidad de contar con un liderazgo local que genere credibilidad y confianza, y, al mismo tiempo, la necesidad de buscar fórmulas de articu-

lación entre los actores pertenecientes a las tres dimensiones con las que venimos trabajando. En esta alianza es importante incluir los actores que pueden estar involucrados en el sector franquicias, por lo que podrían ser muy variados, incluyendo asociaciones, sindicatos, cooperativas, la "economía informal", entre otros; además, obviamente del gobierno local, y otras entidades sociales.

En particular, se recomienda una estructura organizativa para conformar el que va a denominarse *"agente de fomento para la creación de franquicias*", y que debe surgir como producto de alianzas estratégicas entre la Alcaldía de Barinas, la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora (UNELLEZ) y los gremios o agrupaciones empresariales del municipio, concentrados en la Cámara de Comercio y la Asociación de Asociación de Artesanos Industriales de Barinas. (ASAINBA), FEDECÁMARAS (ver gráfica 7.2), cuya función sería la de favorecer, promover y apoyar la creación de diferentes clases de franquicias, para contribuir con el desarrollo económico del municipio.

Gráfica 7.2
Agente de fomento para la creación de franquicias



Fuente: Elaboración propia

De allí, que proponemos la conformación de un agente tripartito, representado por ASAINBA, FEDECAMARAS y Cámara de Comercio (sector empresarial), la UNELLEZ (universidades) y la Alcaldía de Barinas (gobierno local), que vienen a conformar los tres lados de la figura triangular propuesta en la gráfica 8.2. Estos tres sectores configuran la representación más significativas e importantes como actores involucrados dentro de localidad de Barinas, donde se emprenderá el programa de creación de franquicias.

Estos tres actores, son los llamados a conformar, provisionalmente, el agente de fomento para la promoción y creación de franquicias, y de ésta manera, insertarse en las tres dimensiones que debe cubrir como objetivo fundamental de su creación, como son la de reactivar la economía local, dinamizar la sociedad y las instituciones que están ubicadas en el municipio e impulsar el desarrollo económico del mismo para la consecución del crecimiento económico, generación de empleo, calidad de vida y en consecuencia, incrementar el nivel de vida a través del programa de creación de empresas bajo el formato de franquicia.

Dada la magnitud y la intensidad del proceso de colaboración entre Alcaldía, organizaciones empresariales, la UNELLEZ y demás actores que están involucrados en el proceso, incluso podríamos considerar la existencia de una cuarta dimensión, la dimensión cooperativa, básica para que cualquier proceso sólido de desarrollo pueda tener lugar, porque dependiendo del esfuerzo que haga cada un, desde su ámbito de acción, se alcanzarán resultados satisfactorios.

El objeto central del agente de fomento para la creación de franquicias para el Municipio Barinas, es la de hacer cambios estructurales, a través de las cuatro dimensiones contempladas en el concepto de desarrollo económico local.

Como consecuencia de esta actuación, se puede llegar alcanzar el crecimiento económico, generación de empleo, riqueza, así como una mejor calidad de vida, traduciéndose en el incremento del nivel de vida de aquellos beneficiados por el proyecto de fomento de las franquicias.

7.4.2 El modelo de actuación

El objetivo fundamental de modelo es fortalecer la capacidad de los sectores productivos y organizaciones ciudadanas para impulsar políticas públicas concertadas, que tiendan a promover la diversificación productiva, a elevar la competitividad de la estructura productiva local, y la capacidad para generar valor agregado a la producción y empleos productivos en la zona. Se constata entonces la necesidad de promover la diversificación de las actividades empresariales hacia el logro de mayor rentabilidad y competitividad.

Precisamente, el formato de franquicias, hemos constatado en capítulos anteriores que encierra una potencialidad para generar un crecimiento del tejido empresarial de manera sostenible, porque viene a suplir las carencias, en cuanto al manejo de las empresas, que tienen el sector empresarial del municipio, tales como: no estandarizan procesos, no se enfocan en el cliente, no llevan registros contables, no son competitivos, no manejan criterios de productividad, etc.

Por lo tanto, se amerita promover el desarrollo de empresas mediante esta fórmula, a partir de los recursos derivados del sector agropecuario, maderero, turístico, propios de la zona. Es preciso explorar la posibilidad de estructurar redes de producción, procesamiento y comercialización de cultivos más competitivos tales como: frutales, especias, aloe vera, productos y subproductos lácteos, alimentos concentrados para animales y procesamiento de cueros entre otros, que pueden servir como abastecedores de materia prima para las franquicias creadas.

Esa intención, impone la necesidad de articular los esfuerzos de los distintos sectores empresariales, de los productores rurales y de las organizaciones ciudadanas y gremiales de la localidad, bajo la figura del agente de fomento, en torno a la ejecución del proyecto de desarrollo empresarial bajo el sistema de franquicias, con el fin de la generación de empleos productivos, lo cual atribuye la puesta en marcha de mecanismos de consulta, de producción de acuerdos y de coordinación y seguimiento de los programas de promoción empresarial.

Dentro de la lógica de la intervención, el primer paso que debemos seguir, es la realización de un diagnóstico que nos permita tener claro la situación del tejido empresarial del Municipio Barinas, definidos en términos de negocios franquiciables. Este paso tiene que ver con la formulación de un proyecto elaborado bajo los criterios de racionalidad.

Los pasos o fases, que se presentan en la gráfica 7.3, comprenden las actividades que se deben hacer para la formulación y, posteriormente, para la ejecución de lo formulado, hasta la construcción del proyecto.

Gráfica 7.3
Fases del proyecto de creación de franquicias

Fuente: Elaboración propia, según CIDEL (2006)

Con las estrategias que se plantean, se pretende cubrir las cuatro dimensiones, contempladas anteriormente, que comprende todo proceso de desarrollo económico de municipio. Ello implica estrategias para la dimensión económica, estrategias para cubrir la dimensión sociocultural, estrategias para la dimensión política-administrativa. Estas tres dimensiones estarán impulsadas por la dimensión cooperativa, que va a ser la fuerza que dinamizará todo el proceso de desarrollo generado por la conformación de franquicias.

7.4.2.1 Formulación del proyecto

Para la puesta en marcha del proyecto, se debe iniciar con un proceso de consulta y producción de acuerdos para la elaboración de un proyecto de promoción de empresas bajo la modalidad de franquicias en pro del desarrollo económico del Municipio Barinas. Por lo tanto, se ejecutarán jornadas y talleres para identificar y clarificar las necesidades prioritarias de los potenciales beneficiarios del proyecto.

Para ese cometido se desarrollarán las actividades siguientes:

a. Jornadas para la promoción de las redes de cooperación Interempresarial.

b. Talleres para la identificación de las actividades productivas no tradicionales, las cuales presenten una mayor factibilidad de desarrollo en la localidad.

c. Talleres para la selección de las actividades productivas a atender con el servicio de apoyo a la constitución de franquicias.

d. Jornada para la identificación de las necesidades de capacitación de los empresarios y de los trabajadores.

e. Jornada para la identificación de las actividades productivas a atender con el servicio de asistencia tecnológica y transferencia de tecnología.

Sobre la base de esos acuerdos, y con la participación de representantes de los diferentes sectores, se procederá a formular las programaciones específicas de cada uno de los componentes del proyecto y se establecerán las reglas de juego para el seguimiento de la ejecución de los acuerdos.

En el proceso de la construcción de un proyecto para la creación de empresas bajo el sistema de franquicias como alternativa que contribuirá al desarrollo económico del Municipio, se estructurará un equipo de coordinación con la participación de los sectores siguientes:

1. La Alcaldía de Municipio Barinas.

2. Directivos de la Federación de Vecinos de Barinas.

3. Directivos del Frente Bolivariano de Trabajadores Desempleados del Estado Barinas.

4. Directivos de la Asociación de Emprendedores del Centro de la Ciudad (Economía Informal).

5. Directivos de la Central de Cooperativas de Barinas (CECOBAR).

6. Directivos de la Cámara de Industria y Comercio de Barinas.

7. Directivos de la Federación de Cámaras de Comercio e Industria (FEDECAMARAS)

8. Directivos de la Asociación de Ganaderos de Barinas (ASOGABA)
9. Directivos de la Asociación de Artesanos Industriales de Barinas. (ASAINBA)
10. Directivos de Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE)
11. Directivos de institutos de créditos públicos locales y regionales.
12. Directivos de institutos de créditos privados locales y regionales.
13. Directivos de dependencias públicas de desarrollo.
14. Directivos de la UNELLEZ

Para la coordinación y seguimiento de las redes de cooperación, y para asegurar la concreción de los acuerdos de promoción empresarial bajo franquicia, se le dará continuidad al equipo de coordinación nombrado de entre los actores involucrados. El agente de fomento de creación de franquicias, tendrá, en primera instancia, coordinar las intervenciones de todos los organismos, instituciones y organizaciones, enumeradas anteriormente.

Para el proceso de la formulación del proyecto de creación de franquicias en el municipio, con la participación de todos los actores involucrados se deben seguir seis fases, las cuales son:

1. Identificación y clarificación del problema de forma concertada entre todos los actores involucrados
2. Identificación y clarificación de objetivos
3. Identificación y selección de la solución al problema
4. Diseño de la solución seleccionada
5. Análisis de la viabilidad y criterios para el seguimiento de la viabilidad.
6. Gestión de los recursos, permisos y contratos

En cada una de ellas se deben definir quienes serán beneficiarios, los perjudicados; quienes apoyan el proyecto, quienes pueden hacer oposición, los que se pueden resistir e inclusive hasta quienes son indiferentes al mismo. Este proceso tiene un objetivo fundamental como es el

de lograr la participación de todos estos involucrados de manera directa e indirecta e integrar las aportaciones de todos ellos.

Primera fase: Aun cuando a efectos operativos puedan diferenciarse dos subfases, es preciso advertir que las mismas están íntimamente relacionadas, buscando identificar, primero, y clarificar a continuación, los problemas, de manera concertada entre los actores relacionados con la conversión de negocios tradicionales en franquicias. En esta fase se le debe buscar respuestas a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo delimitar el ámbito del problema relacionado con promocionar franquicias?
- ¿Cómo se producen los problemas detectados por los involucrados?
- ¿Cuál es el origen de esos problemas?
- ¿Quiénes están involucrados en el problema?

Con las respuestas estaremos delimitando el problema referente a la promoción de franquicias, así mismo las causas y las consecuencias del problema. Al mismo tiempo, estaremos identificando y clarificando los involucrados en lo referente a la promoción de empresas a través de la franquicia.

Segunda fase: definir y clarificar los objetivos que se persiguen con un programa de promoción de franquicias. Es la guía de lo que esperamos el término de un tiempo. Se definen y se clarifican al responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios se quieren producir con el programa de promoción de franquicias?
- ¿Qué situaciones se quieren construir en el futuro a través del programa?
- ¿En cuánto tiempo se puede alcanzar ese futuro que se desea?
- ¿Quiénes son los posibles beneficiarios del programa?

Al responder las anteriores preguntas, estaríamos en capacidad de determinar los cambios que queremos producir dentro del tejidos empresarial local, en términos de negocios franquiciables, se define en que tiempo se hará el proyecto y finalmente, tenemos identificados los beneficiarios del proyecto de manera directa e indirecta.

Por otro lado, tendremos un dibujo de la situación deseada al término del tiempo definido, con la implantación del proyecto de promoción de franquicias.

Tercera fase: en dicha fase, debemos identificar las posibles alternativas de solución a los problemas identificados, y para ello, debemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las posibles soluciones de cada problema detectado?
- ¿Cuál es la solución que ofrece una mayor capacidad para logras los objetivos propuestos, para alcanzar desarrollar el proyecto de promoción de franquicias?
- ¿Cuál es la solución menos costosa y más efectiva que resuelve el problema? Analizar una a una de las alternativas de solución.

Al concluir con esta fase, estaremos informados de las distintas soluciones posibles de los problemas detectados.

Cuarta fase: en esta fase se diseña la solución a los problemas detectados en cuanto al proyecto de promoción de franquicias. Lo logramos al responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos se quiere generar con el proyecto? Entendiéndose como producto los alcances del proyecto, en términos cuantitativos. Por ejemplo: número de personas interesadas en franquiciar su negocio; de esos negocios, cuántos tienen la factibilidad de franquiciar.
- ¿Qué actividades debemos realizar, que nos asegure lograr los productos que queremos generar?
- ¿Qué técnicas y procedimientos deben utilizarse en cada actividad?
- ¿Cómo organizar esas actividades, el uso de los recursos en cada una de las actividades dentro del tiempo definido?

En esta etapa se definen los productos que queremos lograr con el proyecto, qué actividades debemos hacer. Con qué recursos, técnicas y procedimientos alcanzaremos la solución y finalmente, se determina la organización de las distintas actividades con sus respectivos recursos.

Quinta fase: una vez que tenemos diseñado la solución al problema determinado, pasamos a analizar la viabilidad y la definición de los criterios bajo los cuales se determinarán la viabili-

dad, así como el seguimiento al diseño de las soluciones. Esta fase se cumple al responder las siguientes cuestiones:

- ¿Los objetivos propuestos, se podrán alcanzar en el tiempo estimado y con las actividades y recursos programados?

- ¿Se cuenta con suficiente apoyo de los colectivos involucrados en la ejecución del proyecto de promoción de franquicia?

- ¿los posibles opositores, si es que los hay, podrán paralizar el desarrollo del proyecto?

- ¿Se podrá presentar alguna oposición, de manera directa o indirecta, por la posible falta de legalidad o legitimidad política del proyecto?

Esta fase es determinante en el proyecto de promoción de franquicias, porque de ella, dependerá el éxito o no del mismo, en cuanto al alcance de los objetivos, al apoyo al proyecto, los posibles opositores a la iniciativa. En la última pregunta, es importante destacar, que en algunos países, existen instituciones encargadas de emitir la correspondiente certificación de franquicias. Esto significa, que aunque esté operando bajo una red, para los efectos de estas instituciones, no es franquicia.

Sexta fase: en esta fase se gestiona la consecución de recursos, se tramitan permisos y autorizaciones, y se hacen los contratos (entendidos como compromisos) necesarios para acometer el proyecto. Se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo debemos presentar el proyecto de promoción de franquicias para gestionar los recursos que se necesitan para su ejecución?

- ¿Cómo seleccionar y negociar con los proveedores de los distintos recursos necesarios para la promoción de franquicias? Definidos en términos de recursos humanos, procesamiento de datos, instalaciones físicas, logística de reuniones, entre otros.

- ¿Cómo seleccionar y contactar al personal requerido para el desarrollo del proyecto? En esta parte, se trata de identificar el recurso humano que se requiere para ejecutar las distintas actividades definidas en la cuarta fase.

- ¿Cómo tramitar los permisos y la legalización de los acuerdos y contratos que son necesarios para la implementación del proyecto? Motivado a que al ejecutar un proyecto son necesarios establecer acuerdos entre los actores involucrados y delimitar las funciones

de cada uno. Tanto el sector público como el privado y la sociedad de la comunidad deberán estar conscientes de que deben suministrar información o datos que son necesarios para hacer el diagnóstico. Por lo tanto, se debe contar con la autorización y sobre todo con la aprobación del proyecto.

7.4.2.2 Ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto

El agente de fomento servirá de facilitador de los distintos espacios y actividades de coordinación y seguimiento. En cada uno de los componentes del proyecto se tiene previsto la ejecución de evaluaciones del proceso, las cuales se efectuarán cada cierto periodo. En la última evaluación, se deberá elaborar un compendio de los resultados y aprendizajes alcanzados en la ejecución del proyecto.

Formulado el proyecto, en los términos señalados, procede iniciar la ejecución del mismo, la cual debe venir acompañada del preceptivo seguimiento y del establecimiento de mecanismos de evaluación, para garantizar que los objetivos son alcanzados. En estas tareas es fundamental el papel del agente y actores implicados.

Por lo tanto, el agente de fomento para la creación de franquicias actuará como elemento dinamizador del desarrollo en el Municipio Barinas. Su labor se viene a constituir en una de las herramientas más importantes con que cuenta la Alcaldía y demás instituciones del municipio, para favorecer al desarrollo económico y social de la ciudad de Barinas y fomentar el autoempleo, tanto individual como colectivo, entre diferentes tipos de colectivos.

Una de sus funciones más destacadas es la de favorecer, promover y apoyar la creación de diferentes clases de franquicias mediante su interactuación con los empresarios que quieran franquiciar su negocio, especialmente cuando estos, carecen de la formación adecuada para hacerle frente a la realización de un proyecto de viabilidad para franquiciar un negocio.

El agente de fomento para la creación de franquicias del Municipio Barinas le atañe parte de las funciones de un agente de desarrollo local que desempeña funciones correspondientes a las cuatro dimensiones señaladas.

Entre las funciones que desempeña el “agente de fomento para la creación de franquicias”, son las correspondientes a las funciones de tipo general como la gestión interna de la agencia y la difusión e información; funciones técnicas de animación socioeconómica como asesoramiento, ayuda en la elaboración de proyectos, realización de estudios socioeconómicos, servicios de información y de realización de proyectos, realización de trámites y de gestión de cursos

y orientación socio-laboral; y funciones técnicas de promoción de proyectos como obtención de información, asesoramiento y asistencia técnica, capacitación y formación y seguimiento y control de proyectos.

Su ámbito de actuación se centra en las MIPYMES, sectores industriales, comerciales y de servicios ubicadas en el municipio y trabaja principalmente con emprendedores, empresarios y jóvenes que tengan idea de iniciar un negocio bajo sistema de franquicia.

De acuerdo, con las funciones enumeradas anteriormente podrá de manera enunciativa más no limitativa, realizar las siguientes actividades:

- Promover, desarrollar o asesorar iniciativas en el municipio de creación de empresas.
- Facilitar la promoción económica en el Municipio Barinas.
- Canalizar parte de los fondos de la municipalidad hacia el desarrollo de franquicias en el municipio.
- Buscar oportunidades y la reasignación de recursos, interrelacionando las necesidades de los diferentes colectivos que habitan en el municipio con las circunstancias del entorno que los rodea.
- Asesorar al grupo empresarios de negocio franquiciable en la elaboración de proyectos para la conformación en red, su seguimiento y control.
- Gestionar y coordinar los departamentos o agencias de desarrollo económico y social constituidos en el municipio y los dependientes de la gobernación.
- Gestionar las funciones internas de las oficinas propias administrativas.
- Animar a todos los sectores de Municipio Barinas, desde el punto de vista socioeconómico.
- Promover proyectos empresariales que creen riqueza y empleo en la economía del municipio
- Intervenir la economía informal (buhoneros) del municipio, para reorientar capacidades empresariales.

- Realización de tramitaciones y de gestión de cursos de orientación socio-laboral dirigidos tanto a los empresarios como a sus empleados.

- Diseñar programas y actuaciones encaminadas al desarrollo del municipio con la participación de todos los sectores involucrados.

- Estructurar el intercambio entre empresarios del municipio, las universidades, de capacitación empresarial, instituciones científicas, financieras y autoridades públicas.

- Promover la creación de la Agenda Local de Desarrollo para el municipio, construida por consensos en torno a problemas, proyectos y necesidades definidas en primera instancia por actores sociales que interactúan en un ámbito municipal.

- Con independencia de que requiera asesoramiento externo, debe responsabilizarse del seguimiento y evaluación de actuaciones y resultados de todos los proyectos que inicie.

7.4.3 El papel de los integrantes del Agente de Fomento

El papel que han de cumplir los integrantes del agente de fomento para la creación de franquicias está relacionado con la misión de favorecer, promover y apoyar la creación de diferentes clases de franquicias:

- La identificación de las iniciativas y proyectos de empresarios del Municipio Barinas que sean capaces de movilizar los esfuerzos y adhesión de los distintos sectores para constituirse en franquicias.

- La definición de los objetivos y de las reglas de juego de las redes de cooperación que se conforme entorno a impulsar los proyectos e iniciativas con posibilidades de franquiciarse.

- La creación de instancias de diálogo, coordinación y gestión de los acuerdos que se conformen entre los actores.

- La promoción de una red interinstitucional de apoyo al proyecto de desarrollo del Municipio Barinas, fundamentado en creación de franquicias. Esa red interinstitucional debe estar conformada por la Alcaldía, Gobernación, instituciones financieras del Estado, misiones creadas por el gobierno nacional relacionadas con la creación de empresas y generación de empleo, SUNACOOP y PDVSA.

- La creación de una instancia de apoyo técnico, conformada por estudiantes y profesores de la UNELLEZ, para el diseño de proyectos empresariales e iniciativas de franquicias.

- La creación de una instancia para la capacitación de empresarios y sus empleados, así como también, para la elaboración de manuales operativos de las franquicias, conformada por estudiantes y profesores de la UNELLEZ.

a. Alcaldía del Municipio Barinas

La Alcaldía le dará el apoyo máximo al agente de fomento para la creación de franquicias y convertirlo en su aliado para lograr solventar en parte el desarrollo económico local, creando ambientes apropiados relacionados con la formalización de las empresas creadas, financiamiento e infraestructura, por lo tanto en sus funciones como impulsor local, en pro del logro de los objetivos trazados en el proyecto debe realizar las siguientes acciones:

- Facilitar los procesos de control administrativo, de trámites, regulación y burocracia

- Crear una taquilla única para formalizar las empresas constituidas.

- Crear y mantener un ambiente de confianza.

- Asignar carteras de crédito en los institutos crediticios adscritos a la Alcaldía y hacer convenios con otras instituciones pertenecientes a la gobernación y PDVSA para el sector de empresas franquiciables.

- Ampliar sus relaciones con el gobierno central a fin de lograr cupos dentro de instituciones nacionales de créditos dirigidos al fomento de la creación de franquicias como Instituto Nacional para la Pequeña y Mediana Empresa (INAPYME), Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (MILCO), Banco de Desarrollo (BANDES), Banco Industrial, Banco de la Mujer, Banco del Pueblo, etc.

- Mejorar en políticas gubernamentales, en el sentido de abrir espacios de discusión entre los distintos sectores del municipio.

- Exoneración de impuestos, tasa y contribuciones por un periodo de cinco años, para las empresas que constituyan en redes de asociados

- Construir o asignar una infraestructura destinadas a incubar empresas que ingresen al programa de creación de franquicias hasta que logren su autofinanciamiento total, que

le permita construir o adquirir su local propio.

- Instalar plantas de tratamiento para las aguas servidas como programa complementario para la lucha contra la contaminación de los ríos.

- Generar un planeamiento urbano acorde con la instalación de nuevas empresas, de manera que se vaya conformando un parque (polígono) industrial en forma planificada.

- Lograr la congruencia de sus actuaciones de acuerdo con los valores de la sociedad a fin de generar un clima de confianza.

- Establecer redes más estables con los stakeholders[1] que proporcionan reconocimiento y apoyo social.

- Establecer políticas de compras locales, como apoyo a las empresas que se constituyan en el municipio.

- No aplicar políticas discriminatorias, en el sentido de tratar a todos por igual, sin distingo de raza, sexo o tendencias políticas.

b. Organizaciones empresariales: Cámara de Comercio, FEDECÁMARA y ASAINBA.

El sector empresarial es el sector beneficiario directo del proyecto, por lo tanto, sus funciones estarán enmarcadas en la consecución de lograr la productividad de sus unidades, llevar a sus clientes productos y servicios de calidad, y tener empresas competitivas ante el mercado nacional e internacional y prestar toda la colaboración y predisposición para ponerse en manos del agente de fomento para la creación de franquicias.

- La labor de las organizaciones empresariales (CC, FEDECÁMARA, ASAINBA) que representan a los intereses empresariales del municipio en el agente de fomento tiene que ver, lógicamente, con la conversión de sus negocios tradicionales en franquicias, para lo cual debe:

- Iniciar un proceso de creación de una cultura, dentro de sus asociados de emprendimiento, de iniciativa y creatividad empresarial a objeto de que determinen sus propias potencialidades.

1 Entendemos por stakeholder los grupos sin cuyo soporte la Alcaldía dejaría de existir y cuyos intereses han de ser contemplados en su actuación, entre ellos estaría el gobierno (regional-nacional), empleados, ciudadanos, medios de comunicación, grupos ecologistas, asociaciones de vecinos, juntas comunales, sector empresarial, etc.

- Insertar sus asociados en los distintos ambientes del gobierno local, regional y nacional.

- Crear un dossier de información relacionados con las distintas instituciones de créditos locales, regionales y nacionales.

- Determinar los obstáculos de tipo legal, administrativo a todas las instancias que se convierten en limitaciones para la conformación de empresas bajo franquicias.

- Realizar alianza con la universidad para efectos de que sus unidades productivas actuales sean objeto de investigaciones y extensión.

- Abrir espacios de discusión relacionado con temas de sus intereses ante las instituciones del gobierno local, regional o nacional a nivel del Municipio Barinas.

- Mejorar las capacidades de gestión empresarial de sus asociados a través de cursos con el INCE, la UNELLEZ.

- Promocionar dentro de sus asociados, a través de conferencias, a la franquicia como alternativa de crecimiento y expansión de sus negocios.

c. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)

Sus funciones dentro del agente de fomento para la creación de franquicias estarían relacionadas con la capacitación, asesoría técnica-administrativa y transferencia de tecnología relacionada con la creación de franquicias y entre sus actividades son:

- Incluir en los programas de estudios de las carreras de Administración, Contaduría y Economía las cátedras de creación de empresas.

- Incluir en los programas de estudios de las carreras de Administración, Contaduría y Economía formación transversal en lo referente a creación de empresas bajo el formato de franquicias.

- Iniciar programas de investigación del fenómeno de la creación de empresas en las áreas de influencia de la universidad.

- Crear programas de extensión para la transferencia de conocimientos entre grupos de

investigadores y los empresarios. Es decir, los cuatro estados donde tiene instalados los cuatro Vicerrectorados.

- Incluir en los programas de estudios de las distintas carreras la formación en valores fundamentales y necesarios en la actuación como empresario.

- Investigar en su área de influencia y dar a conocer las mejores prácticas empresariales.

- Realizar alianzas con todos los sectores que mueven la economía del municipio a objeto de determinar las distintas necesidades insatisfechas de las que padecen cada uno de ellos.

d. El papel del gobierno nacional

El gobierno central tiene una serie de programas dirigidos a la constitución de cooperativas de producción y servicios bajo el lema de pleno empleo que contemplan la formación del futuro emprendedor, financiamiento y asesoría para la constitución de empresas bajo cooperativas. Estos programas están fundamentados en el Art. 308 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Por lo tanto sería importante a través la Alcaldía de Barinas, gestionar algunos recursos de estos, para el fomento de las cooperativas bajo el formato de franquicias. Alguna de sus actividades sería:

- Mejorar el clima político-económico y bajar recursos a la Alcaldía de Barinas para la conformación de franquicia

- Mejorar el contexto político, institucional y social dándole cabida en los programas a toda persona que tenga idea de negocio sin distinción de afinidades políticas.

- Mejorar el mercado laboral, en cuanto a motivar a las personas que ingresen al mercado laboral y no esperar de las ayudas del gobierno.

- Crear políticas de apoyo para la creación y transferencias de tecnología, a través del Ministerio de Ciencias y Tecnologías, para las empresas creadas bajo el concepto de franquicias.

- Mejorar los procedimientos administrativos y de la eficiencia general de la administración pública en lo referente a trámites relacionados con registros de marcas, logotipos, permisos sanitarios, solicitudes de créditos, entre otros.

- Crear para efectos de información, más no de control, dependiendo del Ministerios de Comercio un registro para las empresas que se constituyen bajo franquicias, así como, los franquiciados

- Desarrollar criterios más eficaces de financiación pública para la creación de franquicias, como estrategia de fortalecer la gerencia operativa de las empresas venezolanas.

- Incentivar a la banca privada, con exoneración de impuestos, para que designen cartera para el financiamiento de empresas creadas bajo el formato de franquicias.

- Simplificar los trámites mercantiles, fiscales y laborales.

- Crear el "Banco de Emprendedores" para promover el capital semilla y fortalecer la creación de franquicias

- Crear programa de evaluación de los sistemas de apoyo a la creación de empresas bajo sistemas de franquicias.

- Establecer campañas para fomentar la creación de franquicias como estrategia de crecimiento y penetración de mercados internacionales.

- Crear convenios internacionales para la exportación de las enseñas venezolanas.

- Establecer medidas o mecanismos para el control de la inflación.

- Eliminar las restricciones para la importación de bienes de capital y tecnología.

- Asignar recursos para la creación de incubadoras en el Municipio Barinas.

- Asignar recursos para la docencia, investigación y extensión a la UNELLEZ para emprender los distintos programas relacionados con la creación de franquicias.

e. Papel de la sociedad civil de Barinas

La sociedad civil de Barinas, en cierta forma ya ha emprendido un proceso de formación en lo referente a participación ciudadana, contraloría social, realización de proyectos comunitarios a través de CIDEL, por lo tanto está ganada a emprender acciones que fortalezcan la toma de conciencia y movilizar a la sociedad civil de acuerdo a preceptos universalmente aceptados de bienestar colectivo.

A continuación enunciamos algunas de las actividades que puede hacer en pro de la constitución de franquicias en el municipio:

- Crear una mentalidad emprendedora entre los habitantes locales

- Hacer valer los criterios de participación ciudadana y de corresponsabilidad, hacienda presencia en el ámbito del gobierno local, regional y nacional en los distintos programas y misiones del gobierno que de alguna manera puedan ser utilizados para la conformación de empresas bajo franquicias.

- Abrir espacios de discusión en materia de creación de empresas en todos los ámbitos donde tengan acceso.

- Hacer mesas de trabajo, bajo la técnica de lluvias de ideas, para determinar ideas de negocios que puedan ser franquiciables.

- Determinar sus capacidades que puedan convertirse en facilitadores o en obstáculos para hincar un programa de creación de empresas.

- Conformar comisiones de trabajo para la promoción del desarrollo económico en los distintos concejos comunales (incluir voceros) de sus barriadas.

- Elevar la capacidad de la convocatoria en las actividades de capacitación de dirigentes comunitarios, gremiales y políticos de la localidad.

- Asegurar la participación de las diferentes corrientes o tendencias de las organizaciones ciudadanas, gremiales y políticas de la localidad en sus distintas actividades.

- Facilitar un espacio de intercambio y de relaciones de encuentro ínter barrios, el cual sirva de base para la promoción de una red de organizaciones promotoras del desarrollo del municipio.

- Realizar actividades de detección de posibles emprendedores en sus comunidades.

- Conformar de equipos de promotores empresariales

- Realización de diagnósticos participativos (censo) y levantar bases de datos de cada comunidad, por género, edad, actividades, profesiones, empleado o desempleado, etc.

- Colaborar en las tareas de dinamización y estímulo con respecto a las cuatro dimensiones del desarrollo local en el agente de fomento de creación de franquicias.

7.5 Factibilidad del proyecto

- *Grado de implicación y motivación de la población beneficiaria:* Desde el punto de vista de la población beneficiaria, en las distintas actividades de consulta, los empresarios del Municipio Barinas han manifestado un alto interés y la disposición de brindar todo el apoyo necesario para el desarrollo del proyecto. Los distintos directivos de las organizaciones empresariales, de la Asociación de empresarios, del movimiento cooperativo y de los desempleados organizados, han validado y avalado el presente proyecto.

- *Grado de participación local en la elaboración del proyecto:* La formulación del presente proyecto se desprende de los problemas y expectativas planteadas por los distintos sectores, en el desarrollo de las actividades de consulta e intento de elaboración de la agenda local para el desarrollo económico del municipio, realizada por CIDEL. Una vez redactado el proyecto, será validado por los representantes de las distintas organizaciones empresariales y ciudadanas involucradas en las consultas.

  El proyecto será diseñado, buscando la necesaria participación de los distintos sectores en la programación, coordinación y seguimiento de las ejecutorias del proyecto.

- *Actitud de las autoridades locales:* En diversas entrevistas con funcionarios de instituciones de desarrollo local, adscritas a la Alcaldía y los Concejales, manifestaron que el desempleo es uno de los principales problemas de la localidad. Se ha llegado a plantear que ese problema está sobrepasando la capacidad de respuesta del Gobierno Nacional, Regional y Local, por lo cual se viene incrementando la presión de amplios sectores de desempleados que demandan al gobierno local fuentes de trabajo. Esa presión social, se ha venido manifestando en eventos de alta conflictividad.

Debido a esa situación, para el Alcalde y para los Concejales, este proyecto no sólo viene a responder a la problemática económica de la localidad, sino que, además, puede ayudar a bajar la mencionada conflictividad social.

Por otra parte, esa actitud de apoyo se refleja en el hecho de que la propuesta verbal de este proyecto ha sido liderada por la Comisión de Desarrollo Económico del Consejo Municipal.

Además de esas situaciones, la promoción del desarrollo económico desde el gobierno local

viene a ser una nueva exigencia del nuevo marco Constitucional, en el cual se establece el mandato de desarrollar este tipo de iniciativas. En un primer plano, el texto constitucional establece que es de la competencia del Municipio, el gobierno y administración de los intereses locales, y en especial, la ordenación y promoción del desarrollo económico y social. (Artículo 178 de la Constitución) Por lo tanto, el Gobierno Municipal debe ejercer un mayor protagonismo en la promoción de las actividades económicas, y en la generación de empleo en el ámbito local.

A ese respecto en el Artículo 184 de la Constitución, se establece que el Municipio debe promover:

- La participación de los ciudadanos, de las organizaciones no gubernamentales y de las asociaciones vecinales, en la formulación de las propuestas de inversión, ante las autoridades estadales y municipales.

- La participación en los procesos económicos, a través de iniciativas tales como: cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras.

- La creación de empresas cooperativas y de empresas comunales de servicios, como fuentes generadoras de empleo.

- El desarrollo de la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, las empresas familiares y las microempresas. Para esto, se debe asegurar la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento. (Artículo 308 de la Constitución)

Ese mandato constitucional de promover el desarrollo económico local, ya estaba incorporado en la Ley Orgánica de Régimen Municipal vigente. En esa ley se establece la posibilidad de constituir institutos de adjudicación de créditos, para la asistencia de sectores populares. (Artículo 36, ordinal 19 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal)

De igual forma, en el Artículo 37, ordinal 4°, de la ley antes mencionada, se señala que el Municipio podría cooperar en la organización y asistencia técnica a la producción, en el proceso de industrialización y comercialización de la producción de la localidad. Incluso, podría colaborar en la organización de cooperativas y otras formas de autogestión.

Sin duda, para el desarrollo de esas iniciativas, la nueva constitución establece algunas condiciones a cumplir. En principio, el desarrollo local, debe concretarse en un proceso de participación ciudadana, y de concertación social. Se debe garantizar el derecho de todos los ciudadanos a participar, de forma directa o a través de sus representantes elegidos. (Artículo 62 de la Constitución)

Por esa razón, se establece la necesidad de que el sector público y el privado, unan esfuerzos para promover el desarrollo económico, lo cual se plantea de la forma siguiente:

> *"… El Estado conjuntamente con la empresa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta."* (Artículo 299 de la Constitución)

Para formalizar los acuerdos entre los sectores, se establece el desarrollo de instancias para la coordinación y la planificación del desarrollo local. Esa instancia es denominada el Consejo Local de Planificación, configurado con la participación del gobierno local y representantes de los distintos sectores de la población. (Artículo, 182 de la constitución)

- *Disponibilidad de recursos locales:* Cuando se hizo el intento de construir la Agenda Local surgió la idea de cubrir los costes que podrían originar cualquier proyecto de desarrollo local con aportes financieros locales organizándose dos fondos rotatorios de créditos, en los cuales se contaba con la disposición del sector ganadero y del sector comercial a efectuar inversiones, bajo la modalidad de compras de acciones o bonos. En el caso del Fondo para la Promoción Ganadera, esos bonos se avalan con el valor equivalente en cabezas de ganado, y su rendimiento y pago se concretan con el incremento del peso de ese ganado al momento de ser vendido en el mercado. En el caso del Fondo para la Promoción de las PYMES, los bonos tendrían un rendimiento en un interés competitivo con la banca comercial, pero que no incremente de manera sustancial el costo del financiamiento.

  En cuanto a la captación de los recursos para el financiamiento de los servicios de capacitación, asistencia técnica y apoyo a la comercialización, se ha previsto que cada beneficiario de crédito debe dar un aporte de un cinco por ciento del monto del crédito para cancelar los mencionados servicios. De igual forma, se estima que instituciones públicas, como la UNELLEZ, y privadas destinen recursos para apoyar el desarrollo de esos servicios.

- *Tecnología utilizada:* Debido a las complejidades y a la diversidad de las actividades productivas a promover, porque las franquicias exigen cierto grado de tecnología, se ha considera conveniente incorporar un componente dedicado a la evaluación, validación y transferencia de tecnología, en este aspecto se cuenta con el apoyo de la universidad,

Este proceso permitiría:

- Evaluar las tecnologías utilizadas por las empresas ya establecidas, en cuanto a su productividad, su incidencia en la generación de empleos y sus efectos sobre el ecosistema de la localidad.

- Validar modelos y procedimientos tecnológicos, que eleven la competitividad y reduzcan el deterioro del medio ambiente.

- Transferir conocimientos, técnicas y modelos de producción que aseguren la rentabilidad de las empresas e incorporen el reciclaje energético y las prácticas sustentables.

Este componente permitirá un control más puntual y específico de los efectos tecnológicos y ecológicos del proyecto.

- *Procedimientos de gestión después de la finalización del apoyo de cooperación:* El diseño inicial del funcionamiento de las redes de cooperación Interempresarial e Interinstitucional, y las instancias de coordinación y seguimiento, deberán constituirse en la estructura permanente para impulsar y controlar la gestión del proyecto, junto con el Agente de Fomento, una vez finalice el apoyo de la cooperación recibida.

7.5.1 Valoración y comentarios sobre las posibilidades de que se cumplan los acuerdos entre las partes para la realización de este proyecto

1. En cuanto a la suficiente legitimidad de los representantes de los diferentes sectores involucrados

Las diferentes organizaciones empresariales y de ciudadanos involucrados cuentan con mecanismos formales para la elección de sus representantes. Estas organizaciones efectúan periódicamente las elecciones de sus directivos, conforme a lo establecido en los mecanismos mencionados. Se trata de organizaciones empresariales, del movimiento cooperativo, de los concejos comunales con una experiencia acumulada, y con una cultura institucional estable en cuanto a la renovación y rotación de los cuadros directivos. Por lo tanto, el nivel de desarrollo de esas organizaciones ofrece amplias posibilidades para que ocurra este supuesto.

2. En cuanto a la disposición de los empresarios a adoptar el formato

La crisis económica que se experimenta en el país desde el año 1.989, ha venido presionando a

los empresarios hacia la búsqueda de actividades más rentables. Esto ha generado distorsiones, pues, diversos pequeños y medianos empresarios han cambiado de ramo productivo, generalmente, hacia negocios comerciales de alta expectativas de rentabilidad en el corto plazo, pero de poca estabilidad en el mediano plazo.

Estos cambios no han sido promovidos de modo deliberado desde las políticas económicas del Estado. Por lo tanto, esa búsqueda de actividades empresariales más rentables puede ser aprovechada para inducir una progresiva diversificación de las actividades productivas de la localidad. Claro está, existen barreras para que los empresarios opten por actividades de mayor capacidad de generación de valor agregado y de empleos. Entre otras dificultades, la falta de una mayor capacidad tecnológica y administrativa, y las debilidades para incursionar en otros mercados nacionales e internacionales, resultan ser obstáculos que no siempre pueden afrontar los pequeños y medianos empresarios de forma aislada, sin contar con redes de cooperación de empresas e instituciones, desde las cuales se asuman los costes y el liderazgo necesario para gestionar el desarrollo del municipio.

3. En cuanto a que los precios de colocación de los productos en el mercado incentiven la búsqueda progresiva de una mayor calidad y control de los costos de las empresas

Las unidades de producción agrícola, ganadera y forestal del municipio, pueden proporcionar materias primas para las empresas procesadoras con precios competitivos. Esa situación, puede facilitar la elaboración de productos con precios que permitan acceder a mercados de otras regiones, e incluso, a mercados internacionales. Es factible que una vez lograda la incursión en esos mercados, los empresarios se verán incentivados, y hasta presionados, a ejercer un mayor control de la calidad de sus productos y un mayor control de los costos de producción, a fin de mantener su participación en esos mercados.

4. En cuanto a que se cuente con suficiente apoyo político para la incorporación de las instituciones de los distintos niveles de gobierno

El problema del incremento del desempleo se viene agudizando en el último año, producto de la recesión económica y de la falta de capacidad de inversión pública y privada. De ese modo, este problema se ha convertido en una materia ineludible de la agenda pública de los distintos niveles de gobierno. Ahora bien, generalmente, los jefes políticos tradicionales y los nuevos liderazgos, no cuentan con respuestas estructuradas para atender las complejidades del estancamiento de las economías locales y del incremento vertiginoso del desempleo.

Por esa razón, es bastante factible que se llegue a concretar el apoyo de los distintos niveles de gobierno, toda vez que se demuestre las bondades de este tipo de iniciativas y que fácilmente

puede ser tomada en cuenta por los programas que el gobierno tiene actualmente para enfrentar el desempleo.

5. En cuanto a que se mantengan las condiciones de los circuitos del mercado, lo cual permita la competitividad de las empresas promovidas

En las posibles iniciativas de los negocios a promover bajo franquicia, no se presentan competidores de las redes de las grandes empresas, las cuales no han considerado conveniente establecerse en el Municipio Barinas. Ante ese vacío, la promoción de una red de pequeñas y medianas empresas procesadoras y comercializadoras, en articulación con productores rurales, puede conducir a unas ventajas iniciales en la reducción de los costes de la materia prima y en la colocación de la producción a precios más razonables; situación que podría asegurar la estructuración de precios competitivos. Esa ventaja inicial, puede facilitar la colocación de la producción local en mercados de otras regiones y en el mercado internacional.

6. En cuanto a que los costes de transporte y tramitación no afecten de una manera considerable la competitividad de los precios de la producción local

De estructurarse las redes de cooperación Interempresarial configuradas por unidades de producción agrícola, de transporte y procesamiento en el ámbito local, se podrían reducir los costes de transporte y tramitación del mercadeo. Si las negociaciones para la colocación de la producción, se efectúan en un marco de solidaridad con los intereses del municipio, se facilitaría la reducción de los costes de la tramitación y la colocación de la producción.

7. En cuanto a que se cuente en la zona con instructores y personal especializado en la evaluación, validación y transferencia de tecnología

Existen en la localidad y en las ciudades capitales de los estados vecinos, unas diez universidades con carreras especializadas en las áreas de administración, contaduría, derecho, agroindustria. Generalmente, en esas instituciones se vienen desarrollando investigaciones, las cuales no son lo suficientemente divulgadas, debido a que las universidades no cuentan con recursos suficientes para el desarrollo de programas de extensión universitaria.

De igual forma, se cuenta con instituciones del gobierno nacional dedicadas al desarrollo de tecnología a nivel de agroindustrias y a la capacitación de los empresarios y el desarrollo de programas de formación para el trabajo. En el primer caso, se cuenta con la Fundación para la Capacitación e Investigación Aplicada para la Reforma Agraria (CIARA), y en el segundo caso, se cuenta con el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), hoy INCES. Estos organismos, generalmente, tienen poca incidencia en la localidad por falta de presupuesto, y por no vincu-

larse con los programas relacionados con el financiamiento y organización de los empresarios.

Se concluye, de las experiencias de CIDEL en las distintas actividades realizadas en el Municipio de Barinas desde 2003, que se puede constatar la viabilidad del presente proyecto, porque del lado de la sociedad civil existe un trabajo efectuado en el sentido de estar sensibilizados a la participación de manera protagónica en las iniciativas de desarrollo local.

Bibliografía

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIO. Barinas. Venezuela

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Caracas. 1999.

PNUD, 2001: “Índice de Desarrollo Humano”. Pg. 1.

OCEI, 2002. Censo Poblacional. Barinas. Venezuela

PLAN DE LA NACIÓN, 2001.

CONCLUSIONES

Introducción

A continuación presentamos las conclusiones como producto de los análisis hechos a los distintos temas tratados en los capítulos antepuestos. Estas conclusiones se obtienen cruzando la información obtenida de los análisis anteriores; y se presentan, por tanto, de una manera interrelacionada entre los distintos temas tratados, de acuerdo con el área a la cual hacen referencia. La presentación del libro texto se inician con el análisis de las premisas básicas conceptuales referentes al tema de la franquicia y su evolución, principal elemento objeto de estudio del presente trabajo, para luego entrar al contexto de la globalización como parte importante de las organizaciones que conforman el tejido empresarial, así como los elementos que tienen que ver con el desarrollo económico local a través del fomento de empresas y las características particulares de las MIPYMES en Venezuela para finalizar con una propuesta de un Agente de Fomento para la promoción de empresas bajo la modalidad de franquicias como parte de la gestión del desarrollo local de Venezuela y al mismo tiempo se presenta como ejemplo de la aplicación de la propuesta, el caso del Municipio Barinas del Estado Barinas.

8.1 Respecto a la evolución y desarrollo experimentado por la franquicia como sistema de distribución

Siguiendo la definición de franquicia aportada en nuestra investigación, observamos la presencia de seis flujos de intercambio entre franquiciador y franquiciado: de información, de propiedad, físico, financiero, de satisfacción y de fidelidad.

El modelo de franquicia promueve valores que son considerados factores de éxito de las franquicias, por lo tanto, es relevante adoptar el formato. En conclusión, el formato constituye un modelo a imitar, ya que nuestras empresas tradicionales no tienen, ni practican factores de éxito, que están implícito en los sistemas de negocios bajo redes. Las empresas venezolanas no siguen ningún procedimiento en los procesos productivos, ni ajustan los productos o servicios a patrones de calidad. Los empleados no son capaces de seguir un procedimiento con reglas claras. Los empresarios mantienen el criterio de visión producto en vez de avocarse a las necesidades del cliente, lo que garantiza el éxito del producto o servicio que ofrece, al mercadear un producto o servicio de acuerdo a las necesidades específicas del cliente.

Las empresas venezolanas carecen del sentido de la confianza y no maneja criterios de productividad, muchos elementos culturales tradicionales han llevado a que la economía interna venezolana se caracterice por sus bajos niveles de competitividad.

Los factores que han favorecido al desarrollo de la franquicia son: estructuras comerciales anticuadas, la carencia o insuficiencia en la prestación de determinados servicios demandados por la sociedad y el alto índice de desempleo. De lo que se infiere que estos factores son los predominantes en América Latina, por lo tanto, la franquicia constituye un elemento estratégico para hacerle frente a dichos factores.

El significativo incremento que han tenido el sector de las franquicias, en las distintas latitudes, se debe a la cada vez mayor y efectiva protección del sector a través de nuevas y actualizadas regulaciones, en materia de transparencia informativa al franquiciado. Esta medida hizo que acrecentara el interés público por las iniciativas de negocios integrados en un sistema de franquicias, por lo que se recomienda este mecanismo, como estrategia para incentivar las inversiones en el formato.

Los factores más importantes que condicionan la tendencia del mercado de franquicias son los siguientes:

- El auge del sector servicio
- La proliferación de grandes centros comerciales.
- Las normativas reguladoras de los acuerdos de franquicia.
- Profesionalización de las centrales.
- Apoyo al sector bancario.
- Software y herramientas de gestión mediante informáticos.
- Internacionalización de las franquicias.

Se advierten varios factores explicativos del creciente desarrollo experimentado por la franquicia en nuestros días:

- Nuevas tendencias comerciales.

- Innovación tecnológica.
- Cambios sociológicos.
- Eficiencia empresarial.
- Adecuada promoción del sector.
- Alternativa de desarrollo empresarial
- Inculcador de valores deficitarios en la sociedad actual

De estos factores los que han tenido un mayor poder diferencial respecto a las mipymes, en general, han sido el mayor acceso a los sistemas de información (factor tecnológico) y el desarrollo del comercio asociado y de una normativa reguladora de la franquicia, configurando a esta figura, como una forma empresarial moderna, adaptada localmente a su entorno y con un creciente apoyo institucional y mediático.

Se plantea la siguiente definición de franquicia, incorporándose la alternativa de dominación de mercado o expansión, es decir como alternativa de crecimiento y desarrollo local. Por lo tanto, se define a la franquicia como: ***una alternativa visible de dominación de mercado o expansión comercial para una empresa, bien sea a nivel de autoempleo, micro, pequeña o mediana, y al mismo tiempo, de desarrollo local****, donde interviene dos o mas personas naturales o jurídicas, quienes regulan sus relaciones a través de un contrato asociativo bilateral, y a tiempo determinado en virtud del cual una de ellas, denominada franquiciador, concede a otra (u otras), llamada franquiciado (s), el derecho de explotar una marca, un producto, un servicio o una fórmula comercial, en una localidad determinada; junto con la transmisión de una forma concreta de organización, administración empresarial y de los recursos humanos, asegurándole una infraestructura física, técnica y logística necesaria que facilita la explotación del negocio; y, a cambio, el franquiciado contrae la obligación materializada en un canon de entrada y/o unos pagos periódicos llamados regalías y el de mantener el negocio bajo las mismas condiciones estandarizadas de la empresa original.*

El formato de franquicia, por sí sólo no garantiza el éxito de la fórmula, se requiere de una serie de pasos, que todo negocio debe seguir, por lo consiguiente, antes de lanzar una franquicia al mercado, es importante realizar un plan de viabilidad del proyecto con el fin de verificar la posibilidad de franquiciar el modelo. Una vez concluido este plan, el futuro franquiciador debe saber las condiciones económicas, jurídicas, relacionales, estructurales, etc., que harán viable su negocio en el mejor contexto posible.

Si el resultado del plan de fuera negativo o existieran dudas importantes sobre la viabilidad real del proyecto por falta de rentabilidad, problemas de transmisión o ausencia de factores de fidelización del franquiciado, debería darse por concluido en ese punto.

Por el contrario, en caso de no existir ninguna de estas trabas, el franquiciador debe redactar la base documental del proyecto –denominada "package de franquicia"- con el fin de hacer partícipe al franquiciado de su experiencia práctica y conocimientos acumulados durante la fase de pilotaje del negocio. Esta experiencia, analizada y sistematizada, permitirá al franquiciado duplicar el concepto empresarial probado por el franquiciador sin dejar espacio libre para las interpretaciones personales.

Es importante pensar que el franquiciado, por regla general, no tiene por qué tener experiencia alguna en el sector en que va a operar. De tal forma, la transmisión de conocimientos y experiencias representa un papel fundamental para que el franquiciado pueda asumir el cargo de gestor del negocio.

8.2 Respecto a la incidencia de la globalización

Como la economía funciona no según la racionalidad de los economistas, sino de los empresarios, es necesario considerar la confluencia de cuatro economías: la microeconomía de los individuos y de las empresas; la macroeconomía de los estados nacionales, la economía propia de las empresas transnacionales y la economía mundial, para efectos de planes estratégicos de cualquier organización.

De la afirmación anterior, en cuanto a que la economía funciona según la racionalidad de los empresarios, se infiere que las relaciones económicas entre individuo, empresas, gobierno (tanto local, regional como nacional) y los agentes económicos del resto del mundo, deben ser cada días más estrechas, a través de alianzas, de modo que se tenga las máximas relaciones en bien de las comunidades; por ello es que, en el caso venezolano, el sector gobierno debe estrechar los lazos para generar un ambiente de confianza y alentar a los empresarios a participar en el desarrollo económico y a crear empresas competitivas ante el mundo globalizado.

La globalización es una tendencia, por lo tanto, nadie escapa de sus influencias. No podemos estar al margen de su impacto, las personas, las empresas, los gobiernos (local, regional o nacional), las naciones tienen que ajustarse a sus exigencias, por la gran interrelación que se producen a través de los distintos medios de comunicación.

Es necesario entender que la globalización es una consecuencia del propio proceso evolutivo humano, y en consecuencia, se necesitan estrategias de desarrollo, incluido el ámbito científico y tecnológico, comunes, compartidas entre todos los países, entre los involucrados de una comunidad, al mismo tiempo que se definen estrategias diferenciadas, particularizadas, en función de las responsabilidades, necesidades y peculiaridades de cada conjunto de países, de cada país, o, incluso, de cada región de un mismo país.

Por consiguiente antes las tendencias actuales, las personas, las organizaciones, sean públicas o privadas, tienen que adecuarse al medio ambiente del presente milenio, por las siguientes razones:

- Las tendencias de comercio en todas sus manifestaciones.
- La profesionalización del recurso humano.
- La presencia de clientes exigentes. Tomándose el criterio de que todas las organizaciones (públicas o privadas) tienen clientes.
- La aplicación del concepto de marketing a todos los niveles.
- Aprovechamiento de economía de escala.
- Entorno competitivo.
- Estrategia de las organizaciones con criterios de anticipación a posibles contingencias, ya que predomina el ambiente de la incertidumbre.

En consecuencia, las economías de los países en Latinoamérica tienen que ajustarse a la economía mundial. Los capitales fluyen de un país a otro, en la búsqueda de mercados que le puedan proporcionar los mejores rendimientos a la inversión.

8.3 Respecto a la franquicia como estrategia de distribución comercial

Como estamos en un mundo globalizado, las empresas tienen que modernizar sus canales de distribución, adecuándolos a las exigencias y requerimientos de sus clientes actuales y potenciales. Los clientes son los únicos que le garantizan a una empresa su permanencia en el mercado.

Cuando se decide crecer bajo la modalidad de franquicia estamos decidiendo por una estrate-

gia de crecimiento y expansión de integración vertical, de penetración de mercado y de internacionalización y crecimiento externo.

Se considera la distribución comercial en el contexto de la estrategia empresarial y la dirección del marketing, que marcan las directrices a seguir a la hora de tomar decisiones, ya que es la función que llevará la mercancía o el servicio desde el productor al consumidor, en el momento cuando el los necesita y de acuerdo a sus condiciones, capacidad de pago, sus gustos y preferencias.

El papel que juega la distribución comercial en la economía es ciertamente relevante porque su propio desarrollo contribuye a una mayor agilidad y eficacia en el funcionamiento de los agentes económicos y sociales. De ahí que cada vez en mayor grado los poderes públicos (Sector Gobierno) se interesen porque el sector comercial contribuya a potenciar el valor de las mercancías producidas y el bienestar de los consumidores.

8.4 Respecto a la franquicia como alternativa de expansión de empresas

Generalmente, una nueva necesidad del mercado detectado por un avistado emprendedor es el origen de la mayor parte de las franquicias que han tenido éxito a nivel mundial.

Lo único que garantiza, al abrir un negocio en franquicia, es que se reducen los riesgos de emprender una aventura empresarial. Poner un negocio individual significa crear una imagen propia y un sistema de gestión eficaz basado en el principio del ensayo/error, es decir, empezar desde cero. La incertidumbre a la que se enfrentan los empresarios, que en muchos casos invierten grandes cantidades de dinero, sobre el posible éxito de su negocio ha conseguido que cada vez más personas se decanten por el modelo de franquicias.

La franquicia ha sido vista por las grandes empresas como una manera de mantener rápidas cuotas de crecimiento y de expansión fuera de sus fronteras, lógicamente fundamentada por una imagen y un concepto de negocio.

Para los empresarios, a nivel de empresas micro, pequeña y mediana, es una manera de solventar problemas derivados de un crecimiento cada vez mayor. Cuando crece el negocio se abren unidades del negocio cada vez más lejos, lo que aumenta los problemas d coordinación entre los establecimientos, ya que el franquiciado cuidará del negocio como se le ensaña a hacerlo. A la vez, la franquicia es un sistema de apalancamiento financiero, lo vendría a cubrir una necesidad imperiosa en la fase de crecimiento de cualquier empresa, porque esto significa que los franquiciadores que convierten en una fuente de financiamiento para expandir el concepto de negocio y penetrar nuevos mercados.

Otra necesidad que cubre el sistema de franquicias es que cuando se toma la decisión de expandir un negocio, resulta menos traumático el proceso, en lo referente a idiomas, cultura, adaptación de la enseña en otras latitudes.

Desde el punto de vista, de costes de materia prima, tiene sus ventajas. No es lo mismo negociar un pedido o fabricar para un negocio individual que para una enseña que representa a un centenar de establecimientos. Las reducciones en las facturas a la hora de hacer frente a los proveedores es una de las mayores ventajas.

Es fundamental, resaltar que el éxito de un sistema de negocios en red, depende de un saber hacer, original y que se pueda transmitir con facilidad; de una marca o imagen del negocio reconocido por un determinado mercado y la ubicación del negocio.

Dentro de las ventajas que atraen a muchos emprendedores a invertir en franquicias, podemos hacer hincapié en las siguientes:

- El adquirir una franquicia reduce el riesgo monetario y en muchos casos el riesgo de aceptación de un producto ya que ha sido probado con éxito en otros mercados.

- Ofrecer una marca comercial reconocida, respetada y ya posicionada en el mercado.

- Distribución más amplia en menor tiempo, es decir, lograr una mayor penetración en el mercado actual y potencial entre los franquiciadores.

- Menor tiempo de capacitación ya que se cuenta con la asesoría y el apoyo del franquiciador en términos de ubicación, conocimiento de los consumidores y del producto.

- Permite contar con una orientación hacia las operaciones del negocio, así como saber comercializar y vender los productos y servicios.

- Aplicación de tecnología y procedimientos desarrollados y probados.

- Disponibilidad de financiamiento y apoyo financiero.

- Facilidad de utilizar canales de distribución ya establecidos y contar con proveedores calificados.

- Compartir gastos en publicidad y promoción entre varios franquiciados para lograr un mayor alcance y penetración en el mercado.

Las ventajas que el sistema de franquicias les aporta a los empresarios que opten por constituir una cadena mediante esta estrategia son:

- Puede transmitir con mayor facilidad la imagen que se quiera dar de la marca, del producto o de la empresa.
- El franquiciado conoce perfectamente su entorno local.
- Posibilita el crecimiento y a la expansión de la empresa con ventajas financieras y de gestión.
- Reparte con los franquiciados las cargas de la inversión directa.
- Disminución de los gastos fijos y variables.
- Tiene varias fuentes de ingresos, algunos de por vida.
- El franquiciador tiene libertad de elegir a su asociado.
- Mantiene un equipo de manera permanente de formadores y cada día se incrementa el número de colaboradores.
- Compras en grandes escalas, lo que minimiza costes.
- Ofrece una estructura organizativa reducida y chata.

8.5 Respecto a la promoción del desarrollo local, como estrategia de reactivación de la economía y dinamizador de la cultura de la sociedad y de las instituciones.

El mercado de las franquicias se compone de diversos agentes económicos son:

- Franquiciador
- Franquiciado
- Consumidores

- Proveedores
- Sector financiero
- Gobierno
- Resto del mundo

En una economía global y de mercado, no podemos ver de manera aislada la interacción de los agentes económicos que participan en el mercado de las franquicias, como si esta fuera una economía cerrada, es evidente que la franquicia es un formato comercial y de negocio ampliamente difundido a nivel mundial, y que su efecto es internacional. De allí, que se deben hacer alianzas entre los distintos sectores involucrados a fin de institucionalizar el desarrollo económico local, liderizado por el gobierno local.

El desarrollo económico local tiene que ser visto como un producto que debe ser construido de manera concertada, tomar en cuenta todos los involucrados del sector. En el caso de la franquicia, los empresarios son quienes tienen las capacidades y herramientas para impulsar un desarrollo económico, porque es su vocación, es su área de interés y apuestan a su éxito personal. El sector empresarial, no puede actuar de manera aislada. Su razón de ser se debe aun mercado y ese mercado está inmerso en una sociedad, que de forma directa o indirecta le impone maneras de actuar, maneras de pensar. Esa sociedad tiene necesidades de todo tipo, que la empresa debe cubrir.

Para que exista un proceso de crecimiento económico y cambio estructural a través de un programa de desarrollo local debe haber considerado la dimensión sociocultural, la dimensión económica y la dimensión política-administrativa, es decir, tomar en cuenta la sociedad organizada, los empresarios como motor impulsor de la economía de un territorio y una instancia que anime el proceso de desarrollo. Queremos llamar la atención, que hemos considerado la importancia de una nueva dimensión que se forma al constituirse el Agente de Fomento, que denominamos la dimensión cooperativa, manifestado por la actuación de los tres integrantes de una manera cohesionada hacia el logro de la misión de dicho agente.

El empresario necesita del apoyo del gobierno (local, regional o nacional) por sus funciones específicas que le corresponde en cuanto a seguridad, salud, educación, establecimiento de reglas claras, como árbitro de una sociedad, y básicamente establecer condiciones de tipo macroeconómico que favorezca o incidan de manera positivas en las distintas actividades del aparato productivo del país.

La actividad empresarial, también tienen que ver con la cultura de quienes la ejercen. Es conocida como un nivel de cultura empresarial de ciertos países ha cambiado la forma de ser o de prácticas empresariales de otros. De allí, es que observamos empresas adoptando prácticas que se traduce en convertir sus unidades productivas en empresas efectivas y eficientes. Por otro lado, el ejercicio empresarial impone valores, que en muchos países están en decadencia.

Como consecuencia de todo lo anterior se analiza y propone un modelo de creación de franquicias caracterizado por los siguientes elementaos: a) el agente de fomento de creación de franquicias b) el gobierno nacional y la sociedad civil organizada, c) por procesos de actuación que cada integrante tiene. La propuesta que aquí presentamos surge por la experiencia que ha tenido CIDEL, como promotor del desarrollo local a través de la construcción de Agenda local de desarrollo.

El papel que han de cumplir los integrantes del agente de fomento para la creación de franquicias está relacionado con la misión de favorecer, promover y apoyar la creación de este formato es de vital importancia, por que cada uno de ellos, de manera particular (Universidad, organizaciones empresariales, Gobierno y sociedad organizada) tienen sus respectivas actividades que van a conformar el escenario adecuado para la actuación favorable del Agente de Fomento.

8.6 Respecto a la metodología de la franquicia para impulsar la MIPYME venezolana

El papel de la MiPyME en los países en vías de desarrollo ante el fenómeno de la globalización, es una gran oportunidad. El éxito de las empresas en el futuro, dependerá de su habilidad para operar globalmente donde la información es la base de toda decisión. Bajo este ambiente, donde la globalización es un proceso inexorable, más heterogéneo, hay más espacio para mercados con características regionales. La alternativa de operar a las empresas bajo el formato de franquicias aparece como la alternativa paralela y en camino contrario al de la concentración.

En Venezuela existe una vocación empresarial, manifiesta por las distintas experiencias que hemos comentado. El desempleo es una variable que impulsa a trabajadores calificados a abrazar el formato de las franquicias. Existe una estrecha relación, entre las recesiones económicas y franquicias. Mientras los negocios tradicionales se agudizan, el sector de las franquicias repunta, producto del desarrollo de nuevas alternativas empresariales para paliar la situación.

Por lo consiguiente, la iniciativa empresarial requiere una plataforma de servicios que van a conformar una cadena de valor, ya que cada eslabón de la cadena, le va agregando valor al proceso de constitución de nuevas empresas y en cada eslabón, a su vez, participan organizaciones

que interactúan para apoyar la creación de empresas. Dichas eslabones son: preincubación, incubación, financiamiento, consolidación, crecimiento e internacionalización. Estos eslabones son los que acompañarán a la empresa a través de su ciclo de vida, que comprende desde que surge la idea del negocio hasta llegar a su plena consolidación.

Las empresas, a nivel de autoempleo, pequeña o mediana, conforman el universo de empresas que pueden generar desarrollo económico en una localidad en particular por las siguientes características:

1. Son unas empresas de tipo familiar, constituidas como firma unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada o compañía anónima.

2. La mayoría de las microempresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, tratan de conservar su mercado y tener una relación estrecha con sus clientes, ya que el dueño estima que el cliente será su más fiel seguidor.

3. El mercado local o regional es el objetivo predominante, dependiendo de la habilidad del empresario para capturar ese mercado.

4 La microempresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas y del gobierno.

5. Las actividades se concentra en el (los) dueño (s), quien ejerce el control y la dirección general de la microempresa.

6. La microempresa carece de una estructura formal en todas sus áreas.

7. En algunos casos, recurre a asesorías financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de contadores externos, quienes se encargan principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

8. La gran mayoría, están dedicadas a las actividades comerciales y luego están las de servicios y de transformación.

9. Dirección personalizada originada en la producción con permanente enfoque al producto.

10. Resistencia a delegar, debido a :

- temor a perder el control del manejo de la empresa.
- temor a perder el control de las compras
- quiebras personales
- creencia por parte del dueño en que sólo él, puede hacer las cosas bien.

11. Los aspectos económicos-financieros se agudizan por el crecimiento de la empresa y falta de conocimientos sobre determinados aspectos: flujo de caja, presupuestos de la empresa, pronósticos de ventas, administración, manejo de personal y mercadeo.

12. Resistencia, por parte del dueño, a reconocer sus limitaciones y creer que lo sabe todo.

13. Limitaciones culturales, resistencia al cambio y resistencia al uso de consultores externos.

Las empresas a nivel autoempleo, micro o pequeña tienen tres armas estratégicas, propiciadas por el medio ambiente actual, la cual las convierten en una unidad con grandes fortalezas, que son: su flexibilidad para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, su flexibilidad para poder atender a gustos y preferencias de algún segmento de mercado y el contacto directo que tiene con cada cliente de manera particular, pudiendo tener al momento los resultados, en cuanto a la aceptación o no, de la venta del producto o del servicio prestado.

Los empresarios no conocen, la situación de sus empresas, lo que se evidencia la necesidad de asistencia técnicas en las siguientes áreas, por orden de prioridad:

▫ Mercadeo y Ventas	▫ Administración y finanzas
▫ Producción	▫ Administración de recursos humanos
▫ Gerencia y Organización	▫ Suministros y administración de existencias

La tasa de crecimiento del sector franquicias en Venezuela ha sido superior al 10% desde el año 1998, cuando este país 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 las estimaciones de su Cámara.

El dinamismo actual, en el sector de la franquicia venezolanas, se refleja simplemente con la siguiente cifra: en 2004 alcanzó un número aproximado a las 270 empresas franquiciadoras que mantienen abiertos hasta la fecha cerca de 1.500 puntos franquiciados en todo el territorio y para 2005 existían 332 franquiciadoras, para 4323 establecimientos abiertos. 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.

8.7 Respecto al modelo teórico propuesto aplicado al Municipio Barinas

El desarrollo económico del Municipio Barinas constituye un amplio conjunto de actuaciones públicas y privadas, en diversos tipos de actividades y de variados alcances, dirigidas a dinamizar la economía, las actividades de generación de riqueza, y el desarrollo empresarial en la esfera territorial específica, generalmente asociada al ámbito territorial de los gobiernos locales. Estas actuaciones, suelen promover una actitud social para combatir el desempleo, impulsando la cultura emprendedora a incursionar en nuevas alternativas empresariales comprobadas, acompañadas por un programa de capacitación en función de elevar la productividad y competitividad de esas empresas locales.

Los gobiernos locales por sus actuaciones manifiestan una falta de capacidad para la formulación y ejecución de políticas públicas concertadas en la promoción del desarrollo económico local de su territorio. Esa incapacidad ha sido visible por la falta de continuidad de políticas públicas (viables) para el desarrollo económico que gobiernos anteriores han emprendido; así como en el hecho de que no explotan las ventajas comparativas existentes en la localidad desde la visión del desarrollo endógeno.

Ante la inexistencia de políticas públicas concertadas en el área del desarrollo económico, de una baja diversificación de las actividades productivas deficiencias en la capacidad del recurso humano, empresarial y tecnológico y la necesidad de una política de asistencia financiera para las mipymes, se hace necesario de una propuesta teórica de desarrollo económico para el municipio.

De acuerdo con lo dicho anteriormente, el modelo de actuación se ejecuta baja la figura que hemos denominado como *"agente de fomento para la creación de franquicias*", y que debe surgir como producto de alianzas estratégicas entre la Alcaldía de Barinas, la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora (UNELLEZ) y los gremios o agrupaciones empresariales del municipio, concentrados en la Cámara de Comercio y la Asociación de Asociación de Artesanos Industriales de Barinas. (ASAINBA), FEDECAMARAS, cuya función sería la de favorecer, promover y apoyar la creación de diferentes clases de franquicias, para contribuir con el desarrollo económico del municipio.

Esta estructura, conformaría la aplicación de un modelo teórico de actuación, cuyo objetivo fundamental es la de fortalecer la capacidad de los sectores productivos y organizaciones ciudadanas para impulsar políticas públicas concertadas, que tiendan a promover la diversificación productiva, a elevar la competitividad de la estructura productiva local, y la capacidad para generar valor agregado a la producción y empleos productivos en la zona.

El formato de franquicias encierra una potencialidad para generar un crecimiento del tejido empresarial de manera sostenible, porque viene a suplir las carencias, en cuanto al manejo de las empresas, que tienen el sector empresarial del municipio, tales como: no estandarizan procesos, no se enfocan en el cliente, no llevan registros contables, no son competitivos, no manejan criterios de productividad, entre otros.

Por las características propias de Municipio Barinas, se amerita promover el desarrollo de empresas mediante esta fórmula, a partir de los recursos derivados del sector agropecuario, maderero, turístico, propios de la zona. Es preciso explorar la posibilidad de estructurar redes de producción, procesamiento y comercialización de cultivos más competitivos tales como: frutales, especias, aloe vera, productos y subproductos lácteos, alimentos concentrados para animales y procesamiento de cueros entre otros, que pueden servir como abastecedores de materia prima para las franquicias creadas.

La experiencia del Centro de Iniciativa para el Desarrollo Local (CIDEL) en los diferentes programas y actividades realizadas en el Municipio Barinas constituye elemento fundamental para la contrastación de la viabilidad del modelo teórico de actuación propuesto para el Municipio Barinas. Por las siguientes razones: desde el punto de vista de la población beneficiaria, en las distintas actividades de consulta, los empresarios del Municipio Barinas han manifestado un alto interés y la disposición de brindar todo el apoyo necesario para el desarrollo del proyecto; la formulación del presente proyecto se desprende de los problemas y expectativas planteadas por los distintos sectores, en el desarrollo de las actividades de consulta e intento de elaboración de la agenda local para el desarrollo económico del municipio, realizada por CIDEL; en entrevistas con funcionarios de instituciones de desarrollo local, adscritas a la Alcaldía y los Concejales, manifestaron que el desempleo es uno de los principales problemas de la localidad; desde el punto de vista legal el texto constitucional establece que es de la competencia del Municipio, el gobierno y administración de los intereses locales, y en especial, la ordenación y promoción del desarrollo económico y social.

8.8 Futuras líneas de investigación

El análisis efectuado mediante la presente investigación, la franquicia dentro del contexto de la

globalización, como estrategia de distribución y crecimiento de las empresas, como una alternativa que debe ser contemplada dentro de un programa de desarrollo económico local, para llegar luego hacer una propuesta de un modelo de constitución de empresas bajo el formato de franquicias, no puede considerarse más que como un punto de partida en el proceso investigador que esta materia requiere y exige.

Esta investigación tiene varias limitaciones que habrán tenerse en cuenta para futuras investigaciones empíricas. En primer lugar, las conclusiones establecidas en nuestra investigación deberían ser interpretadas con precaución a la hora de obtener generalizaciones ya que se ha concentrado en el territorio geográfico venezolano y en cuanto a las estadísticas del sector franquicias, nos referimos hasta 2006, por ser los datos disponibles que se consiguieron. Otros estudios en el ámbito venezolano deben ser llevados a cabo a partir de 2006 para poder realizar un estudio comparativo entre los diferentes conceptos expuestos en el referido texto.

En segundo lugar, la naturaleza de corte longitudinal de la investigación sobre una serie de conceptos dinámicos (competitividad, eficiencia, efectividad, productividad…) solamente permite analizar una específica situación en un momento determinado.

En tercer lugar, se debe tener presente que el estudio partió de la experiencia de una ONG dedicada a la promoción del desarrollo local en un municipio de Venezuela, donde el autor a participado activamente, aunque esto puede ser una limitación parcial, por cuanto la experiencia, se refiere a hechos concretos, comprendidos en las tres dimensiones del desarrollo económico local (sociocultural, económico y política-administrativa). Aún así, el resultado de la investigación es el producto de combinar las experiencias con la integración de diferentes perspectivas teóricas para explicar el proceso de cambio institucional a través de la aplicación de un modelo teórico a un caso específico de gestión del desarrollo económico local.

Finalmente, están los factores y elementos institucionales tratados. Para la presentación de este trabajo se han analizado entre otros, las presiones normativas que recaen sobre las Alcaldías, el grado de institucionalización de los entes de desarrollo, el ambiente político administrativo del país, el entorno local de los gobiernos locales, la colaboración interinstitucional. Sin embargo, otros factores diferentes deberían ser analizados, porque el ámbito de desarrollo económico local, está inmerso dentro de un gran sistema, que es el país como un todo, y cualquier programa que tenga que ver con desarrollo local, no puede verse como una parcialidad.

Por estas razones, las líneas de investigación que de este trabajo podrían derivarse, entre otras, serían:

- Efectuar una investigación paralela dirigida a los negocios que están operando en redes

(desde la óptica de franquiciadores y franquiciados) y contrastar resultados, para determinar el grado de conformidad entre las partes en cuanto a su relación.

- Ampliar la propuesta hasta llegar la puesta en marcha de un programa de desarrollo económico local bajo la modalidad de negocios en redes (franquicias)

- Determinar hasta qué grado ha tenido influencia, desde el punto de vista de desarrollo del concepto, la centralización de una serie de pasos para la formalización de las franquicias.

- Determinar cuál ha sido el impacto de las franquicias, desde el punto de vista económico del franquiciador, a nivel de empresas micro o pequeña.

- Determinar el impacto, desde el punto de vista de desarrollo económico que ha tenido la franquicia a nivel local, regional y nacional.

- Hacer un análisis de las distintas organizaciones que se han encargado del desarrollo económico local, para determinar un perfil operativo de este tipo de organización.

- Definir herramientas o instrumentos para el desarrollo económico local.

- Definir los tipos de intervención, con el objetivo de alcanzar el desarrollo económico local, que se han aplicado en Venezuela.

- De aplicarse el modelo de actuación, debe hacerse la evaluación del mismo, para determinar las fortalezas y debilidades de dicho modelo.

APÉNDICE

Gráfica 1

Elaboración del proyecto de creación de empresas bajo el formato de franquicias a través del agente de fomento

Concertación y seguimiento del proyecto.

Al menos funcionando 4 redes de cooperación inter empresarial.

Funcionamiento del agente de fomento para la creación de franquicias.

Programa de formación empresarial y laboral.

- Al menos el 60 % de los beneficiarios de créditos participan en las actividades de formación.
- Ejecución de 18 actividades de formación empresarial y 18 actividades de formación para el trabajo.

Elevar la capacidad para promover la diversificación y la competitividad de la estructura productiva local, a través de la franquicia, de manera concertada y sostenida.

Apoyo a la validación y transferencia de tecnología.

Evaluación de la tecnología y transferencia de nuevas alternativas a un 20 % de las unidades productivas atendidas.

Validación de los perfiles tecnológicos de 4 de los rubros destinados a la diversificación productiva a través de franquicias.

Financiamiento adecuado a las condiciones de los empresarios.

Creación y funcionamiento del programa de financiamiento a las MIPYMES.

Creación y funcionamiento del fondo para la promoción de la franquicia.

Asistencia y apoyo en la constitución de franquicias.

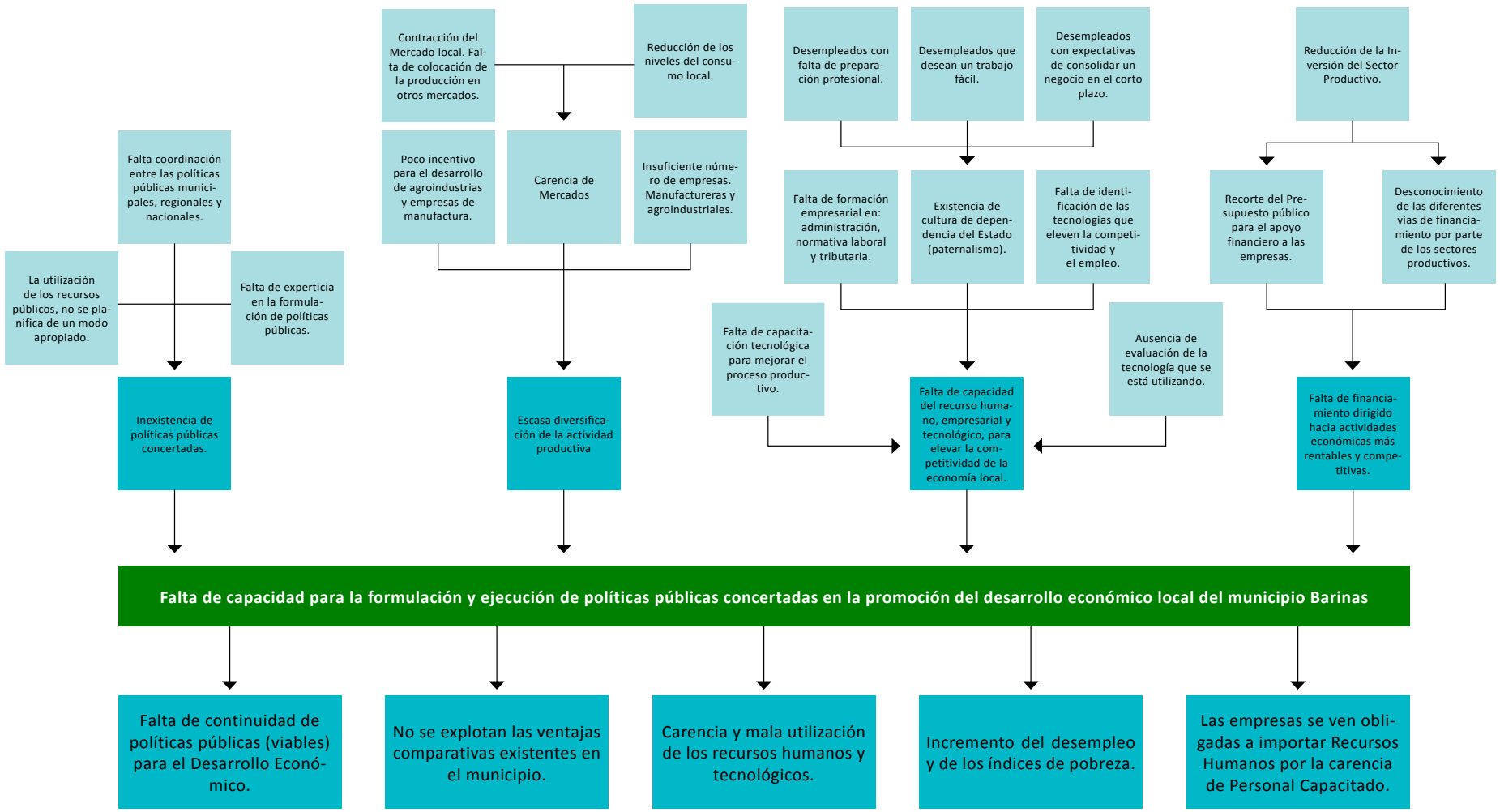
Asistencia en la constitución de franquicias a al menos un 40 % de las unidades productivas atendidas en funcionamiento dos convenios de asistencia técnica administrativa de franquicias a nivel local.

Gráfica 2

Mapa de la ubicación del municipio Barinas

Gráfica 3

Análisis del problema a atender



Cuadro 1
Objetivos, resultados y actividades

Objetivo global de desarrollo.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo general	Fortalecer la capacidad para la formulación y ejecución de políticas concertadas, en la promoción del desarrollo económico del Municipio Barinas.	Al menos el 70 % de los representantes de los sectores productivos de la localidad participan en las instancias de concertación y seguimientos de las políticas del desarrollo económico local a través del Agente de Fomento en creación de franquicia.	Planillas de asistencia a las jornadas de consultas, de elaboración de planes, y de las reuniones de coordinación de las redes de cooperación interempresarial. Libros de actas y documentos contentivos de los convenios y acuerdos suscritos.	Que los representantes de los diferentes sectores, cuenten con la suficiente legitimidad en el seno de sus organizaciones.

Objetivos específicos del proyecto.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos específicos	Elevar la capacidad para promover la creación de empresas bajo el formato de franquicias de forma tal que promueva la diversificación y la competitividad de la estructura productiva local, de una manera concertada y sostenida.	Al menos un 40 % de los créditos asignados y ejecutados, están destinados a la producción de bienes y servicios más competitivos y no tradicionales en la localidad de empresas constituidas en franquicias.	Memoria y cuenta anual del Proyecto Informa anual de la ejecución crediticia. Informe de evaluación exantes y expost de la calidad de los productos de una muestra de empresas locales.	Disposición de los empresarios a adoptar el formato. Disposición de los beneficiarios de créditos a incursionar en la producción de bienes y servicios no tradicionales en la localidad.

		Al menos el 40 % de las empresas atendidas, deben elevar la calidad de sus productos, alcanzar un adecuado control de sus estructuras de costes y una mejor colocación de la producción en el mercado.	Informe del seguimiento del índice de morosidad de la cartera crediticia. Informes contables de una muestra de empresas atendidas.	Que los precios de colocación de los productos en el mercado incentiven la búsqueda progresiva de una mayor calidad y control de costes de las empresas atendidas.

Resultados esperados.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Resultados intermedios	**R1**. Constituidas y funcionando las redes de cooperación Interempresarial e Interinstitucional, para la concertación y seguimiento de las políticas de desarrollo económico local.	Al menos funcionando 4 redes de cooperación Interempresarial, en áreas estratégicas y con potencialidades de competitividad. Funcionamiento sostenido de la red Interinstitucional de apoyo al desarrollo económico local.	Actas de reuniones de los equipos de coordinación de las redes. Documentos contentivos de los convenios y acuerdos suscritos por las redes. Informes de evaluación del funcionamiento de las redes.	Que se cuente con el suficiente apoyo político, para la incorporación de las instituciones de los distintos niveles de gobierno, con jefes políticos diversos.
	R2. Se ha incrementado el número de unidades productivas dedicadas a actividades más competitivas y no tradicionales en la estructura productiva local, bajo franquicia.	Al menos el 40 % de las nuevas empresas y unidades productivas promovidas, deberán dedicarse a la producción de bienes y servicios más competitivos y no tradicionales en la localidad.	Informes de la ejecución crediticia. Informes de la supervisión de los créditos otorgados.	Que se mantengan las condiciones de los circuitos del mercado, lo cual permita sostener la competitividad de las actividades promovidas.

	R3. Créditos asignados y asesorados en su ejecución, del programa anual de financiamiento para la promoción de las MIPYMES.	Adjudicación al menos de 50 créditos a MIPYMES constituidas bajo el formato. Alcanzado un nivel de morosidad inferior al 20 % de la cartera crediticia.	Informe de ejecución crediticia. Informe del comportamiento de pago de los beneficiarios de los créditos. Informe de gestión del Fondo para la Promoción Ganadera.	Que el índice de inflación registre un comportamiento moderado, y no afecte la cobertura del número de créditos ha otorgar.
	R4. En funcionamiento el servicio de asistencia técnico-administrativa en la constitución de franquicias bajo un sistema democratizado.	Asistidas en la elaboración y puesta en marcha del proyecto de franquicias, al menos un 40 % de las empresas atendidas. Establecer al menos dos convenios de cooperación en la comercialización de la producción en mercados foráneos.	Informes de gestión de las actividades de asistencia a franquicias locales Informes de una muestra de registros contables de las ventas de las empresas.	Que los costes de transporte y tramitación no afecten, de una manera considerable, la competitividad de los precios de la producción local.

	Lógica de intervención	**Indicadores objetivamente verificables**	**Fuentes de verificación**	**Hipótesis**
Resultados esperados	**R5.** Ejecución del programa anual de formación empresarial y formación para el trabajo.	Al menos el 60 % de los beneficiarios de créditos participaron en las actividades de formación empresarial. Ejecución de 18 actividades de educación empresarial y 18 actividades de formación para el trabajo, con una participación de un promedio de 20 personas c/u.	Listado de asistencia de los participantes a las actividades de educación empresarial y de formación para el trabajo. Informes de evaluación de las actividades de capacitación.	Que se cuente con instructores especializados en las áreas, en las cuales se requiere capacitar a los empresarios y trabajadores.

	R6. Ejecución del servicio en asistencia de infraestructura y transferencia de tecnología en los principales rubros seleccionados para promover la competitividad y la diversificación productiva de la economía local a través de la creación de redes.	Al menos se efectuaron evaluaciones de las tecnologías utilizadas en un 20 % de las empresas atendidas. Se validaron los perfiles tecnológicos de cuatro de los rubros seleccionados para diversificar la producción local. Se ha prestado servicios de validación y transferencia tecnológica a un 20 % de las empresas atendidas.	Informes de evaluación de las tecnologías utilizadas por las empresas locales. Informe de construcción de infraestructura en apoyo a las empresas constituidas en redes Informes de las actividades de validación y transferencia de tecnologías.	Que se cuente con el personal especializado en la evaluación, validación y transferencia de tecnología.

Cuadro 2

Relación de las actividades previstas (muestra)

Descripción	Insumos	Cantidad	Precio unitario	Costes

Muestra cronograma de actividades:

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

La franquicia como alternativa de desarrollo económico local

El presente texto comprende el estudio de **qué han hecho los empresarios venezolanos**, **que han adoptado la modalidad o formato de franquicia para expandir su negocio** en la República Bolivariana de Venezuela, establecidas hasta el 2006. Considerando que las empresas que han decido acogerse al formato, han seguido el mismo procedimiento, para el estudio de la modalidad, no fue necesario tomar como muestra de estudio a gran cantidad de empresas. Sin embargo, en la investigación se tomó algunas empresas de varios sectores y que se puede clasificar como micro o pequeñas empresas, y de manera particular a operadoras que se encargan de asesorar y hacer los trámites necesarios para la conversión de los negocios tradicionales a franquicias.

Son diversos los factores que motivaron el desarrollo del presente texto. En primer lugar, está mí formación universitaria: Licenciado en Administración de Empresas a nivel de pregrado y a nivel de Postgrados, como Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Finanzas, Doctor en Estrategias de las Pymes ante el Nuevo Milenio y Posdoctor en Gestión del Conocimiento, estos estudios aportaron el conocimiento científico en el área de administración y organización empresarial. En segundo lugar, destaca mí experiencia profesional de 20 años en la gerencia de empresas financieras, empresas públicas en el sector servicios y el libre ejercicio de la profesión y 42 años como académico en varias universidades y actualmente al servicio de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos "Ezequiel Zamora" –UNELLEZ-, localizada en Barinas – Venezuela, período durante el cual he venido desempeñando las tres funciones académicas básicas: docencia, investigación y extensión.

Con este trabajo se pretende que los empresarios venezolanos tengan una alternativa democratizada para adoptar el sistema de franquicias, y no tenga que pasar por procesos desmotivadores, ante una buena idea de negocios, que significa la inversión de grandes sumas de dinero que están fuera de sus posibilidades.

ISBN: 978-980-248-301-3