



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA FRANQUICIA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
GASTRONÓMICA DEL PERÚ 2012-2013**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

PRESENTADA POR

ALIDE RONCEROS LÉVANO

LIMA – PERÚ

2013

**LA FRANQUICIA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
GASTRONÓMICA DEL PERÚ 2012-2013**



ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dr. Pedro Durand Saavedra

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. Ampelio Ricardo Barrón Araoz

MIEMBROS DEL JURADO:

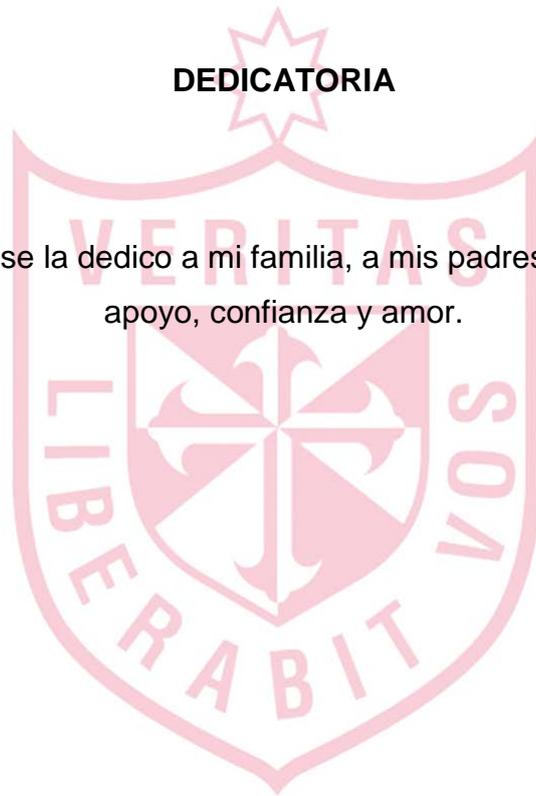
Dr. Luis Alberto Lizárraga Pérez

Dr. Alberto Bellido Sánchez



DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi familia, a mis padres y hermanos por su apoyo, confianza y amor.





AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

INDICE

	Páginas
Portada	i
Título	ii
Asesor y Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi

Capítulo I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1	Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2	Formulación del problema.....	3
	1.2.1 Problema general.....	3
	1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3	Objetivos de la investigación.....	4
	1.3.1 Objetivo general.....	4
	1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4	Justificación de la investigación.....	5
	1.4.1 Justificación.....	5
	1.4.2 Importancia.....	5
1.5	Limitaciones del estudio.....	6
1.6	Viabilidad del estudio.....	6
Capítulo II	MARCO TEÓRICO	
2.1	Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2	Marco Histórico.....	10
	2.2.1 Franquicia.....	10
	2.2.2 Gestión.....	15
2.3	Base Legal.....	18
	2.3.1 Franquicia.....	18
	2.3.2 Gestión.....	22
2.4	Bases Teóricas.....	24
	2.4.1 Franquicia.....	24
	2.4.2 Gestión.....	68
2.5	Definiciones conceptuales.....	101
	2.5.1 Franquicia.....	101
	2.5.2 Gestión.....	105
2.6	Formulación de hipótesis.....	107
	2.6.1 Hipótesis general.....	107
	2.6.2 Hipótesis específicas.....	108

Capítulo III METODOLOGÍA	
3.1 Diseño metodológico.....	109
3.1.1 Tipo de investigación.....	109
3.1.2 Nivel de investigación.....	109
3.1.3 Método.....	109
3.1.4 Diseño.....	110
3.2 Población y Muestra.....	110
3.2.1 Población.....	110
3.2.2 Muestra.....	110
3.3 Operacionalización de variables.....	112
3.3.1 Variable independiente.....	112
3.3.2 Variable dependiente.....	112
3.4 Técnicas de Recolección de Datos.....	112
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la Información.....	112
3.6 Aspectos éticos.....	113
Capítulo IV RESULTADOS	114
4.1 Interpretación de resultados.....	114
4.2 Contrastación de hipótesis.....	143
Capítulo V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Discusión.....	157
5.2 Conclusiones.....	160
5.3 Recomendaciones.....	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	164
ANEXOS	
1. Matriz de Consistencia	
2. Encuesta	

RESUMEN

El desarrollo de la tesis, trató sobre una problemática de interés en el campo de las ciencias económicas, como es: “*La Franquicia y su incidencia en la gestión gastronómica del Perú 2012-2013*”, llevado a cabo a nivel de administradores de las empresas franquiciadas del País, con el fin de determinar si la utilización de la franquicia incide en la gestión gastronómica en el Perú.

En esta investigación se planteó como objetivo, determinar si la utilización de la franquicia incide en la gestión de la gastronomía peruana, siendo un modelo de desarrollo estratégico que contribuye al crecimiento y a la expansión de cualquier negocio; en el Perú es necesario potenciar la expansión empresarial mediante un formato o modelo de negocio exitoso; del estudio de tesis realizado se obtuvo como resultado la importancia de factores como: la competitividad empresarial, la experiencia de mercado, la calidad de servicio orientada al cliente y el reconocimiento de marca ayudan al logro de metas y objetivos organizacionales.

En cuanto a la estructura de la tesis, abarcó desde el planteamiento del problema, aspectos teóricos del estudio, metodología, interpretación de resultados y contrastación de hipótesis, terminando con las conclusiones y recomendaciones, respaldada por una amplia fuente de información de diferentes especialistas, quienes con sus aportes ayudaron a clarificar la problemática en referencia, demostrando que la utilización de la franquicia incide en la gestión de las empresas gastronómicas en el Perú.

Al concluir la tesis, se determinó que la aplicación de metodología de la investigación científica, fue aplicada desde el planteamiento del problema, manejo de información para el desarrollo de la parte teórico conceptual; así como los objetivos, hipótesis y los aspectos vinculados a la tesis; para finalmente, llevar a cabo la contrastación de las hipótesis y llegar a las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

The development of this thesis addresses a problem of interest in the field of economics, such as "The Franchise and its impact on the management of gastronomy in Peru 2012-2013", carried out at the level of managers of franchised businesses in our country, in order to determine whether the use of the franchise management affects gastronomic management in Peru.

This thesis' objective was to determine whether the use of the franchise affects the management of gastronomic businesses in Peru; remains a strategic development model that contributes to the growth and expansion of any business, in Peru is necessary to promote business expansion using a format or successful business model, the dissertation study conducted was obtained as a result of the importance of factors such as: business competitiveness, market experience, service quality and customer-oriented brand recognition help to achieve organizational goals and objectives.

As for the structure of thesis, it ranged from the problem statement, theoretical aspects of the study, methodology to interpretation of results and hypothesis testing. Then, it ends with conclusions and recommendations, supported by an extensive bibliography of a variety of specialists, who helped with their contributions to clarify the issue in question, demonstrating that the use of a franchise has an effect in the management of gastronomic companies in Peru.

At the end of the thesis, it was determined that the application of scientific research methodology was used in the statement of the problem, information management for the development of the conceptual theoretical as well as the objectives, hypotheses and all other aspects related the thesis, to ultimately, conduct the testing of hypotheses and reach conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la tesis, se llevó a cabo sobre “*La Franquicia y su incidencia en la gestión gastronómica del Perú 2012-2013*”, el mismo que en su estructura trató desde planteamiento del problema, aspectos teóricos, metodología, interpretación de resultados y contrastación de hipótesis, terminando con las conclusiones y recomendaciones, respaldada por una amplia bibliografía de diferentes especialistas, quienes con sus aportes permitieron comprender esta problemática.

En lo referente al Capítulo I: Planteamiento del Problema. Abarcó desde la descripción de la realidad problemática, donde se hace un comentario respecto del éxito comprobado de las franquicias como modelo de negocio la cual puede convertirse en un importante factor que se suma al desarrollo del País; ya que generan oportunidades de trabajo, atraen tecnología, innovación y brindan al consumidor el privilegio de acceder a productos y servicios globales a través de la cual transforman pequeñas empresas en organizaciones de gran escala que se benefician del conocimiento en procesos estandarizados, calidad y servicio.

Luego a continuación, se formula las delimitaciones, problemas, objetivos, hipótesis, variables e indicadores, tipo y nivel de investigación, método y diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos, terminando con justificación, importancia y limitaciones de la tesis.

El Capítulo II: Marco Teórico de la tesis. Se considera entre los diferentes aspectos a tratar, los antecedentes de la investigación, marco histórico, base legal y definiciones conceptuales, donde se utilizó los diferentes aportes de los especialistas que trataron sobre la *franquicia y la gestión*, resaltando la importancia que tienen estos contenidos en la tesis; como también, se determinó la coherencia entre ambas variables las cuales han sido de mucha utilidad en el desarrollo de la tesis, terminando con el marco conceptual.

En el Capítulo III: Metodología. Abarca el diseño metodológico, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento; análisis de la información y aspectos éticos.

En el Capítulo IV: Interpretación de Resultados y Contrastación de Hipótesis. Se desarrolló con la utilización de procedimientos estadísticos que facilitaron la presentación de los cuadros y gráficos respectivos de cada una de las preguntas, para luego proceder con la interpretación de las interrogantes, terminando con la contrastación de hipótesis, para lo cual se aplicó el Chi Cuadrado.

Finalmente, el trabajo de campo finalizó con las conclusiones, las mismas que se obtuvieron como resultado de la contratación de hipótesis, culminando con las recomendaciones a manera de sugerencias; destacando que es importante para que una empresa sea reconocida como líderes en gestión de gastronomía a través de la implementación del modelo de franquicia es necesario proporcionar infraestructura altamente eficiente y un entorno regulador de calidad, esta propuesta de valor es una señal para las empresas extranjeras y locales acerca de las condiciones que pueden esperar encontrar en el Perú.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La gastronomía Peruana es producto y reflejo de un universo fascinante de heterogeneidad y diversidad cultural influenciada por la cocina indígena, africana, española y oriental, la cual ha cobrado mucha importancia, se ha difundido en todo el mundo, es competitiva debido a la variedad climática y biológica que tenemos; sin embargo, cabe destacar algunas lecciones que nos da la gastronomía debido a que nos falta cumplir con ciertos estándares internacionales, el cual es un reto que debemos asumir como País y que puede significar un pilar importante de desarrollo que debe convertirse en una industria próspera que impulse la transformación de la economía Nacional.

Las franquicias, siendo un modelo de desarrollo estratégico que contribuye al crecimiento y a la expansión de cualquier negocio, pueden convertirse en un importante factor que se suma al desarrollo del País, porque generan oportunidades de trabajo, atraen tecnología, innovación y brindan al

consumidor el privilegio de acceder a productos y servicios con procesos globales. Además, pueden convertir a pequeñas empresas en organizaciones de gran escala que se beneficien del conocimiento (*Know How*) en procesos estandarizados, calidad y servicio.

La franquicia no conoce límites en su crecimiento y en su contribución a la optimización del pequeño comercio, es cierto que su desarrollo en los próximos años, se deberá a todos aquellos que contribuyan activamente en su asentamiento como fórmula de comercio asociado.

Sin embargo, uno de los principales obstáculos para que empresarios peruanos decidan apostar por la conversión de su negocio en franquicia, es el temor en transferir un conocimiento aprendido en años, y la desconfianza al creer que se está creando un nuevo competidor. Además de ello, existe mucho desconocimiento por parte del empresariado en el manejo y adquisición de una franquicia.

La planeación estratégica de una empresa comparte con las franquicias, actividades de administración de marca, controladas en este caso por el franquiciador, por lo tanto, los retos a superar serían la responsabilidad para desarrollar y dirigir una marca exitosa que sea soportada en acuerdo por el franquiciante, contar con un control equitativo de los concesionados y concesionarios, sobre el proceso de *management* de la marca, está bien exportar, pero debemos pasar al siguiente paso que es la creación de la marca, están saliendo al exterior franquicias chatarra, las cuales no ofrecen un concepto serio y por lo tanto, tampoco tienen escenarios financieros serios que garanticen rentabilidad.

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

La presente tesis trata de mostrar que la Gastronomía Peruana es un reto debido a que la cocina Peruana es poco conocida en los mercados internacionales, es por ello que la comida y el servicio deben ser los protagonistas de modo que el reto para todas nuestras franquicias locales y para la gestión de los establecimientos sea garantizar un mínimo de consistencias. El desarrollo de la gastronomía peruana en el extranjero, motiva; por ejemplo; que se procesen nuestros productos agrícolas y se establezcan cadenas mundiales de venta de alimentos y productos elaborados en el Perú.

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la utilización de la franquicia incide en la gestión gastronómica en el Perú?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la competitividad empresarial incide en el nivel de reconocimiento esperado en este sector?
- b. ¿De qué manera la experiencia de mercado logra un alto nivel de estrategia empresarial en la actividad gastronómica?
- c. ¿De qué manera la calidad de servicio, incide en las metas y objetivos organizacionales?
- d. ¿De qué manera la supervisión del franquiciador logra la estandarización de los procesos de una franquicia gastronómica?

- e. ¿De qué manera la estrategia empresarial, incide en el nivel de rentabilidad esperada?
- f. ¿Cómo el reconocimiento de marca refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar si la utilización de la franquicia incide en la gestión de las empresas gastronómicas en el Perú.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Establecer si la competitividad empresarial incide en el nivel de reconocimiento esperado en este sector.
- b. Analizar si la experiencia de mercado logra un alto nivel de estrategia empresarial en la actividad gastronómica.
- c. Demostrar si la calidad de servicio incide en las metas y objetivos organizacionales.
- d. Demostrar si la supervisión del franquiciador logra la estandarización de los procesos de una franquicia gastronómica.
- e. Establecer si la estrategia empresarial, incide en el nivel de rentabilidad esperada.
- f. Demostrar si el reconocimiento de marca refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación

El estudio buscó determinar la importancia y el valor cultural y artístico de este patrimonio inmaterial que es la Gastronomía Peruana relacionado con su reconocimiento a nivel Nacional e Internacional ya que el Perú goza de una de las cocinas más variadas, inventivas y refinadas del mundo.

Actualmente la Gastronomía Peruana compite con las mejores del mundo, experimenta un auge sin precedentes y tras haberse posicionado entre los primeros puestos de América Latina, es un creciente foco de atracción turística hacia nuestro País y de exportación de franquicias, a través de la creación y desarrollo de marcas cuyo reconocimiento en términos de calidad les permita expandirse en todo el mundo.

Marcas Peruanas es lo que los cocineros y empresarios peruanos deben lograr, para que los inversionistas no tengan una sino muchas opciones para escoger a la hora de decidirse por una u otra marca, desarrollar un modelo a estudiar, imitar, admirar e invertir.

1.4.2. Importancia

La importancia de analizar La Franquicia y su incidencia en la Gestión Gastronómica es debido a que nuestra cocina es una de las mejores del mundo la cual la convierte en una alternativa de desarrollo económico para nuestro País de modo que obliga a un compromiso y un trabajo efectivo del Estado, y del empresariado privado.

La necesidad de ofrecer servicios de calidad que garanticen la plena satisfacción de los turistas que nos visitan o asisten a un establecimiento local y aseguren la fidelidad de nuestros clientes, para tal efecto, es importante la estandarización de nuestras infraestructuras, instalaciones y los equipos que conforman, la misión no es abrir restaurantes si no globalizar la cocina Peruana como un producto de alta calidad, alineando a la organización en forma coherente en torno a la misión, visión y los valores, compartiendo una estrategia común para alcanzar los objetivos.

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

1.5 Limitaciones del estudio

Las limitaciones para su realización son las siguientes:

Geográfico-Espacial: Todo el Perú.

Tiempo: 2012-2013

Recursos: Propios.

1.6 Viabilidad del estudio

El estudio, por la forma como se ha planteado, es viable debido a que no demandó mayores costos en su realización; apreciamos que las franquicias se han convertido en una verdadera opción de crecimiento, existe una marca genérica llamada cocina peruana, una marca que pertenece a todos los peruanos, la misma que debe respetar todos los estándares étnicos, empresariales y gastronómicos para que pueda ser difundida.

Profesionalizar y ordenar la gestión del negocio gastronómico es parte fundamental para que el negocio no fracase por una mala y desordenada ejecución.





CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En la consulta realizada a nivel de Pre-Grado y Post-Grado de las universidades del País, se ha establecido que en relación al tema motivo de investigación, existen estudios que han tratado sobre esta problemática, conforme se muestra a continuación.

2.1.1. Franquicia

SOSA GUEVARA, Ángel Augusto (1999), en su tesis denominada ***“Franquicias para comida rápida en la zona urbana de Lima metropolitana”***, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el grado académico de Maestría en Administración, habiendo llegado a la conclusión que el empleo de franquicia es de gran utilidad en la actividad económica del País ya que viene generando puestos de empleo y mejorando

la calidad de los servicios. El Público que acude a los negocios de comida rápida prefiere consumir hamburguesas y el mayor consumo ocurre los fines de semana.

CALERO ESCOBAR, María Mercedes y **MARKOVITCS LEVINSON** Ariel (2009), en su tesis denominada "**Apertura de Franquicia Restaurante-Gourmet Express**" del Colegio de Postgrado de la Universidad San Francisco de Quito- Ecuador, para optar el grado de MBA habiendo llegado a la siguiente conclusión: Para la implementación y funcionamiento de la franquicia "**Gourmet Express**", se ha previsto la compra de varios activos fijos y activos intangibles con una inversión de US\$ 209,656.96. El financiamiento será sin apalancamiento, por decisión de los inversionistas interesados y por disponibilidad inmediata del capital.

2.1.2. Gestión

BOCANEGRA RODRIGUEZ, Odilón Neptalí (2003), en su tesis denominada "**El Financiamiento para la optimización de la gestión de los bazares militares**", de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, para optar el grado académico de Maestría en Administración, habiendo llegado a la conclusión que los bazares militares requieren de un financiamiento que les permita adoptar una estrategia de gestión a fin de optimizar su funcionamiento y afrontar sus exigencias competitivas que hoy en día ofrece la línea de supermercados.

La finalidad de los bazares es brindar bienestar a la familia militar ofreciendo productos de calidad, el capital de trabajo a medida que se va incrementando por efectos del financiamiento a mediano plazo, permite ir cumpliendo con el cronograma de obligaciones, lo que le permitirá ir incrementando la inversión corriente producto de la venta. La inversión corriente irá incrementándose según el logro de los niveles de venta propuestas y cuando disminuyen las

obligaciones del bazar esta será transferida para la adquisición o renovación de bienes de capital a fin de mantener un soporte económico.

VALENCIA CASTRO, Julio César (2011), en su tesis denominada “**Solución estandarizada para la gestión de Proyectos empresariales**”, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el grado académico de Ingeniero Industrial, habiendo llegado a la conclusión que el principal beneficio obtenido en la gestión de proyectos es la drástica reducción de incumplimientos en la variación de los plazos de ejecución desde un 90% a un 21%.

La solución cuenta con repositorios para los controles de aseguramiento de la calidad, mejoras, gestión de cambios (*key performance indicators-KPI*) e indicadores de la cartera de proyectos, generando de manera automática actas de seguimiento e informes de avance que son usados en las reuniones con el cliente y la supervisión respectivamente, se reducen los sobrecostos y se ha mejorado la satisfacción al cliente al tener un proceso ordenado y predecible en todo momento.

2.2 Marco Histórico

2.2.1. Franquicia

El proceso evolutivo que ha experimentado esta forma comercial desde su origen hasta nuestros días ha sido paralelo al de nuestra sociedad, logrando en la actualidad un desarrollo innegable.

Según diversos autores, el término franquicia o *franchising* proviene del francés *Franc*, que significa libre y de le *franc* que en francés antiguo era un privilegio otorgado. En la Francia medieval, el verbo *francher* significaba otorgar mediante carta de franquicia un privilegio, dar una autorización o abandonar una servidumbre. Coexistían dos clases de

franchises, las prerrogativas reales ligadas al otorgamiento de privilegios y autorizaciones en relación con la recaudación de impuestos, servicios militares, derechos territoriales y vasallaje y las que se creaban para su concesión a particulares en ferias y mercados.

Según **BERMUDEZ GONZALEZ, Guillermo**; nos dice que “Las cartas de franquicia más antigua que se conservan son del siglo XI, que se otorgaron a nobles y caballeros que fundaron o poblaron villas reales con interés económico político o estratégico para la corona, siendo recompensados con los privilegios anteriormente mencionados (exención de impuestos, derechos territoriales, libertad de circulación de personas o ganado, etcétera.).

En definitiva, la franquicia en sus orígenes se concibió como una figura que giraba en torno a tres grandes conceptos: libertad, exención y concesión. La franquicia nacida como figura medieval, muere con la extinción de dicho esquema social”.¹ Son múltiples las teorías sobre el momento histórico y el lugar geográfico donde apareció la franquicia moderna como modelo contractual de colaboración entre empresarios (franquiciador y franquiciado).

En 1912, en la ciudad de Nueva York, cuando nace la franquicia moderna en la *Singer Corporation*, que estableció un nuevo sistema de distribución basado en la integración parcial de diferentes empresarios independientes para sus puntos de venta en una entidad económica de apariencia única a cambio de una remuneración, sin embargo no comenzó a utilizarse bajo esa denominación hasta 1925.

En los años 20, cuando las grandes empresas norteamericanas comenzaron a crear estructuras de franquicia como medio para eludir

¹ BERMUDEZ GONZÁLEZ, Guillermo J.; **LA FRANQUICIA: ELEMENTOS, RELACIONES Y ESTRATEGIAS**, p.19-20

las leyes *antitrust*, siendo su promotor la *General Motors (Detroit)* en 1929 aunque no fue hasta después de la II Guerra Mundial, que se desencadenó un desarrollo masivo del sistema de franquicia, al reactivarse la producción civil las empresas necesitaban una rápida expansión por todos los mercados, mientras que un gran número de pequeños inversores e inmigrantes, viéndose en la necesidad de participar en la nueva vida económica de su país, encontraron en la franquicia una buena solución.

Es así que en los años cincuenta, comenzó también el despegue en franquicia del sector del *fast food*, con nombres tan conocidos como *McDonald's*, *Burger King* o *Kentucky Fried Chicken*. De este modo, numerosas actividades de todos los sectores comenzaron progresivamente a sumarse a este método de expansión de negocios, hasta el punto de alcanzar en el año 1988 medio millón de establecimientos, que daban ocupación a unos siete millones de personas, sólo en el país norteamericano.

De ahí que, en los años 70 en Europa, debido a la saturación de los mercados, comienza a desarrollarse en toda su plenitud el sistema de franquicia, ya no basta con tener un producto para lograr el acceso a un mercado, hace falta algo más, una cualificación, una marca, un envoltorio personalizado, un emblema, una idea, un formato innovador, atractivo y la franquicia cubre todos estos parámetros.

Por lo tanto, alrededor de la marca como eje central, se constituye el verdadero contrato de franquicia moderno, configurado a su vez con otros conceptos como el de la transmisión del conocimiento y la experiencia o “saber hacer”, la asistencia permanente y la formación.

En el Perú, este modelo llegó en los años 70, pero fue recién en la época de los 90, que se da el surgimiento y crecimiento de franquicias

con la Ley de Tratamiento de Inversiones y Capitales Extranjeros y el reingreso de Perú a la Comunidad Internacional, siendo la empresa pionera en usarla, la cadena de Restaurantes de pollo a la brasa *Mediterráneo Chicken*.

En el año 2005, se inició el “boom” de las franquicias en el Perú, como resultado de un crecimiento del 30% anual. Para principios del año 2009, ya se contaban con 125 empresas franquiciantes; de las cuales el 40% eran peruanas y de éstas, el 90% eran pequeñas empresas.

Es en el sector de comida rápida y restaurantes donde el mercado peruano de franquicias ha presentado mayor desarrollo con un mayor número de franquicias, el 60% de las franquicias existentes se dedican a éste rubro, la mayor parte de las empresas son restaurantes de comida *fast food* de origen norteamericano; por ejemplo, *KFC, Burger King, McDonald's, Pizza Hut, Domino's, Papa Johns y Dunkin' Donuts*.

Aunque todas estas franquicias tienen mucho peso dentro del mercado peruano, en los últimos años se han desarrollado otras empresas locales inspiradas en el modelo de franquicias utilizado por las cadenas norteamericanas. Estas empresas nacionales son:

Mediterráneo Chicken: Esta cadena peruana de restaurantes de pollos a la brasa abrió sus puertas en el año 1992, convirtiéndose en la primera empresa peruana que aplicaba el modelo de negocio de franquicias.

Pardo's Chicken: Adoptó el sistema de franquicias en 1996 y hoy día cuenta con 19 locales, 4 de ellos en España. Un local de *Pardo's Chicken* en Perú puede costar de US\$ 200 mil a US\$ 400 mil y en el extranjero la cifra puede elevarse hasta US\$ 800 mil.

Bembos: Comenzó su actividad en 1988 convirtiéndose en la primera cadena peruana de comida rápida. Hoy día consta de 40 locales en todo el País, 35 de ellos localizados en la ciudad de Lima.

Aún no están aplicando el sistema de franquicia para el mercado local, pero en el año 2005 se otorgó la primera franquicia para el mercado extranjero, con un total de 3 franquicias en India y Guatemala. La inversión total estimada incluyendo el canon de entrada para la apertura de una franquicia Bembos, es de hasta US\$ 1.000.000.

Bembos ha conseguido ganar una importante cuota de mercado a las hamburgueserías americanas, siendo líder de ventas entre las cadenas de hamburgueserías en Perú y con mayor número de locales. Otras franquicias nacionales como *Alfresco*, *Bohemia*, *Dinno's Pizza o China Wok*, cuentan ya con suficiente experiencia en el mercado y algunos de ellas ya se han internacionalizado.

En general, el precio de adquisición de una franquicia (del sector gastronómico) se encuentra entre los US\$ 100 mil y US\$ 150 mil, además de una plusvalía del 5% sobre las ventas totales, existen alrededor de 50 conceptos netamente peruanos, donde casi el 90% son conceptos relacionados con la gastronomía. Hasta el año 2008, existían en Perú 100 marcas diferentes de franquicias. Se puede observar en comparación con otros países el Perú ocupa el último lugar en comparación con otros países latinoamericanos que poseen franquicias.

A comienzos del año 2009, Perú ya había exportado 12 marcas de franquicias a 15 países; es decir, el 24% del total. Fue en 2005 cuando se inició la internacionalización de franquicias peruanas en el extranjero, según estos datos, Perú se encontraría entre la segunda y tercera etapa del proceso evolutivo de los mercados de franquicias: momento

caracterizado por la entrada de grandes marcas, negociaciones entre grandes grupos, no sub-franquiciabilidad y poca popularidad.

Hoy día, ante los buenos resultados que están alcanzando las franquicias (el 90% de los negocios creados a nivel mundial bajo el título de franquicia llegaron a pasar la barrera del quinto año, frente al 60% de los negocios bajo otra forma empresarial, que fenece en ese mismo periodo), muchas empresas peruanas están apostando cada vez más por este modelo. Así, de acuerdo a información de Perú *Franchise*, estas invierten entre US\$ 15 mil y US\$ 20 mil para convertirse en franquicia.

“Los mercados más importantes (en número de franquiciantes), en el mundo son en orden descendente: EEUU, Canadá, Brasil, Japón, Australia, Inglaterra, Francia y México. En Latinoamérica, los mercados más importantes son: Brasil, México, Venezuela, Argentina, Uruguay, Colombia, Chile y Perú”.²

2.2.2. Gestión

La evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel cultural en Oriente y Occidente, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo, son cuatro funciones claves para el desarrollo de una empresa competitiva a nivel Internacional las cuales son la planificación, organización, dirección y control.

La base sobre la que se ha sustentado la gestión de las empresas ha cambiado con el tiempo de la forma siguiente:

² INMACULADA VALENCIA, Soria; **EL MERCADO DE FRANQUICIA EN EL PERÚ** , p.8.

- a. Los presupuestos de tesorería tuvieron extraordinaria importancia en los comienzos de la gestión profesional de la empresa durante la década de los 50.

La toma de decisiones se basa exclusivamente en la previsión del gasto. Permite un férreo control centralizado al tiempo que dificulta el aprovechamiento de oportunidades no previstas al elaborar el presupuesto.

- b. En la década de los 60 se desarrolló en E.E.U.U. la técnica de *marketing*. Eran tiempos de demanda creciente y se desarrollaron herramientas para preverla con el principal objetivo de planificar la producción de gamas estrechas de producción estandarizados.

- c. Desde la mitad de la década de los 70 hasta la actualidad, hemos asistido al protagonismo de la estrategia con varias connotaciones.

- ✓ Al comienzo de este período, la estrategia era cuidadosamente planificada por especialistas internos y/o externos (planificación estratégica) sin la participación de los cuadros directivos.

El esfuerzo se centraba en la elaboración de brillantes estrategias pensando que la organización sería capaz de asumirlas y desarrollarlas con éxito, solo se mira hacia afuera para encontrar oportunidades de negocio.

- d. Al final de la década de los 80, lo impredecible de la evolución de los entornos hace más difícil tomar decisiones estratégicas eficaces y se impone la dirección estratégica para aprovechar las oportunidades de mercado y desarrollar ventajas competitivas duraderas.

A diferencia de la etapa anterior se mira también hacia el interior de la empresa y se hace mucho hincapié en:

- ✓ Mayor participación directiva en la elaboración de la estrategia, lo que hace posible su permanente adaptación a la evolución real del entorno (flexibilidad). La estrategia se sitúa cada vez más próxima a los que deciden sobre las operaciones (procesos).
 - ✓ Fomentar la creatividad y capacidad de anticipación e iniciativa para tomar decisiones en base a disponer de mejor información.
 - ✓ Énfasis en prever y planificar la implantación y control de la estrategia. Se asume que la correspondencia entre estrategia y organización es biunívoca lo que lleva a sacrificar la brillantes de la estrategia en aras de su asimilación por la organización (cultura empresarial y estilos de dirección).
 - ✓ El diagnóstico interno de la situación actual de la empresa.
 - ✓ Formar a los directivos para que adopten un pensamiento estratégico que le permita tomar decisiones haciendo compatible los objetivos de corto y mediano plazo.
- e. Las empresas reconocidas como líderes en gestión están viendo que, siendo aún importante disponer de unas directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en los procesos operativos y de gestión a través de los cuales se implementa.

Según **PEREZ FERNANDEZ DE VELAZCO, José Antonio**; nos dice: “La dirección ha estado orientada de una forma predominante hacia el producto y hacia el interior de la empresa para gestionar el crecimiento. En la década de los 90 aparecen técnicas de gestión que preconizan el cambio de esa tradicional orientación por otra mucho más volcada al exterior y de forma especial al cliente así

como al integrar y conseguir la participación de las personas (Trabajo en equipo).”³

2.3 Base legal

2.3.1. Franquicia

Como bien sabemos, el Contrato de Franquicias, es una figura atípica, en lo que a nuestra legislación se refiere, es decir carecen de ubicación en el ordenamiento jurídico sustantivo debido a que las relaciones económicas del hombre, intensas y variadas, crean situaciones jurídicas no previstas por el legislador por ello es que generalmente se basa en la jurisprudencia establecida, según lo mencionado las regulaciones vigentes dentro del Código Civil.

a. Código Civil

Art. 1351°: *El contrato es el acuerdo de dos o más partes para modificar o extinguir una relación jurídica.*

El contrato es el convenio obligatorio, entre dos o más partes, relativo a un servicio, materia, proceder o caso. La institución jurídica es en torno a cada contrato, convertido en realidad por voluntades concordes.

“El Contrato por las manifestaciones de voluntad, nace o surge a la vida jurídica un ente de derecho”.⁴ También podemos decir que “...el Contrato es el acuerdo de voluntades mediante el cual una persona se obliga con la otra a dar, hacer o no hacer, es decir a entregarle bienes o prestarle servicios o abstenerse de hacer algo.”⁵

³ PEREZ FERNANDEZ DE VELAZCO, José Antonio; **GESTIÓN POR PROCESOS**, p. 37

⁴ TARAMONA HERNANDEZ, José Ruben; **FUENTES DE LAS OBLIGACIONES CONTRATOS CIVILES TEORÍA Y PRÁCTICA**; p.3.

⁵ TARAMONA HERNADEZ ,José R.; **MANUAL DE CONTRATOS TEORÍA Y PRÁCTICA**; p.3.

Art. 1354°: Las partes pueden determinar libremente el contenido del contrato, siempre que no sea contrario a norma legal de carácter imperativo.

El cual consiste en la libertad que tienen los contratantes para determinar entre sí el contenido del contrato que han elegido, “Las normas legales imperativas son, en realidad las manifestaciones del poder del ordenamiento jurídico que, habiendo delegado parte de ese poder a los contratantes, no permite que se traspasen determinados límites en el ejercicio de tal poder delegado.”⁶

- b. **Acuerdo de Cartagena Decisión N° 291 – De la Comisión del Acuerdo de Cartagena, sobre Tratamiento de los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Licencias y Regalías**, norma que señala los requisitos esenciales para la inscripción de una franquicia extranjera, estos son: identificación de las partes (con expresa consignación de su nacimiento y domicilio), identificación de las modalidades que presente la transferencia de la Tecnología que se importa, valor contractual de cada uno de los elementos involucrados en la transferencia de tecnología, determinación del plazo de vigencia del contrato, entre otros.

El artículo 1, capítulo IV de la decisión 291, exige la existencia de una entidad que registre los contratos de franquicias (INDECOPI), pero no obliga a registrar las franquicias. Por tanto, en Perú, las franquicias son contratos que involucran a las partes contratantes (franquiciador y franquiciado), sin que su incumplimiento esté sujeto a penalidad alguna, acorde con un criterio de economía de libre mercado donde se busca reducir los costos de transacción.

⁶ DE LA PUENTE Y LA VALLE ,Manuel ;**EL CONTRATO EN GENERAL : COMENTARIOS DE LA SECCIÓN PRIMERA DEL LIBRO VII DEL CÓDIGO CIVIL**; p. 277.

c. Decreto Legislativo

Decreto Legislativo N° 662: Ley de Promoción (seguridad jurídica) de la Inversión Extranjera.

Con la finalidad de captar recursos financieros y tecnológicos requeridos para explotar los vastos recursos naturales y desarrollar las distintas potencialidades productivas existentes en el País, el Perú ha establecido un marco legal estable y atractivo para la inversión privada, tanto nacional como extranjera. Las inversiones foráneas son permitidas sin restricciones en la gran mayoría de actividades económicas y no requiere de autorización previa por su condición de extranjera, la adquisición de acciones de propiedad de inversionistas nacionales es completamente permitida, tanto a través del mercado bursátil como a través de operaciones extrabursátiles.

Los convenios de estabilidad Jurídica son contratos Ley, los cuales son acuerdos entre el Estado y las personas, a través de las cuales fijan una determinada política a seguir para el mediano o largo plazo, los cuales no pueden ser modificados legislativamente debido a que en ellos el Estado ha comprometido su voluntad de mantener un compromiso fijo por el plazo establecido.

Decreto legislativo N° 807: Ley sobre Facultades, Normas y Organización del Indecopi, en lo que corresponda. Las cuales tienen como funciones exigir a las personas naturales y jurídicas la exhibición de todo tipo de documento contable y societario, realizar inspecciones con o sin previa notificación.

También hace referencia sobre la eliminación de prácticas monopólicas, controlistas y restrictivas.

La normativa sobre la publicidad en defensa del consumidor y represión de la competencia desleal, como por ejemplo los anuncios de tabaco y alcohol deben ser difundidos en un determinado horario.

Regular un contrato de franquicia: regalías; elementos de propiedad intelectual; publicidad y mercadotecnia; capacitación, entrenamiento y asistencia técnica; asistencia permanente de parte del franquiciante; manuales de operación; estándares de calidad; información confidencial; administración general; transferencia o cesión de derechos; fallecimiento del franquiciado; vigencia del contrato; no garantía del éxito del negocio; penalidades; territorialidad; desarrollo de nuevos productos o técnicas; sistema de cómputo; formas de resolver controversias; independencia de los contratantes; confidencialidad de la información; acuerdo de no competencia y legislación aplicable.

Decreto Legislativo N° 1075 publicado el 28 de junio de 2008, ley que deroga al Decreto Legislativo N° 823: Ley de Propiedad Industrial, esta Ley está relacionada con la protección a la marca, nombre comercial; también busca dinamizar los trámites establecidos y que a su vez contribuyan a la protección de la propiedad industrial.

- d. ***Decreto Supremo N° 162-92-EF Modificado por Decreto Supremo N°084-98-EF Publicado el 14 de agosto de 1998:*** Los efectos o beneficios contenidos en los convenios de Estabilidad Jurídica de las inversiones privadas previstas en el Decreto Legislativo N° 662.

Este Decreto tiene fuerza de Ley entre las partes, de tal modo que no pueden ser modificados, se celebran entre el Estado y el organismo competente.

La estabilidad del régimen Tributario referido al Impuesto a la Renta vigente al momento de suscribir el contrato, al amparo de la

estabilidad concedida por el convenio reducirán las alícuotas del impuesto a las utilidades o dividendos de cargo del inversionista para permitir que la utilidad o dividendos finalmente disponibles o distribuibles sean iguales a los garantizadas, hasta el límite que sea posible con cargo a dicho impuesto a las utilidades o dividendos.

e. Decreto Supremo N° 085-2010-PCM T.U.P.A. Texto Único de Procedimientos Administrativos del INDECOPI, publicado el 19 de agosto de 2010.

El ente encargado de regular y registrar las Franquicias Extranjeras en el Perú, es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), específicamente, la Oficina de Signos Distintivos área de registro de Transferencia de Tecnología Extranjera, es esta área la que establece los requisitos para acceder a la inscripción:

- ✓ Formato de la solicitud llenada debidamente con los datos generales de la persona, sea natural o jurídica (además del representante de esta última).
- ✓ Indicación del nombre del titular del signo distintivo que va a ser materia de explotación (N° de certificado, denominación, vigencia, etcétera).
- ✓ Comprobante de pago respectivo.
- ✓ Constitución de la empresa.
- ✓ Copia del Contrato de Transferencia de Tecnología Extranjera, etcétera.

2.3.2. Gestión

a. Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades publicada el 05 de diciembre de 1997 (Art. 12°, 13°, 183°, 196°, 424°): Regula una

serie de obligaciones genéricas y específicas de los administradores, anuncia la existencia de su responsabilidad penal de estos cuando incumplan algunos de esos deberes. El ordenamiento pretende tutelar la confianza y transparencia en el mundo de los negocios.

Según García Cavero, Percy nos dice: "...la verdadera naturaleza de los delitos de fraude en la administración de personas jurídicas va más allá de la producción de un daño patrimonial individualizado a los socios o a la sociedad misma, colocándose, más bien, al nivel de la regularidad del funcionamiento de las personas jurídicas en el sistema económico."⁷

Ley N°30021- Ley de Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes publicada el 16 de mayo de 2013: Promueve la libre y adecuada elección de las comidas para asegurar el bienestar de este importante sector de la población y evitar así que se perjudique la salud a través del consumo inmoderado de alimentos y bebidas no alcohólicas con grasas trans, alto contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas, también fomenta la actividad física, la implementación de kioscos y comedores saludables en las instituciones de educación básica regular e incorpora una serie de candados a la publicidad.

b. Decreto Legislativo N° 821- Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuestos Selectivo al Consumo, publicado el 23 de abril de 1996 y su reglamento el Decreto Supremo N°029-94-EF, publicado el 29 de marzo de 1994. El 15 de abril de 1999 fue publicado el T.U.O. de la Ley del IGV, aprobado por Decreto Supremo N° 055-99-EF, la imposición del consumo en nuestro

⁷ GARCIA CAVERO, Percy; **FRAUDE EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS Y DELITOS CONTRA LA CONFIANZA Y BUENA FE EN LOS NEGOCIOS**, p 20.

País se manifiesta principalmente en el Impuesto General a las Ventas (IGV), definido como un impuesto de carácter general, plurifásico, no acumulativo y estructurado bajo la técnica del valor agregado mediante el mecanismo de deducción sobre base financiera y de imposición exclusiva en el País de destino.

- c. **Código Civil:** En el Perú; actualmente la aplicación del problema del agente lo encontramos inicialmente en el Código Civil, en el libro de los contratos, (parte general), busca regular los contratos que celebran los participantes de una organización a través de una serie de contratos formales e informales, explícitos e implícitos, que en teoría sirven para cumplir con el fin de maximizar el valor de la firma, pero que en la realidad no siempre se cumplen como deberían, debido a las situaciones de conflicto de interés, entre dichos participantes que afectan las rentas generadas por éstas.

2.4 Bases teóricas

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se ha consultado los planteamientos teóricos de estudios realizados referentes al tema que nos ocupa, según citamos a continuación:

2.4.1. Franquicia

Hace unos quince años, la cocina peruana era una ilustre desconocida en el mundo. Sólo era apreciada por un puñado de cronistas gastronómicos y de turistas que visitaban el Perú en busca de una buena sazón. Actualmente la cocina peruana se nutre e inspira gracias a su fascinante biodiversidad y cultura.

Hoy los cocineros peruanos y latinoamericanos, sin juzgar estilos ni propuestas individuales, trabajan unidos para el desarrollo de una

cocina que, sin renunciar a ser cada día más hermosa y mágica, busca propiciar desde el agricultor en el campo (allí donde la cocina inicia su andar), hasta el comensal en la ciudad (allí donde la historia suele culminar), oportunidades que beneficien a la sociedad en terrenos tan íntimamente ligados a ella como la cultura, la fraternidad de los pueblos, el medio ambiente, la educación, la nutrición o la innovación. Hoy, el cocinero finalmente, juega un nuevo rol que es el de poder contar historias a través de su cocina, que agiten no solo los sentidos; sino también el alma, la mente y el corazón.

En la última década, la gastronomía nacional experimentó un espectacular “boom” expresado en el rápido aumento y modernización de los establecimientos gastronómicos peruanos en el País y el extranjero. La gastronomía genera eslabonamientos con otras industrias conexas, como el transporte de alimentos, turismo, manufactura de utensilios y menaje, fábrica de sillas, mesas, manteles, y las industrias del acero y la madera; así mismo, la gastronomía involucra directa e indirectamente, a unos cinco millones de personas, el 20% de la PEA, en toda la cadena productiva que involucra (extracción, industria, comercio y servicio).

La feria gastronómica “Mistura” ha sido también una tribuna de excepción para revalorar los productos emblemáticos de nuestro campo. Destacó como un singular atractivo de la feria el gran mercado que ofrecía una variada gama de los mejores productos agropecuarios de las diversas regiones del País, el sector gastronómico ha demostrado un increíble dinamismo en cuanto al desarrollo micro empresarial.

En términos económicos el aporte de las franquicias al PBI Según **DIEGO HERRERA CHAPPERS PRESIDENTE DE LA CAMARA DE COMERCIO DE FRANQUICIA 2013**; nos dice: “el rubro gastronómico

representa el 75% de las franquicias locales y un 25% lo conforman otros sectores como (Peluquería, Gym, etcétera), entre las franquicias peruanas destaca el *china Wok* que es una de las marcas nacionales que más ha crecido fuera del País y se encuentra en Centro América y Sudamérica; así mismo Chile, es uno de los principales destinos de la franquicia gastronómica, seguido por Colombia, Ecuador, Panamá, Costa Rica y Estados Unidos. En el 2011, las franquicias nacionales y extranjeras facturaron US\$ 500 millones de dólares. El año 2012, facturaron US\$ 900 millones de dólares de las cuales US\$ 360 millones corresponden a franquicias nacionales, además de ello, se proyecta para el año 2013 una facturación de US\$ 1,100 millones de los cuales US\$ 450 millones será por facturación de franquicia Peruana, con un incremento del 20% en comparación con la facturación del año 2012.”⁸

La riqueza de la gastronomía Peruana se sustenta en la biodiversidad y en una despensa privilegiada de recursos naturales que hay que preservar y desarrollar, de tal manera que es prioridad del Estado asociar la gastronomía a la promoción de la nutrición, usando productos agropecuarios e hidrobiológicos nacionales y regionales.

Según el estudio de Índice Global de Seguridad Alimentaria a nivel mundial, elaborado por la unidad de inteligencia de “*The Economist*” que examina la asequibilidad, la disponibilidad y la calidad de los alimentos en 105 países del planeta; nuestro País se encuentra en el puesto número 48 y noveno si consideramos sólo a Latinoamérica. Además, ésta considera que, en general, nuestro rendimiento en lo que a seguridad alimentaria se refiere es moderado.

El estudio también señala que nuestras principales fortalezas con respecto a este tema radican en los buenos aranceles agrícolas de

⁸ HERRERA CHAPPERS, Diego; **Presidente de la Cámara de Comercio de Franquicia.**

importación, los estándares nutricionales, la volatilidad de la producción agrícola y por último la disminución de la desnutrición.

Por otro lado, el índice indica que el Perú está en el puesto 46 respecto a la asequibilidad de los alimentos, en el 57 respecto a la disponibilidad y en el 53 respecto a la calidad y seguridad de la comida que consumimos. Cabe indicar que la investigación señala que en el tema de diversificación de la dieta nos encontramos 16,3% por debajo del promedio.

Estados Unidos encabeza el *ranking* de las naciones con mejor índice de seguridad alimentaria. Dinamarca y Noruega se ubican en el tercer y cuarto puesto, respectivamente.

En Latinoamérica, Chile se encuentra en primer lugar, seguido por México, Brasil y Argentina. En esta parte del continente, Haití figura en el último puesto, aunque mundialmente el País que se encuentra al final del *ranking* es el Congo.

Según informe de APEGA GASTRONOMIA PERUANA AL 2021 LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA GASTRONOMÍA PERUANA EN EL MARCO DEL PLAN BICENTENARIO; nos dice: “Cabe considerar que el impulso de la demanda interna, que ha reemplazado a las exportaciones como motor de la economía peruana en los últimos tres años, viene de actividades como la gastronomía que crean empleo y ponen dinero en el bolsillo de mucha gente. Son parte de esa clase media emergente cuya punta de lanza es la gastronomía el cual para el año 2012 representó el 11.2% PBI con una proyección del 15% para el año 2013, ciertamente es un motor de desarrollo desde abajo como lo diría Joseph Stiglitz, premio nobel de economía”.⁹

⁹ CEPLAN, GASTRONOMIA PERUANA AL 2021 LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA GASTRONOMÍA PERUANA EN EL MARCO DEL PLAN BICENTENARIO, P.7.

La franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnologías, basada en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídicas y financieramente distintas e independientes, el Franquiciador y sus Franquiciados.

El Franquiciador dispone el derecho e impone a sus Franquiciados la obligación de explotar una empresa de acuerdo con sus conceptos. El derecho así concedido autoriza y obliga al Franquiciado, a cambio de una aportación económica, directa o indirecta, a utilizar la marca de productos y/o servicios, el conocimiento y la experiencia (saber hacer) y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por la continua asistencia comercial y/o técnica, en el marco de un contrato de Franquicia escrito suscrito por las partes a este efecto.

De ahí que para DE LA CRUZ CASTRO consigna que la franquicia “...es un sistema de comercialización en virtud del cual una persona jurídica denominada franquiciante otorga a otra persona natural o jurídica franquiciado la licencia de uso de los elementos de propiedad industrial (marcas, nombres y lemas comerciales, patentes y otros), así como los conocimientos técnicos y comerciales (el conocimiento y la experiencia) vinculados a ellos, necesarios para la fabricación de un bien, la prestación de un servicio o la aplicación de un procedimiento. Otorga el franquiciante, además, la asistencia técnica y el suministro de información y servicios tecnológicos necesarios en forma permanente, continua e indivisible, durante la vigencia de la relación jurídica. En contraprestación el franquiciado paga un derecho inicial (*franchise fee*) por el acceso al sistema y regalías (o un canon fijo) periódicos sobre la base de los ingresos obtenidos”.¹⁰

Asimismo, para STANTON; ETZEL y WALKER señalan que “...una franquicia constituye una relación continua en la que una compañía madre brinda asistencia administrativa y el derecho de uso de su marca

¹⁰ DE LA CRUZ CASTRO, Hugo, **GLOSARIO EMPRESARIAL**, p.428.

registrada a cambio de pagos del propietario de la unidad comercial individual. A la compañía madre se le llama franquiciante, mientras que el propietario de la unidad recibe el nombre de franquiciatario. La combinación de franquiciante y franquiciatarios constituye un sistema de franquicia”.¹¹

También KERIN; BERKOWITZ; HARTLEY y RUDELIUS señalan que: “...el objetivo es consolidar una red de franquicias en los mercados nacionales e internacionales, con una filosofía empresarial y responsabilidad social y ecológica. Lo que llevó a optar por la fórmula de franquicias eran las limitaciones administrativas y financieras de la organización y el temor de que el manejo de los establecimientos los alejará de su objetivo principal: el desarrollo social”.¹²

Existen diversos términos relacionados con la franquicia los cuales son:

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

- b. **Franquiciante:** se define como la compañía que concede una licencia al franquiciado a cambio del pago de una tarifa y otras consideraciones para que el franquiciado explote el sistema que el franquiciador ha creado. Las fuentes de financiamiento también incluyen al franquiciador

¹¹STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J; **FUNDAMENTOS DE MARKETING**, p.499.

¹²KERIN, Roger A.; BERKOWITZ, Eric N.; HARTLEY, Steven W. y RUDELIUS, William. **MARKETING**, p.756.

o franquiciante el cual se incluye únicamente para iniciar el negocio.

- c. **Franquiciado:** Es el inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada. Se compromete a conservar la reputación y el buen manejo de la empresa, a dar periódicamente al franquiciante información financiera y contable, y a no revelar a terceros el *know how* de la compañía.
- d. **Central Franquiciadora:** El franquiciador debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama: Central de Franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.
- e. **Enseña:** La enseña es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.
- f. **Master Franquicia:** Acuerdo por el cual un franquiciador concede los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio a una persona física o jurídica; suele utilizarse en el ámbito de la expansión internacional de la franquicia aunque no es exclusivo del mismo.
- g. **Master Franquiciado (titular de los derechos de master franquicia).** Toma en su zona de concesión y durante el tiempo de vigencia del acuerdo el papel de franquiciador, cobrando *royalties*, cánones de entrada y asumiendo las obligaciones de asesoramiento y ayuda a los franquiciados. Es el socio local de un acuerdo de *master* franquicia.
- h. **Master Franquiciador:** Persona jurídica o física que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un determinado territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe como contraprestación por el

otorgamiento de los derechos de *master* franquicia el pago de una cantidad que puede ser fija o variable vinculada a las ventas.

- i. **Multifranquiciado:** Titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes a la misma enseña. La existencia de multifranquiciados suele ser un buen indicador del éxito de una franquicia, nadie a quien le funcione mal un establecimiento franquiciado va a adquirir otro de la misma enseña.
- j. **Contrato de franquicia:** El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el “Saber Hacer”. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.
- k. **Inversión:** Cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado.
- l. **Canon de entrada:** Se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece.
- m. **Regalías:** Equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.
- n. **Amortización de la inversión:** Recuperación de las cantidades utilizadas al poner en marcha un negocio. Normalmente, a mayor

inversión, mayor será el plazo para recuperar la misma, contablemente es la expresión de la depreciación de un bien.

En tanto, la franquicia, en términos jurídicos, es un convenio. El titular de un negocio le otorga el derecho a otro comerciante de explotar y replicar ese negocio de manera independiente, en un espacio geográfico determinado, a cambio de una contraprestación económica.

Asimismo, en el contrato se reflejará los intereses de los miembros de la cadena de Franquicias, protegiendo los derechos de propiedad industrial o intelectual del Franquiciador y manteniendo la identidad común y la reputación de la cadena de Franquicias.

Por tanto, todo contrato que regule las relaciones Franquiciador / Franquiciado debe ser redactado o traducido por un Traductor Jurado en la lengua oficial del País en el que el Franquiciado esté establecido; las copias del contrato firmado se remitirán inmediatamente al Franquiciado.

De este modo; el contrato de Franquicia debe definir sin ambigüedad las obligaciones y responsabilidades de las partes, así como cualquier otra cláusula de colaboración.

Por ello es que los puntos esenciales del contrato de franquicia: Derechos del franquiciador; derechos del franquiciado; bienes y/o servicios objeto de la franquicia; obligaciones del franquiciador; obligaciones del franquiciado; duración del contrato, de forma que permita al franquiciado la amortización de las inversiones específicas de la franquicia; condiciones para la renovación del contrato llegado el caso; condiciones en las que se podría realizar una cesión de los derechos del contrato y derecho preferente de compra (derecho de

retracto) del franquiciador; condiciones de uso de los signos distintivos: marca, marca de servicios, rótulo, logo y demás.

De este modo el producto ofertado bajo la modalidad de franquicia debe tener ciertas características mínimas que aumentan las probabilidades del negocio franquiciado. De esta manera, debe ser un producto original, que tenga un factor diferenciador de los demás bienes ofrecidos en el mercado. Por ello, se requerirá un producto que se distinga claramente de los productos del competidor y que el consumidor reconozca dicha característica como diferenciadora.

Por otro lado, el producto debe ser competitivo en la relación calidad-precio, pues debe ser un producto que represente satisfacción para el cliente o consumidor final. Asimismo, el producto debe tener la facilidad de ser surtido en forma homogénea, completa y rentable.

Desde luego, en la franquicia, es obligación del franquiciante transferir todo este cúmulo de conocimientos al franquiciado. Para ello, es necesario que el franquiciante tenga todo ese conocimiento estandarizado y documentado en manuales, pues será de esta manera como podrá transmitirle al franquiciado ese "saber hacer".

Entonces, la franquicia conlleva la transmisión del conocimiento y la experiencia hacia una pluralidad de franquiciados que pueden utilizarlo en el marco del acuerdo. Siempre existirá un riesgo de fuga del conocimiento empresarial del Franquiciador si no se dota de una protección legal adecuada, que pasará siempre por el registro de toda la propiedad intelectual e industrial utilizada en la red de franquicias, así como dotarse de toda la documentación contractual precisa para asegurar la confidencialidad de los conocimientos transmitidos y la no competencia por parte de los franquiciados. De otro modo, su saber-hacer escaparía irremediabilmente para convertirse en conocimientos

asequibles a otras empresas y en la creación de cadenas paralelas o imitaciones de su modelo de negocio.

Es así que el modelo de las franquicias es exportable a cualquier empresa con “saber-hacer” propio. Aquí es donde la implantación de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) es extremadamente útil: implantar un SGSI le va a implicar, entre otras cosas, documentar los procesos internos y externos de transmisión de toda la información, dotarse de registros y evidencias del seguimiento de los procedimientos para salvaguardar su integridad, confidencialidad y disponibilidad.

Además; es una gran oportunidad para identificar ese “saber-hacer”, documentarlo y cerrarlo legalmente (con los contratos laborales y con externos, con las cláusulas de confidencialidad y no competencia, y los instrumentos que establece la Ley de Propiedad Intelectual). Al mismo tiempo, la implantación de registros y evidencias eficaces le permitirán, en los casos de fuga indebida de conocimiento, perseguirlo en los Tribunales con pruebas contrastadas y admitidas normalmente en los Tribunales.

También la franquicia es una modalidad de distribución y *marketing* a través de la cual el franquiciador concede a una persona física o jurídica -el franquiciado- el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciador y bajo su propia marca.

Asimismo, el franquiciado es el inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.

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

De ahí que el franquiciador debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama central de franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.

En tanto el contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el “saber hacer”. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.

Por lo normal es que la propia central franquiciadora facilite al posible franquiciado un análisis pormenorizado del mercado en el que se encuadra y un plan de inversión. Si el franquiciador se muestra reacio a la hora de facilitar dicha información, a la que se tiene derecho, es motivo suficiente como para cuestionarse la incorporación a esa cadena. Siempre se debe desconfiar de la falta de transparencia.

“Asimismo, si bien el sistema de franquicia ofrece importantes ventajas respecto a abrir un negocio por cuenta propia, también exige una serie

de requisitos y obligaciones que no todo emprendedor es capaz de asumir, ya que no sólo son requisitos económicos. Es así que el franquiciado ideal debe poseer una serie de cualidades y aptitudes concretas que, en gran medida, marcarán el fracaso o el éxito de la actividad empresarial.

Por consiguiente, también hay dos clases de franquicias¹³:

- a. **Franquicia de producto y de nombre comercial.** La franquicia de producto y nombre comercial, que ha sido la clase dominante históricamente, es común en los automóviles y en la industria del petróleo. Es un convenio de distribución por el cual un proveedor autoriza a un concesionario a vender una línea de producto utilizando el nombre de negocios de la compañía madre con fines promocionales. El franquiciado conviene en comprarle al franquiciante y también en apegarse a políticas específicas. En la franquicia de producto y nombre comercial, el interés se concentra en lo que se vende.
- b. **Franquicia de formato de negocio.** Gran parte del crecimiento y la publicidad en torno a la franquicia en las pasadas cuatro décadas ha tenido que ver con la clase de la forma (llamada a veces formato) de negocios (utilizada por empresas como *Taco Bell*, *Midas* y *H & R Block*). Esta clase de franquicia abarca un método (o formato) de operación de un negocio. Una empresa detallista de éxito vende el derecho de operar el mismo negocio en otra área geográfica. El franquiciado espera recibir de la compañía madre un método probado de operación de un negocio; a cambio, el franquiciante recibe pagos de cada propietario de negocio y también su apego a políticas y normas. El interés aquí se centra en cómo se lleva a cabo el negocio.

“Asimismo, tenemos los siguientes tipos de franquicias:

¹³ STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J; **MARKETING**, pp.499-500.

- c. **Franquicia de producción:** El propio fabricante comercializa sus productos directamente o mediante *master-franchise*; en aquellos países o zonas geográficas que no desee hacerlo, también se denomina «franquicia integrada».
- d. **Franquicia de distribución:** El franquiciador decide qué productos fabricados por sus proveedores interesa comercializar a través de sus franquiciados. Denominada también vertical-inversa.
- e. **Franquicia de servicios:** Muy extendida en EE.UU.; supone para el franquiciado vender las prestaciones de servicio creado y puesto en marcha por el franquiciador.
- f. **Franquicia semi-integrada:** Es la que se mantiene entre un productor y un mayorista, o bien entre el mayorista y los detallistas.
- g. **Franquicia horizontal:** Es la que soportan empresas situadas a un mismo nivel, como fabricantes con fabricantes, mayoristas con mayoristas.
- h. **Franquicia asociada:** También muy extendida en EE.UU., permite a ambas partes participar económicamente en sus respectivas actividades económicas, incluyendo el intercambio de acciones o participaciones.
- i. **Multifranquicia:** Consiste en que un mismo franquiciado tenga la titularidad de varios puntos de venta o franquicias. En nuestro País es un valor al alza”.¹⁴
- j. **Plurifranquicia:** El franquiciado de una cadena de tiendas se une a otra red de establecimientos que no sea competencia directa de la primera.

¹⁴ KLEIDERMACHER, Jaime L; **FRANCHISING**, pp.95-97.

- k. **Franquicia *corner***. Tiene lugar cuando un detallista tradicional reserva una superficie de su tienda a un determinado fabricante o distribuidor, y siempre en régimen de franquicia.

- l. ***Cobranding***: No es un tipo concreto de franquicia, sino la unión de dos enseñas complementarias en un mismo local, en el que comparten gastos y gestión comercial. Por sus ventajas en el sector de la distribución conviene al menos tenerlo en cuenta.”¹⁵

De esta manera, la venta de franquicias puede ser atractiva para una empresa detallista exitosa que quiere expandirse. Entre sus ventajas:

- a. Se facilita la rápida expansión, porque los franquiciatarios aportan capital cuando compran las franquicias. Los detallistas y compañías de servicios ambiciosas y exitosas, como *Berlitz* en la enseñanza de idiomas, emplean la franquicia como herramienta agresiva.

- b. Como arriesgan una inversión, los franquiciantes tienen grandes motivos para trabajar duro y adherirse al formato probado de la compañía madre. Así comprar una franquicia puede ofrecerle protección a una nueva tienda detallista prospecto o a una tienda independiente que enfrenta una vigorosa competencia de las cadenas.

Entre los beneficios tenemos:

- ✓ Los franquiciatarios pueden usar el nombre comercial bien conocido de la compañía matriz, el cual debe de contribuir a atraer clientes.

¹⁵ IBID.

- ✓ Se brindan diversas formas de ayuda administrativa –incluidas la orientación para la selección de sitio y el diseño de la tienda, la capacitación técnica y administrativa, los programas promocionales y los sistemas de control de inventarios- a los franquiciatarios antes y después de abrir la franquicia. Ello ha hecho que se les califique como “empresas con red de seguridad”.¹⁶

Asimismo, la franquicia también plantea problemas. Algunos franquiciatarios critican a los franquiciantes por prácticas como las siguientes:

- a. No proporcionar a los franquiciatarios los niveles prometidos de apoyo en el negocio.
- b. Ubicar demasiados puntos de venta de la compañía en el mismo mercado.
- c. Terminar injustificadamente el convenio de franquicia o no renovarlo.

Algunos franquiciatarios trabajan largas jornadas sin obtener ingresos adecuados por su esfuerzo personal o su inversión financiera. Lo que es peor, han fracasado diversas franquicias basadas en productos inadecuados o prácticas de negocios inapropiadas. “Los franquiciantes tienen sus propios motivos de queja, entre los cuales destaca el de que algunos franquiciatarios se desvían de las políticas y prácticas del sistema”.¹⁷

¹⁶ WYSOCKI JR., Bernard, **START-UP WITH A SAFETY NET**, p.81.

¹⁷ BIRKELAND, Peter M; **FRANCHISING DREAMS**, p.119.

“Es por ello que a pesar de algunas dificultades, se espera el crecimiento continuo de las franquicias. Para empezar, la mayoría de los franquiciatarios consideran que tienen éxito, dato al cual dan amplia publicidad los franquiciantes (desde luego, este dato pasa por alto a los franquiciatarios que fracasan). Es más, algunos franquiciantes colaboran más estrechamente con sus franquiciatarios. Algunas empresas aceptan sugerencias de los franquiciatarios para agregar ciertas características a sus productos.”¹⁸

Por otra parte, numerosos productos, en especial los servicios, se prestan a la franquicia. Las áreas de crecimiento en la franquicia coinciden a menudo con las tendencias demográficas y sociales. “Por consiguiente, en este tiempo tienen potencial como franquicias los servicios diseñados para asistencia de la población llegada a la vejez o de los individuos o familias escasos de tiempo. Así hay muchas franquicias que brindan compañía y ayuda a personas de la tercera edad”.¹⁹

Así el sistema de franquicias se ha convertido en una fórmula cada vez más acertada y amplia para poner en marcha una actividad comercial. Muchos negocios, amparados por una marca reconocida, una gama de productos o servicios demandados en el mercado y en el conocimiento y la experiencia específica, buscan en el sistema de franquicias una forma de expansión rápida dentro de un ámbito geográfico determinado.

¹⁸MORSE, Dan y TANNENBAUM, Jeffrey A; **POLL ON HIGH SUCCESS RATE FOR FRANCHISES RAISES EYEBROWS**, p.82.

¹⁹ MORSE, Dan. **FOLLOW THE DEMOGRAPHICS; FRANCHISING EXPERTS ADVISE**, p.93.

En tanto la situación actual de la franquicia está cambiando sus datos continuamente, por ello se considera oportuno no facilitar ninguno ante la disparidad y multitud de datos que existen en las diferentes fuentes y guías de franquicias que se encuentran en el mercado, así como los manejados por las Cámaras de Comercio, verdaderos motores de gestión y ayuda para el sector.

Es así que en cuanto a los requisitos para ser franquicia los criterios para admitir cuándo una empresa puede considerarse franquiciadora han sido, durante mucho tiempo, excesivamente débiles en nuestro País. Se ha dado prioridad al aspecto cuantitativo en cuanto al crecimiento de número de enseñas y volúmenes de facturación realizada, frente a ser rigurosas en establecer las condiciones que debe cumplir una auténtica franquicia.

Por tanto, un sistema de franquicia está perfectamente establecido cuando cuenta con un concepto de éxito probado a través de centros pilotos, el conocimiento y la experiencia diferenciada y transmisible, tener la propiedad o la autorización de uso de las marcas y distintivos propios y la capacidad de proporcionar formación, asistencia técnica y servicios de *marketing* a sus franquiciadores.

“Respecto a los activos de la franquicia, en toda franquicia necesita definir su propia filosofía, esto es, unas ideas y unos valores que son o se convierten en principios, al igual que una serie de compromisos y responsabilidades, éstos tienen que ser compartidos por todos los franquiciados. La estructura de esta organización, que está totalmente descentralizada y compuesta de empresas autónomas con intereses propios, aconseja optimizar los diferentes factores que caracterizan la estructura empresarial de la franquicia. Entre los principales

destacamos.”²⁰

- a. La comunicación interna.** Constituye un factor clave de cohesión en la cadena, además de mantener una relación constante del franquiciador con sus franquiciados crea un sentimiento compartido de proximidad entre ambas partes, consiguiendo la integración de la identidad corporativa por parte del franquiciado. Cuando la cadena está compuesta por un pequeño número de franquicias, el contacto verbal y las visitas frecuentes suelen ser suficientes; no obstante, cuando la red crece es necesario establecer nuevas formas de comunicación para llegar a los franquiciados. Entre ellas destacamos: medios audiovisuales, convenciones, correo electrónico.
- b. El *know-how*.** La franquicia se caracteriza por un método de explotación, que es denominado el conocimiento y la experiencia o “saber-hacer” que es el elemento que diferencia a la franquicia de otras fórmulas de asociacionismo comercial. Este “saber-hacer” lo componen un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, que permiten al franquiciador transmitir al franquiciado la filosofía corporativa de su empresa, base de su éxito empresarial. Para cualquier empresa, crear unas señas de identidad es la base fundamental de su negocio, ahora bien; para una franquicia es indispensable desarrollar un concepto de negocio de éxito, verificarlo, probarlo en la práctica, describirlo y recogerlo en soportes que nos permitan su transmisión a terceros. Nada de lo mencionado puede quedar en manos de la improvisación.

“Este conocimiento y experiencia que transmite el franquiciador al franquiciado debe provenir de la propia experiencia y haber sido verificado por él, así como estar protegido, esto es, debe ser secreto para el resto del ámbito empresarial. Su acceso debe ser difícil, de tal forma que, exceptuando a las personas que pertenezcan a la red, no

²⁰ SÁEZ SÁEZ, Eduardo; **CONVIÉRTASE EN FRANQUICIANTE**, pp.101-103

se conozca, por ello queda recogido en un manual operativo denominado *la biblia*. Las ventajas de tener un buen manual:”²¹

- ✓ Permite conocer el grado de conocimiento de la empresa.
- ✓ Permite identificar todas las tareas que se hacen en la unidad de negocio y obliga a decidir la mejor manera de cómo debe procederse en cada tarea.
- ✓ Permite mantener la homogeneidad a lo largo de la cadena. Su cumplimiento ayuda a hacer marca.
- ✓ Permite exigirle al franquiciado cómo debe hacer las cosas. Evita tener que corregir una y otra vez los mismos errores por haber entrenado mal.
- ✓ Reduce el coste de entrenamiento por franquiciado.
- ✓ Ayuda a vender franquicias.

c. Establecimientos piloto. Son aquellos que la franquicia utiliza como campos de prueba por el franquiciador; gracias a ellos consigue trasladar su proyecto del papel a la realidad. De esta forma se puede comprobar si los productos o servicios que se ofrecen satisfacen necesidades reales y legítimas de nuestro público objetivo y si consiguen ser competitivos y rentables. Con ello se consigue minimizar el riesgo de su futuro negocio, ofreciéndole una mayor seguridad. Estos establecimientos piloto no tienen por qué ser propiedad del franquiciador, pueden serlo también de los franquiciados que, a cambio del mayor riesgo que asumen, obtienen condiciones más ventajosas. Además, no sólo deben ser implantados en la fase previa y de iniciación de la franquicia, sino durante la existencia de la misma, de tal forma que podamos incorporar de forma experimental nuevos productos o servicios, modernizar los sistemas de procedimientos, mejorar la formación, diseñar nuevas campañas de *marketing* y comunicación. “El número mínimo aconsejable de tiendas piloto es

²¹ BARBADILLO DE MARÍA, Santiago, **LA FRANQUICIA PASO A PASO**, p.85

tres: una en una calle comercial del centro de la ciudad, otra tienda ubicada en un centro comercial y un tercer punto de venta en un barrio popular pero muy comercial.”²²

“En cuanto a los pagos que se recogen en el contrato se pueden establecer tres tipos.”²³

- a. **La cuota de entrada:** Que se paga a la firma del contrato y varía de una cadena de franquicia a otra. Se paga una sola vez y no puede recuperarse.
- b. **El *Royalty*:** Es la cantidad que el franquiciado debe pagar periódicamente al franquiciador por el hecho de utilizar su sistema de negocio. Puede ser una cantidad fija mensual, un porcentaje sobre las compras o un porcentaje sobre las ventas realizadas, en algunos casos no existe aportación monetaria.
- c. **El Canon de Publicidad:** No siempre obligatorio, puede establecerse de diferentes formas y tiene como objetivo financiar la publicidad general de la cadena. Se puede establecer sobre el porcentaje de ventas del franquiciado o en base a otros conceptos.

“El sistema de franquicia puede resultar interesante siempre que esté desarrollado con profesionalidad, para ello el franquiciador debe comprometerse a reforzar constantemente la imagen de la cadena; a introducir nuevos productos de forma permanente y actualizar periódicamente el concepto de negocio; a asistir al franquiciado y formarlo permanentemente; a controlar, dirigir y animar la red franquiciada; a definir planes a medio y largo plazo para el desarrollo de la franquicia; a controlar la calidad de los productos y/o servicios; a

²² DIEZ DE CASTRO, Enrique y GALÁN, José Luis; **PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA**, p.56.

²³ RAAB, Steven S. y MATUSKY, Gregory; **FRANQUICIAS: CÓMO MULTIPLICAR SU NEGOCIO**, p.108

buscar y seleccionar a los franquiciados más adecuados; en definitiva, a garantizar la buena marcha y el éxito del negocio”.²⁴

Muchas veces la franquicia se utiliza como medio de expansión por parte de empresas con pocos recursos económicos o de gestión y que piensan obtenerlos a través de este proceso. Esto perjudica mucho al sector de franquicia al igual que a los franquiciados, ya que la falta de recursos económicos degenera en una falta de apoyo al franquiciado, así como la falta de medios para la propia franquicia, falta de criterios para la selección en los franquiciados y una ausencia de estrategia empresarial que no sea a corto plazo.

Por su parte, el franquiciado que ha profesionalizado su gestión bastante en los últimos tiempos debe entender perfectamente el espíritu del sistema de franquicia y adaptarse al mismo, respetando las directrices del franquiciador, estudiando conjuntamente los problemas que puedan surgir y contribuyendo al éxito de la red. Este éxito proviene, pues, tanto de su trabajo y esfuerzo personal como de su compromiso con las normas y disciplina corporativas impuestas por el franquiciador que no en todos los casos son aceptados de buena gana por el franquiciado.

Ahora bien, entre las obligaciones del franquiciador y del franquiciado tenemos las siguientes: La franquicia no puede ser entendida sin más como sinónimo de buen negocio o garantía absoluta de éxito. La franquicia no es en sí misma un negocio, como hemos expuesto con anterioridad; sino un especial sistema de asociación comercial que se adapta a casi todos los sectores de actividad. Por ello es necesario, tanto por parte del franquiciador a la hora de seleccionar a sus franquiciados, como por parte del franquiciado al elegir la franquicia,

²⁴ FEHER TOCATIL, Ferenz y GALLÁSTEGUI, Juan Manuel, **LAS FRANQUICIAS, UN EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN**; 100 preguntas; 100 respuestas, p.51.

hacer una esmerada selección a través de un proceso de análisis. “...Para ello es necesario conocer con precisión cuáles son las obligaciones de ambos”.²⁵

Por lo tanto, la importancia y rápida expansión comercial realizada por las cadenas de franquicias son los sistemas comerciales más prometedores del siglo XXI, capaz de afrontar con éxito el reto planteado por la distribución actual.

Finalmente, podemos señalar que nos encontramos inmersos en un cambio de las tendencias generales en la distribución comercial, el sector franquicias también se verá envuelto de forma creciente, en un profundo cambio que tendrá como consecuencia la clarificación del sector y por ende la aún mayor consolidación de la que goza actualmente, ya que el éxito de la franquicia se basa principalmente en la confianza y reconocimiento mutuo que se debe producir entre el franquiciador y franquiciado.

Aunque resulta evidente que el éxito de la franquicia viene justificado por las numerosas ventajas que reporta tanto al franquiciador como al franquiciado, también existe una gran cantidad de posibles causas de fracaso al tratar de establecer una red de franquicias.

Según el **APIROZ ASTELARRA, Arturo en MANAGEMENT SOCIETY**; nos dice “...antes de iniciar la expansión de una idea a través de un proceso de creación de franquicias deberíamos tener en cuenta los distintos factores que pueden llevarnos a fracasar en nuestro nuevo modelo de negocio como: Franquiciar negocios no franquiciables; no disponer de un modelo de negocio de probado éxito y maduro; error en la selección de franquiciados; no disponer de una

²⁵ RACHMAN, David J; MESCON, Michael H.; BOVÉE, Courtland L. y THILL, John V, **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS**, p.123.

clara identificación corporativa; síndrome del franquiciado abandonado; mala definición del nivel del servicio; no evolucionar el concepto original”.²⁶

1. No disponer de un modelo de negocio de probado éxito y maduro: Debe considerarse que cuando una empresa crea una franquicia el activo de mayor valor que transmite es un modelo de negocio de probado éxito. Las empresas que intentan crear franquicias desde el primer momento de su fundación tienen muy pocas probabilidades de éxito, ya que no disponen de un modelo propio de experiencia y, sobre todo, porque no son capaces de transmitir la confianza suficiente a sus franquiciador.
2. Franquiciar negocios no franquiciables: Pueden existir múltiples razones por las que no se pueda franquiciar un negocio. Desde que el negocio dependa en gran medida de las aptitudes de los fundadores y no pueda ser reproducible ni enseñable (no todo es *Know how*) hasta que con su emplazamiento actual ya sea capaz de cubrir todo el mercado potencial. Comenzar desde un mal punto de partida suele ser uno de los principales motivos por los que muchas empresas se ven abocadas a abandonar el sistema.
3. Error en la selección de franquiciados: El desarrollo de un proyecto de franquicia requiere tiempo, dinero y esfuerzo, por lo que muchas veces se comete el error de querer rentabilizarlo antes de tiempo. Como consecuencia de esta ansiedad, el franquiciador solo suele exponer las bondades del negocio y no los inconvenientes que representa (capacidad de dinero, de trabajo, etcétera). Esto hace que muchas veces se seleccionen franquiciados que no cumplen el perfil o que no están realmente preparados, y por lo tanto, más que triunfar en sus negocios franquiciados representan una carga, además de ser la peor

²⁶ Apiroz Astelarra Arturo, **Management Society CO: 7 pecados para fracasar como franquicia**; p.38-39.

publicidad que puede tener una central respecto a futuros nuevos franquiciados.

4. No disponer de una clara identificación corporativa: Todo franquiciado debe tener clara la pertenencia de su negocio a una organización superior que le de la cobertura y el respaldo necesario.

La Imagen Corporativa debe ser el nexo de unión entre el franquiciador, el franquiciado y el propio mercado, ya que una franquicia que mantenga una imagen corporativa coherente transmitirá al cliente una sensación inequívoca de que vaya a donde vaya no se encontrará ninguna sorpresa extraña.

5. Síndrome del “franquiciado abandonado”: Si en todos los modelos de empresa las relaciones humanas son un pilar importantísimo para el éxito del negocio, en el mundo de las franquicias podríamos definirlo como fundamental.

Los efectos negativos de este síndrome pueden ir desde una repercusión negativa sobre la imagen de la empresa hasta la pérdida de iniciativa por parte del franquiciado o la no identificación de este con la enseña. El franquiciador debe tratar de atajar este problema lo antes posible estableciendo sistemas de comunicación y formación que transmitan al franquiciado ese respaldo esperado.

6. Mala definición del nivel de servicios: Muchas empresas franquiciadoras, en su afán de servicio al franquiciado, ofrecen una serie de servicios tan amplio que acaban no aportando valor a sus franquiciados. En el otro extremo, también podemos encontrarnos con empresas que no ofrezcan a sus franquiciados los servicios que realmente les deberían aportar. Esta mala planificación suele llevar a que los propios franquiciados decidan no hacer frente a sus obligaciones o al abandono de la red.

7. No evolucionar el concepto original: Por último, un error muy común que puede llevarnos al fracaso a medio o largo plazo, es centrarse en los aspectos operativos de red de franquicias y dejar de lado la evolución del propio concepto original.

El franquiciador puede caer en la trampa de creer que el franquiciado es su cliente. En todo negocio resulta esencial renovarse continuamente; para así poder adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores obteniendo permanentemente su plena satisfacción. Debemos tener en cuenta que a la hora de poner en marcha un negocio no existen fórmulas que garanticen el éxito; sin embargo, la propia experiencia nos indica que hay un amplio número de errores que pueden evitarse para poder llegar a alcanzarlo.

Es conveniente para facilitar el proceso de comunicación e información de las empresas, tener escritos los circuitos de actuaciones de cada departamento detallando el responsable y el plazo para entregar realizar las acciones.

Según **SOLDEVILLA CORDOBÉS, Pilar Magdalena** señala que “...Por todo ello, la fase final del control de gestión es la realización del seguimiento de la actividad de forma periódica y para cada uno de los centros de responsabilidad que integran la empresa. Puede presentarse en forma de indicadores, o sencillamente informando de las variables que forman parte de los objetivos de la empresa y de la evolución de las empresas, es lo que se denomina el cuadro de mando operativo. Este se considera un instrumento de gestión, con orientación estratégica y que permite traducir la misión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores más concretos que puedan facilitar el proceso de gestión de los responsables de la empresa.”²⁷

²⁷ SOLDEVILLA CORDOBÉS, Pilar Magdalena, **MANUAL DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA EMPRESAS FRANQUICIADORAS Y DE RETAIL**; p.110.

Se materializa con la utilización de indicadores cuantitativos y cualitativos, financieros y no financieros de los factores claves para la viabilidad y éxito de la empresa. La información cuantitativa proviene de la contabilidad de gestión, la información cualitativa proviene de información extracontable como puede ser de encuestas de satisfacción de los clientes, el cuadro de mando tiene que ser un documento comprensible, donde los indicadores se puedan medir de una manera sencilla y, por supuesto, se puedan controlar. Las fases de un cuadro de mando de una empresa franquiciadora se detallan a continuación:

1. Definir el organigrama de la empresa y asignar los responsables del diseño de cuadro de mando. Es interesante que los directivos participen en el diseño y definición de los indicadores.
2. Definir las variables claves de cada departamento.
3. Definir los indicadores para medir las variables clave.
4. Diseñar los documentos de control para cada departamento.
5. Definir y normalizar el sistema periódico de control y medición de los resultados.

La empresa está constituida por los siguientes departamentos.

1. Departamento de expansión: El objetivo de este departamento es obtener nuevos franquiciados para la empresa franquiciadora. Consta de comerciales propios y comerciales externos que cobran una comisión si consiguen la firma de un nuevo franquiciado. En el presupuesto tiene que cuantificarse el número de firmas anuales y su importe económico.

Las principales partidas de gasto son las comisiones de externos para las nuevas firmas y la inversión en publicidad vía asistencia a ferias, anuncios en prensa, página *web*. Es importante conocer la procedencia de los nuevos inversores para definir la política de publicidad anual. Así por ejemplo si la franquicia observa que en los últimos años sus nuevos inversores proceden de contactos directos de la página *web*, puede condicionar la dedicación de más recursos en la potenciación de la página *web* y dedicar menos esfuerzos en acudir a las ferias típicas del sector.

Factores Clave	Indicadores
Nuevas Firmas	Evolución reservas de zona y firmas (versus previstos y año anterior). Estatus de las firmas y contactos. Éxito de las acciones departamento=Número de firmas/total contactos.
Nuevos Contactos	Procedencia contactos por tipo de medio y por franquiciado antiguo.
Resultado de la publicidad	Coste impacto publicitario= Inversión total en publicidad/número firmas periodo (versus previsto y año anterior).

Fuente: Elaboración Propia

2. Departamento de obras: Sus principales objetivos son:

- a. El coste de la obra del local sea ajustado para no perjudicar la viabilidad económica y financiera del franquiciado por no poder amortizarlo en el plazo que la franquicia promete.

- b. Conseguir que una vez el nuevo franquiciado disponga del local, en un plazo de dos meses el local pueda abrir sus puertas al público con el formato y diseño establecido por la imagen de la franquicia. Tiene que estar preparado para poder abrir al mismo ritmo que el departamento de expansión realiza las firmas de nuevos locales.
- c. Ofrecer al franquiciado constructores con un precio inferior o igual al de mercado. Las principales partidas de coste son los gastos de representación por las visitas a los locales.

Factores Claves	Indicadores
Nuevas aperturas	Evolución número de aperturas (versus previstos y año anterior). Fechas apertura
Constructores	Obras realizadas por constructores homologados/total obras realizadas durante el año.
Coste medio obra	Total obras año/ números de obras año.
Resultado por departamento	Costes/Ingresos (enfatar en los costes más significativos y los que se pueden haber disparado en el año.

Fuente: Elaboración Propia

3. Departamento de establecimientos: Los principales objetivos son:
- a. Conseguir incrementar las ventas de los franquiciados (esto repercute en mayor ingresos del departamento vía *royalty*).
 - b. Conseguir incrementar los resultados operativos del franquiciado y una buena gestión de tesorería (y así asegurar el pago de las facturas a la franquiciadora).
 - c. Conseguir que la calidad del servicio del franquiciado sea óptima.

- d. Conseguir la satisfacción del franquiciado (con el mínimo coste) y, además, asegurar que, una vez finalizado el contrato, éste siga en la franquicia, o bien conseguir que el franquiciado abra más locales, o consiga nuevos franquiciados.
- e. Conseguir que el franquiciado cumpla las normativas de la franquicia.
- f. Conseguir dar un buen sistema de apoyo con los gestores de área y los formadores.
- g. Conseguir una calidad formativa que asegure que el franquiciado podrá gestionar correctamente su negocio según las especificaciones de su marca. Esto implica tener unos manuales adecuados.

Factores Claves	Indicadores
Franquiciados	
Ventas	Locales con datos de ventas/Total locales.
Efectos en la facturación	Total locales facturados/Total locales.
Calidad del servicio	Evolución calidad de servicio de los franquiciados (según informe cliente externo).
Resultados económicos	Trimestralmente se realiza una revisión de la situación económica de los franquiciados.
Productividad	Visitas realizadas por los gestores de área de los establecimientos/ total establecimientos del gestor.
Facturación	Ingresos por <i>royalty</i> zona/ Ingresos <i>royalty</i> total.
Costes	Coste medio por gestor de área (gastos representación/ locales

	que gestiona).
Satisfacción del franquiciado con la labor del gestor.	Encuesta de opinión.
Labor del gestor	Trimestralmente se realiza valoración de la labor del gestor valorando, las ventas del franquiciado, la calidad del servicio del franquiciado, los resultados económicos del franquiciado, los ingresos por <i>royalty</i> , los costes del gestor.
Tipo de Formación	Formaciones aperturas/ Total formaciones Formación reciclaje/ Total formaciones.
Calidad de Servicio	Encuesta de satisfacción del franquiciado.
Coste medio formación	Coste formaciones/Total coste formaciones.
Resultado departamento	Evolución coste por manuales anual. Costes/ ingresos (enfaticar en los costes más significativos y los que se puedan haber disparado en los últimos años)

Fuente: Elaboración Propia

4. Departamento de compras: Los principales objetivos de este departamento son:
- a. Conseguir el mínimo precio de los proveedores con una calidad determinada.
 - b. Asegurar un formato adecuado para el manejo por el franquiciado.

c. Asegurar que el producto llegue al franquiciado en el momento necesario.

Factores claves	Indicadores
Consumos franquiciados	Evolución consumos por cada franquiciado (versus previstos y año anterior).
Rentabilidad del producto	Costes producto/ingreso por producto.
Resultados departamento	Costes producto/ingresos producto. Costes/ingresos (enfatar en los costes más significativos y los que se pueden haber disparado en los últimos años)
Tiempos de recepción/entrega	De proveedores: días entre el pedido y la recepción. De Franquicia: días entre pedido del franquiciado y la entrega. Nº de quejas por incumplimiento en los plazos de entrega.
Eficiencia de la negociación con proveedores.	Nº proveedores. Nº de quejas por defectos de calidad detectados por el franquiciado. Nº de quejas por defectos de calidad detectados por el franquiciador.

Fuente: Elaboración Propia

5. Departamento de *marketing*: Sus objetivos principales son:

- a. Incrementar la notoriedad de marca (más presencia en los medios).
- b. Conseguir incrementar las ventas de los franquiciados (y, por lo tanto, mayores ingresos del departamento y del resto de departamentos).

Factores Claves	Indicadores
Franquiciado	<p>Evolución de ventas en lo locales.</p> <p>Evolución facturación publicidad por local (por zona geográfica, en función año apertura, versus previsto y año anterior).</p> <p>Campañas realizadas por los locales.</p>
Notoriedad de marca	<p>Presencia en los medios/ inversión publicitaria realizada.</p> <p>Medios en los que ha salido en forma gratuita.</p>
Campañas publicitarias	<p>Coste campañas/ ingresos obtenidos.</p>
Satisfacción cliente final	<p>Encuesta de satisfacción.</p>
Resultados departamento	<p>Costes/ingresos (enfatar en los costes más significativos y los que se puedan haber disparado en los últimos años).</p>

Fuente: Elaboración Propia

6. Departamento de Administración: Sus objetivos principales son:

- a. Tesorería: asegurar la tesorería para realizar las estrategias marcadas. Incrementar la tesorería. Minimizar la morosidad (realizando control exhaustivo de los franquiciados).
- b. Agilizar los procesos de facturación.
- c. Obtener periódicamente los informes de gestión para facilitar el proceso de toma de medidas de cada departamento.
- d. Facilitar el proceso presupuestario y de planificación estratégica.
- e. Obtener los informes de auditoría sin salvedades y, por lo tanto, aplicar los criterios contables según la normativa vigente. Cada empresa puede implantar las ratios típicas de análisis del balance y la cuenta de resultados.

Factores Claves	Indicadores
Administración	<p>Aportación de cada franquiciado a la franquicia (por sus ingresos y costes).</p> <p>Evolución gastos operativos (por naturaleza y departamento, versus previsto y año anterior).</p> <p>Presupuesto tesorería mensual versus previsto, evolución saldos deudas clientes/ deuda proveedores, ratios de cuenta de resultados y de balance de situación.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Ciertamente es difícil discernir si lo que es una ventaja para uno no lo es también para el otro, y si lo que es ventaja para los directamente implicados en el sistema no lo es también ventajas de la franquicia para el

franquiciador, pero creemos que un análisis específico para cada parte interesada, aunque sea complejo, puede ser bastante operativo y práctico; por lo que a continuación, vamos a intentar analizar las ventajas y los inconvenientes de la franquicia para: el franquiciador, el franquiciado, el sistema económico de un País y para la sociedad. Las ventajas de la franquicia para el franquiciador según **SALVADOR Miquel Peris; PARRA GUERRERO Francisca; LHERMIE Christian y ROMERO, José Miquel** son:

a. “Ventajas de carácter comercial: Las ventajas comerciales que el sistema de franquicia aporta al franquiciador son particularmente interesantes y numerosas. Las vamos a subagrupar en tres apartados.

- ✓ Ventajas referidas a la posibilidad de ofrecer una imagen homogénea previamente diseñada.
La franquicia permite transmitir con mayor facilidad la imagen que se quiere dar de la marca, del producto o de la empresa. Mediante el contrato, toda la red se somete a las mismas obligaciones respecto a la relación con el mercado, servicios homogéneos al cliente, igual tratamiento, idéntica presentación del producto, *merchandising* semejantes, o sea escaparates, música ambiental en el local y toda la animación del producto en el lugar de la venta.
Si no se opta por el sistema de franquicia en la distribución del producto, una empresa fabricante no puede controlar la imagen de su producto en el mercado, pues ésta se puede deformar a lo largo del canal de distribución, salvo que ella misma integrase todo el canal más largo pero propio. Esta última opción supondría inversiones muy considerables. Y lo mismo limitaría las dimensiones del mercado-meta y

aumentaría los problemas a la hora de dirigirse a mercados internacionales.

- ✓ Ventajas referidas a la posibilidad de intercomunicación con el mercado:²⁸

El franquiciado conoce perfectamente su localidad, puede conocer más fácilmente los gustos de los consumidores, las tendencias de su mercado y estar más cerca de los consumidores, las tendencias de su mercado y estar más cerca del consumidor. Esto facilita la recogida de información referida a mercados y permite adaptar los productos, servicios e imagen a las necesidades y tendencias de mercado.

El franquiciador puede aprovechar mejor, que el empresario no crea red de franquiciados, las ventajas diferenciales que le ofrece el sistema económico que le rodea por las posibilidades que tiene de manejar información real y oportuna del mercado, pudiendo hacer así sus productos más competitivos.

- ✓ Fácil acceso a mercados exteriores: Para un empresario dinámico que reúna las condiciones exigidas para ser franquiciador y que se desee participar en mercados exteriores, la franquicia ofrece una excelente solución para reemplazar las pesadas inversiones y el riesgo empresarial que lleva consigo las aperturas de filiales.

- b. Ventajas financieras: El franquiciador obtiene de la franquicia las siguientes ventajas financieras:

²⁸ SALVADOR Miquel Peris; PARRA GUERRERO Francisca; LHERMIE Christian y ROMERO, José Miquel, **DISTRIBUCION COMERCIAL**, p.123

- ✓ Una sensible reducción de las inversiones: Aumentar las ventas, darle valor a la marca, dominar la distribución de los productos en forma directa, en el territorio nacional y extranjero, requiere siempre un esfuerzo financiero a corto y largo plazo”.²⁹

Mediante la franquicia el franquiciador comparte o hace caer sobre el franquiciado las cargas de la inversión directa necesaria, con lo que puede aumentar su mercado.

- ✓ Disminuye sus gastos fijos y variables: El franquiciador desarrolla su empresa y acrecienta su presencia en el mercado disminuyendo sus excesivas cargas financieras, pues el franquiciado es propietario de sus fondos y jurídicamente independiente. El riesgo financiero disminuye de manera especial si se ha seleccionado bien a los franquiciados.

- ✓ Diversificación de ingresos: El franquiciador obtiene del franquiciado, por un lado los derechos de entrada y por otro las tasas sobre el volumen del negocio, también existen otras formas de ingresos como los márgenes de abastecimiento a los franquiciados y honorarios por asistencia técnica específica, a veces el franquiciado requiere servicios que no están incluidos en el contrato, como servicios generales, que el franquiciado debe pagar aparte.

- c. Ventajas en cuanto a gestión de personal: Esta fórmula aporta al franquiciador un equipo permanente de formadores y preparadores y una reserva permanente o creciente de colaboradores directos.

El equipo de formadores mantiene o hace que se mantenga una adecuada formación en el personal de la empresa. Y, por otra parte,

²⁹ Ibid, p.124

la empresa cuenta con los franquiciados como colaboradores directos de la empresa.

- ✓ Las cadenas de franquicias suelen ser una autentica encrucijada de intercambio técnico y comerciales, particularmente enriquecedoras para el conjunto”.³⁰
- ✓ El creciente número de franquiciados ofrece a la cadena una reserva de personal de calidad que puede utilizarse para satisfacer sus propias necesidades. Esta circunstancia es particularmente significativa en las franquicias de servicios.

d. Ventajas en cuanto a gestión y administración en general: Para el franquiciador el sistema ofrece una gestión y administración más sencilla, una estructura menos complicada, con menores problemas y riesgos y con menos gastos de administración.

La vigilancia contra posibles abusos, el control diario de caja, la renovación de stocks y todos los aspectos de una gestión compleja son de competencia exclusiva del franquiciado.

El franquiciador juega especialmente el papel de un iniciador de un formador. Pero el franquiciado asume toda la responsabilidad de la ejecución, ayudado por las directrices y consejos recibidos.

Las ventajas de la franquicia para el franquiciado son:

a. Ventajas de carácter comercial: Las ventajas que un franquiciado puede obtener de la franquicia en el aspecto comercial se derivan fundamentalmente del hecho de que el franquiciado puede disponer de medios de información y de acción comerciales tan eficaces como los de un gran comercio moderno. Esto en términos generales y en términos específicos se puede clasificar como sigue:

³⁰ Ibid, p.125

- ✓ Poder experimentar una fórmula comercial experimentada y rentable. El franquiciado no es un empresario que se aventura a lo desconocido, sino que apuesta por un caballo que viene ganando regularmente”.³¹
 - ✓ Utiliza una marca o nombre de un establecimiento conocido, actualmente lo que cuenta es tener un rótulo en la puerta que goce de un gran nombre. El ser conocido y reconocido constituye un activo de gran transcendencia, solo las empresas de ámbito nacional o internacional pueden mantener programas generales de publicidad, relaciones públicas, etcétera, un *marketing* integrado. De no ser por la franquicia la pequeña y mediana empresa estará condenada al mismo destino que el de los dinosaurios.
 - ✓ Posibilidad de satisfacer mejor a su clientela por la asistencia que le ofrece el franquiciador.
- b. Ventajas Financieras: El dinero es una de las palancas de cualquier negocio. En este asunto, también la asociación de establecimiento puede conseguir grandes ventajas. Resulta más fácil encontrar recursos para el negocio de una cadena que para otro aislado. Muchas cadenas de franquicia tienen establecidas relaciones financieras con algún banco importante a favor de sus asociados, por eso los franquiciados obtienen ventajas como:
- ✓ Mejores condiciones de préstamo en el momento de la constitución de la sociedad y posteriormente, ya que el franquiciador puede prestarle su garantía para los créditos solicitados.

³¹ Ibid, p.126

- ✓ El banco puede pedir una previsión del balance financiero y una cuenta estimada de resultados que con la experiencia e información de la central será fácil preparar.
- ✓ También podemos considerar como ventajas financieras a las mayores posibilidades de ingresos.”³²
- ✓ Integrado en una organización, un pequeño establecimiento puede beneficiarse de comprar a mejores precios. Puede disfrutar de descuentos por grandes cantidades.

c. Ventajas en cuanto a gestión del personal: Las ventajas que obtiene el franquiciado por pertenecer a la red de franquicia, en lo referente a gestión de personal, son mucho más significativas y numerosas que las que obtiene el franquiciador, las cuales son:

- ✓ Calidad de personal: Uno de los problemas más graves de la distribución es, sin duda, la dificultad que tiene la mayor parte de los detallistas para encontrar personal dinámico, honesto y con conocimientos adecuados.

La franquicia salva en parte estos problemas gracias a que el trabajador tiene mayor seguridad en su empleo, la remuneración suele ser más justa y existe posibilidad de promocionarse. Esto permite a que el trabajador cualificado se mantenga en el trabajo, pues de lo contrario buscaría otro puesto mejor remunerado y más seguro.

El sistema de distribución adolece en la mayoría de una gran rotación de personal y esto crea grave problemas a la empresa. Problemas económicos, pues cada vez que se produce un cambio de personal hay que cargar con gastos de adaptación y capacitación. Otro problema que acarrea también es el de no poder conseguir una homogeneidad adecuada en cuanto a cultura organizativa, si tenemos un

³² Ibid, p.127

equipo de trabajo con alta rotación no podemos pensar en una actitud homogénea en el mismo. El servicio al cliente será diferente, la colaboración entre compañeros también será distinta, esto nos pone de manifiesto que es una ventaja a considerar”.³³

- ✓ El franquiciado también se beneficia de la formación de personal que le ofrece el franquiciador, el contrato de franquicia contiene siempre un capítulo destinado a la formación de personal que le ofrece el franquiciador.
 - ✓ En cuanto al reclutamiento, se utilizan métodos de relación y entrevistas preparadas por la empresa franquiciadora, lo que elimina bastantes errores.
- d. Ventajas en cuanto a gestión y administración en general: El franquiciado en materia de gestión general obtiene claras ventajas, derivadas del hecho de que cada uno de los aspectos de la gestión son objeto de análisis específico y preciso y de una normalización en el marco de la franquicia, mientras que el detallista independiente tradicional suele desconocer todo los aspectos relacionados con la gestión, por lo cual el franquiciado suele beneficiarse de una serie de ventajas específicas como:
- ✓ Seguro contra errores de gestión: Podemos decir que la franquicia es una especie de seguro contra errores de gestión para el franquiciado.
En los negocios sobre todo si son pequeños, se suelen cometer muchos errores. Continuamente hay que deshacer el camino recorrido y cambiar de rumbo en el tipo, cantidad y fecha de los aprovisionamientos, en la gestión del negocio, en la política de ventas, en la propia disposición del

³³ Ibid, pp.127-128

establecimiento, etcétera. Todos estos cambios cuestan mucho tiempo y dinero. El saber-hacer la metodología y los procedimientos de la central de franquiciadora nos evitan muchos errores”.³⁴

- ✓ Asistencia tecnológica: Otro de los servicios de la integración en el sistema de franquicia es el de la organización general (Administración general, control de existencia, seguros centralizados).
- ✓ Puede participar de las ventajas de la investigación y desarrollo, toda empresa que se considere moderna tiene que estudiar nuevos mercados, nuevos productos y nuevos sistemas de gestión. Un comerciante aislado se encuentra como en la cárcel y no puede adaptarse al mercado. Una organización nacional e internacional si puede hacerlo.
- ✓ Apoyo moral: A veces el sentirse apoyado, el no estar solo o no sentirse solo ante las dificultades de un negocio, ayuda tanto o más que la asistencia técnica o económica. La vida comercial es compleja y dura, y siempre se necesita ayuda de alguien que los anime cuando nos encontramos con problemas como (excesivas quejas de la clientela, un personal insatisfecho desmotivado y poco colaborador, ventas estancadas).

Las desventajas de la franquicia para el franquiciador han de entenderse como una reducción real en el control sobre las decisiones que se toman a nivel local; del mismo modo la ausencia, de dependencia jerárquica hace más compleja la comunicación, y a pesar de tener beneficios más bajos por unidad, se ha de justificar constantemente el *royalty* que paga el franquiciado.

³⁴ Ibid, pp.128-129

- a. El franquiciado, con frecuencia y, a veces, con prontitud, desarrolla una sensación de independencia. Está teniendo éxito; su negocio funciona y está ganando lo que se le dijo que podía obtener o incluso más”.³⁵

Ahora comienza a preguntarse para que necesita al franquiciador. Llega a convencerse de que el éxito de su negocio se debe a su bien hacer y a su propia iniciativa.

- b. El franquiciador debe estar alerta para asegurarse que se mantiene unos niveles estándar de calidad, tanto en servicios como en productos, en la totalidad de la cadena de establecimientos franquiciados.
- c. Hay franquiciados que no están atentos a las oportunidades que su propio negocio le presenta. Esta es otra cuestión muy delicada para el franquiciador, ya que no puede olvidar que cada franquiciado es el dueño de su negocio. El franquiciado debe ser aleccionado y sutilmente convencido para que acepte que las sugerencias del franquiciador sobre determinadas acciones y consejos a tomar son positivos.
- d. Puede surgir desconfianza entre el franquiciador debido a posibles incompatibilidades entre el franquiciado y la persona con la que tiene que tratar dentro de la organización del franquiciador.
- e. El franquiciador puede tener la sensación de que todo el trabajo y esfuerzo que está haciendo por adiestrar al nuevo franquiciado suponga que, en el futuro está preparando un posible competidor.
- f. El franquiciador debe estar seguro de que la persona seleccionada para la franquicia es válida para este particular tipo de franquicia, y

³⁵ Ibid, p.130

que realmente tiene capacidad para aceptar la responsabilidad de poseer su propio negocio. El franquiciador depende mucho de los futuros franquiciados y del crecimiento de sus respectivos negocios, por lo que debe de evitar que alguien que no sea capaz para llevar un negocio adquiera una de las franquicias”.³⁶

- g. Suele haber dificultades para conseguir la cooperación del franquiciado a la hora de decorar y renovar su local, o para que cumpla otros niveles operativos a fin de que el público reciba el servicio tal y como está estipulado en el contrato de la franquicia, manteniendo así un grado equiparable con el resto de las franquicias y con la imagen que pretende dar el franquiciador.
- h. Existen problemas de comunicación entre el franquiciador y franquiciado. Es imprescindible que uno y otro aprecien la importancia de la comunicación. El franquiciado debe tener en cuenta que el franquiciador no puede leer en su mente, y no siempre puede saber qué está perjudicando a su franquicia, a no ser que el propio franquiciado se lo diga. Por otro lado, el franquiciador no debe presuponer que el franquiciado se ha mantenido al día en todo. El franquiciador tiene que asegurarse que ha transmitido la comunicación y que el franquiciado la ha recibido y comprendido y además actúa en consecuencia.
- i. Si el franquiciado abona su cuota de franquicia en relación a sus ingresos brutos, puede muy bien no estar declarando ingresos brutos reales.

Las desventajas de la franquicia para el franquiciado han de entenderse como el franquiciado pierde la propiedad del nombre del establecimiento y cede parte de sus derechos asumiendo a la vez obligaciones sobre su propio negocio que pueden parecerle un poco engorrosas, ligando su

³⁶ Ibid, pp.133-134

éxito empresarial al del franquiciador, que es quien toma las decisiones de políticas y estrategia comercial general al tiempo que ha de pagar un canon de acceso y un *royalty* sobre la cifra de ventas en el establecimiento”.³⁷

Las desventajas para el franquiciado son:

- a. Tiene que pagar unas cantidades al franquiciador.
- b. No es propietario del nombre y la marca comercial.
- c. Las decisiones acerca de la política a seguir las toma el franquiciador.
- d. Ve restringido sus derechos a disponer del propio negocio.
- e. Está ligado a la suerte del franquiciador”.³⁸

Es inevitable que, en relación entre el franquiciador y franquiciado, surja la imposición de controles. Estos controles van a regular la calidad del servicio o de los productos que el franquiciador va a ofrecer o vender, ya hemos mencionado previamente que el franquiciado es siempre dueño absoluto de su negocio, pero este negocio se le ha concedido al él mediante una licencia, debiendo por tanto cumplir con las cláusulas del contrato que ha firmado. Debe aceptar esto para poder disfrutar de todas las ventajas que le proporciona su asociación con el franquiciador y con todos los otros franquiciados, siendo esenciales los controles de calidad y de estandarización entre los franquiciados. Un mal franquiciado provoca perjuicios no sólo en su propio negocio, sino también indirectamente en toda la cadena de franquicia. El franquiciador debe, por tanto exigir a todos sus franquiciados que mantengan unos determinados niveles para lograr así el beneficio máximo para cada franquiciado en particular y para la cadena en general.

³⁷ **Ibid, p.134**

³⁸ **Ibid, p.135**

2.4.2. Gestión

Cuando la empresa se mueve en un entorno altamente competitivo, no debe conformarse con suministrar al cliente un producto de buena calidad, en la fecha pactada y a un precio razonable; es preciso además, conocer qué opinión le merecen los productos y servicios de la empresa en relación a los competidores, así como cuáles son sus quejas, reclamaciones e insatisfacciones, a fin de cubrir tanto sus necesidades actuales como las futuras mediante el establecimiento e implementación de una estrategia competitiva diferenciadora basada en la calidad total y en la excelencia empresarial.

De ahí que para **RAMIREZ CARDONA** “La palabra gestión, significa, según la Real Academia Española, administrar. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. A quien efectúe diligencias para lograr un objetivo se llama gestor, es, pues, quien gestiona es decir, quien ejecuta acciones para llegar a un resultado, como se ve el término gestión se asemeja mucho al termino gerencia y al de gestor al de gerente.”³⁹

Otra definición en relación a Gestión según **IDALBERTO CHIAVENATO** “La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarla en acción organizacional a través de la planificación, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todo los niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuado a la situación y garantizar la competitividad en el mundo, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.⁴⁰

³⁹ RAMIREZ CARDONA, Carlos, **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION**, p.14

⁴⁰CHIAVENATO, Idalberto; **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**, p.10

En algunas ocasiones los empresarios se dejan llevar por las oportunidades de abrir nuevos establecimientos con rentabilidades a corto plazo que no forman parte del plan de expansión de negocios. Esto suele conducir a que esos establecimientos, pasada la oportunidad coyuntural, no ofrezcan resultados óptimos o incluso dejen de obtener beneficios. Por lo que se debe evaluar la capacidad que se tiene como franquiciador para soportar la red, en las diferentes zonas establecidas y con la visión a largo plazo. Según **SOLDEVILLA CORDOBES, PILAR MADALENA** indica que “La estrategia comercial y financiera de la franquicia van de la mano siempre y cuando se proyecten a medio y largo plazo. Por esta razón se debe tener en cuenta las necesidades económicas que requerirá y exigirá la central franquiciadora a la red de franquiciados, por medio de pago de *royalties* y/o canon de publicidad, con fin de soportar de forma segura y permanente a sus franquiciados”.⁴¹

La competitividad plena ha de ser la característica que distinga a las organizaciones empresariales, dado que esta dará a una empresa ventaja sobre sus competidores, varios son los aspectos que deben darse simultáneamente en un producto o servicio, varias son las características que definirán la plena competitividad, las que deberían alcanzarse simultáneamente en toda organización empresarial excelente.

La Teoría de la Agencia; es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciador y franquiciado, así como el establecimiento y posterior desarrollo de los contratos que rigen la relación según la **ASOCIACION CATALANA DE CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN** define a la teoría de la agencia como aquella que “analiza la forma de los contratos formales e informales mediante los que una o más personas denominadas como el Principal (dueño) encargan a otra persona

⁴¹SOLDEVILLA CORDOBÉS, Pilar Magdalena; **MANUAL DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA EMPRESAS FRANQUICIADORAS Y DE RETAIL**, p.20

denominada (el agente, administrador o gestor) la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión ”.⁴²

Esta teoría fue desarrollada por Meckling en el año 1976, el cual plantea los conflictos de interés que tienen lugar entre los diversos agentes interesados en la empresa, como por ejemplo propietarios y directivos, la posibilidad de riesgo que el agente – gestor busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal.

Esta situación obliga al principal a realizar una importante asignación de recursos en la tarea de vigilancia y control en las actividades llevadas a cabo por el agente una vez que halla sido contratado. No solo se debería tener en cuenta la relación de agencia entre los propietarios y directivos, sino también los contratos con los grupos de interés o *stakeholders*, el cual hace referencia a aquellos agentes que de alguna forma tienen una relación con la empresa al haber invertido recursos financieros o capital humano en la misma, como por ejemplo los empleados que invierten tiempo y capacidades y buscan unas adecuadas condiciones de trabajo, los proveedores que venden sus productos a un precio justo para obtener la fidelidad de una clientela o los clientes que originan los beneficios para la empresa, en este sentido la teoría de la agencia adquiere un carácter más global, como consecuencia en el marco de la empresa de múltiples relaciones contractuales.

Sin embargo y a pesar de los costes antes expuestos, la teoría de la agencia defiende la franquicia como forma de expansión empresarial ya que a través de este sistema el franquiciado tiene más incentivos al maximizar sus esfuerzos, sobre todo si se compara con otra forma de expansión empresarial. Esto se debe a que en la franquicia el franquiciado puede tener menos incentivo a actuar de manera

⁴²ASOCIACIÓN CATALANA DE CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN, **NUEVAS TENDENCIAS EN MANAGEMENT FUNDAMENTOS Y APLICACIONES**, p.135

oportunista frente a los intereses del franquiciador debido a que éste es el propietario del establecimiento en el cual ha realizado importantes inversiones de capital y tiempo por lo que también está interesado en que el negocio funcione; en cambio, en la relación empleado- gerente es más difícil que ambos intereses se encuentren alineados.

Otra teoría en la que se ha apoyado el sistema de franquicia es la teoría de la escasez de recursos desarrollada por (Combs y Ketchen, 1999; Alon, 2001; Watson, Kirby y Egan, 2002; Sigué y Rebolledo, 2004; Ramírez, Rondán y Díez de Castro, 2007, entre otros). Basada en el ciclo de vida del producto, se fundamenta en que los franquiciadores que comienzan su actividad y son de menor tamaño adoptan la franquicia para conseguir los recursos necesarios para el crecimiento de forma que les permita realizar un crecimiento rápido para alcanzar un tamaño mínimo eficiente.

El punto de partida de la teoría de la falta de recursos es que la franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial. Por ello, para lograr mejores utilidades, buen control y evitar complicaciones legales, las empresas deben crecer mediante puntos de venta propios.

Así pues, la expansión a través de franquicias únicamente es preferible para puntos de ventas marginales. Asimismo, y siempre según este enfoque, el sistema de franquicia es un paliativo temporal que ayuda a solucionar la falta de recursos en las primeras etapas de desarrollo del negocio, así como cuando la empresa se enfrenta a problemas de disponibilidad de recursos.

Otra teoría para explicar el sistema de franquicia es La teoría de los costes de transacción, Según **GALAN ZAZO, JOSÉ IGNACIO** esta teoría "...nace de la aportación del premio Nobel Ronald Coase (1937)

titulada, “La Naturaleza de la empresa” y se desarrolla por Oliver Williamson (1975-1985).

La Cuestión central de la teoría de la empresa con base en el análisis transaccional es, si el mercado funciona perfectamente y es capaz de optimizar toda las asignaciones que realiza, porque las empresas optan por internalizar transacciones en lugar de adquirirla en los mercados o lo que es lo mismo porque las empresas optan por sustituir el precio como regulador de la transacción por decisiones internas que toma el empresario. La razón es que el mercado conlleva unos costes no recogidos en los precios, costes de búsqueda del producto (diferenciar las calidades, costes por determinar el precio relevante, costes de negociar los contratos para llevar a cabo las transacciones y costes de garantizar que lo pactado se cumpla. Por tanto, la utilización del mercado o si se prefiere, la realización de intercambios a través del mecanismo de los precios genera unos costes denominados costes de transacción.”⁴³

A través de esta teoría la empresa son vistas como agentes eficientes que subcontratan aquellas actividades que los agentes externos proporcionan a un coste menor al que habría soportado la empresa si hubiese realizado internamente dicha actividad. Sin embargo cuando la empresa acude al mercado para subcontratar las actividades que ella realiza de forma más cara y menos eficiente se enfrenta al riesgo de que sus socios actúen de manera oportunista, esto conlleva a que la empresa se vea obligada a soportar determinados costes relativos a la negociación del contrato, control de cumplimiento.

Esta perspectiva ha sido utilizada para analizar el sistema de franquicias, en su internacionalización, así como la selección de la forma de entrada en nuevos mercados, en el sistema de franquicia no

⁴³ GALAN ZAZO, José Ignacio; **DISEÑO ORGANIZATIVO**, pp 146-147

solo hay que tener en cuenta la relación principal – agente sino además los costes de transacción que se derivan del acuerdo contractual entre el franquiciador y franquiciado, sobre todo cuando el contrato se firma entre agentes separados cultural y geográficamente.

Proceso de administración o enfoque operacional - Gestión Operativa: Se refiere al día a día, podríamos decir que tratan de que la empresa sobreviva, siga existiendo, reacciona frente a los problemas que van surgiendo, toman decisiones diariamente los mismos que pueden servir para solucionar problemas repetitivos.

Según **KOONTZ, WEHRICH y CANNICE**; nos dice que “El proceso o enfoque operacional a la teoría y ciencia de la administración reúne el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con la tarea gerencial, lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, principios y técnicas que subyacen a la tarea de administrar.”⁴⁴

Este enfoque reconoce que hay un cúmulo de conocimiento central acerca de la administración que sólo es pertinente en el campo de ésta. Cuestiones como la línea y personal asesor (staff), departamentalización, evaluación gerencial y varias técnicas de control gerencia incluyen conceptos y teorías que sólo se localizan en situaciones que involucran a gerentes. Además este enfoque recurre y absorbe conocimientos de otros campos, incluye la teoría de sistemas, conceptos de calidad y reingeniería, teoría de la decisión, teorías de motivación y liderazgo, comportamiento individual y de grupo, sistemas sociales y cooperación y comunicaciones.

Gestión de Calidad Total en las empresas de Franquicia: La gestión de la calidad total es importante en cualquier empresa, cobra especial

⁴⁴ KOONTZ, Harold, WEHRICH Heinz, CANNIE Mark; **ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL**, pp.25-32

relevancia en el caso de aquéllas que adoptan la franquicia como forma organizativa, y que por tanto basan gran parte de su razón de ser en la cesión al franquiciado de una serie de activos intangibles, entre los que cabe destacar el valor del nombre comercial, íntimamente relacionado con la satisfacción y fidelización de la clientela.

Cuando una persona, conocedora de la marca de la cadena y de los atributos que suelen caracterizar a los productos o servicios ofrecidos bajo ese logotipo, acude a un establecimiento perteneciente a esa red por primera vez, lo hace con la confianza de encontrar esos mismos atributos y nivel de calidad. Un cliente satisfecho no sólo es un cliente fiel, sino también quien mejor va a promocionar la imagen de la empresa.

Pero estos activos no han de ser únicamente creados, sino también mantenidos y potenciados, tanto por el franquiciador como por el franquiciado, para aumentar la competitividad, y a ello contribuye un buen sistema de información para la dirección. Este sistema deberá adaptarse a las pautas generales comentadas en el apartado anterior, con una clara particularidad en lo que se refiere a la satisfacción y motivación del personal, pues si bien es fundamental lograr la satisfacción de los empleados que tanto el franquiciador como el franquiciado tienen a su cargo como paso previo a la consecución de la calidad total, no lo es menos tratar de conseguir un buen ambiente dentro de la cadena, en el que el franquiciado se sienta a gusto, puesto que de la calidad de la relación depende en gran medida la calidad del producto o servicio y de la atención que se ofrece al cliente.

Según **LLUIS CUATREACASAS** define "...la calidad como el proceso o cadena de procesos de los cuales depende la competitividad la cual debe asegurar por si mismo que el producto obtenido podrá ser entregado al cliente de forma que se cubran todas sus exigencias por

lo que se refiere a sus características, funcionamiento y otros aspectos relacionados con el compromiso adquirido o contrato, si lo hubiere. En definitiva deberá ajustarse a lo que el cliente requiera”.⁴⁵

Según **GRIMA CINTAS, Pedro y MARTORELL LLABRES, Javier Tort**; nos dice que “La calidad Total se trata de un sistema organizado para diseñar o rediseñar productos, con dos objetivos fundamentales:

1. Asegurar que el producto va a responder a las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Acortar el periodo de tiempo que va desde la concepción del producto o de las modificaciones a realizar hasta su lanzamiento.”⁴⁶

La utilización de la Gestión de la calidad Total en las organizaciones difiere en su utilización en una y en otra; sin embargo la aplicación contempla aspectos como:

- ✓ Comunicación: Ya que se trata de una actividad típicamente interdepartamental. Cada persona aporta sus intereses, puntos de vista y conocimiento con el objetivo común de lograr metas y objetivos organizacionales.
- ✓ Mejora del Producto: Otra de las características básicas de la Gestión de la Calidad Total es que enfoca todo el desarrollo del producto hacia las necesidades del cliente. Esto implica un detallado análisis de cuáles son estas necesidades y una posterior priorización a fin de satisfacer razonablemente. De esta forma se va mejorando la calidad según la definición de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

⁴⁵ CUATREACASAS, Lluís; **LA GESTIÓN COMPETITIVA POR EXCELENCIA**, p.59.

⁴⁶ GRIMA CINTAS, Pedro y MARTORELL LLABRES, Javier Tort; **TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**, pp. 31-32.

- ✓ Documentación: La práctica de la gestión de la calidad genera una importante base de datos que cuantifican necesidades del cliente y características del producto. Estos datos se concretan de forma sistemática y ordenada, que pueden utilizarse en el diseño de modificaciones del producto o productos nuevos

Los negocios se miden por la utilidad que generan. Las ventas, el número de *tickets* y la calidad de las exhibiciones son herramientas para lograr la utilidad, pero no son un fin. Al otorgar una franquicia se está buscando utilidad para el franquiciante y el franquiciatario, si los franquiciatarios tienen utilidades seguirán operando sus negocios y el corporativo puede generar más utilidades en el mediano plazo. Por tanto la responsabilidad de quien otorga la franquicia es asegurar que el sistema de administración le permita medir la utilidad de cada una de las sucursales y actuar en consecuencia.

Una vez que se ha establecido el método de trabajo con el que se va operar en un proceso debemos asegurarnos de que - en lo sucesivo - la operativa se lleve a cabo siguiendo las pautas fijadas en dicho método. Fijar las pautas de trabajo de acuerdo un método es lo que llamamos estandarizar la operatividad y esto es imprescindible llevarlo a cabo y que se haga bien, la estandarización debe alcanzar a todos los aspectos que determinan cómo operar con cada fase del proceso, tales como la secuencia de operaciones, las tareas que componen cada una, el tiempo de ciclo por puesto, las actividades relacionadas con el aseguramiento de la calidad en cada puesto, entre otros.

La estandarización es el nivel vital para el crecimiento de la empresa. Lo importante es llevarla a cabo de una manera adecuada según las necesidades de la empresa, de tal forma que esto permitirá obtener resultados esperados a través de la estandarización de (materiales, maquinarias, métodos, procedimientos, conocimiento y habilidad de la gente, entre otros.)

El éxito de una organización pasa por alinear a sus integrantes de forma coherente en torno a la misión, la visión y los valores, compartiendo una estrategia común para alcanzar los objetivos fijados. Para el adecuado desarrollo de ésta, debe manejarse la máxima información posible sobre el entorno y sobre la propia entidad, y debe poder transmitirse de forma ágil y coherente, tanto interna como externamente, Según **EL MANAGMENTES SOCIETY**; nos dice que al "...igual que el embajador de un País representa a éste en el exterior, todos los empleados deberían ser capaces de representar a su compañía y hablar en su nombre". ⁴⁷

Factores directamente vinculados con la calidad del bien o servicio ofrecido, como son el desempeño, el compromiso con los fines de la organización, la cordialidad de la relación con el franquiciador, y la intención de permanecer dentro de la red, dependen de la satisfacción del franquiciado. Ante la imposibilidad de medir una magnitud tan compleja como es la calidad de la relación de franquicia, se pueden apuntar algunos aspectos capaces de mejorarla, entre los que destacan:

- ✓ Grado en que las partes implicadas conocen y comprenden el contenido del contrato.
- ✓ Claridad del contrato.
- ✓ Ámbito de cobertura del acuerdo, en especial en lo que se refiere a la previsión y regulación de aquellas situaciones que pueden ocasionar conflictos.
- ✓ Importancia que se le otorga a la relación frente a las transacciones individuales.
- ✓ Reparto equitativo de las ganancias y pérdidas derivadas de las operaciones de franquicia.

⁴⁷MANAGEMENT SOCIETY; **INBRANDING LOS EMPLEADOS PRIMERO, LOS CLIENTES DESPUÉS.**

- ✓ Flexibilidad para adaptar las condiciones del acuerdo a cambios en el entorno.
- ✓ Capacidad de cada parte para reprimir el uso indiscriminado de poder por parte de la otra.
- ✓ Cooperación entre franquiciador y franquiciado para tratar de alcanzar metas comunes.
- ✓ Frecuencia, dirección y grado de formalidad en el intercambio de información.
- ✓ Grado en que las opiniones y sugerencias de los franquiciados son tenidas en cuenta en el proceso de generación de ideas, establecimiento de metas y toma de decisiones.
- ✓ Posibilidad de utilizar procedimientos de resolución de conflictos.
- ✓ Percepción por parte del franquiciado de la competencia del franquiciador para dirigir la franquicia.

Los tres primeros factores están relacionados con el diseño y contenido del contrato. Los cuatro siguientes con una serie de normas no incluidas en el acuerdo escrito, que tienen su origen en costumbres sociales, hábitos, experiencias pasadas, etcétera. Por lo que se refiere a los cinco últimos, entran dentro del ámbito del comportamiento de las partes implicadas.

Ante esto, la función de los sistemas de información para la dirección es permitir tanto al franquiciador como al franquiciado tomar aquellas decisiones que permitan aumentar la satisfacción de sus empleados. Estas medidas no sólo favorecen la obtención de un producto o la prestación de un servicio capaz de satisfacer las necesidades del cliente, sino que constituyen la base para el desarrollo de una cultura de la organización, pilar de la excelencia empresarial.

Esta excelencia implica competitividad, rentabilidad y expectativas de futuro, logrando la máxima eficiencia posible en todos los procesos de

gestión (aprovisionamiento, producción, distribución, administración, e inversión y financiación), que permita producir y vender productos y servicios con un nivel de calidad y precio que pueda hacer frente con éxito al de las empresas competidoras. Se necesita para ello disponer de información relevante sobre los clientes, competidores y la propia empresa, que debe ser proporcionada por los sistemas de contabilidad gerencial. Además, las empresas excelentes se caracterizan por tener una cultura fuerte, que se transmite de forma descentralizada a toda la organización. Éste es precisamente uno de los aspectos en los que los franquiciadores hacen más hincapié, tratar de transmitir a los franquiciados el conjunto de valores que integran su cultura empresarial. **SEGÚN ÁLVAREZ LÓPEZ y BLANCO IBARRA;** nos dice: “Esta cultura tiene como ejes principales lo siguiente:

- ✓ Motivación e integración de recursos humanos.
- ✓ Espíritu emprendedor de los directivos.
- ✓ Conjunto de valores de orden superior compartido por todos los individuos que integran la empresa.
- ✓ En un sistema como la franquicia, la contabilidad gerencial debe promover la motivación individual y la identificación con la cultura organizativa a través del proceso de fijación de los objetivos (grado de flexibilidad, participación en su formulación, nivel de desafío), del sistema de información (fluidez, validez, confianza en la información como complemento a lo anterior)”⁴⁸, sería de gran ayuda que la cadena contara con una unidad o departamento de calidad que llevará a cabo, entre otras, las siguientes tareas:
- ✓ Colaborar con la alta dirección de la compañía franquiciadora en el establecimiento de las estrategias básicas de la gestión de la calidad total, así como en la elaboración de los planes a medio y largo plazo.

⁴⁸ ÁLVAREZ LÓPEZ y BLANCO IBARRA, **LA CONTABILIDAD DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO APOYO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL**, pp.25-32.

- ✓ Coordinar la actuación de las distintas unidades de la cadena, tanto propias como franquiciadas, para que exista coherencia y cohesión entre los distintos programas.
- ✓ Prestar el apoyo técnico necesario a la entidad, actuando como un consultor interno a disposición de cada una de las unidades.
- ✓ Impulsar la formación y la comunicación que tienen que ver con la gestión de la calidad, impregnando de forma gradual a toda la organización con la cultura de calidad.
- ✓ Actualizar permanentemente el nivel tecnológico de la gestión de la calidad, mediante la incorporación, experimentación y aplicación de las nuevas técnicas que vayan surgiendo.

Según **CAMPOVERDE AYRES, José**; nos dice: que “La Gestión Gerencial: La Dirección o Gerencia, en criterio moderno, ya no es ejercida por un individuo con facultades omnímodas, sino por un grupo en forma corporativa y bajo un comando rector; el equipo gerencial, unidad clave para planificar el desarrollo por la satisfacción de las demandas de cada área. Esto implica que el conductor del equipo tenga la suma de experiencia y cualidades que lo capaciten para la coordinación e los factores concurrentes, y la energía para realizar una vigorosa acción, volcada al propósito previsto. No es “trabajar”. Es establecer un proceso de desarrollo para la organización en su conjunto, proceso en el cual ningún trabajador quede excluido”.⁴⁹

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un administrador es asegurarse de que todos comprendan el proyecto a realizar y los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo del grupo se enfoca en ser efectivo, las personas deben saber

⁴⁹ CAMPOVERDE AYRES, José, **DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRATEGIA PARA MEJORAR ORGANIZACIONES**, p.210.

lo que se espera que cumplan. Esta es la función de la planeación, la más básica de todas las funciones gerenciales. La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. Así los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación también implica con fuerza la innovación gerencial Según **CAMPOVERDE AYRES, José**; nos dice: que “Es hora de que, comprendiendo esta nueva concepción, se inicie en el ánimo de la entidad empresarial la necesidad de sustituir viejas prácticas repetitivas de modelos arcaicos por métodos cuya eficacia ha sido ya demostrada, y teniendo en cuenta que la gestión del equipo será igualmente esterilizante si su actuación proviene de un parlamentarismo grandilocuente. Acción corporativa, si, pero con planes concretos, acción coherente y unidad de propósito que recuse la preponderancia dictada por el egoísmo. En otras palabras, cambiar la mentalidad para después planear. El concepto de planeamiento ha variado; mejor es usar lineamientos hasta tomar contacto con la realidad que es lo que manda cuando los planes se detienen y se desarman”.⁵⁰

La planeación cierra la brecha de dónde estamos y a dónde queremos ir. También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables, cualquier intento de controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea de control) a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de la planeación).

Según Díaz, Luis Fernando; nos dice: que “La planeación estratégica debe nutrirse del pensamiento estratégico y debe resultar en acciones

⁵⁰ CAMPOVERDE AYRES, José, **DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRATEGIA PARA MEJORAR ORGANIZACIONES**, p.211.

estratégicas o gestión estratégica la postura estratégica que debe regir los tres momentos (pensar, planear, actuar). Cuando se piensa se valoran los propósitos de la organización, su inserción en un medio inmediato y relevante que la afecta y la determina. Al administrar se compara sistemáticamente la planeación con la evolución del ambiente y se adaptan las finalidades a la exigencia de la realidad, se privilegia la imaginación y se responde con creatividad”.⁵¹

Desde esta perspectiva la misión de la organización la construcción de objetivos relevantes para alcanzarla y la disposición de medios y recursos no son tareas terminales o concluidas, sino que es un proceso de continua discusión. Se trata en la práctica, de la construcción continua de una estrategia competitiva para insertarse adecuadamente en el medio.

Sin embargo, aunque el centro de la planeación es el diseño del futuro y la adopción de decisiones que conducen a él, lo cierto es que no se trata de tomar ahora las decisiones del futuro. Lo que se hace, a través del diagnóstico y la valoración del contexto, es pronosticar cómo se va a configurar el universo en que le corresponderá desenvolverse a la organización. El planeamiento estratégico consiste precisamente en tratar de identificar las tendencias que hacen más o menos probables determinados arreglos.

El proceso de planeación estratégica se compone en fases o etapas de la siguiente forma:

1. Primero se trata de desarrollar, concertar y divulgar la misión y la visión de la empresa.

⁵¹ DÍAZ, Luis Fernando, **ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO CON APLICACIONES A LA ORGANIZACIÓN POLICIAL**, p.95.

La visión trata del futuro relativamente remoto y representa las expectativas de las jerarquías de la empresa, que son alcanzables si se conduce aprovechando las mejores condiciones posibles. Según el Instituto Superior de Formación del Profesorado define “La Visión es la situación deseada para la organización a mediano o largo plazo”,⁵² la visión significa pensar en la imagen general con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente puedan hacer, las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de la empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión reta a las personas y despierta sus sueños y emociones, es el fundamento de la misión de la empresa.

La visión de la gastronomía peruana para el 2021, apunta a ser reconocida universalmente por su calidad diversidad riqueza y constante evolución. Consolidarse como uno de los motores de desarrollo sostenible del Perú. El mundo conocerá y consumirá más alimentos y bebidas peruanos.

La misión es concedida como la oportunidad para desarrollarse, que la organización identifique dentro de un contexto de necesidades para las cuales ella ofrece un producto o servicio pertinente y socialmente valioso. Según **Michael A. Hitt, R. Duane Ireland**; nos dice que “...una misión especifica la o las líneas de negocio en las cuales pretende competir la empresa; así como, cuales será los clientes a los que quiere atender”.⁵³

La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la

⁵² Instituto Superior de Formación del Profesorado, **IMAGEN Y PERSONALIZACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**, p.81.

⁵³ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN CONCEPTOS Y CASOS**, p.20.

organización, entusiasmar a todo los grupos de interés y ser relevante para ellos. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de valores organizacionales, como la responsabilidad, equidad, trabajo en equipo, etcétera; los mismos que contribuyen al logro de la misión y objetivos empresariales.

La misión de la gastronomía Peruana es promover la defensa de la biodiversidad, la excelencia de los productos peruanos y el desarrollo de las cocinas regionales, como factor de identidad, crecimiento económico, inclusión social y descentralización.

La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias, el hecho de contar con una visión y misión bien configurada tiene un efecto positivo en el desempeño medido en términos del aumento de las ventas, las utilidades, el empleo y el capital neto. A su vez, el desempeño positivo de la empresa aumenta su capacidad para satisfacer los intereses de sus grupos de interés (los cuales se explicarán a continuación). Sin embargo, la otra cara de la moneda indicaría lo contrario; es decir, que la empresa que no cuenta con una visión y una misión bien configurada tendrá más probabilidades de fracasar que aquella que si la tenga.

2. Describir la situación presente de la empresa y su entorno. Puede hacerse utilizando un análisis FODA: Fortalezas y Debilidades (internas), y Amenazas y Oportunidades (externas).

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigaciones y

desarrollo, y manejo de sistemas de información en una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores.

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

3. Se desarrollan los objetivos o propósitos generales, que representan los resultados que la organización aspira a lograr en el largo plazo como ejercicio continuado de la misión básica.

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.

4. Conjuntamente con la formulación de los objetivos se generan alternativas estratégicas y eventualmente, se seleccionan las estrategias que ofrezcan el valor esperado más alto.

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocio incluyen expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Según **Michael A. Hitt, R. Duane Ireland**; nos dice que “Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y los recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa durante por lo menos cinco años, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto factores internos como externos que enfrenta la empresa”.⁵⁴

5. Las políticas son los medios por los cuales se logran objetivos anuales, las políticas incluyen directrices reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos. Las políticas al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.

⁵⁴ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland; **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN CONCEPTOS Y CASOS**, p.11.

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito. A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

- ✓ Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- ✓ Llevar a cabo la planeación estratégica sólo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- ✓ Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- ✓ No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- ✓ Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- ✓ Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- ✓ No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- ✓ Delegar la planeación a un planificador en vez de involucrar a todo los gerentes.
- ✓ No incluir a los empleados claves en todas las etapas de la planeación.
- ✓ No crear un ambiente de colaboración que apoye al cambio.
- ✓ Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- ✓ Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- ✓ Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierden.

Según **Nekane Aramburú y Olga Rivera**; nos dice que, “La organización tiene origen en la necesidad humana de cooperación con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, pero para conseguir estos resultados, necesita hacerse de forma organizada. La organización tiene por lo tanto; como razón de ser: es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin común. La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin. Desde este punto de vista, la organización aparece como una de las funciones directivas por excelencia en la gestión de organizaciones de toda índole.”⁵⁵

La organización, comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de las funciones que han de desempeñar las personas y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. En otras palabras se trata de diseñar la estructura de la empresa.

La estructura de una institución es el instrumento básico sobre el que se apoya la función directiva de organización. La estructura organizativa constituye el armazón sobre el que se construye y articulan el conjunto de relaciones y actividades de la empresa.

La estructura de una organización se define como el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades de una organización. Para que una organización, entendida como colectivo de personas que realizan tareas y actividades diferenciadas, consiga alcanzar los objetivos perseguidos, debe partir de la definición de su estructura, esta definición implica la determinación de las tareas y actividades específicas a efectuar por cada individuo

⁵⁵ ARAMBURU Nekane y RIVERA Olga; **ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**, p.19.

dentro de las mismas, que da lugar a las distintas unidades y órganos integrantes de la organización. Finalmente el establecimiento de líneas de enlace entre las unidades resulta imprescindible para lograr la pretendida coordinación.

La actividad de organización sigue los pasos que a continuación detallamos:

- ✓ Descomposición del trabajo a desarrollar en tareas: Es decir, el reparto de las tareas y actividades de la organización entre los individuos que la componen. La división del trabajo lleva implícita la especialización, en la medida en que cada individuo se centra específicamente en el desarrollo de un conjunto limitado de tareas.
- ✓ Agrupación de tareas en puestos de trabajo. La agrupación de tareas da lugar a la formación de unidades organizativas u órganos, y responde a la necesidad de coordinación.
- ✓ Agrupación de puestos en unidades organizativas: Es preciso para el logro de la coordinación entre diferentes órganos.
- ✓ Determinar de los medios y recursos a emplear, teniendo en cuenta el tipo de trabajo, los medios a emplear, espacio.
- ✓ Determinación de las relaciones entre cada persona, puesto de trabajo y unidad con el resto de partes de la empresa.

Por otra parte, el proceso de creación de órganos implica, paralelamente, el proceso de aparición de la jerarquía y la instauración de las relaciones de autoridad. La efectiva coordinación de los subordinados por parte de un jefe jerárquico exige que éste tenga la autoridad necesaria para asignar tareas y responsabilidades a los miembros de su equipo.

En la medida en que los directivos que aparecen tras el proceso de creación de órganos necesitan ser coordinados, irán surgiendo nuevos niveles jerárquicos que aseguren la cobertura de esa necesidad. De esta forma la estructura irá creciendo en la dimensión vertical, definiéndose una cadena de mando la cual es definida según **Stephen P. Robbins y David A. Decenzo**; nos dice “Las primeras personas en escribir sobre administración argumentaban que un empleado debía depender directamente de un superior, y solo de uno. El empleado que depende de dos o más jefes tal vez tenga que manejar demandas o prioridades encontradas.

El concepto de cadena de mando tenía su lógica cuando las organizaciones eran relativamente sencillas. En muchas circunstancias sigue siendo un buen consejo; muchas organizaciones contemporáneas siguen respetándola ya que es un principio de la administración que nos dice que nadie debe tener más de un jefe”.⁵⁶

Finalmente, en el proceso de formación de órganos es preciso considerar un conjunto de criterios a tener en cuenta para la formación de los distintos órganos o las diferentes unidades organizativas de la empresa. Así; pueden distinguirse los siguientes criterios de creación de órganos.

- ✓ Importancia: Toda función de importancia para la consecución de los fines de la organización justifica la creación de un órgano, departamento o unidad organizativa.
- ✓ Competencias especializadas: Las actividades que requieren conocimientos específicos se unirán a un órgano y se separará de las de las relacionadas con otro tipo de especialización.

⁵⁶STEPHEN P. Robbins Y DECENZO David A.; **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN CONCEPTOS ESENCIALES Y APLICACIONES**, p.156.

- ✓ Frecuencia de la actividad: Sólo darán lugar a órganos las actividades que generan un flujo de trabajo permanente o continuo.
- ✓ Necesidad de coordinación: Se agrupan en un órgano las actividades que mantienen relaciones frecuentes entre sí y que utilizan datos comunes. Por otra parte, se creará un órgano superior que coordine órganos que tengan interrelaciones complejas que puedan plantear problemas para la consecución de los objetivos comunes.

Los factores condicionantes del diseño de la estructura organizativa, dichos contexto vienen definidos por un conjunto de factores denominados factores de contingencia. Tales factores vienen a condicionar características estructurales de una organización, un desajuste entre factores de contingencia y diseño organizativo puede implicar una reducción de eficacia y eficiencia organizativas, llegando incluso a poner en peligro la supervivencia de la organización, según *Mintzberg Henry*, "...los factores de contingencia que condicionan el diseño el diseño de la estructura organizativa son las siguientes:

1. Tamaño: Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo o directivo. En relación a este último aspecto, cuanto mayor sea el tamaño de la organización más diferenciada estará su estructura.
2. Edad: Cuanto más antigua es la organización más formalizada estará su comportamiento a medida que envejecen las organizaciones, repiten su trabajo hasta que este deviene más predecible, resultando más fácil de formalizar.

3. Tecnología: Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura de la base operativa de las organización, hace referencia al grado en el cual el trabajo de los operarios se ve controlado o regulado por el mismo, cuanto más regulado sea la tecnología menos libertad tendrá el operario para organizar su trabajo.
4. El entorno: Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica es la estructura organizativa: en entornos dinámicos, resulta deseable diseñar estructuras altamente flexibles, y con capacidad de adaptación a su entorno”.⁵⁷

Mediante la función de dirección se trata de influir en las personas para que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, usualmente se le atribuye a la dirección tres sub-funciones específicas: liderazgo, motivación y comunicación.

1. Liderazgo. Es la función destinada a influir sobre los miembros de la empresa para que éstos contribuyan con buena disposición a la consecución de los objetivos.

El significado liderazgo ha sido ampliamente utilizado, según **CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán**; nos dice: “...el liderazgo ha sido asociado al poder, al dominio y a la autoridad, ejercida a través de una o más personas hacia un grupo social sobre el que ejercen influencia en algún grado. Los principales estudios, se encuentran en investigaciones en ciencias sociales orientadas a identificar factores de liderazgo en el rol directivo, que hacen que éste se desempeñe

⁵⁷MINTZBERT Henry; **LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**, p.253.

exitosamente, y que logre que la organización que dirige cumpla los objetivos corporativos esperados”.⁵⁸

El líder gerencial entonces es quien logra alinear la visión corporativa con los intereses particulares de todos los integrantes de la organización, a través de la motivación y el ejemplo como elemento fundamental de inspiración para los seguidores, quien debe tener competencias gerenciales las mismas que se mencionan a continuación:

- ✓ Entendimiento Estratégico:
 - Posee una visión de la empresa y objetivos a largo plazo.
 - Examina con frecuencia cuáles son las oportunidades de negocio y las amenazas que tiene la empresa.
 - Tiene definido con claridad cuál es su negocio y sabe con claridad cómo cumplir ese objetivo.
- ✓ Liderazgo y trabajo en equipo:
 - Analiza detenidamente las funciones de un puesto de trabajo y las características de la persona, antes de designarla a algún puesto.
 - Procura conocer las opiniones de su equipo para definir con ellos la visión y los objetivos.
 - Genera confianza en la gente y otorga credibilidad a su personal.
 - Le hace reconocimiento a las personas por sus acciones, propuestas, resultados.
 - Motiva y genera entusiasmo en sus colaboradores.
 - Se esmera por capacitar a sus colaboradores y tiene en ejecución programas de desarrollo profesional de su personal.

⁵⁸CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán; **INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN AMERICA LATINA: EVOLUCIÓN Y RESULTADOS**; p.358.

- ✓ Orientación a objetivos:
 - Otorga a espacio prioritario en su agenda para fijar y verificar objetivos.
 - Establece sistemas de medición para controlar el logro de objetivos.
 - Perseverar hasta alcanzar sus metas.
 - Propone objetivos ambiciosos.
 - ✓ Proactividad:
 - Toma la iniciativa para adaptarse al cambio.
 - Se anticipa a las situaciones que afectan el devenir de la empresa.
 - Aprende constantemente de la experiencia para seguir innovando.
 - Toma la iniciativa para introducir innovaciones.
 - ✓ Integridad personal
2. Motivación. Función encaminada a impulsar el comportamiento de los empleados hacia los intereses de la empresa.
- Según **ROBLES MIRA, Salvador**; define la motivación “... técnicamente definida la motivación sería el conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y mantenimiento de la conducta, la motivación consistiría por lo tanto en fortalecer la voluntad de aprender y para lograr este propósito, el buen motivador debe ante todo encontrar la zanahoria particular que es susceptible de impulsar la conducta del aprendiz, como dijo *Nietzsche* quien tiene un porque puede soportar cualquier como”.⁵⁹

⁵⁹CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán; **INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN AMERICA LATINA: EVOLUCIÓN Y RESULTADOS**; p.358.

Personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La Dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberían coincidir.

Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión su entusiasmo y su entrega personal (motivación) tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador.

Según MARTINEZ GUILLEN, María del Carmen; nos dice: “El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle.

Si una persona no está interesada en su tarea, la rechazará automáticamente, actuará con desgana y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empelados identificados con su tarea emprenderán su tarea con más ilusión y entusiasmo, el trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente pagarle”.⁶⁰

Una de las teorías que ha tenido mayor incidencia, a nivel científico en el campo de la motivación en el trabajo ha sido llamada teoría bifactorial o teoría de la motivación-higiene de *Frederick Herzberg*.

⁶⁰MARTINEZ GUILLEN, María del Carmen; **MOTIVACIÓN**; p.22-23.

De los resultados de esta investigación, surgieron distintas categorías, entre las que tuvo en cuenta, en primer lugar, los grupos de las categorías de los factores llamados de primer nivel y a continuación los de segundo nivel.

- ✓ Factores de Primer nivel
- a. Reconocimiento: Un elogio, una alabanza, una cortesía, etcétera.
- b. Logro: Implica un cierto éxito, la realización acertada de un trabajo y un conocimiento de los resultados del mismo.
- c. Posibilidad de desarrollo personal.
- d. Promoción: Cambio real en el status o posición en la escala jerárquica.
- e. Salario.
- f. Relaciones interpersonales: Se subdividió en tres categorías, relaciones interpersonales con superiores, subordinados e iguales.
- g. Supervisión técnica: Relaciones con los superiores desde el punto de vista de su competencia o incompetencia y de su desempeño en el puesto que ocupa.
- h. Responsabilidad: Satisfacción derivada del hecho de haberse otorgado una responsabilidad para su propio trabajo o para el trabajo de los demás.
- i. Política y administración de la empresa: Organización y dirección de la empresa.
- j. Condiciones de trabajo: iluminación, ventilación, herramientas, espacio y otros aspectos ambientales.
- k. Trabajo en sí mismo: Cuando la realización del trabajo es fuente de satisfacción o insatisfacción personal.

- I. Vida privada: Aspectos de la vida privada del sujeto que de alguna manera influye en las actitudes laborales del sujeto.

Los factores de segundo nivel como categorías integradas por necesidad específica satisfecha o insatisfecha, según los casos, y derivadas de acontecimientos considerados de primer nivel.

- a. Reconocimiento.
 - b. Logro.
 - c. Posibilidad de desarrollo profesional.
 - d. Responsabilidad.
 - e. Afiliación.
 - f. Trabajo en sí mismo.
 - g. Estatus.
 - h. Seguridad.
 - i. Justicia y equidad.
 - j. Orgullo o autoprecio.
 - k. Salario.
3. Comunicación. Es la transferencia de información entre emisor y receptor de manera que sea comprendida por este último. Es evidente la necesidad de un buen sistema de comunicación para la realización de las actividades de forma adecuada.

Con el control se pretende verificar que el comportamiento de la empresa mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario corregir las desviaciones. La función de control va indudablemente unida a la planificación, ha de identificar los problemas con antelación, de manera que se puedan iniciar las acciones correctivas; es decir, debe ser un control ejercido hacia el futuro y durante todo el período de desarrollo de las decisiones.

Para que el control sea eficaz ha de cumplir con los siguientes:

- ✓ Ha de adecuarse a los planes y a los puestos (debe diseñarse para unos planes definidos en una organización dada).
- ✓ Debe señalar los puntos críticos.
- ✓ Debe ser objetivo.
- ✓ Debe ser flexible (Capacidad para adaptarse a una cambio en los planes).
- ✓ Su aplicación ha de resultar económica (beneficio>coste).
- ✓ Ha de conducir a una acción correctiva.

En la gestión de recursos humanos se observa la existencia de distintos modelos, los cuales, en buena medida, están condicionados por las circunstancias económicas sociales, tecnológicas, etcétera, existentes en el método de implantación. Se puede distinguir dos modelos básicos tradicional y la concepción renovada.

Según Crespo Ramos, Tomás; Peña Alcaraz, José E.; López Yépez, José A; Madrid Garre, Feliz establece que “La diferencia entre ambas concepciones está fundamentada por la visión que las empresas tienen de su personal la concepción renovada ve al recurso humano como:”⁶¹

⁶¹CRESPO RAMOS, Tomas; PEÑA ALCARAZ, José E.; LOPEZ YEPEZ, José A; MADRID GARRE;
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VOLUMEN II, p.214-215.

- ✓ Los empleados son sujetos de la estrategia corporativa y forman su ventaja competitiva.
- ✓ Los recursos humanos son la organización y son considerados como una inversión.
- ✓ Las políticas de recursos humanos tienden a desarrollar una fuerte cultura, intentando equilibrar las necesidades corrientes con aquellas que surjan en el futuro.

En lo que a recursos humanos refiere la nueva concepción exige una planificación más rigurosa, que determine no sólo las necesidades actuales sino también las futuras, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. La formación pasa a ser considerada como una inversión en lugar de un coste, por tanto se dirige al corto y mediano plazo. Se pasa de una formación específica para un puesto a una formación orientada hacia el desarrollo del potencial humano; además deja de ser concebida como una serie de acciones aisladas para formar parte de un plan global integrado en la estrategia de la empresa.

La motivación también sufre variaciones, pasando de una motivación apoyada fundamentalmente en factores económicos y de seguridad a una motivación que descansa en la integración del trabajador en el proyecto de la empresa. La remuneración deja de estar basada en la categoría profesional y en criterios como fidelidad y antigüedad para adquirir una mayor flexibilidad, valorándose la vinculación con la empresa y el rendimiento.

Por otro lado las nuevas circunstancias obligan a plantear una revisión de las modalidades de contratación, existiendo una

tendencia que apunta hacia modalidades más flexibles (horario flexible, contrato a tiempo parcial) así como nuevas formas de relación laboral favorecidas en buena medida por el desarrollo de las nuevas tecnologías, como es el caso del *home office*.

2.5. Definiciones Conceptuales

2.5.1. Franquicia

Según **BERMUDEZ GONZALEZ, Guillermo**; nos dice que “La franquicia es un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económicas y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciador) de buena fe, otorga a la otra franquiciados el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles, de calidad contrastada, a cambio cada franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos periódicos.”⁶²

2.5.1.1. Competitividad Empresarial: La competitividad empresarial tiene como objetivo decidir la forma en que se quiere actuar en cada negocio para alcanzar una posición competitiva lo más favorable para la empresa. De hecho, se puede señalar como objetivo de la competitividad empresarial la búsqueda de ventajas sobre la competencia que se pueda mantener a lo largo del tiempo.

2.5.1.2. Experiencia de Mercado: Según **DVOSKIN, Roberto**; nos dice que en relación a la experiencia de mercado “Hay cuatro herramientas operativas como instrumentos básicos, estas cuatro herramientas, según el esquema planteado en la década del 50

⁶²BERMUDEZ GONZÁLEZ, Guillermo J.; **LA FRANQUICIA: ELEMENTOS, RELACIONES Y ESTRATEGIAS**, p.29

por Jerome McCarthy son conocidas como las cuatro P: Producto, Precio, Promoción y Plaza”.⁶³

- a. Producto: Se define al producto como aquellos atributos que lo constituyen como las características tecnológicas, la marca, las variedades (sabor, olor) , los tamaños y otros que son externos como el precio, la distribución, la comunicación o la promoción.
- b. La promoción: Es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto a los de la competencia.
- c. Plaza: Relacionado con la distribución y la generación de oportunidades de compra, es el lugar donde se concreta el intercambio (oferta y demanda), también es el proceso necesario para que el producto llegue al lugar de compra, nos referimos a la logística.
- d. El precio: Es la única variable entre las cuatro P que genera ingresos para la organización, comprende 3 conceptos:
El costo: El cual se determina a partir de los recursos que una organización tiene que aportar para que un producto o servicio sea ofrecido en el mercado, desde este punto de vista aparece el valor, que es lo que el demandante de un producto está dispuesto a ceder con el fin de satisfacer una necesidad, el precio es el monto por el cual una transacción se realiza.

2.5.1.3. Calidad de Servicio: Según **EDITORIAL VERTICE**; nos dice que podemos definir la “La calidad como el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o

⁶³DVOSKIN, Roberto; **FUNDAMENTOS DE MARKETING: TEORIA Y EXPERIENCIA**, p.26

latentes (necesidad que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes.”⁶⁴

Esta es una definición centrada en el cliente pues, pues son ellos los que tienen una serie de necesidades, requisitos expectativas, una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores.

2.5.1.4. Supervisión del Franquiciador: Se desarrolla durante toda la vigencia del contrato de franquicia según Valls Pinos, José Ramón se destacan las siguientes:

- ✓ “...Asistencia previa a la puesta en actividad de la franquicia definición de la operativa a seguir y apoyo en la realización, y análisis previos del mercado. Incluso análisis de costes y de financiación de la nueva instalación o, en su caso, de la estructura de pasivo de la nueva sociedad.
- ✓ Formación del personal, previa a la puesta en marcha y subsiguiente, mediante intercambio de visitas reuniones e información sistemática a cada empleado”.⁶⁵

2.5.1.5. Estrategia Empresarial: Según **JUAN, VENTURA;** nos dice que “La palabra estrategia etimológicamente proviene del griego stratego, que significa general al mando de un ejército y con las debidas salvedades y cautelas, podemos encontrar ciertos paralelismos entre ganar batallas en el campo militar y ganar batallas compitiendo en los mercados, el mundo de los negocios en el momento actual puede entenderse, con más precisión, como

⁶⁴EDITORIAL VERTICE; **LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**, p.1.

⁶⁵VALLS PINOS, José Ramón; **LA GESTIÓN DE COBROS CLAVES PARA LA GESTIÓN PROFESIONAL DE CREDITOS A CLIENTES**, p.183.

una mezcla de cooperación entre empresas para crear valor y de competencia para apropiarse de dicho valor .”⁶⁶

La estrategia define el ámbito de actuación de la empresa, esto es, analiza y decide en que negocios se va a competir y cuáles se deben abandonar. Su objetivo principal consiste en explorar nuevas oportunidades de negocio y justificar la lógica que guía este tipo de decisiones. Según Klaus Brockhoff define “...como el procedimiento, método y técnica para pasar de un estado actual a un estado futuro.”⁶⁷ La empresa para competir en cada negocio, debe integrar un conjunto de decisiones de carácter funcional, que comprenden actividades como producción, finanzas, *marketing*, recursos humanos, entre otras, cada una de estas áreas contribuye de forma decisiva al éxito o al fracaso de la estrategia empresarial.

2.5.1.6. Reconocimiento de Marca: La marca es sinónimo de identidad, reputación y percepción, tiene que ver con la reacción visual a un símbolo, es la identidad visual, incluye un conjunto amplio de derechos de propiedad intelectual tales como nombres de dominio, derechos de diseño de producto, también se utiliza para referirse a la unidad de negocio.

En términos económicos, las marcas crean valor impactando tanto las curvas de oferta como de demanda. Por el lado de la demanda, permiten vender un producto a un precio superior, juegan un rol fundamental en la elección del consumidor, alcanzando una demanda estable, que provee beneficios económicos obvios.

⁶⁶BERMUDEZ GONZÁLEZ, Guillermo J; **LA FRANQUICIA: ELEMENTOS, RELACIONES Y ESTRATEGIAS** ,p.29

⁶⁷ BROCKHOFF, Klaus Y GARCIA ECHEVARRIA, Santiago; **POLÍTICA DE PRODUCTOS**, p.16

2.5.2. Gestión

“La Gestión es la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la colocan en la posición de alcanzar el éxito tanto a corto, medio y largo plazo, es la clave para que una empresa llegue a ser líder.”⁶⁸

2.5.2.1. Nivel de reconocimiento esperado: El reconocimiento esperado es la clave para preservar la propia identidad de los colaboradores, es una forma de darle sentido a su trabajo y de promover su sentido de bienestar y satisfacción laboral.

Promover dentro de la empresa no solo tiene valores positivos relativos a la moral el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, también permite que ésta aproveche la presencia de gerentes potencialmente buenos entre sus empleados.

2.5.2.2. Nivel de estrategia empresarial: Según **JUAN, VENTURA;** nos dice que el nivel de estrategia empresarial “...se diferencian tres grandes niveles de análisis. La estrategia corporativa, la estrategia competitiva y la estrategia funcional.”⁶⁹

La estrategia corporativa analiza y decide en qué negocios se va a competir y cuáles se deben abandonar; su objetivo principal consiste en explorar nuevas oportunidades de negocio y justificar la lógica que guía este tipo de decisiones.

La estrategia competitiva tiene como objetivo decidir la forma en que se quiere actuar en cada negocio para alcanzar una posición competitiva así como la búsqueda de ventajas sobre la competencia que se pueda mantener a lo largo del tiempo.

⁶⁸ GIORGIO, Merli; **LA GESTIÓN EFICAZ**, p.1.

⁶⁹ VENTURA, Juan; **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**, p.15

Carácter funcional, que comprende actividades como producción, finanzas, *marketing*, recursos humanos, entre otras. Cada una de estas áreas contribuye de forma decisiva al éxito o al fracaso de la estrategia empresarial de tal modo que cada área funcional esté al servicio de la implantación eficaz de la estrategia competitiva.

2.5.2.3. Metas y objetivos organizacionales: Las metas y objetivos vienen definidos por la cúpula directiva de la organización y permiten que se produzcan el proceso de estrategia corporativa, que a su vez actúa dentro de la misión, de modo que, en función de la asignación de metas determinará los objetivos parciales.

SEGÚN Campoy Mateo, Daniel “Las metas son específicas en cuanto a tiempo y son cuantificables, en suma, son blancos a alcanzar anualmente, por esta razón las metas se cambian o modifican anualmente.

Los objetivos son los resultados específicos que esperamos obtener a largo plazo, más de un año. Es necesario aclarar que los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables para el período que abarca la planeación estratégica.”⁷⁰

2.5.2.4. Estandarización de los procesos: Según CAMPOY MATEO, Daniel “Un proceso que mantiene las mismas condiciones, produce los mismos resultados, por tanto; es necesario estandarizar las condiciones, incluyendo materiales, maquinarias y equipo, métodos, procedimientos, conocimiento y habilidad de la gente.”⁷¹

⁷⁰CAMPOY MATEO, Daniel; **GESTIÓN EMPRENDEDORA. ESTRATEGIAS Y HABILIDADES PARA EL EMPRENDEDOR ACTUAL**, p.96

⁷¹ XAVIER GIMBERT ,**EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA** , p.31

La estandarización será pues el resultado de alcanzar un método de trabajo suficientemente satisfactorio para un proceso y cada una de sus operaciones.

2.5.2.5. Nivel de Rentabilidad Esperada: La rentabilidad esperada se conoce también como rentabilidad realizada, pues muestra la rentabilidad que un inversor realiza al negociar. Según **LAWRENCE J, Gitman; MICHAEL D, Joehnk**; nos dice que “...La rentabilidad esperada carece de la precisión de la rentabilidad al vencimiento, pues el principal flujo de caja es producto de las estimaciones del inversor.”⁷²

2.5.2.6. Políticas de Trabajo: Según **Xavier Gimbert**; nos dice: “...son guías, líneas maestras de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas. Por tanto son un nivel inferior a las estrategias, cumple la función de acotar el campo de la estrategia”.⁷³

Las Políticas de trabajo son aquellas que hacen viable las estrategias. Suponen un compromiso de la empresa al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa la cual refuerza el compromiso y la participación del personal.

2.6 Formulación de hipótesis

2.6.1. Hipótesis general

La utilización de la franquicia incide en la gestión de las empresas gastronómicas en el Perú.

⁷² LAWRENCE J, Gitman; MICHAEL D, Joehnk; **FUNDAMENTOS DE INVERSIÓN**; p.298

⁷³ ADRIANI , Carlos , **UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LOGRAR PYMES DE CLASE MUNDIAL**, p.50

2.6.2 Hipótesis específicas

- a. La competitividad empresarial incide favorablemente en el nivel de reconocimiento esperado en este sector.
- b. La experiencia de mercado logra un alto nivel de estrategia empresarial.
- c. La calidad de servicio incide en las metas y objetivos organizacionales.
- d. La supervisión del franquiciador incide en el logro de la estandarización de los procesos.
- e. La estrategia empresarial, incide en el nivel de rentabilidad esperada.
- f. El reconocimiento de marca refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa.





3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: **“INVESTIGACIÓN APLICADA”**.

3.1.2 Nivel de investigación

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo.

3.1.3 Método

En la presente investigación utilizaremos el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, entre otros que conforme se desarrolle el trabajo se darán indistintamente, en dicho trabajo.

3.1.4 Diseño

Se tomará una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

x = Franquicia.

y = Gestión.

r = Relación de variables.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población a investigar está conformada por empresas peruanas de franquicia, tales como; Bambos, Astrid y Gastón; Segundo Muelle; *Pardos Chicken*; La Caravana, que se encuentran formalmente establecidas y registradas en los organismos correspondientes en un número de 48 empresas.

3.2.2 Muestra

La muestra utilizada para la presente investigación corresponderá a una muestra total de las empresas de franquicia gastronómica que existe en el Perú, las cuales son 43 empresas.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2(N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño óptimo de la muestra.

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

p = Proporción de empresas de franquicias que indican que la franquicia incide en la gestión gastronómica del Perú (Se asume $p=0.5$.)

q = $(1-p)$, proporción de empresas de franquicia que indican la franquicia no incide en la gestión gastronómica del Perú (se asume $q=0.5$).

d = Margen de error, muestral para nuestro caso es el 5%

N = Población

Aplicando la fórmula, se tiene:

Z = 1.96, valor de acuerdo a la tabla de distribución normal

p = 50%

q = $(1-0.50)$

d = 0.05

N = 48 empresas de franquicias gastronómica

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(48)}{(0.05)^2 (48-1)+(1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

n = 43 empresas de franquicia gastronómica

3.3 Operacionalización de las variables

3.3.1 Variable independiente

X. Franquicia

Indicadores

x₁- Competitividad Empresarial.

x₂- Experiencia de mercado.

x₃- Calidad de Servicio.

x₄- Supervisión del franquiciador.

x₅- Estrategia empresarial.

x₆- Reconocimiento de marca.

3.3.2 Variable dependiente

Y. Gestión

Indicadores

y₁- Nivel de reconocimiento esperado.

y₂- Nivel de estrategia empresarial.

y₃- Metas y objetivos organizacionales.

y₄- Estandarización de los procesos.

y₅- Nivel de rentabilidad esperada.

y₆- Políticas de trabajo

3.4 Técnicas de recolección de datos

La principal técnica que utilizaremos en este estudio será la entrevista no estructurada.

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

Para procesar la información se utilizará, un cuestionario de preguntas que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la investigación.

3.6 Aspectos éticos

La tesis La Franquicia y su Incidencia en la Gestión de la Gastronomía del Perú 2012-2013, es un trabajo original del investigador, basado en la recopilación de datos a través de libros, revistas, encuestas, con el fin de impulsar y desarrollar el sistema de franquicia gastronómico en el Perú .

La presente tesis, tiene como objeto dar a conocer que todas las asociaciones de franquicia tienen entre sus fines impulsar y desarrollar el sistema de franquicia. Uno de los elementos claves para conseguirlo es velar por un comportamiento ético del poderoso (franquiciador) en sus relaciones con el (franquiciado) y esto se plasma en el código deontológico de obligado cumplimiento para sus asociados. Estos códigos tratan de ser un marco en el que se intentan describir las buenas prácticas entre las relaciones franquiciador y franquiciado.

El contrato es el punto de iniciación para la implantación del negocio de franquicia el cual debe ser redactado en forma clara para evitar en el futuro problemas de interpretación y promueva las buenas relaciones de sus integrantes, el franquiciador debe por tanto solicitar a todos sus franquiciados que mantengan unos determinados niveles de excelencia y de esa manera lograr el máximo beneficio para cada franquiciado en particular y para la cadena en general.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La presente Técnica recopiló información de interés para el estudio, el mismo que está referido ***“La franquicia y su incidencia en la Gestión Gastronómica del Perú 2012-2013”***, para la cual se realizó entrevista a los administradores de las Franquicias en el sector gastronómico del Perú.

4.1.1 La franquicia y Competitividad empresarial.

En su opinión, ¿considera que la gastronomía Peruana logrará mejorar su competitividad empresarial a través del contrato de franquicia?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	39	91%
NO	4	9%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	43	100%

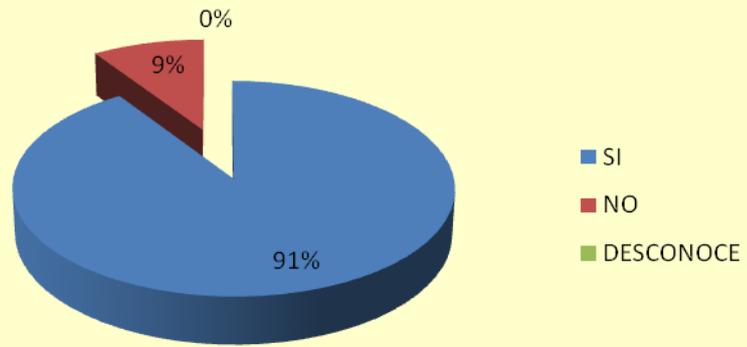
INTERPRETACIÓN

Indudablemente la información recopilada en la pregunta, nos presenta en la parte porcentual, que el 91% de los encuestados que trabajan en el sector de franquicia gastronómica fueron de la opinión que la gastronomía peruana mejorará la competitividad empresarial a través del contrato de franquicia; sin embargo el 9% no lo consideran necesario.

Al respecto, la información comentada en líneas anteriores permite conocer que el mayor porcentaje de los encuestados, reconocieron que la actividad gastronómica mejorará la competitividad empresarial a través del contrato de franquicia y de esta manera los restaurantes peruanos puedan competir con las cocinas más exitosas de otros países, además de ello abre oportunidad para los jóvenes emprendedores que quieran especializarse en turismo gastronómico y cómo no abrir restaurantes de calidad.

GRAFICO N°01

LA FRANQUICIA Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú.

FUENTE: Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.2 La franquicia y la experiencia en el mercado gastronómico.

En su opinión, ¿Considera que la Gastronomía Peruana carece de experiencia de mercado en la utilización de modelos de franquicia?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	24	56%
NO	14	33%
DESCONOCE	5	12%
TOTAL	43	100%

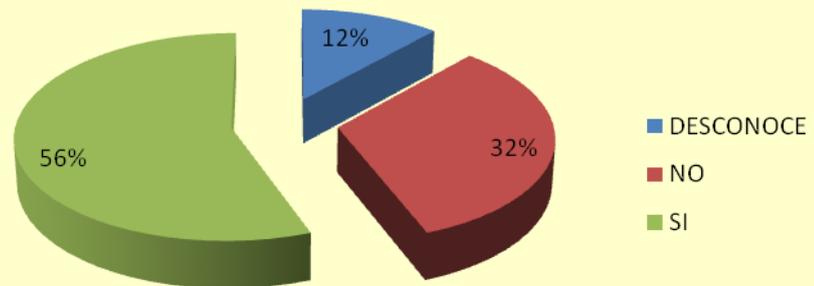
INTERPRETACIÓN

Respecto a la experiencia de mercado gastronómico en la utilización de franquicia consultado en las encuestas, nos permitió encontrar en la información procesada y tal como lo muestra la tabla, el 56% de los que respondieron consideran que efectivamente la gastronomía peruana carece de experiencia de mercado en la utilización de modelos de franquicia; sin embargo 33% discreparon en comparación con el grupo anterior señalando principalmente que está es una actividad que está surgiendo, y el 12% señalaron desconocer.

Tal y como se aprecia en la actividad anterior, la franquicia es un medio para que el mundo conozca la gastronomía peruana; se necesita tener una gran variedad de marcas relacionada al sector de tal manera que el inversionista tenga muchas opciones al momento de decidir la inversión, también es importante destacar la participación del Estado como difusor y el reto que debemos asumir como País a fin de cumplir los estándares internacionales y de esta manera la gastronomía pueda convertirse en una industria próspera que impulse la transformación de la economía nacional.

GRAFICO N°02

LA FRANQUICIA Y LA EXPERIENCIA EN EL MERCADO GASTRONÓMICO



FUENTE: Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.3 La franquicia y la calidad de servicio para el éxito empresarial.

En su opinión, ¿Considera que la calidad de servicio Garantiza el éxito de una Franquicia Gastronómica?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	31	72%
NO	12	28%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	43	100%

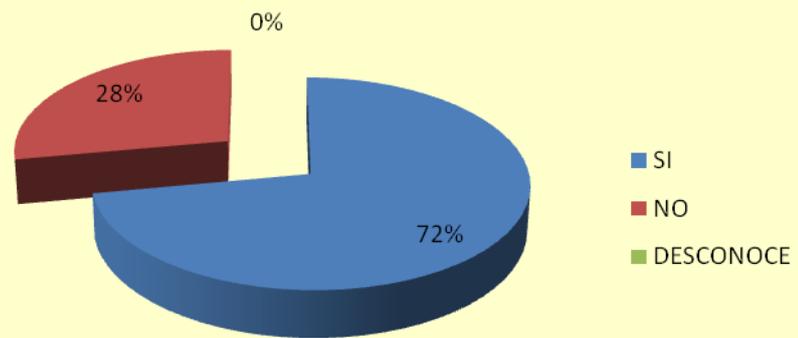
INTERPRETACIÓN

En cuanto a la calidad de servicio de la franquicia, el presente estudio nos permite conocer que el 72% de los que respondieron, coincidieron en expresar que la calidad de servicio garantiza el éxito de la franquicia gastronómica, el 28% tuvieron opiniones y apreciaciones que discreparon en comparación con los de la alternativa anterior.

La tendencia de los resultados permitió conocer que las personas consultadas fueron de la opinión favorable que la calidad servicio garantiza el éxito de la franquicia gastronómica; sin embargo las otras opiniones agregaron que es importante pero que también hay factores como el precio, el producto, el tiempo de atención y la calidad del personal.

GRAFICO N°03

LA FRANQUICIA Y LA CALIDAD DE SERVICIO PARA EL EXITO EMPRESARIAL



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.4 La franquicia y Supervisión del franquiciador en la implementación.

¿Considera que la Supervisión de franquiciador garantiza el éxito en la implementación de una franquicia?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	41	95%
NO	0	0%
DESCONOCE	2	5%
TOTAL	43	100%

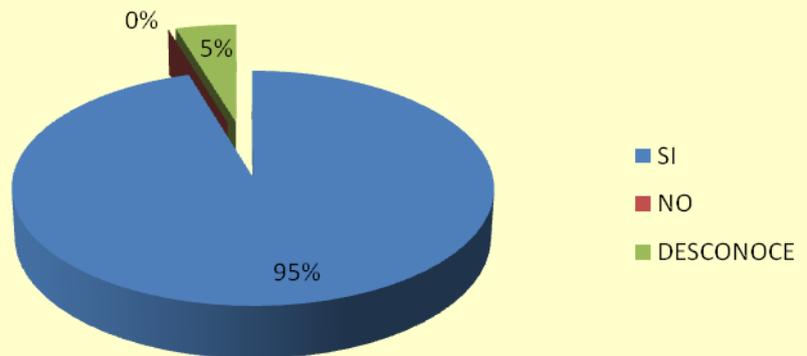
INTERPRETACIÓN

En relación a que la supervisión del franquiciador garantiza el éxito en la implementación de la franquicia, el presente estudio nos permite conocer que el (95%) de los encuestados está de acuerdo, en cambio también se apreció un grupo de encuestados que indicaron desconocer (5%).

Como se aprecia en el párrafo anterior, la mayoría de los encuestados, considera que la franquicia tendrá éxito si se tiene la debida supervisión del franquiciador ya que permite cumplir con los estándares requeridos por la franquicia, capacitar al personal idóneo para alcanzar sus objetivos.

GRAFICO N°04

LA FRANQUICIA Y LA SUPERVISIÓN DEL FRANQUICIADOR EN LA IMPLEMENTACIÓN



FUENTE: Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.5 La franquicia como estrategia empresarial.

En su opinión, ¿Cree que la nueva estrategia empresarial de la Gastronomía Peruana es apostar por la internacionalización de la comida Peruana a través de la franquicia?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	43	100%
NO	0	0%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	43	100%

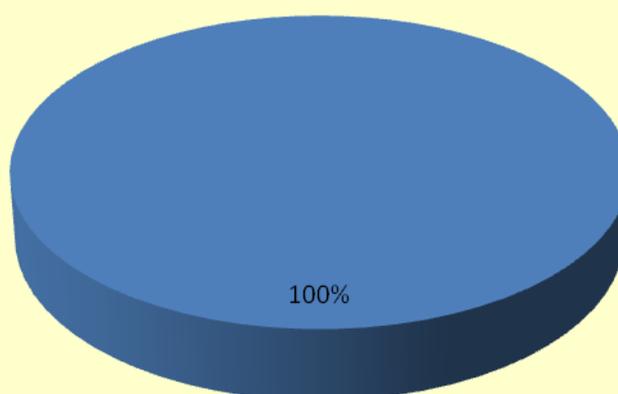
INTERPRETACIÓN

En lo concerniente a los datos recopilados en la pregunta, se puede observar el 100% de los encuestados, respondieron que la nueva estrategia empresarial de la gastronomía peruana es apostar por la internacionalización a través de la franquicia.

La investigación realizada permitió comprender que los encuestados consideraron que la internacionalización de la comida peruana a través de la franquicia, ya que siendo un modelo de desarrollo estratégico que contribuye al crecimiento y la expansión de cualquier negocio, permitiendo la expansión de mercado.

GRAFICO N°05

LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL



FUENTE: Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.6 La franquicia y el reconocimiento de la marca.

En su opinión, ¿Considera que el reconocimiento de marca es el activo más importante que tiene una franquicia?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	38	88%
NO	5	12%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	43	100%

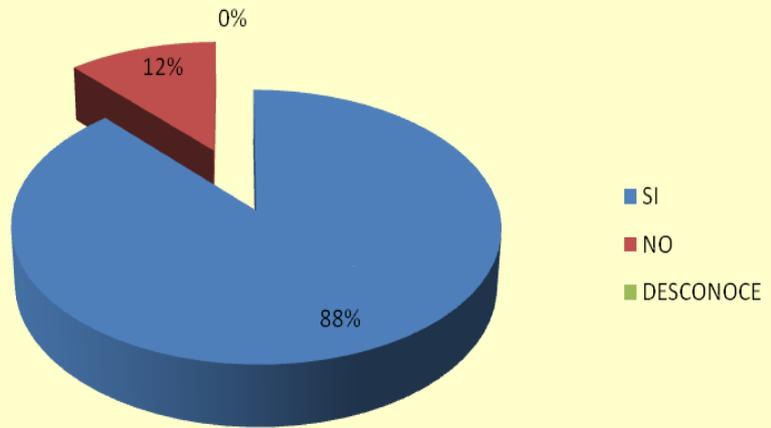
INTERPRETACIÓN

Al observar las respuesta de los encuestados tomados en cuenta en el estudio, encontramos que el 88% señalaron que la marca es el activo más importante de la franquicia; sin embargo el 12% señalaron no estar conformes con lo señalado por la mayoría.

En este panorama, el estudio llevado a cabo a nivel de administradores de las empresas de franquicia en el Perú demuestra que la marca es un factor determinante ya que a través de ella podemos dar a conocer la variedad de potajes y productos que ofrece nuestra gastronomía, la marca debería ser un factor que permita atraer inversión y apuntar a la exportación de franquicias gastronómicas, Cuando una persona, conocedora de la marca de la cadena y de los atributos que suelen caracterizar a los productos o servicios ofrecidos bajo ese logotipo, acude a un establecimiento perteneciente a esa red por primera vez, lo hace con la confianza de encontrar esos mismos atributos y nivel de calidad.

GRAFICO N°06

LA FRANQUICIA Y EL RECONOCIMIENTO DE MARCA



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.7 La franquicia como modelo de éxito y aceptación en el mercado.

En su opinión, ¿Al implementar un negocio de comida a través del modelo de franquicia, tendrá éxito y aceptación en el mercado?

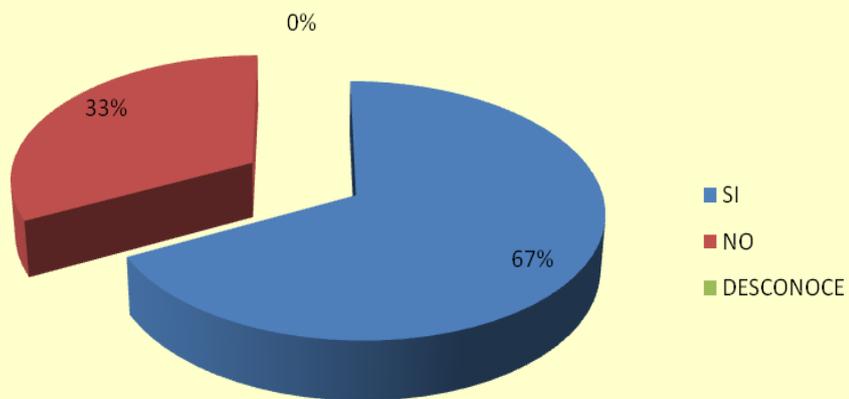
ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	29	67%
NO	14	33%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	43	100%

INTERPRETACIÓN

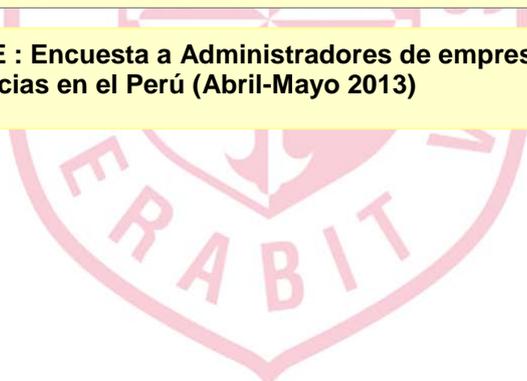
En relación a que las empresas de comida tendrán éxito y aceptación en el mercado a través del modelo de franquicia el 67% de los encuestados dieron respuestas positiva, 33% opinaron lo contrario.

La importancia de la información que se obtuvo en el interrogante da como resultado que la mayoría de los encuestados esté de acuerdo que estas empresas tendrán éxitos y aceptación en el mercado debido a que cuando un inversionista desea adquirir una franquicia extranjera necesita evaluar una serie de aspectos como si el negocio a franquiciar se adapta a la idiosincracia del mercado local y si va con los usos y costumbres de los clientes locales.

GRAFICO N°07
LA FRANQUICIA COMO MODELO DE EXITO Y
ACEPTACIÓN EN EL MERCADO



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)



4.1.8 La gestión y el Reconocimiento esperado

En su opinión, ¿Considera que el nivel de reconocimiento esperado de una organización se logra con el fortalecimiento interior a través de los empleados para posteriormente salir al exterior?

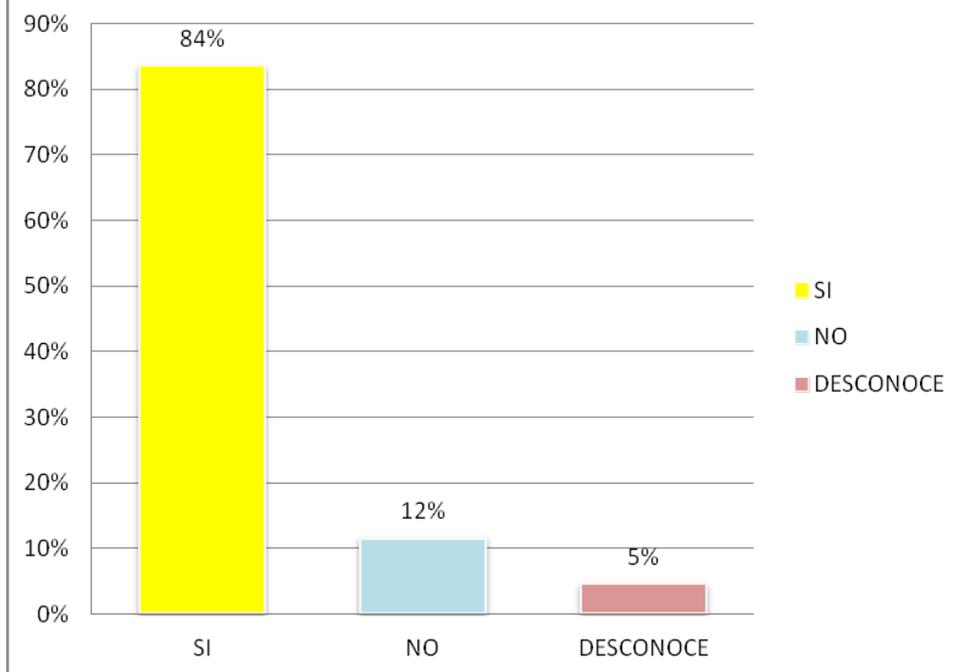
ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	36	84%
NO	5	12%
DESCONOCE	2	5%
TOTAL	43	100%

INTERPRETACIÓN

Observando los datos de las encuestas mostrados en la tabla, encontramos que el 84% de los encuestados consideran que el reconocimiento esperado en una organización fortalece a los empleados haciendo más sólida la organización y creando fidelidad en los empleados, el 12% indicaron que no es necesario.

En resumen la información que se ha presentado, refleja que la mayoría de los usuarios que fueron consultados, tuvieron la opinión que la gestión de recursos humanos fortalece la organización alinea los intereses de todos los participantes, promueve la transparencia y la eficiencia de las operaciones, el trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida que esta se preocupe por satisfacer sus necesidades.

GRAFICO N° 08
LA GESTIÓN Y EL RECONOCIMIENTO ESPERADO



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)



4.1.9 La Gestión y el Alto nivel de estrategia empresarial.

¿Considera que un alto nivel de estrategia empresarial permitirá a las empresas mejorar su productividad y ser más exitosas?

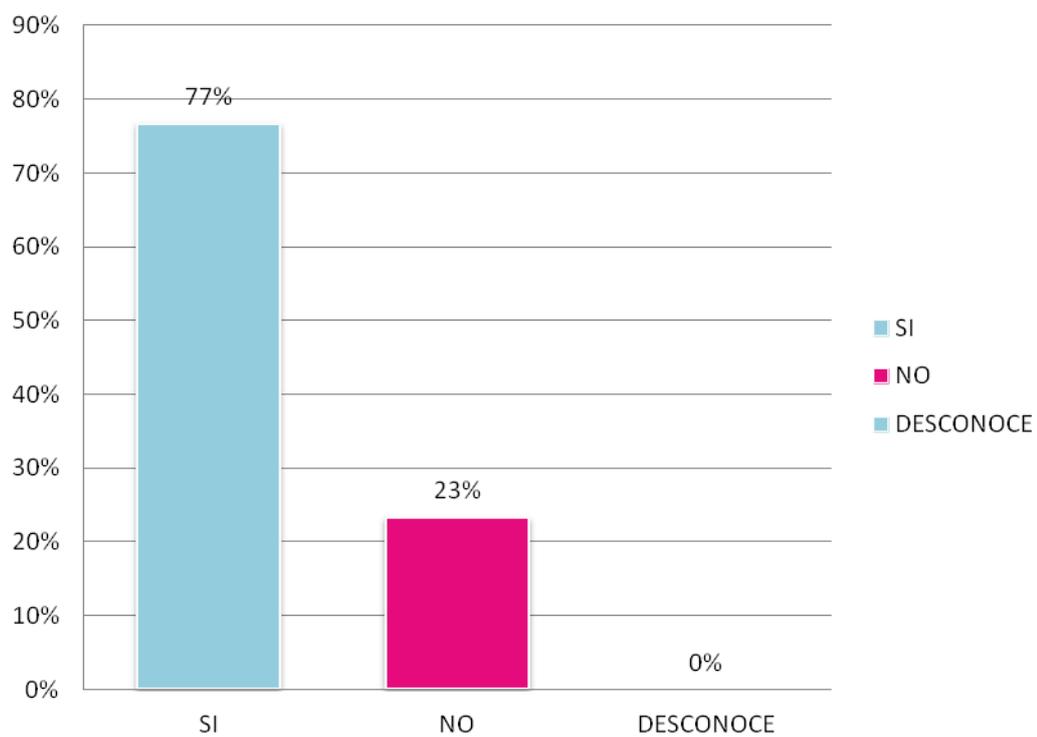
ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	33	77%
NO	10	23%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	43	100%

INTERPRETACIÓN

En relación a que el alto nivel de estrategia empresarial permitirá a las empresas mejorar su productividad y ser más exitosas el 77% de los encuestados dieron respuesta positiva, 23% opinaron lo contrario.

La importancia de la información que se obtuvo en el interrogante da como resultado que el alto nivel de estrategia empresarial define el ámbito de actuación de la empresa, esto es analiza y decide en que negocios se va a competir y cuales se debe abandonar.

GRAFICO N° 09
LA GESTIÓN Y EL ALTO NIVEL DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)



4.1.10 La gestión y las metas y objetivos organizacionales.

En su opinión, ¿Las metas y objetivos organizacionales de la gastronomía Peruana alcanzan su internacionalización a través de franquicias?

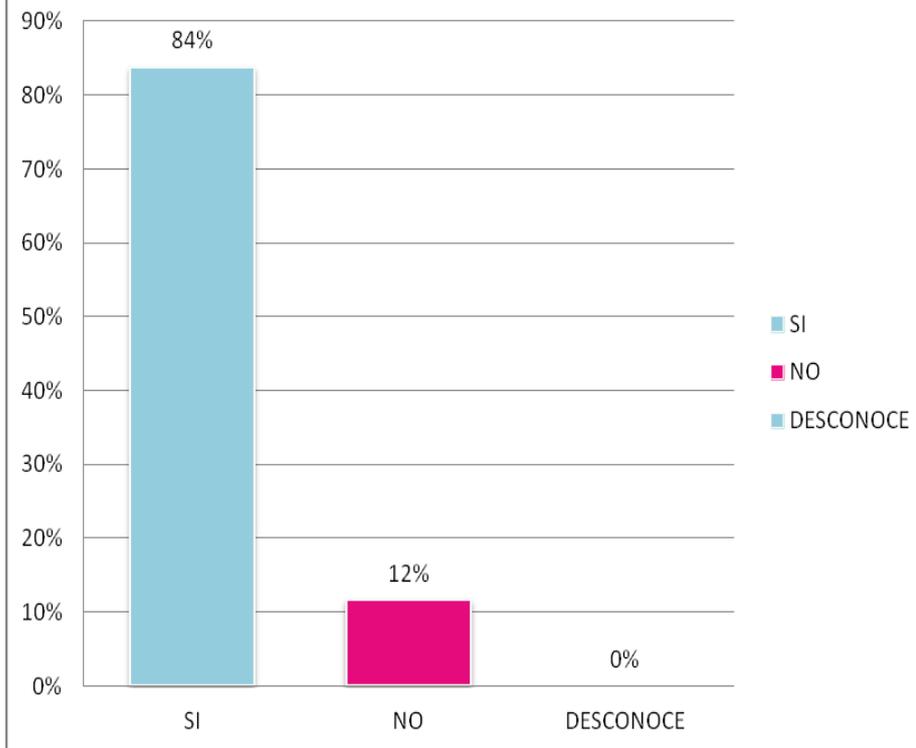
ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	36	84%
NO	5	12%
DESCONOCE	2	5%
TOTAL	43	100%

INTERPRETACIÓN

Analizando la información presentada en las encuestas, el 84% de los usuarios consideran que las metas y objetivos organizacionales de la gastronomía peruana alcanza su internacionalización a través de las franquicias; sin embargo el 12% manifestaron no estar totalmente de acuerdo.

Sobre la base de los puntos de vista expresada por los encuestados se desprende como parte del análisis, que las metas y objetivos permiten que se produzcan el proceso de estrategia corporativa, va de la mano con la misión de la organización y tratándose en el caso de la gastronomía peruana es promover la defensa de de la biodiversidad, la excelencia de los productos peruanos y el desarrollo de las cocinas regionales, como factor de identidad, crecimiento económico, inclusión social y descentralización.

GRAFICO N° 10
LA GESTIÓN Y LAS METAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.11 La Gestión y la Estandarización de procesos.

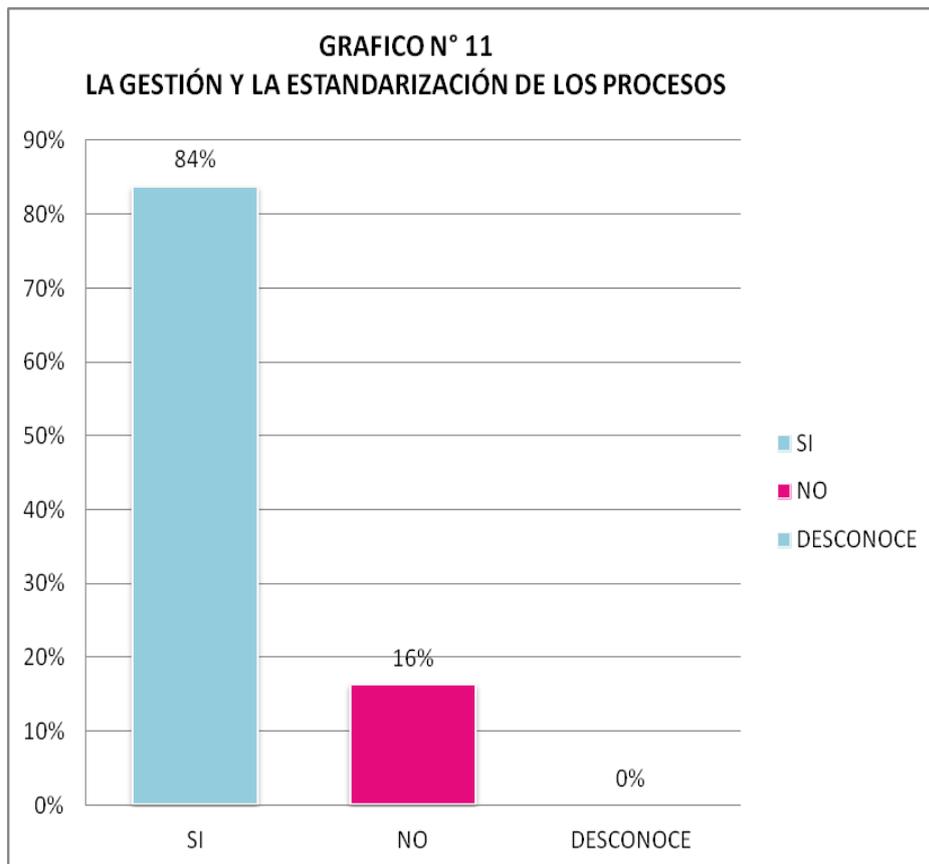
En su opinión, ¿La estandarización de los procesos se logrará a través de la asistencia del franquiciador?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	36	84%
NO	7	16%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	43	100%

INTERPRETACIÓN

El trabajo realizado sobre esta problemática, nos señala en las respuestas a las encuestas, que el 84% de los encuestados fueron de la opinión que la estandarización de los procesos se logra a través de la asistencia del franquiciador y 16% señalaron lo contrario.

Tal y como se observa en las encuestas realizadas, se obtuvo como resultado que el mayor porcentaje de encuestados está de acuerdo con que la estandarización de los procesos se logra a través de la asistencia del franquiciador, considerando que al estandarizar los procesos se logra asegurar que el producto va a responder a las necesidades y expectativas de los clientes, permite fijar las pautas de trabajo, es el nivel vital para el crecimiento de la franquicia.



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.12 La gestión y la rentabilidad esperada.

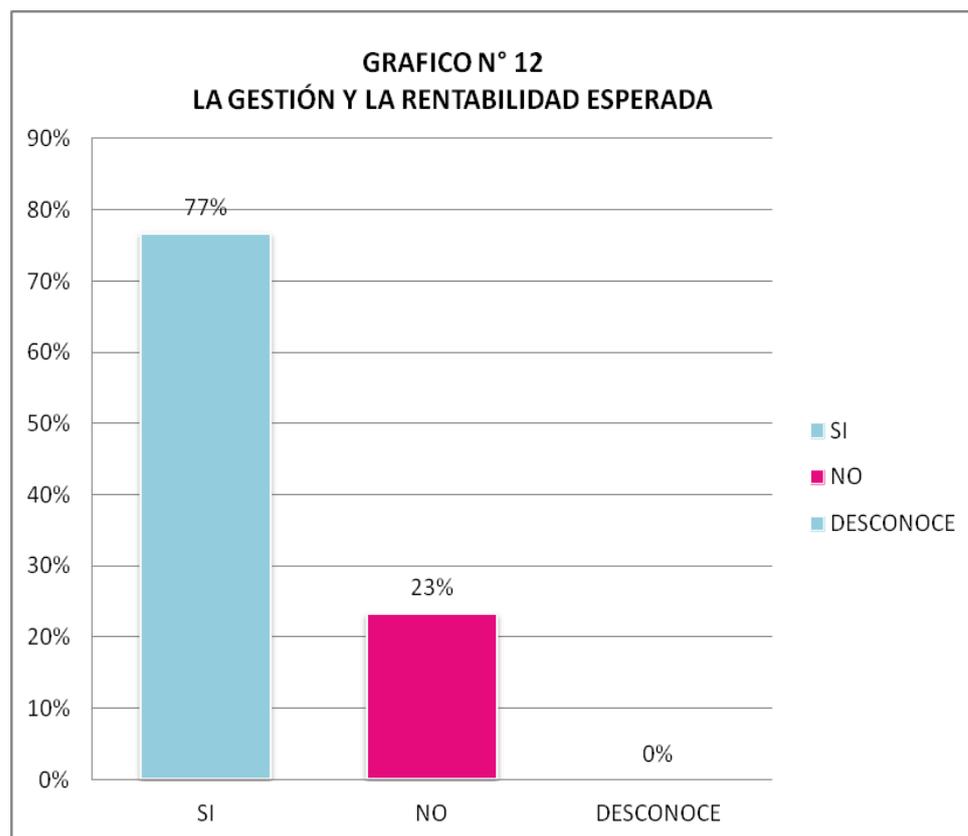
En su opinión, ¿Cree que la rentabilidad esperada de una franquicia gastronómica con comida peruana se logra si aprovechamos el boom de la gastronomía?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	33	77%
NO	10	23%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	43	100%

INTERPRETACIÓN

Al procesar los datos obtenidos en la encuestas, los encuestados en un promedio del 83% manifestaron que la rentabilidad esperada de una franquicia se logra si aprovechamos el boom de la gastronomía, el 23% discreparon en comparación con la alternativa anterior.

En el análisis de la información que plantea esta pregunta es notorio que se debe aprovechar el boom gastronómico puesto que los negocios se miden por la utilidad que generan, al otorgar una franquicia se busca rentabilidad para el franquiciador y franquiciado; por tanto la responsabilidad de quien otorga la franquicia es asegurar que el sistema de administración le permita medir la utilidad de cada una de las sucursales y actuar en consecuencia.



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.13 La gestión y las políticas de trabajo.

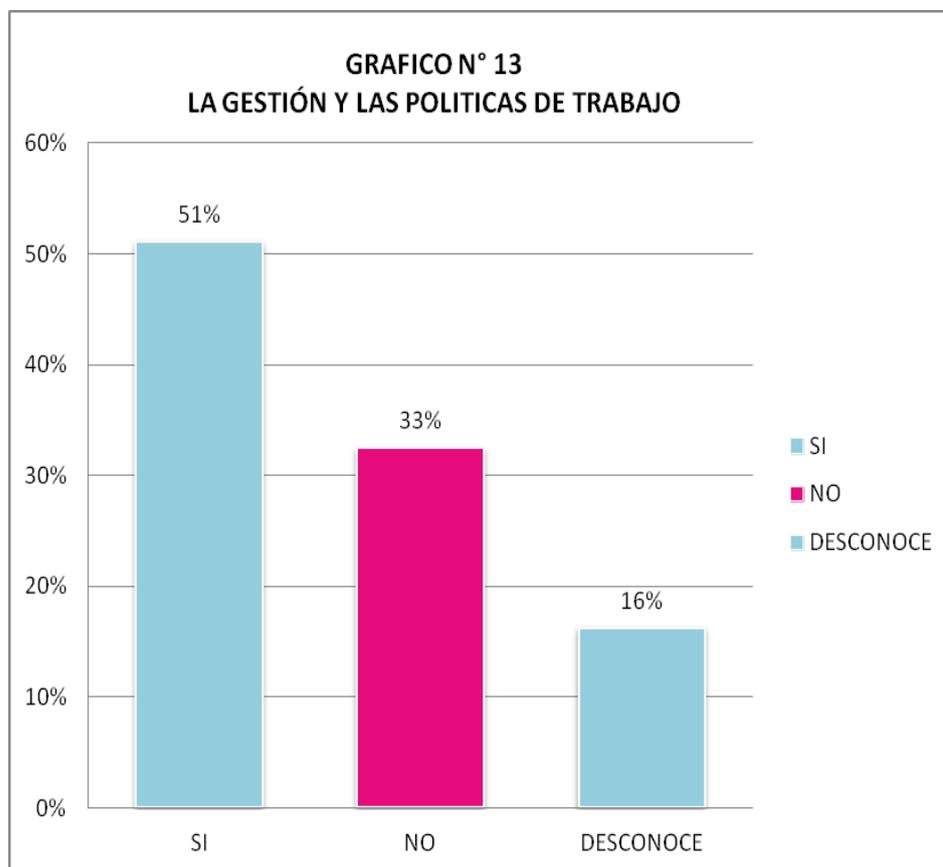
En su opinión ¿Considera que las políticas de trabajo que tienen las franquicias, son limitantes al momento que se genera la expansión internacional?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	22	51%
NO	14	33%
DESCONOCE	7	16%
TOTAL	43	100%

INTERPRETACIÓN

Al procesar los datos obtenidos en la interrogante, encontramos que el 51% de los encuestados consideran que las políticas de trabajo de la franquicia son limitantes al momento de generar la expansión internacional, el 33% refirieron lo contrario mientras que un 16% indicaron desconocer.

En resumen la información que se ha presentado, refleja que las políticas de trabajo son limitantes al momento de generar la expansión internacional debido a que el franquiciado pierde la propiedad del establecimiento y cede parte de sus derechos asumiendo a la vez obligaciones sobre su propio negocio, ligando su éxito empresarial al del franquiciador, que es quien toma las decisiones de las políticas y estrategia comercial.



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.1.14 Gestión de la franquicia gastronómica.

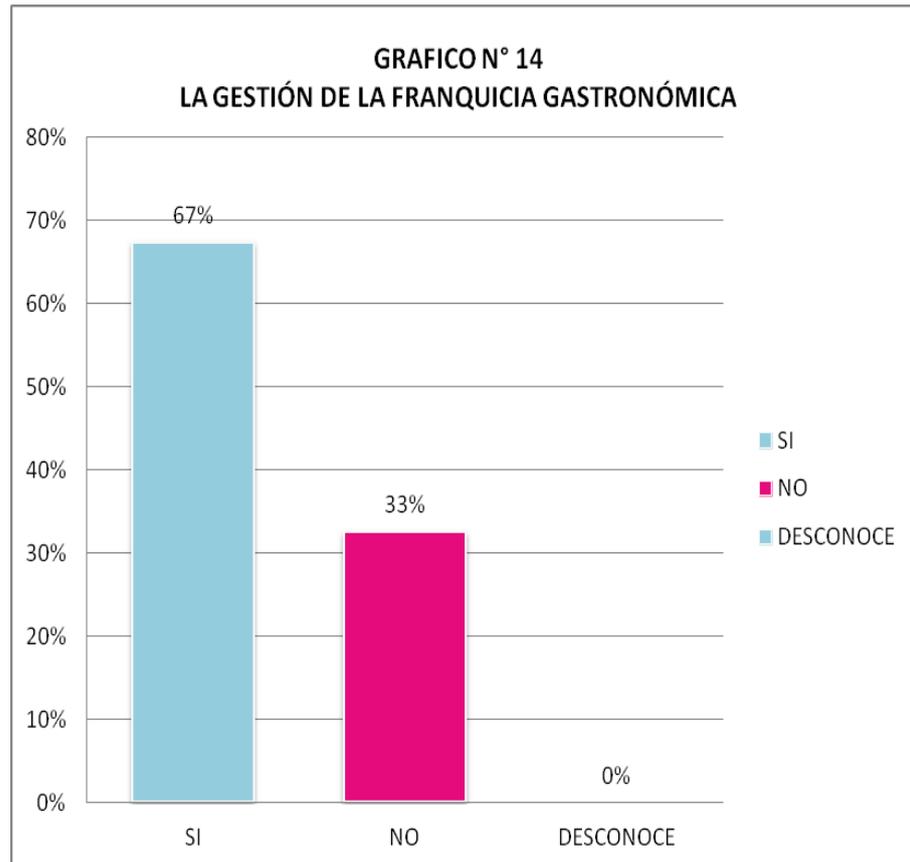
En su opinión, ¿Considera que la Gestión es el elemento fundamental para el éxito de un negocio de franquicia Gastronómica?

ALTERNATIVAS	Fi	%
SI	29	67%
NO	14	33%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	43	100%

INTERPRETACIÓN

El trabajo realizado sobre esta problemática, nos señala en las respuesta a las encuestas, que el 67% de las encuestas fueron de la opinión que la gestión es el elemento fundamental para el éxito de la franquicia, 33% señalaron no estar de acuerdo en comparación con la alternativa anterior.

En el análisis de la información anterior encontramos que el mayor porcentaje de los encuestados coinciden en que la gestión incide en el éxito de un negocio de franquicia gastronómica a través de los procesos administrativos como la planeación, organización, dirección y control.



FUENTE : Encuesta a Administradores de empresas de Franquicias en el Perú (Abril-Mayo 2013)

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución ji cuadrada pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. La estadística ji cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación

Hipótesis a:

H_0 : La competitividad empresarial no incide favorablemente en el nivel de reconocimiento esperado en este sector.

H_1 : La competitividad empresarial incide favorablemente en el nivel de reconocimiento esperado en este sector.

Existe competitividad empresarial	Es reconocido empresarialmente			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	35	2	2	39
No	1	3	0	4
Desconoce	0	0	0	0
Total	36	5	2	43

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

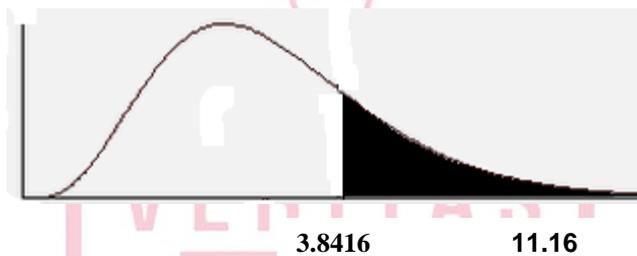
4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor

calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

5. **Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 11.16$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $11.16 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



7. **Conclusión:** La competitividad empresarial incide favorablemente en el nivel de reconocimiento esperado en este sector.

Hipótesis b:

H₀: La experiencia de mercado no logra un alto nivel de estrategia empresarial.

H₁: La experiencia de mercado logra un alto nivel de estrategia empresarial.

Tiene experiencia en el mercado	Establece un alto nivel de estrategia empresarial			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	22	2	0	24
No	9	5	0	14
Desconoce	2	3	0	5
Total	33	10	0	43

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

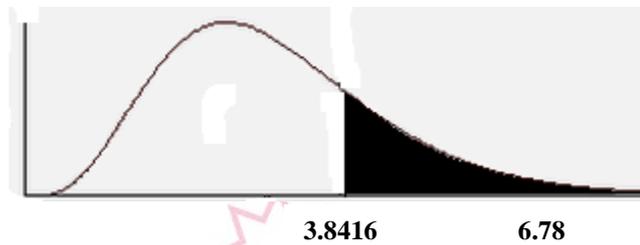
3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H₀ es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

5. **Cálculo de la estadística de prueba.** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 6.78$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $6.78 > 3.8416$, se rechazar H_0 .



7. **Conclusión:** La experiencia de mercado logra un alto nivel de estrategia empresarial.



Hipótesis c:

H₀: La calidad de servicio no incide en las metas y objetivos organizacionales.

H₁: La calidad de servicio incide en las metas y objetivos organizacionales.

Existe calidad de servicio	Existe metas y objetivos organizacionales			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	29	1	1	31
No	7	4	1	12
Desconoce	0	0	0	0
Total	36	5	2	43

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

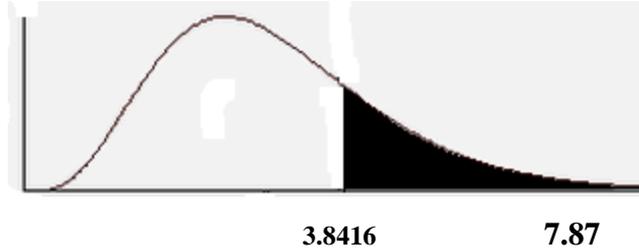
3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H₀ es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

5. **Cálculo de la estadística de prueba.** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 7.87$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $7.87 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



7. **Conclusión:** La calidad de servicio incide en las metas y objetivos organizacionales.



Hipótesis d:

H₀: La supervisión del franquiciador no incide en el logro de la estandarización de los procesos.

H₁: La supervisión del franquiciador incide en el logro de la estandarización de los procesos.

Existe supervisión del franquiciador	Logra la estandarización de los procesos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	36	5	0	41
No	0	0	0	0
Desconoce	0	2	0	2
Total	36	7	0	43

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

8. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

9. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

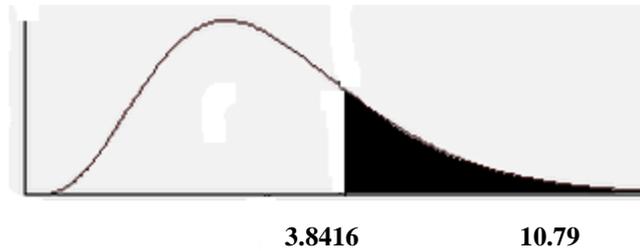
10. Distribución de la estadística de prueba: cuando H₀ es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

11. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

12. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 1079$$

13. **Decisión estadística:** Dado que $10.79 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



14. **Conclusión:** La supervisión del franquiciador incide en el logro de la estandarización de los procesos.



Hipótesis e:

H₀: La estrategia empresarial, no incide en el nivel de rentabilidad esperada.

H₁: La estrategia empresarial, incide en el nivel de rentabilidad esperada.

Establece estrategia empresarial	Existe un alto nivel de rentabilidad			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	33	10	0	43
No	0	0	0	0
Desconoce	0	0	0	0
Total	33	10	0	43

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

15. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

16. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

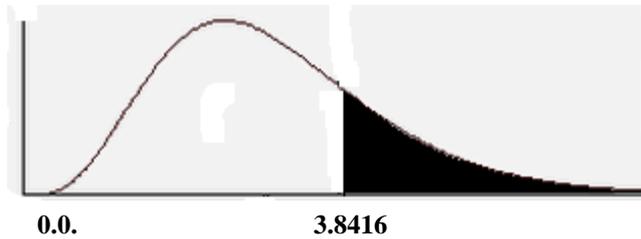
17. Distribución de la estadística de prueba: cuando H₀ es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

18. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

19. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 0.0$$

20. **Decisión estadística:** Dado que $0.0 < 3.8416$, se acepta H_0 .



21. **Conclusión:** La estrategia empresarial, no incide en el nivel de rentabilidad esperada.



Hipótesis f:

H₀: El reconocimiento de marca no refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa.

H₁: El reconocimiento de marca refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa.

Reconocen su marca	Existe políticas de trabajo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	22	12	4	38
No	0	2	3	5
Desconoce	0	0	0	0
Total	22	14	7	43

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

22. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

23. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

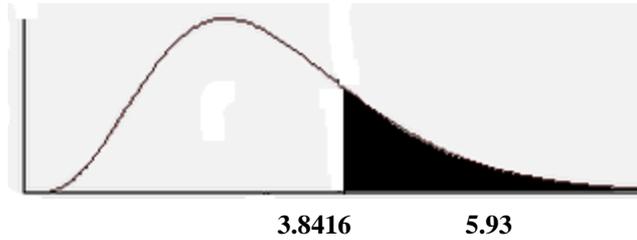
24. Distribución de la estadística de prueba: cuando H₀ es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

25. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

26. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 5.93$$

27. **Decisión estadística:** Dado que $5.93 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



28. **Conclusión:** El reconocimiento de marca refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa.



Hipótesis Principal:

H₀: La utilización de la franquicia no incide en la gestión de las empresas gastronómicas en el Perú.

H₁: La utilización de la franquicia incide en la gestión de las empresas gastronómicas en el Perú.

Utiliza la franquicia para tener éxito y aceptación	Existe adecuada gestión de la empresa			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	24	5	0	29
No	5	9	0	14
Desconoce	0	0	0	0
Total	29	14	0	43

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

29. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

30. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

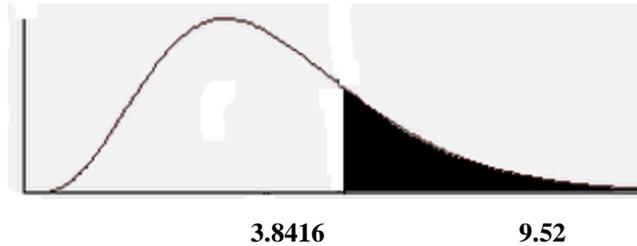
31. Distribución de la estadística de prueba: cuando H₀ es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

32. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

33. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

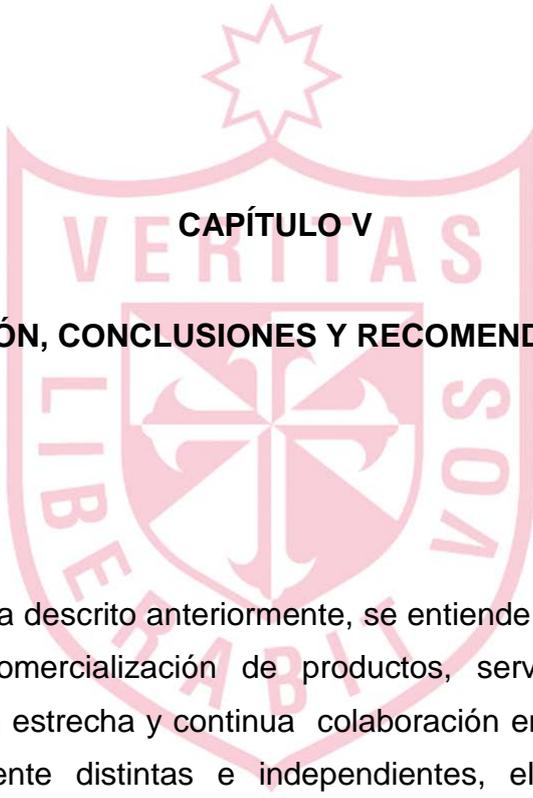
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 9.52$$

34. **Decisión estadística:** Dado que $9.52 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



35. **Conclusión:** La utilización de la franquicia incide en la gestión de las empresas gastronómicas en el Perú.





CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 DISCUSIÓN

Franquicia

Conforme se ha descrito anteriormente, se entiende que la franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnologías, basada en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídicas y financieramente distintas e independientes, el Franquiciador y sus Franquiciados.

También se ha definido que el Franquiciador dispone el derecho e impone a sus Franquiciados la obligación de explotar una empresa de acuerdo con sus conceptos. El derecho así concedido autoriza y obliga al Franquiciado, a cambio de una aportación económica, directa o indirecta, a utilizar la marca de productos y/o servicios, el conocimiento y la experiencia (saber hacer) y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por la continua asistencia comercial y/o técnica, en el marco de un contrato de Franquicia escrito suscrito por las partes a este efecto.

De ahí que para DE LA CRUZ CASTRO consigna que la franquicia *“...es un sistema de comercialización en virtud del cual una persona jurídica denominada franquiciante otorga a otra persona natural o jurídica franquiciado la licencia de uso de los elementos de propiedad industrial (marcas, nombres y lemas comerciales, patentes y otros), así como los conocimientos técnicos y comerciales (el conocimiento y la experiencia) vinculados a ellos, necesarios para la fabricación de un bien, la prestación de un servicio o la aplicación de un procedimiento. Otorga el franquiciante, además, la asistencia técnica y el suministro de información y servicios tecnológicos necesarios en forma permanente, continua e indivisible, durante la vigencia de la relación jurídica. En contraprestación el franquiciado paga un derecho inicial (franchise fee) por el acceso al sistema y regalías (o un canon fijo) periódicos sobre la base de los ingresos obtenidos.”*

Por otro lado, se ha consignado en la investigación que la gastronomía Peruana es producto y reflejo de un universo fascinante de heterogeneidad y diversidad cultural influenciada por la cocina indígena, africana, española y oriental, la cual ha cobrado mucha importancia, se ha difundido en todo el mundo, es competitiva debido a la variedad climática y biológica que tenemos. Siendo un modelo de desarrollo estratégico, las franquicias contribuyen al crecimiento y a la expansión de cualquier negocio, pudiendo convertirse en un importante factor que se suma al desarrollo del país, porque generan oportunidades de trabajo, atraen tecnología, innovación y brindan al consumidor el privilegio de acceder a productos y servicios con procesos globales.

Gestión

Se ha comprendido que cuando la empresa se mueve en un entorno altamente competitivo, no debe conformarse con suministrar al cliente un producto de buena calidad, en la fecha pactada y a un precio razonable; es preciso además, conocer qué opinión le merecen los productos y servicios

de la empresa en relación a los competidores, así como cuáles son sus quejas, reclamaciones e insatisfacciones, a fin de cubrir tanto sus necesidades actuales como las futuras mediante el establecimiento e implementación de una estrategia competitiva diferenciadora basada en la calidad total y en la excelencia empresarial.

De ahí que para RAMIREZ CARDONA ***“La palabra gestión, significa, según la Real Academia Española, administrar. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. A quien efectúe diligencias para lograr un objetivo se llama gestor, es, pues, quien gestiona es decir, quien ejecuta acciones para llegar a un resultado, como se ve el término gestión se asemeja mucho al termino gerencia y al de gestor al de gerente.”***⁷⁴

En algunas ocasiones los empresarios se dejan llevar por las oportunidades de abrir nuevos establecimientos con rentabilidades a corto plazo que no forman parte del plan de expansión de negocios. Esto suele conducir a que esos establecimientos, pasada la oportunidad coyuntural, no ofrezcan resultados óptimos o incluso dejen de obtener beneficios. Por lo que se debe evaluar la capacidad que se tiene como franquiciador para soportar la red, en las diferentes zonas establecidas y con la visión a largo plazo.

La planeación estratégica de una empresa comparte con las franquicias, actividades de administración de marca, controladas en este caso por el franquiciador por lo tanto los retos a superar serían la responsabilidad para desarrollar y dirigir una marca exitosa que sea soportada en acuerdo por el franquiciante, contar con un control equitativo de los concesionados y concesionarios, sobre el proceso de management de la marca, está bien exportar, pero debemos pasar al siguiente paso que es la creación de la marca, están saliendo al exterior franquicias chatarra, las cuales no ofrecen un concepto serio y por lo tanto, tampoco tienen escenarios financieros serios que garanticen rentabilidad.

⁷⁴ RAMIREZ CARDONA, Carlos, **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION**, p.14

En nuestro país, es necesario potenciar la expansión empresarial mediante un modelo de negocio exitoso, que permita al empresario emprendedor generar utilidades y valor a su empresa con el menor riesgo posible y con la finalidad de asegurarle un mayor horizonte de vida y la posibilidad de llevarlo a mercados Internacionales.

5.2 CONCLUSIONES

- a. Los datos obtenidos como producto de la recopilación de los datos permitió establecer que la competitividad empresarial incide favorablemente en el nivel de reconocimiento esperado en este sector, a través de la aplicación de la acción organizacional, mediante la planificación, organización, dirección y control.
- b. El análisis de los datos obtenidos permitió establecer que la experiencia de mercado logra un alto nivel de estrategia empresarial, teniendo en cuenta herramientas operativas las cuales son conocidas como las 4p, producto, precio, promoción y plaza.
- c. La contrastación de la hipótesis respectiva permitió demostrar que la calidad de servicio incide en las metas y objetivos organizacionales, centrándose principalmente en el cliente, una empresa brinda calidad cuando su producto o servicio supera o iguala las expectativas de los consumidores.
- d. La hipótesis debidamente contrastada permitió demostrar que la supervisión del franquiciador incide en el logro de la estandarización de los procesos, de esta manera un proceso que mantiene las mismas condiciones, produce los mismos resultados esperados.
- e. Se ha establecido que la estrategia empresarial, no incide en el nivel de rentabilidad esperada, esto dependerá en gran medida los gustos y costumbres de los consumidores.

- f. Los datos permitieron demostrar que el reconocimiento de marca refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa, a través del desarrollo de una marca exitosa se genera una variedad de opciones a estudiar, imitar, admirar e invertir.

Conclusión general: La prueba de hipótesis ha permitido determinar que la utilización de la franquicia incide en la gestión de las empresas gastronómicas en el Perú.

5.3 RECOMENDACIONES

- a. Tomando en consideración la incidencia de la franquicia en la gestión gastronómica del Perú, y de acuerdo a los resultados de la investigación éstos son “contratos atípicos”, se recomienda regular su forma de contratación; es decir, que nuestro congreso formule y apruebe una ley específica para que los contratos de franquicias sean “típicos” con regulación existente, el cual redundará en darle mayor confianza a los intervinientes (franquiciador, franquiciado y franquiciante).

Asimismo, es necesario resaltar que la franquicia es un medio financiero usado en muchos países del mundo, debiendo promoverse en el Perú su importancia dentro del empresariado vinculado a la gastronomía, para que se creen marcas de nuestras riquezas gastronómicas en sujeción a las normas que establecen las instituciones que regulan la dación de patentes o autorizaciones legales, con la finalidad que a futuro nuestro país se convierta en un franquiciador con presencia en todos los mercados del mundo lo cual difundirá con mayor éxito la gastronomía peruana.

- b. Que, se defina el contrato de franquicia sin ambigüedad de las obligaciones, tanto para el franquiciador como para el franquiciado, de

tal manera que se asegure la confidencialidad de los conocimientos transmitidos y la no competencia por parte de los franquiciados y responsabilidades de las partes.

- c. Que, el franquiciador debe poseer una central de franquicias que brinde la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias, realizar visitas de asesoría y capacitación constante a sus franquiciados llevarlos de la mano en la implementación, puesta en marcha y durante el tiempo que dure el negocio dejando claro que existen lineamientos para la operación de la franquicia y de esta manera lograr un beneficio general.
- d. Se estime, el desarrollo de una buena estrategia de comunicación externa e interna este constituye un factor clave de cohesión en la cadena, además de mantener una relación constante del franquiciador con sus franquiciados crea un sentimiento compartido de proximidad entre ambas partes, consiguiendo la integración de la identidad corporativa por parte del franquiciado.
- e. Se sugiere, desarrollar la gestión de calidad total ya que ésta es importante en cualquier empresa, cobrando especial relevancia en el caso de aquéllas que adoptan la franquicia como forma organizativa, y que por tanto basan gran parte de su razón de ser en la cesión al franquiciado de una serie de activos intangibles, entre los que cabe destacar el valor del nombre comercial, íntimamente relacionado con la satisfacción y fidelización de la clientela.
- f. Se tome en cuenta que para lograr la satisfacción de los empleados que tanto el franquiciador como el franquiciado tienen a su cargo como paso previo a la consecución de la calidad total, no lo es menos tratar de conseguir un buen ambiente dentro de la cadena, en el que el franquiciado se sienta a gusto, puesto que de la calidad de la relación depende en gran medida la calidad del producto o servicio y de la atención que se ofrece al cliente.

- g. Para garantizar el éxito de una organización de franquicia se recomienda alinear a sus integrantes de forma coherente en torno a la misión, la visión y los valores, compartiendo una estrategia común para alcanzar los objetivos fijados, debe manejarse la máxima información posible sobre el entorno y sobre la propia entidad, y debe poder transmitirse de forma ágil y coherente, tanto interna como externamente.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ÁLVAREZ LÓPEZ, J., y BLANCO IBARRA, F.; LA CONTABILIDAD DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO APOYO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL; Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas; España; Madrid; 2003;pp 62.

2. ANDRIANI, Carlos; BIASCA ,Rodolfo; RODRIGUEZ, Mauricio; UN NUEVO SISTEMA DE GESTION PARA LOGRAR PYMES DE CLASE MUNDIAL; Editorial Norma; México; 2003; pp 323.
3. ASOCIACIÓN CATALANA DE CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN; NUEVAS TENDENCIAS EN MANAGEMENT FUNDAMENTOS Y APLICACIONES; Editorial Bresca S.L.; Barcelona-España; 2010; pp. 254.
4. BARBADILLO DE MARÍA, Santiago; LA FRANQUICIA PASO A PASO; Editorial Porrúa; tercera edición; México; 2000; pp.336.
5. BERMUDEZ GONZÁLEZ, Guillermo J.; LA FRANQUICIA: ELEMENTOS, RELACIONES Y ESTRATEGIAS; Editorial ESIC; España; 2002; pp. 288.
6. BIRKELAND, Peter M; FRANCHISING DREAMS; Editorial Universidad de Chicago; segunda edición; Estados Unidos; 2002; pp.589.
7. CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán; INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN AMERICA LATINA: EVOLUCIÓN Y RESULTADOS; Colombia; 2005; pp.774.
8. CAMPOY MATEO, Daniel; GESTIÓN EMPRENDEDORA. ESTRATEGIAS Y HABILIDADES PARA EL EMPRENDEDOR ACTUAL; Primera Edición; España; Editorial Ideas Propias; 2006; pp.195.
9. CAMPOVERDE AYRES, José; DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRATEGIA PARA MEJORAR ORGANIZACIONES; 4ta Edición; Editorial Supergráfica E.I.R.L.; 2012; pp.343.
10. CEPLAN-CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO; Gastronomía Peruana Al 2021 Lineamientos Para Un Programa De Desarrollo De La Gastronomía Peruana en el Marco del Plan Bicentenario, 2da Edición; Lima Perú; 2012; pp.48.

11. CRESPO RAMOS, Tomas; PEÑA ALCARAZ, José E.; LOPEZ YEPEZ, José A; MADRID GARRE; ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VOLUMEN II; primera edición; Editorial Mad S.L.; 2003; pp.587.
12. CUATREACASSA, Lluís LA GESTION COMPETITIVA POR EXCELENCIA; España-Barcelona; 2010; Profit Editorial; pp.371.
13. CHIAVENATO, Idalberto; LA INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Séptima Edición; Mexico D.F.; Editorial MCGraw-Hill Companies, Inc; 2006; pp. 559.
14. DE LA CRUZ CASTRO, Hugo; GLOSARIO EMPRESARIAL; Editorial Ivera Asociados; primera edición; Lima-Perú; 2000; pp.864.
15. DÍAZ, Luis Fernando; ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO CON APLICACIONES A LA ORGANIZACIÓN POLICIAL; Editorial Universidad Estatal a Distancia; primera edición; Costa Rica; 2005; pp.239.
16. DVOSKIN, Roberto. *Fundamentos de Marketing: Teoria y Experiencia*. Ediciones Granica SA, Argentina, 2004, pp.439.
17. EDITORIAL VERTICE; La calidad en el servicio al cliente; España; 2008; pp.103.
18. FEHER TOCATIL, Ferez y GALLÁSTEGUI, Juan Manuel; LAS FRANQUICIAS UN EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN 100 PREGUNTAS 100 RESPUESTAS; Editorial McGraw-Hill; tercera edición; México; 2001; pp.622.
19. GALAN ZAZO, José Ignacio; DISEÑO ORGANIZATIVO; Editorial Paraninfo; Primera Edición; Madrid-España; 2007; pp.392.
20. GARCIA CAVERO, Percy; FRAUDE EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS Y DELITOS CONTRA LA CONFIANZA Y BUENA FE EN LOS NEGOCIOS; Editorial Palestra; Lima –Perú; 2005; pp. 285.

21. INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO; Imagen y personalización de los centros educativos; Editorial Secretaría General Técnica; 2004; pp.139.
22. KERIN, Roger A.; BERKOWITZ, Eric N.; HARTLEY, Steven W. y RUDELIUS, William; MARKETING; Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.; séptima edición; México; 2004; pp.857.
23. LAWRENCE J, Gitman; MICHAEL D, Joehnk; Fundamentos de inversión; Editorial Pearson Education S.A.; España; 2005; pp.371.
16. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland; ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN CONCEPTOS Y CASOS; Editorial Cengage Learning Editores S.A.; séptima edición; México; 2008; pp.425.
17. MARTINEZ GUILLEN, María del Carmen; Motivación: *Gestión empresarial*; Editorial Díaz de Santos; España; 2012, pp.63.
18. NEKANE ARAMBURU Goya, RIVERA HERNANDEZ, Olga; ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS; Editorial Deusto; tercera edición; España; 2008; pp.147.
19. RAAB, Steven S. y MATUSKY, Gregory; FRANQUICIAS CÓMO MULTIPLICAR SU NEGOCIO; Editorial Irwin; segunda edición; Estados Unidos; 2000; pp.582.
20. RAMIREZ CARDONA, Carlos; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN; Editorial Ecoediciones; Primera edición; Colombia; 2007; pp.249.
21. SÁEZ SÁEZ, Eduardo; Conviértase en Franquiciante; Editorial Publishers; primera edición; Venezuela; 2001; pp.453.
22. SALVADOR Miquel Peris; PARRA GUERRERO Francisca; LHERMIE Christian y ROMERO, José Miquel, Distribución Comercial, Editorial ESIC, Quinta Edición, España; 2006; pp.361.

23. SOLDEVILLA CORDOBÉS, Pilar Magdalena; Manual De Contabilidad De Gestión Para Empresas Franquiciadoras Y De Retail; Editorial Profit; Barcelona-España; 2012,156.
24. STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J.; Fundamentos De Marketing; Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.; treceava edición; México; 2004; pp.825.
25. STEPHEN P. ROBBINS Y DAVID A. DECENZO; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN CONCEPTOS ESENCIALES Y APLICACIONES; Editorial Pearson Education; tercera edición; México; 2002; pp.458.
26. WYSOCKI JR., Bernard; START-UP WITH A SAFETY NET; Editorial Harper; cuarta edición; Estados Unidos; 2001; pp.386.



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema: "La franquicia y su incidencia en la gestión Gastronómica del Perú 2012-2013"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><u>Problema general</u> ¿De qué manera la utilización de la franquicia incide en la gestión de las empresas gastronómicas en el Perú?</p> <p><u>Problemas específicos</u></p> <p>a.-¿De qué manera la competitividad empresarial incide en el nivel de reconocimiento esperado en este sector?</p> <p>b.-¿De qué manera la experiencia de mercado logra un alto nivel de estrategia empresarial en la actividad gastronómica?</p> <p>c.-¿De qué manera la calidad de servicio incide en las metas y objetivos organizacionales ?</p> <p>d.-¿De qué manera la supervisión del franquiciador logra la estandarización de los procesos de una franquicia gastronómica?</p> <p>e.-¿De qué manera la estrategia empresarial, incide en el nivel de rentabilidad esperada?</p> <p>f.-¿Cómo el reconocimiento de marca refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa?</p>	<p><u>Objetivo General</u> Determinar si la utilización de la franquicia incide en la gestión de las empresas gastronómicas en el Perú.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>a.-Establecer si la competitividad empresarial incide en el nivel de reconocimiento esperado en este sector .</p> <p>b.-Analizar si la experiencia de mercado logra un alto nivel de estrategia empresarial en la actividad gastronómica.</p> <p>c.-Demostrar si la calidad de servicio incide en las metas y objetivos organizacionales .</p> <p>d.-Demostrar si la supervisión del franquiciador logra la estandarización de los procesos de una franquicia gastronómica.</p> <p>e.-Establecer si la estrategia empresarial, incide en el nivel de rentabilidad esperada.</p> <p>f.-Demostrar si el reconocimiento de marca refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa.</p>	<p><u>Hipótesis General</u> La utilización de la franquicia incide en la gestión de las empresas Gastronómicas en el Perú.</p> <p><u>Hipótesis Específicos</u></p> <p>a.-La competitividad empresarial incide favorablemente en el nivel de reconocimiento esperado en este sector.</p> <p>b.-La experiencia de mercado logra un alto nivel de estrategia empresarial en la actividad gastronómica.</p> <p>c.-La calidad de servicio incide en las metas y objetivos organizacionales</p> <p>d.-La supervisión del franquiciador incide en el logro de la estandarización de los procesos.</p> <p>e.-La estrategia empresarial , incide en el nivel de rentabilidad esperada.</p> <p>f.-El reconocimiento de marca refleja las políticas de trabajo empleadas en la empresa.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> X : Franquicia</p> <p><u>Indicadores:</u> x1.-Competitividad Empresarial. x2.-Experiencia de mercado. x3.-Calidad de servicio. x4.-Supervisión del franquiciador. x5.-Estrategia Empresarial. x6.- Reconocimiento de Marca.</p> <p><u>Variable Dependiente</u> Y : Gestión</p> <p><u>Indicadores:</u> y1.-Nivel de reconocimiento esperado. y2.-Nivel de Estrategia Empresarial. y3.-Metas y Objetivos Organizacionales . y4.-Estandarización de los procesos. y5.-Nivel de rentabilidad esperada. y6.-Políticas de Trabajo</p>	<p>1. <u>Tipo de investigación</u> Investigación Aplicada.</p> <p>2. <u>Nivel de investigación</u> Descriptivo – Explicativo</p> <p>3. <u>Técnicas e Instrumentos</u></p> <p>Técnica: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario</p>

ENCUESTA

Instrucciones

La presente Técnica tiene por finalidad recoger información de interés para el estudio, el mismo que está referido **“La franquicia y su incidencia en la Gestión Gastronómica del Perú 2012-2013”**. Al respecto se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña tenga bien elegir la alternativa que considere apropiada marcando para tal fin con un aspa (X) en el espacio correspondiente. Se le agradece su participación y los datos proporcionados son con fines académicos. Esta técnica es anónima se agradece su participación.

1. **¿En su opinión, considera que la gastronomía Peruana logrará mejorar su competitividad empresarial a través del contrato de franquicia?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....
.....

2. **¿Considera que la Gastronomía Peruana carece de experiencia de mercado en la utilización de modelos de franquicia?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

3. **¿Considera que la calidad de servicio Garantiza el éxito de una Franquicia Gastronómica?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

4. **¿Considera que la Supervisión de franquiciador garantiza el éxito en la implementación de una franquicia?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

5. **¿Cree que la nueva estrategia empresarial de la Gastronomía Peruana es aportar por la internacionalización de la comida Peruana a través de la franquicia?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....

6. **¿Considera que el reconocimiento de marca es el activo más importante que tiene una franquicia?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

7. **¿En su opinión al implementar un negocio de comida a través del modelo de franquicia, tendrá éxito y aceptación en el mercado?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

8. **¿Considera que el nivel de reconocimiento esperado de una organización se logra con el fortalecimiento interior a través de los empleados para posteriormente salir al exterior?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....

9. **¿Considera que un alto nivel de estrategia empresarial permitirá a las empresas mejorar su productividad y ser más exitosas?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

10. **¿En su opinión las metas y objetivos organizacionales de la gastronomía Peruana alcanza su internacionalización a través de franquicias?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

11. **¿En su opinión la estandarización de los procesos se logrará a través de la asistencia del franquiciador?**

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....

12. ¿Cree que la rentabilidad esperada de una franquicia gastronómica con comida peruana se logra si aprovechamos el boom de la gastronomía?

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

13. ¿En su opinión considera que las políticas de trabajo que tienen las franquicias, son limitantes al momento que se genera la expansión internacional?

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

14. ¿Considera que la Gestión es el elemento fundamental para el éxito de un negocio de franquicia Gastronómica?

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....

14. ¿Considera que un alto nivel de estrategia empresarial permitirá a las empresas mejorar su productividad y ser más exitosas?

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

15. ¿En su opinión las metas y objetivos organizacionales de la gastronomía Peruana alcanza su internacionalización a través de franquicias?

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

16. ¿En su opinión la estandarización de los procesos se logrará a través de la asistencia del franquiciador?

SI ()

NO ()

Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....