

# FRANQUICIA CORPORATIVA:

## ¿RED DE SUCURSALES O FILIALES CON TUTELA EXTRANJERA?

Alberto Mirabal Martínez  
y Luis E. Sigala Paparella

La franquicia es un modelo de negocio que se ha expandido exitosamente en Venezuela, con gran número de enseñas o marcas nacionales y extranjeras. Específicamente, entre las extranjeras se destaca la franquicia corporativa, signada por la presencia de una empresa detrás de la gestión operativa en cada territorio.

GARANTIZAR EL ÉXITO o reducir la posibilidad de fracaso comercial son prioridades ante las cuales las organizaciones tienden a invertir abundantes recursos, que incluyen formas y modelos operativos cónsonos con sus propósitos. Un esquema para la expansión empresarial es la franquicia, entendida como un acuerdo mercantil entre partes jurídicamente independientes, que implica ceder derechos y compromisos para comercializar productos o servicios a cambio de compensaciones económicas.

Detrás de la decisión de franquiciar suele estar presente el interés de una empresa en desarrollar un concepto de negocio de manera rápida, con menores riesgos financieros y compromisos de recursos que hacerlo interna o directamente. Asimismo, el fenómeno puede responder a la necesidad de acrecentar activos estratégicos, tales como marca, visibilidad de unidades o eficiencia de servicios (investigación, asistencia técnica, capacidades gerenciales), que hagan más competitivo el formato y potencien su valor a lo largo del tiempo.

Dos figuras clave integran el concepto: el franquiciador o «principal», como propietario de los derechos, y el franquiciado o «agente», como receptor de los derechos cedidos. De acuerdo con la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976), ambas partes —generalmente empresas— operan bajo la figura del contrato, como mecanismo regulador de la relación.

Una franquicia puede adoptar diversas formas: franquiciado máster, franquiciado regional o subfranquiciado. Estas figuras, por lo general, otorgan exclusividad al agente y lo hacen responsable de las operaciones en uno o más países, en un territorio dentro de un país, o en una o más unidades de la franquicia. El franquiciador puede hacer adaptaciones a los esquemas organizativos que desee usar, para gestionar nacional o foráneamente sus actividades, incluso la posibilidad de hacer inversiones extranjeras mediante filiales propias o empresas conjuntas, que podrían convertirse en franquicias nacionales en los países de destino.

Alberto Mirabal Martínez y Luis E. Sigala Paparella,  
profesores de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

## Franquicias corporativas 2010-2015

	Franquicias totales			Franquicias corporativas		
	Número	Nacionales (%)	Extranjeras (%)	Número	% del total	% de extranjeras
2010	401	61,4	38,6	75	18,7	48,4
2011	386	58,8	41,2	79	20,5	49,7
2012	434	56,4	43,6	97	22,4	51,3
2013	453	56,5	43,5	110	24,3	55,8
2014	496	58,0	42,0	118	23,8	56,5
2015	529	58,4	41,6	125	23,6	56,8

Fuente: *Franquiguía* (2010-2015).

## Franquicias corporativas por rubros y países de origen 2010-2015

Rubros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	País de origen (mayoritario)
Construcción, mobiliario	3	2	2	4	4	4	España, Ecuador, Dinamarca
Servicios profesionales	3	2	3	4	4	4	Estados Unidos
Cafés, bebidas, postres	3	3	3	4	3	3	Estados Unidos, Argentina
Comida rápida	3	7	7	7	8	8	Estados Unidos
Restaurantes, bares, cervecerías	7	6	7	5	5	5	Estados Unidos
Moda y confección	42	43	60	65	71	73	Estados Unidos, España, Italia, Francia, Colombia, Brasil

Fuente: *Franquiguía* (2010-2015).

La franquicia suele considerarse una oportunidad para que una persona invierta en un negocio propio —autoempleo— de la mano de una organización que la acompañe en el proceso. La realidad es que buena parte de las franquicias, especialmente las extranjeras, es desarrollada por empresas o grupos empresariales, bajo la figura conocida como «franquicia corporativa», una forma de organizar la expansión del franquiciador.

El procedimiento consiste en que una franquicia —usualmente extranjera— es otorgada a un agente constituido por una empresa o grupo empresarial para ser operada en un territorio definido (país o región). Lo que distingue a la franquicia corporativa es que no concede subfranquicias o unidades para ser operadas por personas naturales o jurídicas ajenas al franquiciador (*Franquiguía*, 2015). Un concepto de negocio creado en un país es cedido contractualmente para ser desarrollado en otro mercado por una empresa que se hace responsable de las operaciones locales.

La decisión de optar por la franquicia corporativa —en lugar de la franquicia tradicional o la inversión extranjera directa— puede estar influida por factores tales como

distancia cultural, contexto adverso, dinámica económica, riesgo del mercado de destino y, sobre todo, capacidad de inversión del potencial franquiciado. A estos factores deben agregarse las posibles ventajas del grupo local en términos de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984) y su manera de responder estratégicamente ante entornos volátiles (Teece y Leih, 2016; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

El franquiciado corporativo mantiene el carácter de franquiciado máster —asume todos los riesgos y beneficios de la expansión del concepto de negocio en el territorio asignado— y sus posibles subfranquiciados forman parte del mismo grupo empresarial. Tres consideraciones se derivan de este fenómeno: 1) la expansión del modelo en el territorio definido está a cargo y bajo el control de un mismo grupo empresarial, 2) los subfranquiciados mantienen vínculos de asociación con el franquiciado corporativo y 3) el franquiciado corporativo puede organizar complementariamente su red de subfranquiciados mediante filiales o sucursales, con lo cual se crea una cadena de tiendas tutelada por el franquiciador o «principal».

Lo que distingue a la **franquicia** corporativa es que no concede subfranquicias o unidades para ser operadas por personas naturales o jurídicas ajenas al franquiciador

### Franquicias corporativas en Venezuela

La relación entre franquicias nacionales y extranjeras entre 2010 y 2015 está alrededor de 60/40; es decir, el grupo de franquicias extranjeras al cual pertenece la figura de franquicia corporativa mantiene un importante porcentaje. Las franquicias corporativas representaban casi un 24 por ciento del total para el año 2015; pero su número ha crecido, tanto en términos absolutos como en relación con el de las franquicias extranjeras.


Entre las categorías se destaca «moda y confección» con casi el sesenta por ciento de las franquicias corporativas para el año 2015. Estados Unidos es el principal país de origen de estas enseñanzas. El rubro «gastronomía» alcanza un trece por ciento de las franquicias corporativas. Estas franquicias se concentran en 6 de los 27 rubros de actividad que suelen usarse para categorizar las áreas donde opera el formato de franquicias en Venezuela (*Franquiguía*, 2015).

### Rasgos distintivos de la franquicia corporativa

La potencial relación societaria entre franquiciado y subfranquiciado puede dar origen a conjuntos concentrados, cuyo poder económico se sitúe en el grupo empresarial y no en cada unidad franquiciada, indistintamente de la figura jurídica adoptada. Esto explica la existencia de cadenas de tiendas organizadas bajo la figura de sucursales o filiales, que si bien puede matizar el concepto de unidad franquiciada —como esencia del formato de franquicia— contribuye a incrementar la inversión directa local.

Algunos mecanismos de control y supervisión del formato de franquicias pueden ajustarse en función de la modalidad establecida (Mirabal y Sigala, 2010). Así, en cuanto al tutelaje exterior, si bien se mantienen los mecanismos de control del franquiciador sobre el franquiciado, en el mercado local puede haber importantes matices. En las franquicias corporativas, la supervisión y el control se realizan sobre unidades que forman parte del mismo grupo empresarial y, en consecuencia, la figura del contrato puede no ser necesaria o ser susceptible de concertación entre las partes, lo cual podría eventualmente contravenir principios rectores del formato. Además, el grado de rigurosidad en materia de sanciones, así como la flexibilidad en cualesquiera otras consideraciones técnicas o gerenciales, pudiese variar y alejarse de los parámetros pautados por el franquiciador. Ahora bien, la supervisión de una cadena de tiendas en manos de un franquiciado corporativo puede ser más sencilla que la de un mismo número de unidades pertenecientes a personas diferentes.

En cuanto a la cesión de derechos por parte del franquiciador, no todas las franquicias extranjeras se ciñen a la figura corporativa. Esto indica, por un lado, que la modalidad no es exclusiva y, por el otro, que existe un margen de flexibilidad para decidir cuál opción seleccionar.

Los franquiciadores pueden optar por el esquema corporativo, entre las franquicias extranjeras que operan en Venezuela, por las condiciones que ofrece el país. Pero serán las ventajas comparativas y competitivas los factores que, en definitiva, marquen la pauta en la selección de una modalidad. Algunas circunstancias como la no obligatoriedad del registro en la asociación respectiva (Profranquicias), la falta de información de franquicias extranjeras que operan como corporativas y la suspensión temporal del otorgamiento de franquicias por parte de las empresas pueden determinar el impacto de la franquicia corporativa dentro del esquema general de la franquicia como modelo de negocio, y dificultar el análisis para precisar si actúan como redes de sucursales o como filiales con tutela extranjera. 

Nota: Este artículo es producto del proyecto de investigación Código 1003-AC-2016 financiado por el CDCHT de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto, Venezuela.

### REFERENCIAS

- *Franquiguía* (2010): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 8. No. 8. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2011): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 9. No. 9. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2012): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 10. No. 10. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2013): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 11. No. 11. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2014): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 12. No. 12. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- *Franquiguía* (2015): *Directorio de Franquicias en Venezuela*. Año 13. No. 13. Caracas: Grupo TSC, Publicidad y Medios.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure». *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. No. 4: 305-360.
- Mirabal, A. y Sigala, L. (2010): «La supervisión indirecta como mecanismo de control en las franquicias». *Ciencias Económicas*. Vol. 28. No. 2: 249-262.
- Teece, D. y Leih, S. (2016): «Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: an introduction». *California Management Review*. Vol. 58. No. 4: 5-11.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 7: 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984): «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*. Vol. 5. No. 2: 171-180.

La supervisión de una cadena de tiendas en manos de un franquiciado corporativo puede ser más sencilla que la de un mismo número de unidades pertenecientes a personas diferentes