

# UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## TESIS DE GRADO

Factores que condicionan el desarrollo de franquicias de comida rápida en la  
Ciudad de Cobija

**Postulante :** Franz Mario Cárdenas Bismarck

**Tutor :** Lic. Osvaldo Alarcón Eduardo

Cobija - Pando - Bolivia

2022

## **DEDICATORIA**

A Dios Padre le dedico esta obra culminatoria de mi formación de pregrado, al creador que bendice mi espíritu con el conocimiento de revelación y el conocimiento a través de los sentidos, al arquitecto de la vida, quien por las noches renueva las fuerzas de los cansados y por las mañanas alienta sus pasos para proseguir con el camino único.

A mi Padre Franz Mario Cárdenas Aragón le dedico mi Tesis de Grado, a quien le debo todo lo que soy y puedo llegar a ser, quien con su determinación inculcó en mí el deseo por proteger y hacer prevalecer lo que es justo, correcto y de buen nombre. Amor y admiración a quien hoy descansa en su tumba y vive fervientemente en mi corazón y mis memorias.

A mi Madre Liliana Bismarck Ayala, de las mujeres más esforzadas y valerosas que conozco, mientras la vida me lo permita, cada esfuerzo se lo dedico. Que esta nueva etapa en mi vida me permita brindarle el mismo apoyo que yo recibí de ella.

A mi Esposa Lizvania Campos, el amor de mi vida, mi genuina compañía. En palabras de un poeta te diría : “si pudiera detener el tiempo escogería que se detuviera un domingo, si pudiera compartirlo con alguien sería contigo, porque contigo la vida es tan fácil amor y el amor es tan fácil mi vida, porque contigo los días saben a mar, a arena, a paz y los atardeceres siempre duran un poquito más; porque contigo quiero los bailes, las risas, los sueños; porque contigo la vida y lo que con nadie más; porque contigo quiero estar en ese lugar tan tuyo, tan mío, tan nuestro, un domingo eterno donde siempre podamos escapar”.

Finalmente a mi pequeña Perlita, le dedico mi Tesis por su compañía generosa y su siempre entusiasta espíritu canino, los días son estupendos a tu lado, haces muy felices a tus papis.

“Sed buenos administradores de la multiforme gracia de Dios”

**1Pedro 4:10**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis docentes de la Carrera de Administración de Empresas, que no solo me brindaron su apoyo y conocimiento de calidad sino, que con su profesionalismo y pasión por la académica despertaron mi deseo de superación y grandeza, a ellos les estoy totalmente agradecido: Lic. Eduardo Taborga, Lic. Ariel Vaca, Lic. Solange Murillo, Lic. Bertha Bautista, Lic. Daniela Apaza, Lic. Ximena Parrado, Lic. Katherine Bernal, Lic. Gary Moreno, Lic. Rodrigo Abrego y finalmente a mi Tutor, Lic. Osvaldo Alarcón

Quiero agradecerme por creer en mí, quiero agradecerme por hacer todo este gran trabajo, quiero agradecerme por no tener días libres, quiero agradecerme por nunca renunciar, quiero agradecerme por siempre dar y tratar de dar más sin recibir, quiero agradecerme por tratar de hacer el bien más que el mal, quiero agradecerme por ser yo en todo momento. (Snoop Dogg).

Quiero agradecer también a mis amistades más cercanas que realmente son muy pocas, a ustedes mis estimados que en más de una ocasión me extendieron la mano y han podido ser recíprocos con la confianza entregada.

**“El agradecimiento es la memoria del corazón, y el interés que se paga de por vida; porque cuando más lo necesitaste y cuando nadie te quiso darte la mano, hubo alguien que en su abundancia o escasez decidió apoyarte”.**

Por eso les estoy agradecido queridos amigos: Miguel A. Quispe, Samir García, Tamara Cardozo, Carlos A. Huary, Oscar R. Aruquipa, Erwin Méndez y Daniel Seeghers.

De igual manera quiero agradecer a aquellas personas malas, malas no por naturaleza sino por elección propia, ya que son ustedes los que motivan la aparición de nuevos personajes en la historia para combatir sus viles actos, agradezco que se hayan topado conmigo y consiguieran despertar el espíritu de lucha por lo que es justo y correcto, agradezco a ustedes que son útiles por lo menos en eso, aquellos que en su bajeza buscan utilizar sus influencias y su poder para

amedrentar a los débiles, estoy totalmente seguro que recibirán su merecido tarde o temprano, sino es en esta vida será en la venidera.

Estos hijos extraños del mundo se propagan como el polvo, actúan con maldad y luego piden que olvidemos sus artimañas, para seguir haciendo lo mismo por debajo de la mesa. Se consideran víctimas de la sociedad y que solo actúan conforme al sistema en el que el mundo opera. ¿Qué especie de insensatos dicen estas insensateces? ¿Quiénes oyen estas sandeces? ¿Quién se conforma con semejantes vulgaridades simplezas? que cobardemente huyen de la coherencia de explicarse a sí mismos.

El mundo se llena de estas pequeñas y sufridas personas que en lugar de aprender de la dolosa situación que atraviesan se convierten en nuevos victimarios que no consiguen cortar la larga cadena de odio y no hacen más que seguir acrecentando el problema, son escoria, se jactan de sus horripilantes acciones y todavía tienen el descaro y la sinvergüenzura de querer ser juzgados únicamente por el Supremo, escapando así del pueblo a los que tanto torturan.

**“Cuando la verdad ofende, solo mienten y mienten hasta que se olvidan que sigue ahí. ¡Pero SÍ!!! Sigue ahí... Cada mentira dicha los deja en deuda con la verdad; tarde o temprano la deuda es pagada”. (Chernóbil).**

Estas son las últimas palabras que les dedico y los versos de ira que consiguen arrebatarme.

## RESUMEN

La presente Tesis busca identificar los factores que condicionan el desarrollo de franquicias de comida rápida en la ciudad de Cobija, debido a la falta de negocios que funcionen bajo este modelo, si bien desde la teoría se puede evidenciar las grandes oportunidades que representan las franquicias tanto del lado del franquiciador como del franquiciado, es prácticamente imposible el encontrar negocios que hagan uso de esto para ser explotado en la ciudad de Cobija. Quizá por la falta de conocimiento, la inexperiencia en material legal empresario o el riesgo natural de cualquier inversión económica. Bajo el método inductivo y mediante el análisis cualitativo de los datos e información recabada a través de las técnicas de recolección de información como la revisión documental, la encuesta y la entrevista; y haciendo uso de sus instrumentos pertinentes de la mano de un alcance exploratorio y descriptivo se pudo obtener como resultado que los factores determinantes para el desarrollo de franquicias de comida rápida son: Factores Sociales, Económicos y Legales. Dichos factores interactúan y componen las barreras primarias que se deben atravesar para poder concretar la aparición de franquicias tanto nacionales como internacionales, la finalidad de la tesis es poder brindar un punto de apoyo para el estudio práctico y desarrollo de futuras franquicias en la ciudad, de manera que los inversionistas y emprendedores vean con buenos ojos el poder apostar y aventurarse con las franquicias de comida rápida, de igual manera determinar a cabalidad las oportunidades y amenazas que deben ser explotadas y afrontadas respectivamente en relación al objeto de estudio.

**Palabras claves:** Franquicias, Factores condicionantes, Comida rápida.

## **ABSTRACT**

This Thesis seeks to identify the factors that condition the development of fast food franchises in the city of Cobija, due to the lack of businesses that work under this model, although from theory it can be evidenced the great opportunities that franchises represent both On the side of the franchisor as well as the franchisee, it is practically impossible to find businesses that make use of this to be exploited in the city. Perhaps due to lack of knowledge, inexperience in business legal matters or the natural risk of any economic investment. Under the inductive method and through the qualitative analysis of data and information collected through information collection techniques such as documentary review, survey and interview and making use of their relevant instruments hand in hand with an exploratory and descriptive scope. It can be obtained as a result that the determining factors for the development of fast food franchises are: Social, Economic and Legal. These factors interact and make up the primary barriers that must be crossed in order to materialize the appearance of both national and international franchises, the purpose of the thesis is to be able to provide a point of support for the practical study and development of future franchises in the city, of so that investors and entrepreneurs look favorably on being able to bet and venture with fast food franchises, in the same way to fully determine the opportunities and threats that must be exploited and faced respectively in relation to the object of study.

**Keywords:** Franchises, Conditioning factors, Fast food.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	3
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	3
1.1. Justificación Teórica	3
1.2. Justificación Práctica	3
1.3. Situación Problémica	4
1.4. Problema Científico	5
1.5. Objeto de Estudio	5
1.6. Alcance o Campo de Acción de la investigación	6
1.7. Objetivo de la investigación	7
1.7.1. Objetivo General	7
1.7.2. Objetivos Específicos	7
<b>CAPÍTULO 2</b>	8
<b>DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS DE GRADO</b>	8
2.1. Marco Teórico	8
2.1.1. Franquicia	8
2.1.2. Historia de las franquicias	9
2.1.3. Franquicias según el elemento cedido	11
2.1.4. La tendencia globalizadora en la Franquicia	11
2.1.5. Teoría de la agencia	12
2.1.6. Teoría de la escasez de recursos	12
2.1.7. Teoría de la extensión del riesgo	13
2.1.8. Teoría contractual	13
2.1.9. Teoría de los costes de transacción	14
2.1.10. Teoría de las señales	14
2.1.11. Análisis FODA	15
2.1.12. Análisis MECA	15
2.1.13. Cámara Boliviana de Franquicias	15
2.2. Referencias Conceptuales	17
2.2.1. Know How/Saber Hacer	17
2.2.2. Franquiciante	17
2.2.3. Franquiciatario	17

2.2.4. Comida Rápida	17
2.2.5. Responsabilidad Contractual	17
2.2.6. Factores	18
2.2.7. Globalización Empresarial	18
2.2.8. Tendencias	18
2.2.9. Barreras de entrada	18
2.2.10. Propiedad Intelectual	19
2.2.11. Mercado	19
2.2.12. Las marcas	19
2.2.13. Viabilidad Comercial	19
2.2.14. Viabilidad Técnica	20
2.2.15. Liderazgo Empresarial	20
2.2.16. Toma de Decisiones	20
2.2.17. Modelo de negocio	21
2.2.18. Inversionista	21
2.2.19. Acuerdo de Accionista	21
2.2.20. Apalancamiento Financiero	21
2.2.21. Escalabilidad	22
2.2.22. Propuesta de valor	22
2.3. Contexto Referencial	23
2.4. Estudios Previos del objeto de estudio	26
2.4.1. Ventajas y desventajas para un franquiciador	26
2.4.1.1. Ventajas	26
2.4.1.2. Desventajas	27
2.4.2. Ventajas y desventajas para el franquiciado	27
2.4.2.1. Ventajas	27
2.4.2.2. Desventajas	27
2.4.3. Costo de una franquicia reconocida	28
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>30</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>30</b>
3.1. Universo o Población de Estudio	30
3.2. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	30
3.3. Selección de Métodos y Técnicas	31
3.4. Instrumentos de Relevamiento de Información	31

<b>CAPÍTULO 4</b>	33
<b>RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	33
4.1. Análisis del contexto actual del mercado local en relación a las franquicias	33
4.2. Identificación de los factores locales implicados en el desarrollo de franquicias	38
4.2.1. Factor Social/Cultural	38
4.2.2. Factor Económico/Financiero	40
4.2.3. Factor Legal/Jurídico	41
4.3. Reconocimiento de las oportunidades y amenazas presentes para el desarrollo de franquicias	43
4.3.1. Análisis FODA y MECA	44
4.3.1.1. Identificación de los componentes del FODA y MECA	44
4.3.1.2. Resultados de los análisis FODA y MECA	46
<b>CAPÍTULO 5</b>	48
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	48
5.1. Conclusiones	48
5.2. Recomendaciones	50
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	51
<b>ANEXOS</b>	57

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	Grandes Franquicias	9
<b>Figura 2</b>	Resumen de la historia de las franquicias	10
<b>Figura 3</b>	Resumen de los resultados de la encuesta	37
<b>Figura 4</b>	Factor Social/Cultural del contexto local de Cobija	40
<b>Figura 5</b>	Factor Económico/Financiero del contexto local de Cobija	41
<b>Figura 6</b>	Factor Legal/Jurídico del contexto local de Cobija	42
<b>Figura 7</b>	Análisis FODA y MECA	44

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Costo inicial de apertura para sucursal de McDonald's	28
<b>Tabla 2</b>	Formulación del muestreo estadístico	30

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca identificar los factores que condicionan el desarrollo de franquicias de comida rápida en la Ciudad de Cobija, esto mediante el análisis de las teorías que dan sustento al modelo de negocio de las franquicias y del estudio de los factores locales presentes en el mercado particular de la Ciudad de Cobija. En otras palabras, lo que se busca es poder conocer a cabalidad cuales son los factores que promueven o caso contrario que impiden el desarrollo de franquicias de comida rápida en la Ciudad de Cobija; enmarcando la tesis en la línea específica de investigación número 1 de la Carrera de Administración de Empresa, siendo esta: Administración y comportamiento organizacional, pequeñas – medianas empresas y desarrollo de franquicias. .

Toda empresa que goce de un adecuado posicionamiento en el mercado, con perspectivas de crecimiento y expansión, encuentra en la franquicia un modelo rentable y seguro para el cumplimiento de objetivos relativos a la cobertura de nuevos mercados, que ha transformado el panorama comercial, añadiendo que la demanda de emprendedores por adquirir una marca es creciente. (Rey & Peláez, 2016).

En el Capítulo 1 del presente trabajo se abordan los aspectos generales de la investigación como ser la identificación y sustento de la situación problemática a investigar, los objetivos tanto general como específico y de igual manera el alcance de la investigación.

En el Capítulo 2 se desarrolla la estructura teórica del trabajo, las teorías que lo sustentan tales como: la Teoría de la agencia, la Teoría de la escasez de recursos, la Teoría de la extensión del riesgo, la Teoría contractual, la Teoría de los costes de transacción y la Teoría de las señales.

En el Capítulo 3 se desglosa la estructura metodológica del trabajo de investigación para el desarrollo de la Tesis, determinando la población y la muestra representativa de esa población, determinando el método de razonamiento científico utilizado y las técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de información.

En el capítulo 4 se realiza el análisis del contexto actual del mercado local en relación a las franquicias, la identificación de los factores locales implicados y el reconocimiento de las oportunidades y amenazas presentes para el desarrollo de franquicias.

En el capítulo 5 se establecen las conclusiones generales sobre el tema abordado, haciendo hincapié sobre los resultados obtenidos y de cómo estos son determinantes para poder implantar con mayor probabilidad de éxitos futuras franquicias de comida rápida en la ciudad, de igual manera se plantean un par de recomendaciones de acción directa que pueden ser beneficiosas para establecer un camino más práctico para la inserción de modelos de franquicia rápida.

## **CAPÍTULO 1**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. Justificación Teórica**

El trabajo desarrollado ofrece nuevos aportes a la comunidad en general debido a que se realiza una identificación de los factores y elementos condicionantes favorables y desfavorables para la apertura de franquicias de comida rápida en la Ciudad de Cobija, de esta manera se busca generar una base que contribuya al análisis correspondiente de futuros emprendimientos de esta naturaleza, debido a la falta de emprendimientos similares se ve pertinente el poder aportar contenido relevante a través del trabajo de tesis de grado.

Las teorías fundamentales para comprender la estructura de franquicias y que se abordaron en el análisis de los factores que condicionan su desarrollo fueron, la Teoría de la agencia que explica la relación entre el franquiciador y el franquiciado; la Teoría de la escasez de recursos, que indica que el modelo de negocios busca tomar recursos ajenos para poder crecer como empresa principal y como medida temporal para la obtención de recursos financieros; la Teoría de la extensión del riesgo, la Teoría contractual, la Teoría de los costes de transacción y la Teoría de las señales. Teorías postuladas, estudiadas y referenciadas por: Jensen y Meckling, 1976 y Fama y Jensen, 1983; Díez de Castro, Navarro Rondán, 2008 y Beana, 2010

#### **1.2. Justificación Práctica**

De manera práctica el presente trabajo de tesis, busca generar impactos considerablemente importantes en el movimiento económico de la población pandina, proveer de un punto de apoyo para el análisis de factibilidad de nuevos proyectos en la región, establecer alianzas estratégicas entre empresarios locales facilitando el arribo de nuevos negocios a la ciudad de Cobija y de esta manera provocar un aumento en la inversión de capital para este nuevo modelo de negocio.

En igual sentido el ahondar en esta temática da pie al desarrollo de trabajos complementarios en relación a las franquicias, tales como estudios financieros, estrategias de marketing, métodos de

evaluación para la selección de posibles franquicias con potencial de éxito en la Ciudad de Cobija, entre otros.

### **1.3. Situación Problemática**

El principal objeto de estudio son los factores y elementos del mercado que condicionan la apertura de franquicias de comida rápida en la Ciudad de Cobija, la identificación de dichos factores es determinante para evaluar las condiciones actuales dentro de la ciudad para el próspero desarrollo de franquicias.

La situación problemática se origina por el poco conocimiento sobre las condiciones del mercado en la ciudad de Cobija para la apertura de franquicias de comida rápida, limitando así el accionar de los inversores en relación a las oportunidades de desarrollar emprendimientos de tal magnitud, quizás por el desconocimiento de los beneficios que conlleva el ser franquiciado, la falta de otras franquicias en la ciudad que demuestren la operatividad del modelo de negocio o la dificultad de poder contar con un documento legal que pueda mostrar bajo qué condiciones y hasta que nivel se llegan a relacionar las empresas, todos estos faltantes llámense situacionales o de conocimiento propician un alejamiento por parte de los inversores a este modelo de negocio.

A causa de no contar con una base de datos de emprendimientos similares en la capital y de la nula presencia de fomentos a este tipo de negocios por parte de autoridades en la materia como lo es la Cámara Boliviana de Franquicias, es que se da lugar a efectos negativos claros como el que los nuevos negocios prefieran tomar sin un previo consentimiento y mucho menos sin ningún acuerdo contractual de por medio la imagen y marca de empresas ya consolidadas, en lugar de optar por un proceso de franquiciado para no solo obtener las licencias pertinentes sino contar con todo el bagaje de conocimientos operativos y de servicios que conlleva el modelo de franquicia.

Como contexto del ambiente comercial en la ciudad de Cobija se puede evidenciar la falta de presencia de franquicias, sean estas de otras partes del país o extranjeras, a diferencia de grandes

ciudades como La Paz, Cochabamba o Santa Cruz si se habla de Bolivia o como Rio Branco capital fronteriza del Brasil.

Las franquicias más frecuentes en el país están enfocadas al sector gastronómico, específicamente aquellas relacionadas a las comidas fast food (comida rápida), que son las más numerosas y también las más visitadas [...]. Entre algunas de las que se establecieron exitosamente en Santa Cruz están Starbucks, Burger King, Subway, Pizzas Hut, Wendy's, Kentucky Fried Chicken, Hard Rock Café, Hooters, entre otras. (Briançon, 2019).

Ante lo expuesto se identifica la problemática a abordar en el desarrollo de la tesis, donde se recaban los datos e información necesarios para determinar aquellos factores que condicionan la apertura de franquicias de comida rápida en la ciudad de Cobija, todo esto debido a la falta de información científica y formal sobre la temática objeto de estudio.

#### **1.4. Problema Científico**

¿Cuáles son los elementos o factores del mercado que condicionan la apertura de franquicias de comida rápida en la Ciudad de Cobija?

#### **1.5. Objeto de Estudio**

El objeto de estudio en concreto será entonces los factores y elementos que condicionan y dan lugar al desarrollo de franquicias de comida rápida en la capital pandina, es decir, cómo y en qué sentido los distintos factores local inciden a favor o en contra para la apertura de negocios que utilicen el modelo de franquicia.

## **1.6. Alcance o Campo de Acción de la investigación**

El trabajo cuenta con alcance exploratorio y descriptivo; exploratorio debido a que se indaga en el contexto actual y particular de la ciudad de Cobija acerca de las características, condiciones, factores y elementos que permiten desarrollar franquicias de comida rápida y un alcance descriptivo puesto que el producto del estudio pone en evidencia aquellos factores que condicionan la apertura de franquicias enriqueciendo los conocimientos de la problemática abordada.

Para poder lograr identificar los factores determinantes para el desarrollo de franquicias de comida rápida es fue delimitar la investigación a fin de establecer un margen objetivo en el cual se enmarque el alcance de las técnicas de recolección de información.

Geográficamente la investigación se limitó a la población únicamente de la ciudad de Cobija, esto particularmente para la técnica de la encuesta, debido a que esta población ofrece información sobre el contexto actual de la existencia de franquicia o no en la ciudad, además de poder evidenciar la potencial demanda y cabida para la aplicación del modelo de negocio de las franquicias. Para poder consultar a tan grande población se eligió el muestreo aleatorio simple dando la capacidad de que cualquier miembro de la población pueda ser elegido como parte del espacio muestral, para determinar el tamaño de la muestra representativa se utilizó la fórmula estadística para establecer el número de encuestas mínimas necesaria con la finalidad de que pueda reflejar la opinión del universo de la investigación.

En el caso de la entrevista, se determinó por criterio del investigador el consultar sobre la temática de franquicias y su acercamiento con el modelo a los negocios de comida rápida locales que por sus condiciones de infraestructura, volumen de venta y capacidad financiera puedan optar por ser parte de una franquicia nacional o internacional, o en caso de su potencial el poder generar su propia franquicia iniciada en la ciudad de Cobija; Dichos negocios consultados no superaron el número de establecimientos de 8.

## **1.7. Objetivo de la investigación**

### **1.7.1. Objetivo General**

- Identificar los factores condicionantes para el desarrollo de franquicias de comida rápida en la ciudad de Cobija

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el contexto actual del mercado local en relación a las franquicias.
- Identificar los factores locales implicados en el desarrollo de franquicias.
- Reconocer las oportunidades y amenazas para el desarrollo de franquicias de comida rápida en la capital pandina.

## **CAPÍTULO 2**

### **DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS DE GRADO**

#### **2.1. Marco Teórico**

##### **2.1.1. Franquicia**

Una franquicia es: “Es una moderna forma de comercializar productos o servicios por la cual el franquiciante otorga el derecho de utilizar su marca y a trabajar bajo su mismo sistema comercial en un territorio exclusivo a un tercero, llamado franquiciado”. (Estudio Canudas, 2020).

Todo sistema desarrollado de franquicias cuenta con al menos 3 componentes claves:

- 1) Una asociación respecto a la marca comercial entre el Franquiciador y el Franquiciado.
  - 2) Un control y asistencia significativa por parte del Franquiciador hacia el Franquiciado y que cubre el Sistema de Operaciones, Plan de Marketing e incluye una vasta comunidad de intereses en conjunto
  - 3) El conjunto de pagos (regalías) del franquiciado al franquiciador.
- (Beata, Greensfelder, Hemker & Gale, 2010 como se citó en Pérez, 2017).

Toda empresa que goce de un adecuado posicionamiento en el mercado, con perspectivas de crecimiento y expansión, encuentra en la franquicia un modelo rentable y seguro para el cumplimiento de objetivos relativos a la cobertura de nuevos mercados, que ha transformado el panorama comercial, añadiendo que la demanda de emprendedores por adquirir una marca es creciente. (Rey & Peláez, 2016).

El iniciar con una franquicia es retomar las experiencias de otra persona en ese negocio en específico que ha sido ya probado, dónde en el papel ha sido tan explícito respecto a

la metodología, el lograr sistematizarla, ordenarla y plasmarla de tal forma que sea viable a ser reproducida, bajo un amparo en el marco legal que proteja los derechos de uso del propio negocio (Barber, 2013 como se citó en Aguilar, 2020).



Figura 1. Grandes Franquicias  
Fuente: Delgado, M. (2022)

### 2.1.2. Historia de las franquicias

La historia de las franquicias no es de reciente data; el origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual se otorgaban privilegios a través de unas llamadas “cartas francas” para realizar actividades como pesca y caza en determinados territorios. Cronológicamente para el siglo XVII, nace la palabra “franquicia” que significaba una concesión de derechos que permitían el traslado de un producto de un lugar a otro; ya para el año 1959, la palabra franquicia responde a lo que conocemos hoy en día como modelo de negocio, en el que una compañía da autorización para el uso de su marca y venta de sus productos. La primera ola de franquicias a nivel mundial fue durante el siglo XVIII, cuando cerveceros alemanes ofrecían su producto a algunas tabernas únicamente. Posteriormente aparece Estados Unidos como segundo país pionero en franquicias. La historia de las franquicias en los Estados Unidos nace a partir

de la Primera Guerra Mundial, período en el que las compañías se dieron cuenta de que era más rápido crecer a través de un sistema de franquicia, que les permitía la expansión de sus negocios y una mayor rentabilidad de los mismos. (Globofran, 2015).

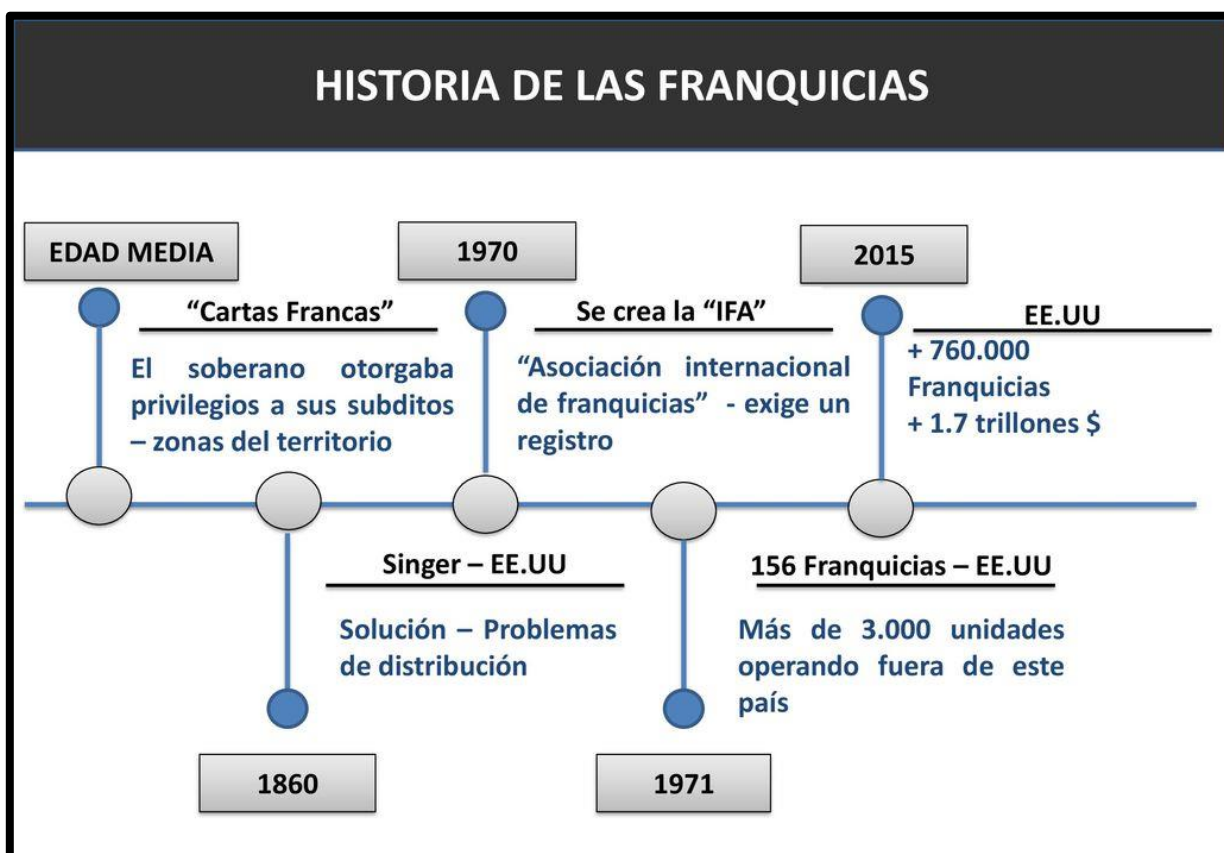


Figura 2. Resumen de la historia de las franquicias  
Fuente: Aigaje, W. (2017)

Actualmente, Estados Unidos es conocido como la cuna de las franquicias a nivel mundial, se mantiene como líder en el mercado mundial con un número de más de 760.000 locales franquiciados. Cualquier emprendedor inversionista, de cualquier nacionalidad que desee adquirir una franquicia, fija su mirada en esta nación, pues es en Estados Unidos donde se han establecido durante siglos las empresas de franquicias más exitosas del mundo. Estados Unidos cuenta con un número aproximado de 883 mil franquicias establecidas en distintos sectores económicos, generando un 10% de los empleos en esta nación. Para el año 2015, se consiguen franquicias de todo tipo, ubicadas

en cualquier sector de la economía y que se adaptan a cualquier perfil que tenga el inversionista. (Globofran, 2015).

### **2.1.3. Franquicias según el elemento cedido**

Según lo que ha cedido el franquiciador, las franquicias pueden clasificarse según Westreicher (2020) en:

- Franquicia comercial. El franquiciador pone a disposición del franquiciado todo lo que necesita para desarrollar su negocio.
- Franquicia industrial. El franquiciador cede el derecho de fabricación, así el know-how (saber hacer) y la comercialización de sus productos. Ejemplo: Las cadenas de comida rápida.
- Franquicia de producción. El franquiciador produce lo que el franquiciado luego vende, siendo este último como un intermediario. Un ejemplo puede ser una tienda de ropa.
- Franquicia de distribución o de producto. El franquiciado distribuye la mercancía que, a su vez, el franquiciador ha adquirido.
- Franquicia de servicios. El franquiciador cede su know-how o saber hacer al franquiciado. Ejemplo: Un modelo de negocio de alquiler de oficinas coworking.
- Franquicia mixta. Es una combinación entre la franquicia de distribución y una franquicia de servicio.

### **2.1.4. La tendencia globalizadora en la Franquicia**

La globalización encuentra su fundamento en la economía, encontrando su evolución en tres variables principales: el avance tecnológico, la economía y la innovación en la

conectividad humana, es decir que al paso que alguna de estas tres variables se modifican, se producen nuevas características de la globalización. [...]. Así siguiendo la tendencia globalizadora en los negocios, hacen su aparición las franquicias generando, como primera característica adoptada de dicha tendencia, la idea de expandir un concepto de negocio a fronteras inimaginables hasta ese momento. De tal forma, actualmente las franquicias se presentan como una consecuencia de la globalización, y al mismo tiempo, como un esquema generador de globalización. (Tormo & Asociados, 2015).

### **2.1.5. Teoría de la agencia**

La teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como el establecimiento y posterior desarrollo de los contratos que rigen tal relación. [...]. Este enfoque es particularmente útil al estudiar el sistema de franquicia ya que reconoce la existencia de dos partes (principal y agente), entre los que pueden existir algunas divergencias de intereses. En concreto, el principal (franquiciador) delega algunas tareas de trabajo en el agente (franquiciado) porque no tiene las capacidades, recursos o tiempo necesarios para llevarlas a cabo en primera persona. Sin embargo, esto no significa que el agente vaya a realizar su trabajo de la manera que más interese al principal, sino que, por el contrario, es probable que trate de hacerlo siguiendo sus propios intereses. [...]. Asimismo, la teoría de la agencia asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado. (Beana, 2010).

### **2.1.6. Teoría de la escasez de recursos**

A través de este enfoque se sostiene que los sistemas de franquicia tienen un ciclo de vida que permite hacer previsiones sobre sus procesos y algunos elementos de su estructura. [...]. 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. [...]. Así pues, la teoría de escasez de recursos sostiene que los franquiciadores adoptan la franquicia como medio de desarrollo empresarial, principalmente porque no tienen suficientes recursos propios y quieren aprovechar la aportación de los franquiciados en este sentido. (Beana, 2010).

### **2.1.7. Teoría de la extensión del riesgo**

Afirma que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Según esta teoría, la franquicia permite a un franquiciador, contrario al riesgo, mantener el control de las unidades consideradas como más interesantes dejando las más "arriesgadas" en manos de franquiciados. (Díez de Castro, Navarro Rondán, 2008).

### **2.1.8. Teoría contractual**

La teoría contractual, por su parte, establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos. [...]. Así pues, según este enfoque, el franquiciador decidirá franquiciar una unidad si el coste de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa. [...]. Esto puede provocar que el coste de una unidad propia sea mayor que el de una ajena, lo que las convierte en menos rentables. (Beana, 2010).

### **2.1.9. Teoría de los costes de transacción**

La teoría de los costes de transacción es una aplicación de la concepción de la empresa. [...]. A través de la cual las empresas son vistas como agentes eficientes. [...]. Que subcontratan aquellas actividades que los agentes externos proporcionan a un coste menor del 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 y quieran aprovecharse de la racionalidad limitada de los agentes que operan en el mercado. Esto conlleva que la compañía se vea obligada a soportar determinados costes relativos a la negociación del contrato, así como a la vigilancia y control del cumplimiento de los términos acordados en el mismo. (Beana, 2010).

### **2.1.10. Teoría de las señales**

Este enfoque defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables para que el público pueda valorarlos. Estas señales son enviadas a los clientes, competidores, proveedores o a cualquier agente que pueda estar implicado en la empresa y con ello, facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores. [...]. Para explicar diferentes decisiones adoptadas por los franquiciadores, tales como la expansión del negocio a través de tiendas propias frente a tiendas franquiciadas. En este sentido, la teoría de las señales sugiere que el franquiciador posee información privilegiada sobre la verdadera rentabilidad y viabilidad del negocio. Es por esto que algunos franquiciados prefieren iniciar su expansión a través de tiendas propias en contraposición a las tiendas franquiciadas y con ello, emitir al mercado una señal de negocio solvente y rentable puesto que el propio franquiciador no teme invertir en él. Según la teoría de las señales, ello incrementaría el número de agentes interesados en convertirse en futuros franquiciados de la empresa. (Beana, 2010).

### **2.1.11. Análisis FODA**

“El análisis FODA, también llamado análisis DAFO o DOFA, consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. De ahí, el nombre que adquiere”. (Kiziryan, 2015).

### **2.1.12. Análisis MECA**

El análisis CAME (MECA) es una herramienta estratégica de negocio que funciona como complemento al análisis SWOT (el análisis de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que algunos llaman el análisis FODA) que brinda la información esencial para establecer las guías de los aspectos encontrados tras realizar la matriz SWOT. Después de identificar el contexto de la organización utilizando el análisis SWOT, se desarrollan una serie de estrategias en el Análisis CAME, siempre trabajando con la información recogida del análisis SWOT. Gracias a estos análisis, se pueden tomar decisiones correctas para el negocio, planteando un perfecto diseño estratégico. (Galiana, 2021).

### **2.1.13. Cámara Boliviana de Franquicias**

En Bolivia existe una autoridad en materia de franquicias y es la Cámara Bolivia de Franquicias que, de acuerdo a su descripción en su página oficial de Facebook, se consideran: Una Asociación Civil de derecho privado sin fines de lucro con personería jurídica y patrimonio propio. Constituye misión de la Asociación, proteger y promover los intereses del sector Franquicias en Bolivia y en el mundo, así como promover mejores prácticas que regulen y protejan el sistema de franquicias. Su visión es aglutinar y representar a todas las empresas que operen bajo el concepto de franquicia, convirtiéndonos en la mejor institución boliviana referente para el negocio de franquicias.

Los principales fines de la cámara son:

- La representación, defensa y promoción de los intereses económicos, sociales y profesionales de sus miembros.
- Crear servicios comunes de asistencia y promover el desarrollo de sus asociados.
- Entablar y mantener contactos con los organismos oficiales, privados o similares, actuando y colaborando con ellos en cuanto pueda afectar a los fines de la Asociación, representando a ésta y a sus asociados, cuando proceda ante las diferentes Administraciones Públicas, así como antes cuantos organismos de índole administrativa y judicial sea menester para la defensa de los intereses que tiene encomendada.
- Crear servicios técnicos, económicos, jurídicos, sociales, publicaciones periódicas o revistas, comisiones de trabajo dedicadas al tratamiento de asuntos específicos, y órganos de cualquier otra índole que sean necesarios para la buena marcha, defensa, y orientación de los intereses colectivos de la Asociación.
- Promover contactos y colaboraciones con otras organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional dedicadas a fines similares a los de la presente Asociación, y participar con las mismas en actividades relacionadas con la promoción del sector.

## **2.2. Referencias Conceptuales**

### **2.2.1. Know How/Saber Hacer**

“Es la transferencia del conocimiento técnico, métodos, procesos, logística operativa, así como la administrativa y comercial de la marca”. (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019).

### **2.2.2. Franquiciante**

“Es el titular de los conocimientos técnicos, el know how, la marca y todos los elementos relacionados con la franquicia”. (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019).

### **2.2.3. Franquiciatario**

“Es la persona a la que se le concede una licencia con una temporalidad para el establecimiento y operación de una franquicia.” (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019).

### **2.2.4. Comida Rápida**

Comida rápida es el nombre que se le da a los alimentos que se pueden preparar y servir en un intervalo muy corto, alimentos como sándwiches, hot dogs, pizzas, hamburguesas. El término se utiliza también para definir la comida que ofrecen los vendedores ambulantes en carritos de comida o trucks. En la actualidad, la comida rápida está presente en prácticamente todos los países del mundo, gracias a ciertas características que lo diferencian de los platos que generalmente se sirven en los restaurantes. (Brito, 2019).

### **2.2.5. Responsabilidad Contractual**

La responsabilidad contractual es la obligación de una persona de cumplir con algo que se acuerda en un contrato. Por esta razón se utiliza la palabra contractual. La persona que

incumple lo acordado en contrato con otra produce el nacimiento de la responsabilidad contractual que puede derivar en el cumplimiento de lo acordado en el contrato o de la indemnización por los daños soportados derivados del incumplimiento o ambas. (Trujillo, 2020).

#### **2.2.6. Factores**

Entendemos por factores a aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios. (Bembibre, 2022)

#### **2.2.7. Globalización Empresarial**

“La globalización empresarial la podemos definir como un proceso de integración mundial de los mercados de productos, servicios, tecnologías y capitales”. (Moya, 2020).

#### **2.2.8. Tendencias**

Se conoce como la preferencia o la corriente que se inclina hacia un fin o fines específicos. Esta suele dejar su marca en un lapso de tiempo y en un determinado lugar. Actualmente se utiliza como sinónimo de moda y es la que controla las elecciones que las personas llevan a cabo. (Yirda, 2021).

#### **2.2.9. Barreras de entrada**

Las barreras de entrada a un mercado son obstáculos de diverso tipo que complican o dificultan el ingreso de empresas, marcas o productos nuevos. Es decir, estas barreras son todas aquellas vallas que complican o impiden que nuevos competidores participen en una industria. Pueden existir barreras de carácter económico, legal o incluso relacionado con ámbitos como la ética o la imagen pública. (Sánchez, 2015)

### **2.2.10. Propiedad Intelectual**

La propiedad intelectual es una regulación que engloba los derechos de los creadores y autores. A través de dicha regulación es posible su protección, organización y defensa frente a terceros. Por medio de la propiedad intelectual individuos y agrupaciones de todo el mundo son capaces de identificar, proteger sus obras. También se ayudan de dichas herramientas para obtener ganancias económicas por medio de las mismas de una forma legal y controlada. Del mismo modo se regulan los futuros beneficios económicos originados con dicha creación y su explotación comercial. Las modalidades de creación susceptibles de propiedad intelectual pueden ser expresadas a través de gran cantidad de soportes distintos. En ese sentido, pueden ser de características tangibles e intangibles. (Sánchez, 2018).

### **2.2.11. Mercado**

“El mercado es un proceso que opera cuando hay personas que actúan como compradores y otras como vendedores de bienes y servicios, generando la acción del intercambio.” (Quiroa, 2019).

### **2.2.12. Las marcas**

“Son los nombres, signos o imágenes comerciales que usan los productores o distribuidores para diferenciar sus productos o servicios de los demás y por los cuales son distinguidos. Estos pertenecen a quienes han registrado debidamente ante los organismos competentes”. (Builes, 2002).

### **2.2.13. Viabilidad Comercial**

El estudio de viabilidad comercial indicará si el mercado es o no sensible al bien producido o al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo así determinar la postergación o el rechazo de un proyecto,

sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo. (Luna, 2014).

#### **2.2.14. Viabilidad Técnica**

El estudio de viabilidad técnica analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto. Muchos proyectos nuevos requieren ser aprobados técnicamente para garantizar la capacidad de su producción, incluso antes de determinar si son o no convenientes desde el punto de vista de su rentabilidad económica (Luna, 2014).

#### **2.2.15. Liderazgo Empresarial**

El liderazgo empresarial es una cualidad que ostenta una persona al mando de una compañía y que le permite influir en el comportamiento, así como en la toma de decisiones de los demás. La gestión empresarial requiere de mucho más que los elementos tradicionales; planear, organizar, dirigir y controlar. Requiere también de talento de quienes están a cargo de personas, como también, de los procesos de negocio. En este sentido, el liderazgo empresarial emerge como un conjunto de habilidades que pueden desarrollarse continuamente si se combinan; habilidades personales, técnicas y sociales. (Orellana, 2019).

#### **2.2.16. Toma de Decisiones**

El proceso de toma de decisiones de negocio es un proceso paso a paso que permite que los profesionales solucionen los problemas ponderando los datos, evaluando las alternativas y eligiendo el curso a partir de ese análisis. Este proceso definido también brinda una oportunidad de revisar si la decisión fue finalmente la correcta. (Lucidchart, 2020).

### **2.2.17. Modelo de negocio**

Un modelo de negocio es un plan inicial en el que se recogen los aspectos clave de todos los ámbitos de tu empresa, como la definición y el posicionamiento del producto o servicio, cómo lo vas a lanzar al mercado, la definición de tus potenciales clientes o las formas de financiación, entre muchos otros. En definitiva, un modelo de negocio recoge la estrategia a seguir por una empresa para generar beneficios con una perspectiva integrada de todas sus áreas. (Nodrizatech, 2021).

### **2.2.18. Inversionista**

“El inversionista o inversor es aquella persona natural o jurídica que compromete parte o todo su capital a la adquisición de títulos financieros. Esto, con el objeto de obtener ganancias”. (Westreicher, 2020).

### **2.2.19. Acuerdo de Accionista**

Un acuerdo de accionistas es un pacto establecido entre los miembros de una sociedad mercantil. Sirve para la toma de decisiones, el ejercicio de distintos derechos societarios, o como anticipación a un problema externo. Es decir, un acuerdo de accionistas es un convenio que hace posible que el accionariado de una compañía exprese su voluntad, la misma que se traduce en toma de decisiones. Estos tratos o convenios son especialmente habituales en empresas familiares y pequeñas empresas. No obstante, en grandes empresas este mecanismo también está presente y permite traducir formalmente la dirección acometida mediante una junta de accionistas. (Sánchez, 2022).

### **2.2.20. Apalancamiento Financiero**

El apalancamiento financiero consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera. El principal

mecanismo para apalancarse es la deuda. La deuda permite que invirtamos más dinero del que tenemos gracias a lo que hemos pedido prestado. A cambio, como es lógico, debemos pagar unos intereses. Pero no solo mediante deuda se puede conseguir apalancamiento financiero. (Velayos, 2012).

#### **2.2.21. Escalabilidad**

La escalabilidad es un concepto que hace referencia a la capacidad de una empresa, un proyecto, o incluso un sistema informático, de alcanzar un crecimiento exponencial. Esto es, una expansión cada vez más acelerada. Es decir, la escalabilidad significa que una compañía tiene el potencial de incrementar sus ingresos a un ritmo muy veloz. Esto, sin la necesidad de aumentar los recursos utilizados en la misma proporción. (Westreicher, 2022).

#### **2.2.22. Propuesta de valor**

La propuesta de valor es el factor que hace diferente y útil a una empresa frente a la competencia y es apreciado por los usuarios. La propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener el beneplácito del público. Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia. (Peiró, 2018).

### 2.3. Contexto Referencial

En Bolivia no existe una normativa específica en materia de franquicias, Vera, L. (2021). Hace un análisis y una propuesta debido a la importancia que recae el tener de forma legal un sustento jurídico que resguarde los derechos y obligaciones contractuales acordados en el modelo de franquicias. Vera, afirma que es relevante el contar con una disposición o norma apropiada para regularla en todos sus ámbitos, otorgando seguridad a las partes que deseen hacer uso de este mecanismo contractual. Las franquicias representan una actividad comercial creciente en el país y generadoras de empleo por lo que proteger esta acción contractual es de suma importancia.

Bajo el método Dogmático Jurídico y Dialectico, Vera Concluye lo siguiente: La expansión que ha experimentado el sistema de franquicias en Bolivia ha cobrado bastante fuerza en los últimos tiempos, proporcionando beneficios económicos a nuestra sociedad los cuales se tornaron evidentes, generando una importante cantidad de empleos de diferentes niveles y requerimientos; aportando considerables sumas a la recaudación fiscal; estimulando la inversión extranjera y nacional [...]. Por ser un contrato de comercialización, la franquicia otorga una serie de ventajas emergentes de su naturaleza jurídica, por ser un contrato de licenciamiento de una marca bajo especiales pautas que se establecen en el contrato. La naturaleza de la Franquicia permite diferenciar claramente este contrato de los restantes contratos de Distribución.

Para la presente investigación, dicho análisis y propuesta hecha por Vera es un punto clave al analizar los factores determinantes para el desarrollo de franquicias puesto que el factor Legal/Jurídico es aquel que cubrirá o resguardará a ambas partes al momento de definir los derechos y obligaciones de los interesados, factor desarrollado en la validación de la presente tesis.

El que no exista una normativa que pueda cubrir por completo cada elemento de concesión y complemento de las franquicias no ha impedido el desarrollo de este modelo de negocio al interior del país, un claro ejemplo de esto es que:

En el país, el sector de las franquicias se encuentra en pleno crecimiento, según datos de la Cámara Boliviana de Franquicias (Cafran). Prueba de ello es que actualmente operan alrededor de 300 marcas de diversos rubros, 20% extranjeras y 80% nacionales. Las marcas bolivianas han repuntado en lo que va de 2021 y tuvieron un crecimiento del 30%. [...]. Para 2021 Scarlett Menacho Eyzaguirre, presidenta de la Cafran, citó como ejemplo exitoso al restaurante La Casa del Camba, que es el que más ha vendido franquicias en este último período. Tiene sucursales en cuatro departamentos de Bolivia, además en Argentina, Paraguay, Estados Unidos y, próximamente, en Chile. (Cartagena, 2022).

El contrato de franquicia no se encuentra específicamente regulado en Bolivia y por ello es considerado un contrato atípico librado a la autonomía de la voluntad de las partes, jurídicamente es un contrato consensual, bilateral, principal, de cooperación empresarial, uniforme, innominado y de tracto sucesivo. Para ser considerado como franquicia y diferenciarse de otros tipos de contratos de colaboración empresarial debe comprender tres requisitos. (Becerra de la Roca, 2016).

1. El uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una presentación de los locales o medios de transporte objeto del contrato.
2. La comunicación de unos conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular.
3. La prestación continua de asistencia comercial, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo, sin perjuicio de las facultades de supervisión que puedan establecerse contractualmente.

Estos requisitos son los que diferenciarán esta modalidad contractual de otras similares, como los contratos de concesión o de distribución exclusiva, de cesiones de marca, de transferencias de tecnología, etc. (Becerra de la Roca, 2016).

Patiño, K. (2021). En su trabajo de exploración investigativo, realiza un análisis sobre modelos de gestión administrativo y financiero para franquicias de comida en Bolivia, en el cual la problemática abordada es “La deficiente gestión administrativa y financiera dentro de una franquicia internacional de comida, ocasiona conflictos a sus encargados de la dirección y

administración”. Donde bajo el enfoque cualitativo y por el método analítico descriptivo concluye que: las franquicias son por excelencia la oportunidad menos riesgosa para el éxito en nuevos negocios, sin embargo no se debe dejar de lado la investigación pertinente sobre los antecedentes de las franquicias a las que se está considerando optar, de manera que es vital el estudio situacional del mercado local para estimar un resultado positivo, la toma de decisiones apropiadas en razón del manejo financieros y el cumplimiento de las estrategias de los directores.

Esto es relevante para la presente investigación puesto que se ve estrechamente relacionado tanto con el objetivo específico número uno de la Tesis, como también con la identificación de los factores condicionantes para el desarrollo de franquicias.

Por su parte Olivares, E. (2017). En el artículo científico titulado: Desarrollo y ventajas competitivas de los negocios de franquicias comerciales en Bolivia. Establece como problema objeto de análisis: “¿cuáles son las ventajas competitivas de productos y servicios de empresas bolivianas existentes en el mercado nacional que contribuyen al desarrollo de franquicias comerciales?”. Bajo una metodología deductiva y con un enfoque mixto afirma que existen dos tipos de ventajas competitivas que las empresas bolivianas han desarrollado para incursionar en programas de franquicias. La primera es el “costo de oportunidad”, que se basa esencialmente en el aprovechamiento de un negocio exitoso que se desea aprovecharlo y explotarlo en forma de franquicias en otros mercados. La segunda ventaja competitiva es la creación de valor, que no todas las empresas bolivianas tienen, pero sí algunas que, con base en esquemas de innovación y adaptación al mercado, han logrado darles mayor valor agregado a sus productos o servicios como para desarrollar programas de franquicias en Bolivia.

Dichos resultados citados del artículo científico dan lugar a afirmar que existe un factor Económico/Financiero que representa una ventaja competitiva y decisiva al momento de desarrollar franquicias en Bolivia, es este factor quien otorga la capacidad de costeo de las estrategias, del costo de oportunidad y de las innovaciones en sus procesos y procedimientos.

## **2.4. Estudios Previos del objeto de estudio**

Becerra y Padilla (2018) en su publicación titulada: Condiciones estructurales y funcionales de las franquicias internacionales de comida rápida en la ciudad de Barranquilla, afirman que “Las franquicias son modelos de negocios que a lo largo del tiempo han venido adquiriendo importancia y que en algunos casos han logrado una identidad propia, convirtiéndose así en modelos y ejemplos de expansión internacional, tal es el caso de Mcdonald’s, Subway y Burger King.” Además los autores citan a Feher Tocatli (2001). Donde hacen hincapié en lo que para ellos son los 7 puntos vitales de las franquicias, siendo estos los siguientes:

- Reclutar excelentes franquiciatarios
- Diseñar manuales de operación efectivos y funcionales.
- Desarrollar un excelente equipo de asesores y de apoyo en el campo.
- Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento.
- Desarrollar y utilizar el liderazgo de la empresa Franquiciante.
- Propiciar relaciones exitosas entre el Franquiciante y el Franquiciatario
- Desarrollar un plan financiero sólido para ambas partes

“Las franquicias son uno de los motores principales en la revitalización e innovación del comercio y en la economía de los mercados. Aportan valor, aportan diferenciación y, lo que es más importante, se encuentran con el cliente”. (Juca, 2011).

### **2.4.1. Ventajas y desventajas para un franquiciador**

#### **2.4.1.1. Ventajas**

- Rapidez del crecimiento.
- Menor necesidad de personal.
- Menor inversión.
- Reducción de riesgo comercial y financiero.
- Obtención de economías de escala.

- Mejor gestión del punto de venta.
- Menos sistemas de control.
- Mayor involucración en el negocio por parte del franquiciador.  
(Tormo Franquicias Consulting, 2022).

#### **2.4.1.2. Desventajas**

- Comunicación compleja entre las redes de franquicia.
- Las decisiones las toman los franquiciados.
- Cumplimiento de compromisos.
- Menor beneficio por punto de venta.
- Relación no jerárquica entre franquiciador y franquiciado.  
(Tormo Franquicias Consulting, 2022).

#### **2.4.2. Ventajas y desventajas para el franquiciado**

##### **2.4.2.1. Ventajas**

- El franquiciado es propietario de un negocio acreditado con resultados probados.
- Reducción de riesgos.
- Obtención de experiencia, formación inicial y asistencia continuada.
- Zona de exclusividad para la venta.
- Publicidad y marketing para las franquicias por parte de la central.
- I+D del franquiciador.
- Economías a escala.  
(Tormo Franquicias Consulting, 2022).

##### **2.4.2.2. Desventajas**

- Pago de derechos de entrada y royalties.
- El franquiciado no es propietario de la marca.

- Las principales decisiones las toma el franquiciador.
- Normas y directrices impuestas por la central de la franquicia.
- Margen de actuación limitado.
- El éxito de la franquicia está vinculado al éxito del franquiciador y de los demás establecimientos de la red de franquicias. (Tormo Franquicias Consulting, 2022).

“Adquirir una franquicia de comida rápida es una opción atractiva porque disminuye la incertidumbre de invertir en un modelo de negocio probado, que disfruta de una marca generalmente reconocida y de unos productos que gozan de la aceptación del público”. (Juca, 2011).

Son innegables las grandes oportunidades que se presentan, tanto para franquiciantes y franquiciadores. Para el franquiciante, porque le permite iniciar un negocio que le brinda una mayor seguridad de éxito, no decimos que el éxito está asegurado; sin embargo, los manuales y procedimientos, además de las supervisiones “in situ” ayudarán a mantener la homogeneidad del negocio. (Basto, 2012).

### 2.4.3. Costo de una franquicia reconocida

Es de esperar que los costos para poder acceder a una sucursal de una franquicia sean elevando pero, ¿qué tan elevados pueden ser? Patrick Frindaro escribe para Visa Franchise un artículo sobre el “Costo De Franquicia McDonalds: ¿Vale La Pena?” en donde describe cuando es el monto inicial para comenzar a operar en una franquicia de McDonald’s.

Tabla 1  
*Costo inicial de apertura para sucursal de McDonald’s*

<b>Tipo de gasto</b>	<b>Importe</b>	<b>Forma de pago</b>	<b>Cuando se vence</b>	<b>A quién hay que pagar</b>
Cuota inicial de franquicia	\$45.000; \$22.500; \$0 a \$500	Suma total	En la apertura	McDonald’s
Bienes inmuebles	Alquiler Base \$0 a \$229.000; \$0 a	Mensual	Base: Mes en curso, Renta Básica a	McDonald’s

edificios – 3 meses alquiler	\$60.000; \$0 a \$75.000; Alquiler 0.00% a 0.28%; 0.00% a 0.15%; 0.00% a 20.25%			pagar, 1 del mes; Porcentaje: 10 del mes siguiente	
Carteles, asientos, equipos y decoración	950.000 a 1.550.000 dólares; de 640.000 a 1.150.000 dólares; de 325.000 a 495.000 dólares	Suma total		Antes de la apertura	Proveedores
Inventario abierto	20.000 a 39.000 dólares; de 13.500 a 23.000 dólares; de 10.000 a 29.000 dólares	Suma total		Antes de la apertura	Proveedores
Gastos diversos de apertura	De 46.500 a 58.195 dólares	Suma total		Según lo gastado	Proveedores de servicios
Gastos de viaje y manutención mientras se viaja	De 3.000 a 37.100 dólares	Según lo gastado	lo gastado	Según lo gastado	Aerolíneas Hoteles Restaurantes
Fondos adicionales – 3 meses	\$250.000 to \$355.000; \$185.000 to \$225.000; \$80.000 to \$110.000	Según lo gastado	lo gastado	Según lo gastado	Empleados Proveedores Servicios públicos
TOTAL	De 1.314.500 a 2.313.295 dólares; 910.500 a 575.795 dólares; 464.500 a 804.795 dólares				

---

Fuente: Frindaro, P. (2022)

## CAPÍTULO 3

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Universo o Población de Estudio

La población o universo que se consideró para el desarrollo y recolección de información concretamente para la encuesta de la investigación fue la población de la ciudad de Cobija, población que según el Instituto Nacional de Estadística cuenta de acuerdo con el censo 2012 con una población de 55692 personas. Para la entrevista se tomaron en cuenta únicamente a aquellos locales de comida rápida que cumplen con ciertos parámetros de infraestructura o capital, además de estar legalmente establecidos para poder considerar la apertura de una franquicia.

#### 3.2. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

El tipo de muestreo será aleatorio simple por su capacidad de que todos los elementos del universo tiene la misma oportunidad de ser parte de la muestra. Además, debido a que la población del objeto de estudio es bastante amplia para la encuesta es requerida la determinación del tamaño para aplicar correctamente una encuesta masiva, por lo cual se utilizó instrumentos digitales para la recolección de la información por medio de formularios virtuales.

Tabla 2  
*Formulación del muestreo estadístico*

Parámetros	N	Z	P	Q	e
Valores	55692	1.96	0.5	0.5	0.05

Fuente: Elaboración Propia.

$$\frac{(Z)^2 * N * P * Q}{(e)^2 (N - 1) + (Z)^2 * P * Q} \qquad \frac{(1.96)^2 * 55692 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 (55692 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

**Total, encuestas realizadas  $\equiv$  381.5350**

### **3.3. Selección de Métodos y Técnicas**

El método de razonamiento inductivo es el que se aplicó con el fin de partir de los elementos y componentes particulares del objeto de estudio, es decir, el análisis de los factores del mercado contextuales de la ciudad para poder obtener una conclusión general sobre cuáles son las condicionantes que propician el desarrollo de franquicias de comida rápida.

Las técnicas que se emplearon en el trabajo fueron:

- La técnica de la Revisión Documental a fin de concretar una base sólida y sustancial de material bibliográfico referente con la problemática.
- La técnica de la Encuesta igualmente fue útil para recabar información primaria sobre la percepción de la población y datos relevantes sobre la inserción en el mercado de las franquicias de comida rápida.
- Finalmente se empleó la técnica de la Entrevista estando este semiestructurada, utilizada para recabar información de aquellos negocios que se dedican a vender comida rápida en la ciudad de Cobija, en concreto a aquellos que puedan cumplir mínimamente con requerimientos como capital de inversión o inmueble para la atención.

### **3.4. Instrumentos de Relevamiento de Información**

- Para la técnica de la revisión documental se utilizó el instrumento de la ficha de trabajo pudiendo en esta registrar de manera ordenada los contenidos referenciados en la investigación, tales como citas de distintos autores o teorías que sustentan a la presente Tesis.
- Para la técnica de la encuesta se utilizó el instrumento de la guía de encuesta donde se formularon las preguntas pertinentes y relevantes que permitieron recabar la mayor cantidad posible de información del espacio maestral, este tipo de información recabada

contempla desde si existe interés por parte de la población para el desarrollo de franquicias, que tipos de franquicias de comida rápida prefieren tener en la Ciudad y si existe algún gusto particular por una comida rápida especificar, todo esto para identificar qué clase de establecimientos, marcas o franquicias son las que cuentan con un mayor potencial de éxito..

- Finalmente, para la técnica de la entrevista se elaboró su instrumento pertinente que fue la guía de entrevista semiestructurada a fin de poder indagar lo suficiente para obtener respuestas concretas que proporcionen información y reconocer el contexto real de la situación actual en relación al tema de estudio. La información que se recabó fue acerca de los conocimientos que tienen los negocios sobre el modelo de franquicia, si han considera abrir una o ser parte de una franquicia nacional o internacional, además de poder consultar bajo su criterio, cuales creen que puedan ser los principales obstáculos para poder iniciar con las franquicias, preguntas que proporcionar una visión propia de estos negocios y que desde su experiencia y conocimiento pueden analizar qué tan cercanos están al modelo de negocio de franquicias.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Análisis del contexto actual del mercado local en relación a las franquicias**

La ciudad de Cobija es la capital del departamento de Pando ubicado en el norte de Bolivia, de clima tropical y que goza de una posición geográfica favorable debido a que limita con Perú y Brasil, generando un serie de oportunidades para explotar por dichas condiciones. De acuerdo los datos recabado por el Instituto Nacional Estadística sobre el Censo de población y vivienda 2012, Cobija cuenta con una población de alrededor de 55692, dicho dato que ya se encuentra sobre pasado a la fecha actual y con vías a ser actualizado con el próximo censo aun en debate.

Es en esta ciudad y población en particular que se centra la investigación de la presente tesis y en donde se realiza el análisis del contexto actual del mercado local en relación a las franquicias para identificar los factores determinantes en su desarrollo.

Para poder llegar a comprender los factores que se ven involucrados para el desarrollo de franquicias es preciso primeramente poder analizar el contexto, para realizar dicha tarea se aplicaron las técnicas de recolección de información de la entrevista y la encuesta respectivamente.

La entrevista se realizó a aquellos negocios que cumplen mínimamente con los requisitos logísticos y económicos para poder considerar la apertura una franquicia de comida rápida en la capital, el número de estos negocios no supera los 8 establecimientos es por eso que mediante una entrevista semiestructurada se buscó comprender las perspectivas y opiniones sobre el modelo de franquicia y su viabilidad en la ciudad, se puede concluir en lo siguiente:

La gran mayoría de los entrevistados tiene una leve noción de lo que es una franquicia, quizá una visión percibida de lo que se puede observar en televisión e internet, pero no poseen un conocimiento mínimamente eficiente, es decir no comprenden a cabalidad los acuerdos cedidos por medio de una franquicia. De igual los consultados expresaron que nunca han considerado

de manera sería el poder adquirir los derechos de una franquicia, puesto que no cuentan ni con el conocimiento de por dónde comenzar ni con los recursos suficientes para hacerlo.

Al ser consultados sobre ¿Cuáles creen que es el principal obstáculo para acceder a una franquicia? Se consiguió distintas respuestas que van desde la falta del capital económico, las limitaciones de contactos para poder establecer una reunión de negocios y claro está la respuesta más común, que es la desconfianza sobre el éxito de la franquicia en territorio Pandino.

Es comprensible que los principales miedos vengan relacionados con el éxito final de la inversión realizada, esto sumado a que en algunas situaciones su capital de trabajo proviene de un crédito bancario, el poder aventurarse con una franquicia representa por tanto un trabajo arduo de investigación previa con el fin de no solo disipar dudas sobre los resultados sino también el analizar todos los posibles escenarios de cada uno de los procesos tanto de ambientación, producción como también atención al cliente.

Los negocios actuales a pesar del tamaño y envergadura de sus establecimientos siguen respondiendo a un modelo de negocio familiar, por lo que muy pocas veces están familiarizados con contratos, repartición de beneficios o concesiones contractuales de alguna índole, esto genera una barrera más al momento de dar su confianza al modelo de franquicias, puesto que es primordial el establecer los derechos y obligaciones concedidos entre el franquiciante y el franquiciado, al no contar con la asesoría legal debida e incapaces de establecer una reunión de negocios con los gerentes de las franquicias, la brecha se sigue extendiendo para poder emprender una franquicia en la ciudad.

De igual manera al ser los negocios locales de estructura familiar las decisiones están supeditadas al consenso de los involucrados, esto representa un factor determinante ya que se producen sesgos cognitivos al llenar de ideas sin fundamentos a los empresarios en lugar de poder recibir el consejo o asesoría de un experto en la materia. El sesgo cognitivo es un juicio inexacto o interpretación ilógica de ideas o hechos debido a prejuicios construidos por el ambiente social.

Este círculo social es tan dominante en los negocios familiares que al ser consultados durante la entrevista se pudo constatar que en lugar de contratar gerentes ante la posible idea de abrir más sucursales, estos preferirían dejar esos negocios a cargo de sus hijos u otros familiares directos.

Paralelamente se aplicó la técnica de la encuesta, esto de acuerdo a lo definido en la formulación de la muestra representativa de la población, gracias a esto se elaboró la encuesta vía virtual por medio de un formulario de google donde se obtuvo las respuestas de un total de 400 personas, sobrepasando el número requerido de respuestas de 381. De manera que se pudieron sintetizar los datos y obtener la siguiente información del público encuestado.

Los encuestados fueron consultados sobre:

Si ellos gustan consumir comidas rápidas, a los que ellos contestaron en su mayoría contundente que Sí, gustan y disfrutan de consumir comidas rápidas en la ciudad de Cobija, esto deja por consiguiente indicado que existe un público que está dispuesto a consumir diferentes ofertas de comida rápida, queda evidente cuando prácticamente el 99% de los encuestados así lo afirman.

El rango de edades que consume más comida rápidas son los adultos de 31 años en adelante, es decir, aquellos que tienen el poder adquisitivo para darse el gusto de hacerlo y con una tendencia de dos a tres comidas rápidas por semana, esto es favorable al saber que no solo hay clientela que gusta de este tipo de menús, sino que lo consumen con frecuencia y además pueden costear los gastos que representa hacerlo.

Los encuestados igualmente hicieron notar su preferencia por comidas como el pollo frito o hamburguesas para lo cual hay bastantes opciones en cadenas de franquicias de comida rápida, como Kentucky Fried Chicken, McDonald's entre otros, además expresaron en la encuesta su aceptación por nuevas ofertas de comida rápida y no solo extranjeras sino también bolivianas, tales como Pollos Cochabamba, Pollos Copacabana y los conocidos Chicken Kingdom.

Por lo que haciendo una comparación de los resultados de las entrevistas como de las encuestas es posible afirmar con seguridad que por parte de la población existe una gran aceptación por la

apertura de franquicias que den variedad a la oferta actual no solo en las comidas que ofrecen sino en la experiencia particular que posee cada franquicia en su relación con el cliente y sus establecimientos.

Aun así, el público encuestado afirma que la inexistencia actual de franquicias se puede deber a la falta de interés por los inversionistas, a que Cobija es una ciudad pequeña o que los precios de los productos de las franquicias puedan estar muy por encima de la competencia.

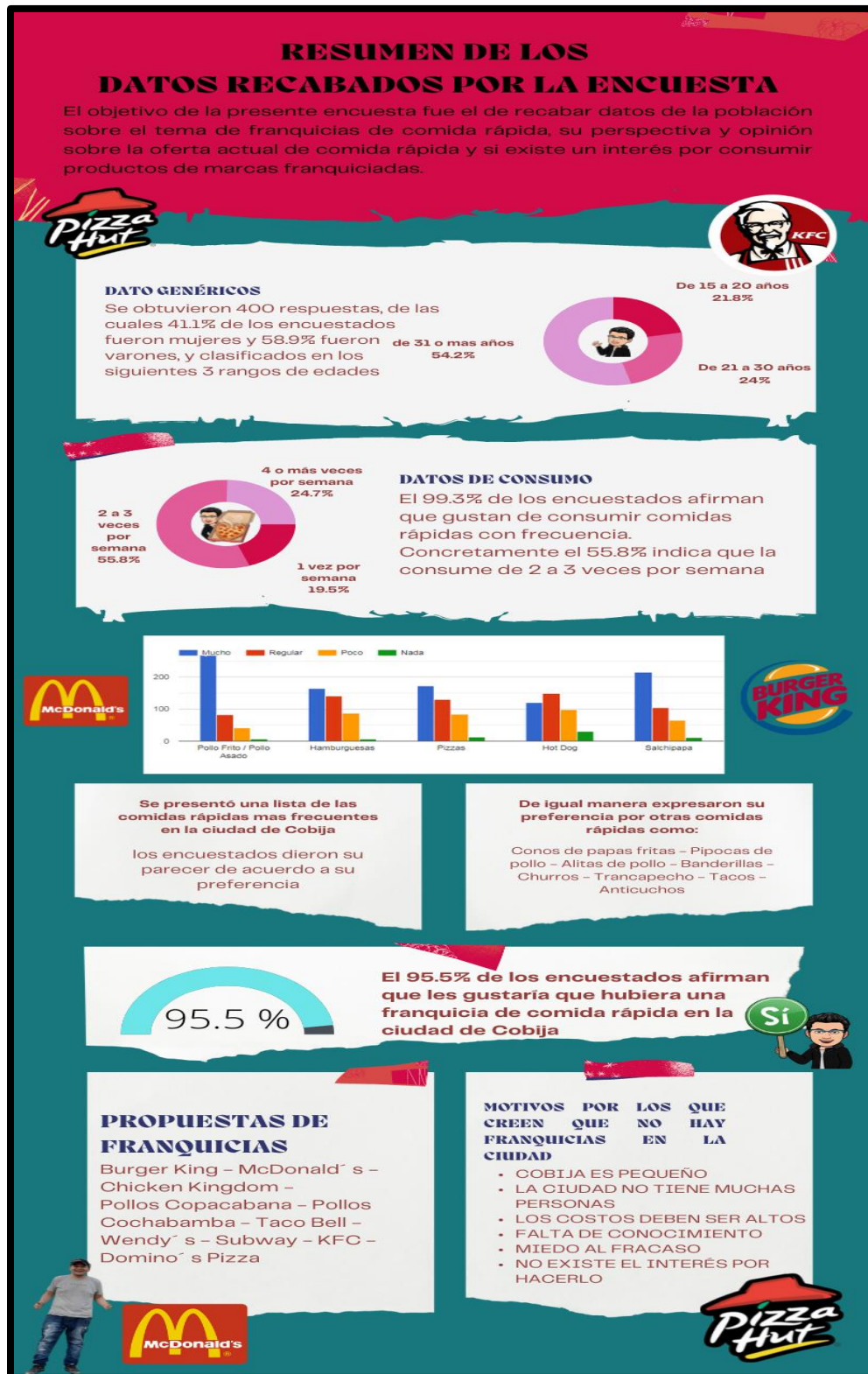


Figura 3. Resumen de los resultados de la encuesta  
 Fuente: Elaboración Propia

## **4.2. Identificación de los factores locales implicados en el desarrollo de franquicias**

Localmente se pudo identificar factores que inciden en el desarrollo de franquicias, factores que una vez superados por los inversionistas, podrán verse en la oportunidad de adquirir una franquicia de comida rápida; la teoría nos indica que un negocio debe contar con una viabilidad técnica-operativa y comercial antes de poder aventurarse a invertir en una franquicia, pero esto no es más que un solo aspecto de otros varios que se deben analizar para la toma de decisiones.

Por lo tanto, tomando en cuenta la teoría en donde se busca la eficiencia de recursos, la reducción de riesgos y el incremento de la probabilidad de éxito, sumado con los datos recuperados de las encuestas en donde se puede evidenciar la perspectiva que tiene la población sobre las franquicias y su preferencia por la comida rápida; además de sintetizar y analizar la información obtenida durante las entrevistas en las cuales los dueños de los negocios expresaron en sus propias palabras sus conocimientos sobre las franquicias y sobre todo las limitantes que ellos encuentran en relación a la inversión, el dominio de marca y la propiedad intelectual, podemos concluir que existen 3 factores decisivos que inciden en el desarrollo de franquicias, cada uno de ellos de orden secuencial y representan barreras de experiencia y conocimiento. Estos son: Social/Cultural, Económico/Financiero y Jurídico/Legal.

### **4.2.1. Factor Social/Cultural**

EL Factor Social/Cultural es aquel que gira en torno a la percepción social y las prácticas culturales; es decir, responde a un pensar y actuar condicionado por la perspectiva social, esto es entendible cuando observamos que los inversionistas y emprendedores optan en muchas ocasiones en seguir con el modelo de negocio tradicional de la venta de sus servicios debido a que esa es la manera en la que lo hacían sus padres, consideran que las franquicias si bien son muestras de éxitos en muchas ciudades grandes del país, por su parte ellos prefieren manejarse a distancia de ello, ya que sienten que su propiedad intelectual se verá comprometida y la manera en que hacen su trabajo es para ellos ya bastante funcional y no pretenden cambiar o aventurarse a tan siquiera invertir en que alguien más venga a decirles la manera en que deben manejar su

negocio. Afirmación que responde únicamente a un pensamiento social/cultural y no así a un análisis económico.

“Se denomina factores sociales a todas las influencias externas que recibimos de nuestro entorno. Es decir, aquellos aspectos que provienen de círculos cercanos -familia, amigos, compañeros de trabajo, comunidad próxima- y que impactan en lo que pensamos y sentimos”. (Da Silva, 2022).

Durante las entrevistas se pudo evidenciar el recelo presente en cada negocio, y la oposición a la intromisión a su modelo de negocio familiar, ellos afirman que su actual negocio es fruto de su esfuerzo, sacrificio y representa un bien con mayor valor del que podrían recibir de un acuerdo de franquicias.

Esto va en ambos sentidos, tanto para la adquisición de una franquicia, como para convertir su actual negocio en una franquicia nacional, quizá debido a un sesgo cognitivo que hace que tengan mucha mayor confianza en su círculo social en lugar de los estudios u opiniones de los expertos en la materia, de manera que muchas oportunidades de franquiciarse se ven interrumpidas por tal motivo, ya que no se ven con la seguridad de dejar su marca en manos de otras personas ajenas a su círculo familiar, por lo que su nivel de crecimiento y expansión se ve limitado al desarrollo y responsabilidad de los hijos para tomar las riendas de una posterior sucursal.

Dicho factor es el más importante y decisivo para optar por una franquicia, ya que la primera barrera por atravesar será el prejuicio de los empresarios locales, y luchar contra la estrechez de mente. Una vez identificado este factor podemos ir al siguiente que es el punto intermedio para encaminar un negocio a una franquicia, y este es el Factor Económico/Financiero.



*Figura 4. Factor Social/Cultural del contexto local de Cobija*  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.2. Factor Económico/Financiero

El factor económico es el segundo factor determinante debido a que una vez superada la barrera de los miedos y la opinión social, el inversionista deberá preguntarse si cuenta con la capacidad económica suficiente para enfrentar semejante reto, de acuerdo con la información recabada por la entrevista el principal temor que tienen los dueños de los negocios es el de perder su capital de trabajo y sus ahorros en un movimientos que para ellos resulta arriesgado, dicho temor se ve apoyado por la idea de tener que contar con un socio para poder alcanzar el monto necesario para una franquicia, teniendo que ceder parte del negocio a un socio accionista.

Por otra parte, al no contar con los ahorros suficientes otra alternativa sería el de financiar su proyecto de franquicia con un préstamo bancario y esto conlleva mayores problemas por la necesidad de poder garantizar montos elevados con la documentación de terrenos u otros bienes inmuebles.

Los entrevistados muestra un claro rechazo a tener que endeudarse por perseguir lo que para ellos es un sueño, si bien entienden que las franquicias son de mucho beneficio en relación a la experiencia que se recibe y a todo el bagaje de conocimientos que son cedidos por contrato, a sus ojos el modelo de franquicias está reservado para personas con un patrimonio mucho más cuantioso y no de aquellos que se construyen desde abajo humildemente.



*Figura 5. Factor Económico/Financiero del contexto local de Cobija*  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.3. Factor Legal/Jurídico

El factor legal es prácticamente el paso final para consolidar un acuerdo de franquicia, una vez un emprendedor consigue establecer una alianza estratégica con el dueño de una franquicia y cuenta con el capital necesario para poder acceder a la misma, será el mencionado factor legal la culminación de la hazaña, en el territorio Boliviano no existe una normativa o procedimiento legal establecido por lo que de contar con un franquiciante extranjero es más que seguro que

presente su propio contrato de franquicia, siendo este un tira y afloja entre ambas partes hasta quedar ambos satisfechos con el acuerdo.

Es en este punto donde contar con una asesoría legal es la idea más inteligente y precisamente una de las mayores dificultades, esto debido a que como no existen franquicias de comida rápida en la ciudad de Cobija, es lógico pensar que hay un vacío precisamente en juristas expertos en la materia, por lo que es necesario buscar asesoría legal en el extranjero de manera que se pueda estar totalmente capacitado al momento de negociar los términos con el dueño de la franquicia. (Modelo de contrato de franquicias disponible en los anexos).



*Figura 6.* Factor Legal/Jurídico del contexto local de Cobija  
Fuente: Elaboración Propia

### **4.3. Reconocimiento de las oportunidades y amenazas presentes para el desarrollo de franquicias**

Comprendida la situación actual e identificados los factores determinantes es preciso reconocer las oportunidades y amenazas que se tienen sobre el modelo de negocio de franquicia en la ciudad de Cobija, para esto se hace uso parcial de las matrices de análisis FODA y MECA, herramientas útiles para la mencionada finalidad.

Cabe resalta que el poder describir a cabalidad las oportunidades presentes y las amenazas existentes sobre el modelo de negocio de las franquicias son de suma importancia puesto que solo al reconocer las oportunidades, su magnitud y como aprovecharlas se pueden generar acciones encaminadas a preparar un terreno mucho más ventajoso al para el éxito de una franquicia. En igual sentido reconocer las amenazas ayuda a reducir el índice de incertidumbre y dar pasos con certeza en lo que se espera conseguir y el cómo hacerlo dentro de un plan estratégico.

Si bien el modelo de franquicias busca reducir costos, expandir negocios y minimizar riesgos, dicho modelo no queda exento de los grandes recursos económico que se deben invertir y el tiempo requerido para recobrar tan cuantiosa inversión; como antes se mencionó en la investigación, franquicias como McDonald's requieren una inversión de apertura de entre uno a dos millones de dólares, sin tomar en cuenta los costos para hacer frente a las amenazas locales.

### 4.3.1. Análisis FODA y MECA



Figura 7. Análisis FODA y MECA  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.1.1. Identificación de los componentes del FODA y MECA

##### 4.3.1.1.1. Oportunidades

- **Sin competencias de otras franquicias.-** actualmente no existen franquicias de comida rápida nacionales o internacionales establecidas en la ciudad de Cobija, esto representa una oportunidad aprovechable puesto que deja el camino totalmente despejado para el asentamiento de una franquicia sin la preocupación de un competidor directo bajo el mismo modelo de negocio.
- **Clientela nacional e internacional.-** debido a la ubicación estratégica de la ciudad de Cobija se puede contar con una mancha urbana amplia conformada por potenciales clientes tanto nacionales como extranjeros por la cercanía con los países de Brasil y Perú.

- **Interés por franquicias nacionales e internacionales.**- los resultados de las encuestas realizadas indican que existe una potencial demanda no solo por franquicias reconocidas del exterior, sino que de igual manera hay interés creciente por franquicias de comida rápida provenientes del interior del país, se considera una oportunidad puesto que hay mayores posibilidades de entablar relaciones más fructíferas entre bolivianos y hablantes de una misma lengua.

#### 4.3.1.1.2. Amenazas

- **Cambios de tendencia.**- si bien se puede esperar gran afluencia de comensales al abrir un establecimiento nuevo de comida rápida, es correcto afirmar que por cuestiones de tendencias sociales es preciso mantenerse a la vanguardia con sus estrategias a fin de no terminar siendo una mera experiencia pasajera.
- **Entorno económico incierto.**- si bien la economía global ha sido golpeada por la recesión provocada por la pandemia Covid-19, la situación de Cobija no dista mucho de esa realidad, aún más considerando que es una ciudad con una población pequeña, esto puede significar una amenaza al momento de establecer los precios de los productos disponibles en la franquicia de comida rápida, ya que por más que la venta de comida sea un negocio con un margen de ganancia más alto y con una tasa de retorno rápido, no se debe dejar de lado la lógica de que no todos están en la capacidad de pagar la oferta de una franquicia que sobrepasen el promedio de precios de productos similares.

#### 4.3.1.1.3. Explotar

- **Promociones por apertura.**- ya que no existe competencia de otra franquicia en Cobija se debe buscar controlar el mercado de comida rápida lo antes posible para esto se debe echar mano de las conocidas promociones por apertura de forma que se estreche prontamente la relación cliente – empresa.

- **Propuesta de menú en español y portugués.-** ya que se espera una clientela que hable tanto español como portugués se ve pertinente contar con los menús en ambos idiomas de forma que facilite la atención y los servicios del establecimiento.
- **Tematizar el local físico.-** la experiencia del cliente forma parte esencial del servicio, esta le da un valor agregado a la comida rápida, al tematizar el local se puede transmitir la esencia de la franquicia al ser esta nacional o internacional, ejemplos de esto hay varios, como el Hard Rock Café con temática de rock and roll o lugares más tradicionales como la Casa del Camba en Santa Cruz.

#### 4.3.1.1.4. Afrontar

- **Manejar una propuesta variable por temporada.-** la manera de afrontar la amenaza de los cambios de tendencias es poder tener un menú que sea variable en los detalles y una ambientación que vaya de acorde a la temporada festiva de turno, todo con el fin de mantenerse relevante ante la clientela.
- **Presentación de productos en precios diferentes.-** se busca tener una variedad de precios que se ajuste a las distintas posibilidades económicas de la mayoría de los comensales, buscando dar cabida a la mayoría y variada clientela, en ese sentido es positivo contar con propuestas tanto económicas como diversas.

#### 4.3.1.2. Resultados de los análisis FODA y MECA

Gracias a los datos recabados durante la aplicación de las técnicas de investigación se puede realizar el análisis del contexto local, a esto se le suma el análisis del entorno mediante los resultados del FODA y MECA, en los que se puede evidenciar que las principales oportunidades existentes son: el que no existe competencia para la apertura de franquicias, se goza además de clientes potenciales tanto nacionales como internacionales y hay una buena aceptación por parte del público objetivo para la llegada de franquicias de comida rápida. Estas oportunidades pueden ser explotadas mediante estrategias que consigan aprovechar las bondades de las franquicias

como ser la novedad por apertura, las promociones por temporada y tematizar el local de manera que la identidad de la marca sea sobresaliente.

Por su parte en el análisis de las amenazas se puede evidenciar que no existen muchas situaciones externas que conflictúen el desarrollo de franquicias, quizá la mayor amenaza presente es la dificultad económica por la que atraviesan muchas familias en Cobija, esto como resultada de las medidas de control tomadas durante la pandemia, por lo que en un principio la manera de afrontar esta amenaza es con una estrategia de precios estos deben ser competitivos y hacer uso de estrategias de marketing para garantizar su posicionamiento.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

Es evidente que el modelo de franquicias es un paso natural de las empresas que han tenido éxito en su rubro, y que dicho modelo de negocio es bastante frecuente en el extranjero y que su auge no hace más que aumentar en el interior del país, siendo concretos en el eje central de Bolivia, esto quiere decir que tarde o temprano será posible el ver asentadas franquicias de comida rápida en Cobija; pero, para que esto sea un hecho habrá que superar varias barreras o factores condicionantes para el desarrollo de franquicias.

Respondiendo al objetivo número 1 de la presente tesis se puede concluir que de acuerdo con el análisis del contexto actual del mercado local en relación a las franquicias; no existe un interés notable por parte de los dueños de los negocios acerca de pertenecer a una franquicia, a pesar de los numerosos beneficios y la baja tasa de riesgo que representan las franquicias, dicho modelo no termina por convencer a los inversores que temen por pérdidas económicas considerables en el corto plazo. A pesar de lo antes mencionado el público secular y potenciales clientes ven con buenos ojos la llegada de una franquicia a la ciudad e inclusive hay cierta preferencia por franquicias nacionales como ser Chicken Kingdom, Pollos Copacabana o Pollos Cochabamba, teniendo así una aceptación en el mercado local de la comida rápida.

De acuerdo con el objetivo número 2 se pudo identificar con claridad gracias a la teoría y a los datos recolectados por las técnicas de relevamiento de información, los factores condicionantes para el desarrollo de franquicias, siendo estos: el factor social/cultural, económico/financiero y el legal/jurídico. Socialmente se debe trabajar mucho en la difusión de nuevos modelos de negocio de forma que se consiga eliminar el tabú existente sobre las franquicias, en igual sentido se debe cultivar un pensamiento mucho más empresarial que no vea con zozobra al apalancamiento financiero o a la búsqueda de accionistas a fin de poder concretar nuevos negocios que requieran de un capital considerable. Por último, existe un desconocimiento total sobre asesoría jurídica legal en materia de franquicias.

En respuesta al objetivo número 3, sobre las oportunidades y amenazas para el desarrollo de franquicias se puede concluir que, Cobija por su ubicación geográfica y su nivel de crecimiento poblacional es un territorio capaz de ser explotado por sus virtudes, únicamente requiere de un mayor conocimiento empresarial y educación financiera que permita ampliar el horizonte de los empresarios para aventurarse con las franquicias. Además, que no existen actualmente una competencia directa en la ciudad dando lugar a poder acaparar un nicho específico totalmente libre, mercado únicamente amenazado por la inestabilidad económica fruto de los tiempos de pandemia.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar estudios de factibilidad que complementen la información de la presente tesis con el fin de poder determinar con exactitud que franquicias son las que cuentan con un mayor porcentaje de adaptación y éxito en la capital pandina.
- Se recomienda contar con una presencia más relevante en materia de franquicias en la ciudad de Cobija como lo es, la Cámara Boliviana de Franquicias, a fin de poder recibir un asesoramiento provechoso, además de crear una red de contactos de interés entre inversores, bancos y franquicias.
- Se recomiendo establecer alianzas estratégicas y presentar proyectos de interés ante la Cámara de Industria y Comercio de Pando con el fin de que mediante sus atribuciones y alcances puedan crearse los espacios pertinentes para el desarrollo de nuevas ideas de negocio con lo son las franquicias.
- Se recomienda el poder explorar la posibilidad de no solo traer una franquicia de comida rápida, sino el generar una que sea netamente pandina y sirva como referente del modelo de negocio compitiendo a nivel de franquicias internacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aigaje, W. (2017). *El aporte de las franquicias ecuatorianas como modelo de crecimiento empresarial en el ámbito económico y social*. Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/11869402/>
- Aguilar, J. (2020). *Introducción a las Franquicias: ¡Más de 150 publicaciones consultadas!* Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros/1885/1885.pdf>
- Asociación Mexicana de Franquicias. (2019). *Glosario de Franquicias*. Recuperado de: <https://franquiciasdemexico.org.mx/glosario-franquicias/>
- Basto, R. (2012). *Plan de implementación para una franquicia de comida rápida en la selva peruana: Pucallpa, una ciudad con perspectivas*. (Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324359/Basto\\_RM.pdf?sequence=10&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324359/Basto_RM.pdf?sequence=10&isAllowed=y)
- Beana, V. (2010). *Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009*. Recuperado de: [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7719/CdG\\_1023.pdf;jsessionid=2CB4B666EAFECF210558A44CED48B195?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7719/CdG_1023.pdf;jsessionid=2CB4B666EAFECF210558A44CED48B195?sequence=1)
- Becerra de la Roca, M. (2016). *Contratos de franquicia para expandir negocios*. Recuperado de: <https://www.bda-lawfirm.com/articulos/contratos-de-franquicia-para-expandir-negocios-3/>
- Becerra, A. & Padilla, J. (2018). *Condiciones estructurales y funcionales de las franquicias internacionales de comidas rápidas en la ciudad de Barranquilla*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p16.pdf>

Bembibre, C. (2022). *Definición de Factores*. Recuperado de:

<https://definicionabc.com/factores/>

Briançon, M. (2019). *Santa Cruz concentra el 60% de las franquicias en Bolivia*.

Recuperado de: <http://www.libreempresa.com.bo/coyuntura/20190424/santa-cruz-concentra-el-60-de-las-franquicias-en-bolivia>

Brito, G. (2019). *Comida Rápida: Características y Ventajas para tu Negocio*. Recuperado de:

<https://www.metalboss.com.mx/blog/comida-rapida>

Builes, J. (2002). *Teoría de la franquicia*. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-franquicia/>

Cámara Boliviana de Franquicias. (18 de febrero de 2020). Información Impressum.

[Información del perfil de Facebook]. Recuperado de: [https://www.facebook.com/cafran.org/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/cafran.org/about/?ref=page_internal)

Cartagena, J. (2022). *Franquicias bolivianas, una opción de negocio que promete*.

Recuperado de: <https://activosbolivia.com/franquicias-bolivianas-una-opcion-de-negocio-que-promete/>

Da Silva, D. (2022). *¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor?*

Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/factores-influyen-comportamiento-consumidor/>

Delgado, M. (2022). *La historia de las franquicias*. Recuperado de:

<https://www.timetoast.com/timelines/la-historia-de-las-franquicias-bac60112-4cea-4523-ad8f-3139a9e4a635>

Díez de Castro, E., Navarro, A., & Rondán, F. (2008). *Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica*. Recuperado de: <https://n9.cl/p169a>

Estudio Canudas. (2020). *El ABC de las Franquicias*. Recuperado de: <https://www.studocu.com/co/document/universidad-catolica-de-colombia/gestion-de-cadenas-de-suministro/abc-de-la-franquicia/14046744>

Findaro, P. (2022). *Costo De Franquicia McDonalds: ¿Vale La Pena?* Recuperado de: <https://www.visafranchise.com/es/blog/mcdonalds-franquicia>

Giliana, P. (2021). *Qué es un análisis CAME y cómo se hace*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

Globofran. (2015). *La franquicia: Un poco de historia*. Recuperado de: <https://globofran.com/la-franquicia-un-poco-de-historia>

Juca, A. (2011). *Estudio de los factores que inciden en el crecimiento de las franquicias de comida rápida en la ciudad de Quito*. (Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Israel). Recuperado de: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/60/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-226.pdf>

Kiziryan, M. (2015). *Análisis FODA*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

Lucidchart. (2020). *Los 7 pasos del proceso de toma de decisiones*. Recuperado de: <https://www.lucidchart.com/blog/es/pasos-del-proceso-de-toma-de-decisiones>

- Luna, J. (2014). “*Análisis de viabilidad de un proyecto empresarial: Franquicia*”. (Proyecto de Maestría, Universidad Nacional de Córdoba). Recuperado de: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/2346>
- Moya, D. (2020). *Globalización empresarial: retos y oportunidades para pymes*. Recuperado de: <https://www.gestionar-facil.com/globalizacion-empresarial-retos-para-pymes/>
- Nodrizatech. (2021). *Modelos de negocio: Tipos y ejemplos*. Recuperado de: <https://nodrizatech.com/knowhow/modelo-de-negocio/>
- Olivares, E. (2017). Desarrollo y ventajas competitivas de los negocios de franquicias comerciales en Bolivia. *Enfoques, Revista de investigación de ciencias de la administración*, 1, 183-194. Recuperado de: <http://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/16>
- Orellana, P. (2019). *Liderazgo empresarial*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-empresarial.html>
- Patiño, K. (2021). *Modelo de gestión administrativo y financiero para franquicias de comida en Bolivia*. (Proyecto de Maestría, Universidad Mayor de San Simón). Recuperado de: <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/bitstream/123456789/22866/1/TFG.pdf>
- Peiró, R. (2018). *Propuesta de valor*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>
- Pérez, R. (2017). *La Franquicia- Decodificando su ADN. Investigacion&Negocios*, 138 – 143. [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v10n15/v10n15\\_a02.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v10n15/v10n15_a02.pdf)
- Quiroa, M. (2019). *Mercado*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>

- Rey, A. & Peláez, D. (2016). *Franquicia una estrategia de expansión empresarial*. (Proyecto de Grado, Fundación Universitaria Católica- Lumen Gentium). Recuperado de: <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/405/FUCLG0016017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, J. (2015). *Barreras de entrada*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/barreras-de-entrada.html>
- Sánchez, J. (2018). *Propiedad intelectual*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/propiedad-intelectual.html>
- Sánchez, J. (2022). *Acuerdo de accionistas*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/acuerdo-de-accionistas.html>
- Tormo Franquicias Consulting. (2022). *Ventajas y desventajas de la franquicia*. Recuperado de: <https://www.tormofranquicias.es/ventajas-desventajas-la-franquicia/>
- Tormo & Asociados. (2015). *La tendencia globalizadora en la Franquicia*. Recuperado de: <https://www.franquiciashoy.com/recursos/notifranquicias/la-tendencia-globalizadora-en-la-franquicia>
- Trujillo, E. (2020). *Contractual*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/contractual.html>
- Velayos, V. (2012). *Apalancamiento financiero*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/apalancamiento-financiero.html>
- Vera, L. (2014). *Análisis y propuesta de regulación del contrato de franquicia en la legislación boliviana*. (Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Andrés). Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/13676/T4534.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Westreicher, G. (2020). *Tipos de franquicias*. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-franquicia.html>

Westreicher, G. (2020). *Inversionista*. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/inversionista.html>

Westreicher, G. (2022). *Escalabilidad*. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/escalabilidad.html>

Yirda, A. (2021). *Tendencia*. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/tendencia/>

# ANEXOS

<p><b>Autor:</b> Aguilar, J.</p> <p><b>Título:</b> Introducción a las Franquicias: ¡Más de 150 publicaciones consultadas!</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2020</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b></p> <p>10/06/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Franquicias</p> <p>El iniciar con una franquicia es retomar las experiencias de otra persona en ese negocio en específico que ha sido ya probado, dónde en el papel ha sido tan explícito respecto a la metodología, el lograr sistematizarla, ordenarla y plasmarla de tal forma que sea viable a ser reproducida, bajo un amparo en el marco legal que proteja los derechos de uso del propio.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b></p> <p><a href="https://www.eumed.net/libros/1885/1885.pdf">https://www.eumed.net/libros/1885/1885.pdf</a></p>	<p><b>Ficha N° 01</b></p>

<p><b>Autor:</b> Asociación Mexicana de Franquicias</p> <p><b>Título:</b> Glosario de Franquicias</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2019</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b></p> <p>10/06/2022</p>
<p><b>Tema: Know How</b></p> <p>“Es la transferencia del conocimiento técnico, métodos, procesos, logística operativa, así como la administrativa y comercial de la marca”</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b></p> <p><a href="https://franquiciasmexico.org.mx/glosario-franquicias/">https://franquiciasmexico.org.mx/glosario-franquicias/</a></p>	<p><b>Ficha N° 02</b></p>

<p><b>Autor:</b> Basto, R.</p> <p><b>Título:</b> Plan de implementación para una franquicia de comida rápida en la selva peruana: Pucallpa, una ciudad con perspectivas</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2012</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b> 10/06/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Franquicias</p> <p>Son innegables las grandes oportunidades que se presentan, tanto para franquiciantes y franquiciadores. Para el franquiciante, porque le permite iniciar un negocio que le brinda una mayor seguridad de éxito, no decimos que el éxito está asegurado; sin embargo, los manuales y procedimientos, además de las supervisiones “in situ” ayudarán a mantener la homogeneidad del negocio.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b> <a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324359/Basto_RM.pdf?sequence=10&amp;isAllowed=y">https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324359/Basto_RM.pdf?sequence=10&amp;isAllowed=y</a></p>	<p><b>Ficha N° 03</b></p>

<p><b>Autor:</b> Beana, V.</p> <p><b>Título:</b> Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009.</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2010</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b> 10/06/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Teorías de franquicias</p> <p>La teoría contractual, por su parte, establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b> <a href="https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7719/CdG_1023.pdf;jsessionid=2CB4B666EAFECF210558A44CED48B195?sequence=1">https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7719/CdG_1023.pdf;jsessionid=2CB4B666EAFECF210558A44CED48B195?sequence=1</a></p>	<p><b>Ficha N° 04</b></p>

<p><b>Autor:</b> Briançon, M.</p> <p><b>Título:</b> Santa Cruz concentra el 60% de las franquicias en Bolivia</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2019</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b> 10/06/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Franquicias en Bolivia</p> <p>Las franquicias más frecuentes en el país están enfocadas al sector gastronómico, específicamente aquellas relacionadas a las comidas fast food (comida rápida), que son las más numerosas y también las más visitadas [...]. Entre algunas de las que se establecieron exitosamente en Santa Cruz están Starbucks, Burger King, Subway, Pizzas Hut, Wendy's, Kentucky Fried Chicken, Hard Rock Café, Hooters, entre otras.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b> <a href="http://www.libreempresa.com.bo/coyuntura/20190424/santa-cruz-concentra-el-60-de-las-franquicias-en-bolivia">http://www.libreempresa.com.bo/coyuntura/20190424/santa-cruz-concentra-el-60-de-las-franquicias-en-bolivia</a></p>	<p><b>Ficha N° 05</b></p>

<p><b>Autor:</b> Builes, J.</p> <p><b>Título:</b> Teoría de la franquicia.</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2002</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b> 10/06/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Contratos de franquicia</p> <p>“Son los nombres, signos o imágenes comerciales que usan los productores o distribuidores para diferenciar sus productos o servicios de los demás y por los cuales son distinguidos. Estos pertenecen a quienes han registrado debidamente ante los organismos competentes”.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b> <a href="https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-franquicia/">https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-franquicia/</a></p>	<p><b>Ficha N° 06</b></p>

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Guía de Encuesta**



1 ¿Genero? R.- Masculino  Femenino

2 ¿Edad? R.- De 15 a 20 años  De 21 a 30 años  De 31 o mas años

3 ¿Gusta de la Comida Rápida? R.- Sí  No

Sí su respuesta es "NO", de por concluida la encuesta y presione el botón de "enviar respuestas". De ser su respuesta "SI" continúe con normalidad la encuesta



4 ¿Cuántas veces a la semana consume comida rápida?

1 vez por semana

2 a 3 veces por semana

4 o más veces por semana

5 De las siguientes comidas rápidas, por favor califique de acuerdo a su nivel de preferencia

	Mucho	Regular	Poco	Nada
Pollo Frito / Pollo Asado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hamburguesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pizzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hot Dog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salchipapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



6 ¿Qué otra comida rápida agregaría a la lista anterior?  
 R.- \_\_\_\_\_

7 ¿Le gustaría que en la ciudad de Cobija haya alguna franquicia de comida rápida?  
 R.- Sí  No

8 Mencione una franquicia de comida rápida que le gustaría que haya en la Ciudad  
 R.- \_\_\_\_\_

9 ¿Cuál cree usted que es la razón por la no hay franquicias de comida rápida en Cobija?  
 R.- \_\_\_\_\_





Figura 8. Guía de Encuesta  
 Fuente: Elaboración Propia

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Guía de Entrevista**

1 ¿Conoce o está familiarizado con el concepto de franquicia?

2 ¿Ha considerado ser parte de una franquicia?

3 ¿Cuál cree que es el principal obstáculo para acceder a una franquicia?

4 ¿Considera el factor económico como determinante para iniciar con una franquicia?

5 ¿Cuál sería para usted los principales miedos al aventurarse en el modelo de franquicia?

6 ¿Consideraría poder convertir su negocio actual en una franquicia nacional?

7 ¿Abriría su negocio a la incorporación de socios inversionistas y gerentes comerciales o preferiría mantener una estructura de empresa familiar?









Figura 9. Guía de Entrevista  
Fuente: Elaboración Propia

Resultados de la encuesta realizada a la población sujeta de estudio, de dicha encuesta se obtuvo un total de 400 respuestas del público objetivo, a continuación se presenta el desglose de los resultados específicos de cada pregunta realizada.



*Figura 10.* Encabezado de la encuesta  
Fuente: Elaboración Propia

### Pregunta N° 1.- Género al que pertenece el encuestado.

El 58.9 % de los encuestado fueron mujeres y el 41.1 % fueron hombres, de esta manera se va conociendo las características de los sujetos que comprenden el espacio muestral pudiéndose evidenciar que existe amplia participación por parte de ambos géneros. A continuación el gráfico correspondiente a las cifras mencionadas.



*Figura 11.* Gráfico pregunta 1  
Fuente: Elaboración Propia

### Pregunta N° 2.- Edad de los encuestados.

Se pusieron 3 rangos de edades para segmentar el espacio muestral, en donde se obtuvieron los siguientes datos, en el primer rango de 15 a 20 años, la población estaba conformada por un 21.8%; en el segundo rango de edades de 21 a 30 años, la población está conformada por un 54.3%; en el tercer rango de edades de 31 a más años, la población está conformada por un 24% pudiéndose evidenciar que existe amplia participación por parte personas jóvenes de entre los 21 a 30 años. A continuación el gráfico correspondiente a las cifras mencionadas.

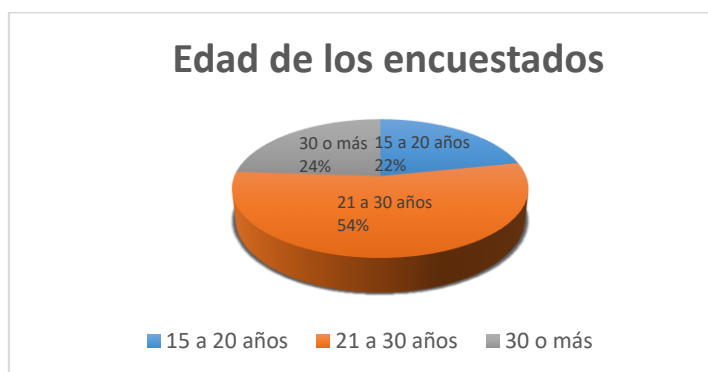


Figura 12. Gráfico pregunta 2  
Fuente: Elaboración Propia

### Pregunta N° 3.- ¿Gusta de consumir comida rápida?

A la mencionada pregunta los encuesta respondieron con un SI equivalente a un 99.3% del espacio muestral pudiéndose evidenciar que existe amplia preferencia por parte de la población hacia la comida rápida, generando un espacio propicio para su desarrollo como modelo de negocio. A continuación el gráfico correspondiente a las cifras mencionadas.



Figura 13. Gráfico pregunta 3  
Fuente: Elaboración Propia

#### Pregunta N° 4.- ¿Cuántas veces a la semana consume comida rápida?

Se pusieron 3 rangos de consumo semanal para segmentar el espacio muestral, en donde se obtuvieron los siguientes datos, en el primer rango de 1 vez por semana, la población estaba conformada por un 19.48%; en el segundo rango de consumo semanal de 2 a 3 veces, la población está conformada por un 55.8%; en el tercer rango de consumo semanal de 4 o más veces, la población está conformada por un 24.7%; pudiéndose evidenciar un rango medio de consumo de entre 2 a 3 veces por semana es decir que hay una demanda latente dentro de la población cobijeña. A continuación el gráfico correspondiente a las cifras mencionadas.

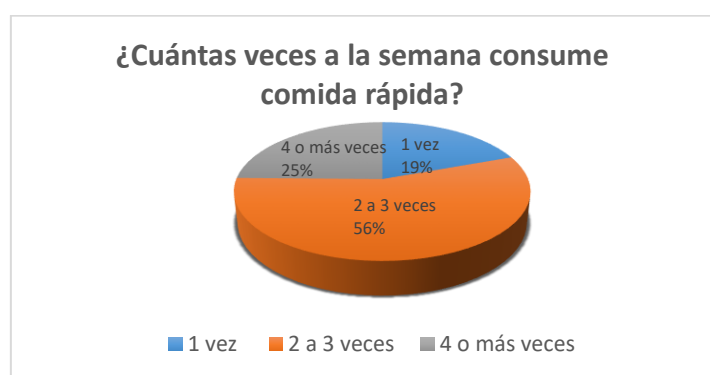


Figura 14. Gráfico pregunta 4  
Fuente: Elaboración Propia

#### Pregunta N° 5.- De las siguientes comidas rápidas, por favor califique de acuerdo a su nivel de preferencia

Se propusieron 5 opciones tradicionales en comida rápida, los encuestados respondieron de acuerdo a sus gustos, dando como resultado la siguiente grafica donde se evidencia la preferencia por el pollo tanto frito como asado.

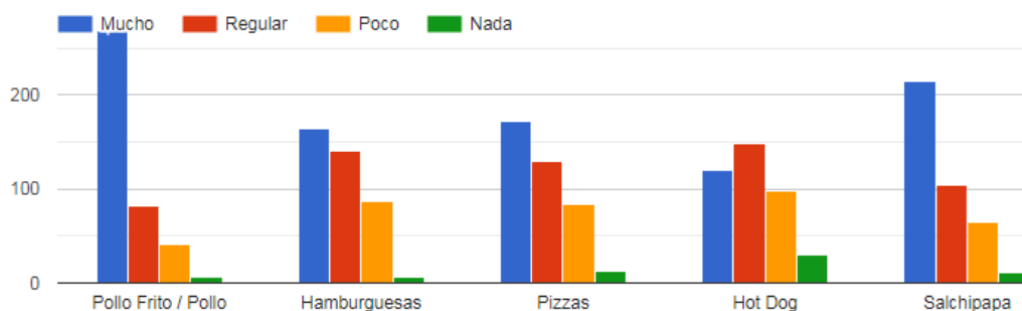


Figura 15. Gráfico pregunta 5  
Fuente: Elaboración Propia

**Pregunta N° 6.- ¿Qué otra comida rápida agregaría a la lista anterior?**

Entre todas las propuestas dadas por los encuestados se puede hacer mención de las más destacadas siendo estas las siguientes: Conos de papas fritas, Pipocas de pollo, Alitas de pollo, Banderillas, Churros, Trancapecho, Tacos y Anticuchos.

**Pregunta N° 7.- ¿Le gustaría que en la ciudad de Cobija haya alguna franquicia de comida rápida?**

Es evidente el deseo por parte de la población encuestada de que se habrá alguna franquicia de comida rápida en la ciudad, esto se refleja en que el 99.5% de los consultados así lo afirma. A continuación el gráfico correspondiente a las cifras mencionadas.



*Figura 16.* Gráfico pregunta 7  
Fuente: Elaboración Propia

**Pregunta N° 8.- Mencione una franquicia de comida rápida que le gustaría que haya en la Ciudad**

Entre todas las propuestas dadas por los encuestados se puede hacer mención de las más destacadas siendo estas las siguientes: Burger King, McDonald's, Chicken Kingdom, Pollos Copacabana, Pollos Cochabamba, Taco Bell, Wendy's, Subway, KFC, Domino's Pizza

**Pregunta N° 9.- ¿Cuál cree usted que es la razón por la no hay franquicias de comida rápida en Cobija?**

Entre todas las respuestas dadas por los encuestados se puede hacer mención de las más destacadas siendo estas las siguientes:

- Cobija es pequeño
- Falta de conocimiento
- La ciudad no tiene muchas personas
- Miedo al fracaso
- Los costos deben ser altos
- No existe el interés por hacerlo

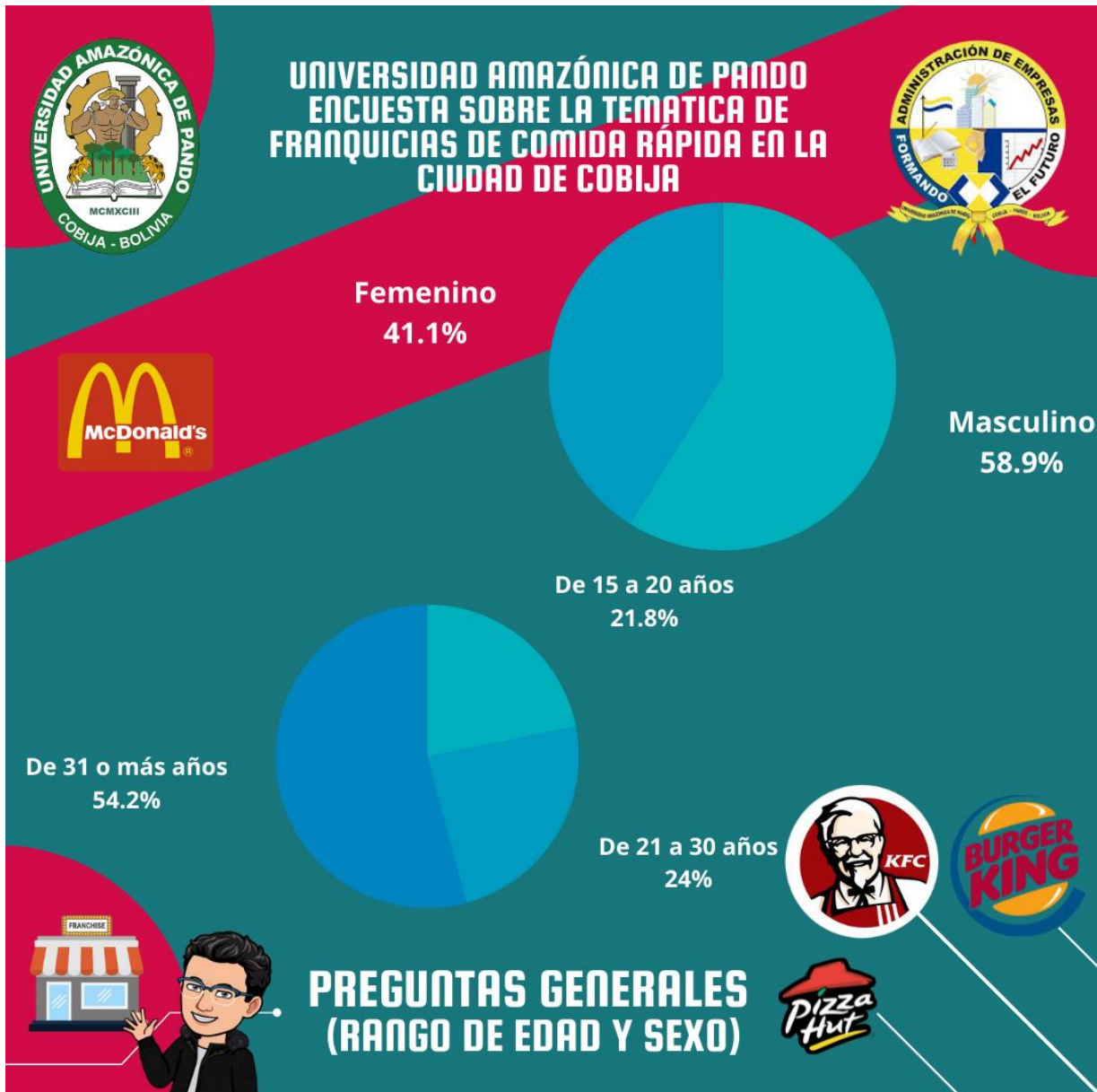


Figura 17. Preguntas generales de la encuesta

Fuente: Elaboración Propia

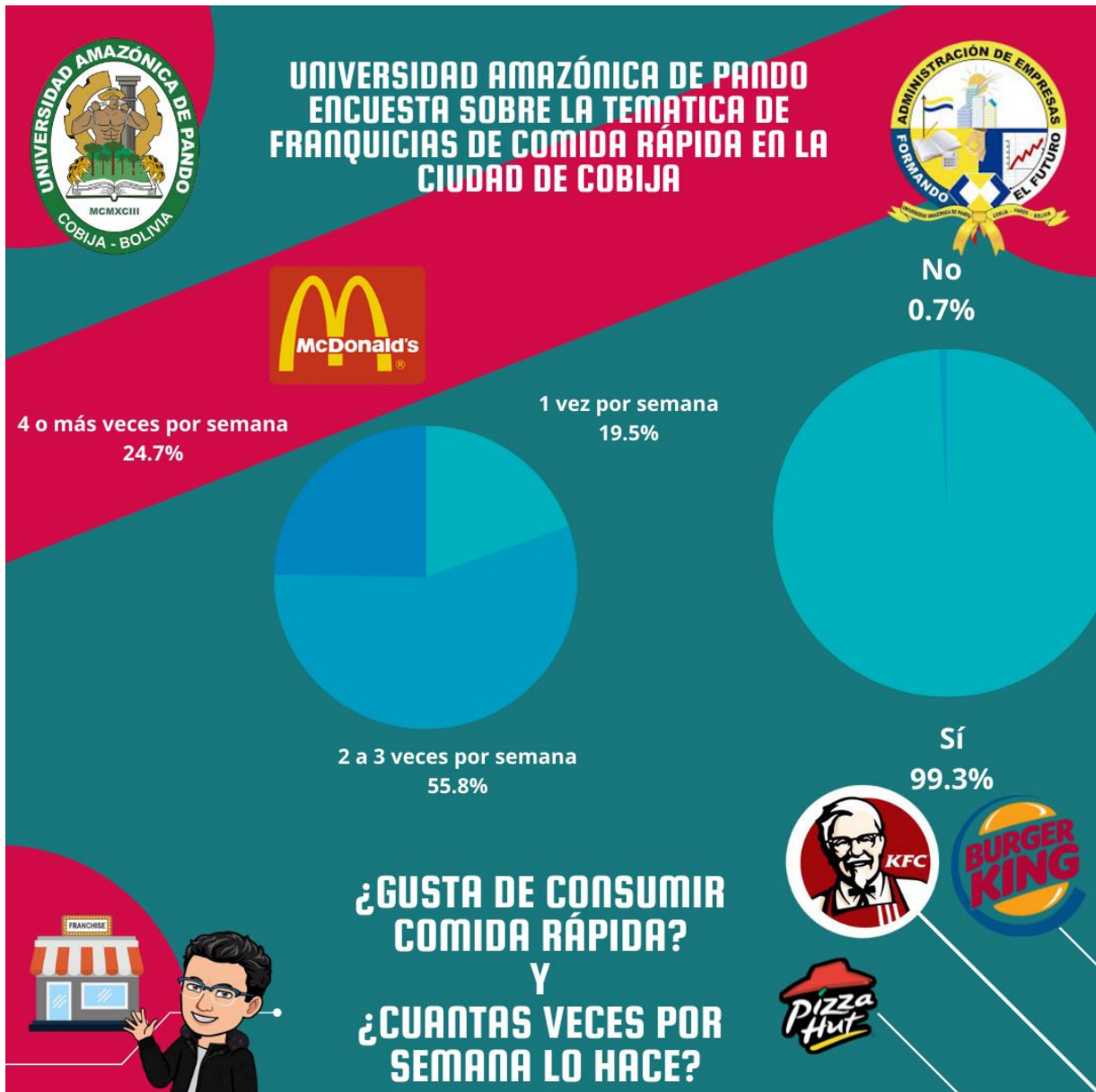


Figura 18. Preguntas específicas de la encuesta (1)

Fuente: Elaboración Propia

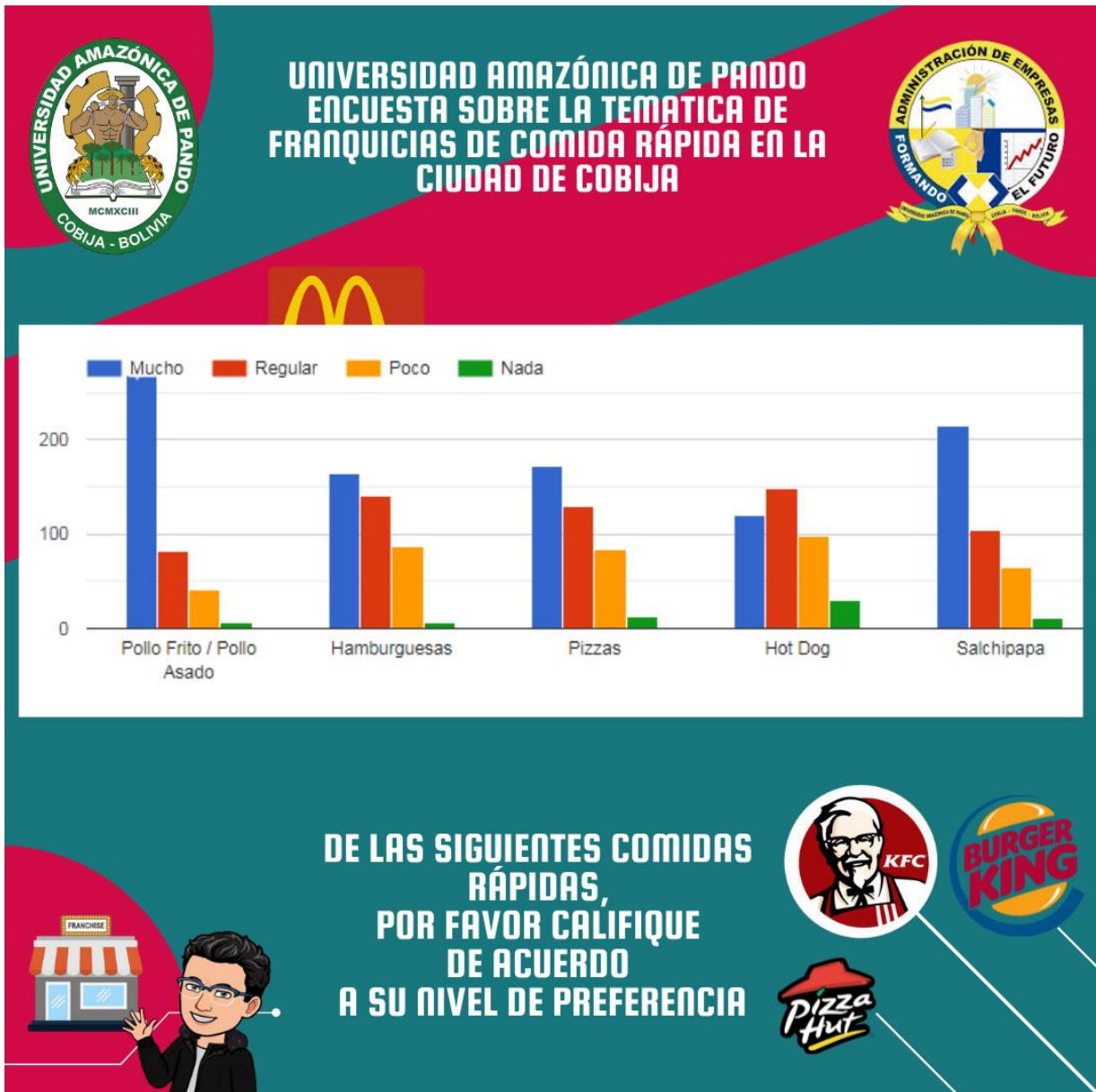


Figura 19. Preguntas específicas de la encuesta (2)

Fuente: Elaboración Propia

The poster features a teal and red background. At the top left is the logo of the Universidad Amazónica de Pando, Cuzco - Bolivia. At the top right is the logo of the Administración de Empresas Formando el Futuro. The central text reads: 'UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO ENCUESTA SOBRE LA TEMÁTICA DE FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE COBIJA'. Below this is the McDonald's logo. The main list of items is: 'CONOS DE PAPAS FRITAS - PIPOCAS DE POLLO - ALITAS DE POLLO - BANDERILLAS - CHURROS - TRANCAPECHO - TACOS - ANTICUCHOS'. At the bottom left is an illustration of a man in a suit pointing towards a storefront labeled 'FRANCHISE'. At the bottom right are logos for KFC, Burger King, and Pizza Hut. The central question at the bottom is: '¿QUÉ OTRA COMIDA RÁPIDA AGREGARÍA A LA LISTA ANTERIOR?'.

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO  
ENCUESTA SOBRE LA TEMÁTICA DE  
FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA EN LA  
CIUDAD DE COBIJA

McDonald's

CONOS DE PAPAS FRITAS - PIPOCAS DE POLLO -  
ALITAS DE POLLO - BANDERILLAS - CHURROS -  
TRANCAPECHO - TACOS - ANTICUCHOS

¿QUÉ OTRA COMIDA  
RÁPIDA AGREGARÍA  
A LA LISTA ANTERIOR?

FRANCHISE

KFC

BURGER KING

Pizza Hut

Figura 20. Preguntas específicas de la encuesta (3)

Fuente: Elaboración Propia



Figura 21. Preguntas específicas de la encuesta (4)

Fuente: Elaboración Propia

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
ENCUESTA SOBRE LA TEMATICA DE  
FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA EN LA  
CIUDAD DE COBIJA

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
FORMANDO  
EL FUTURO

- **COBIJA ES PEQUEÑO**
- **FALTA DE CONOCIMIENTO**
- **LA CIUDAD NO TIENE MUCHAS PERSONAS**
- **MIEDO AL FRACASO**
- **LOS COSTOS DEBEN SER ALTOS**
- **NO EXISTE EL INTERÉS POR HACERLO**

**¿CUÁL CREE USTED QUE ES LA RAZÓN POR LA QUE NO HAY FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA EN COBIJA?**

McDonald's

KFC

BURGER KING

Pizza Hut

FRANCHISE

Figura 22. Preguntas específicas de la encuesta (5)

Fuente: Elaboración Propia

### MODELO DE CONTRATO TIPO DE FRANQUICIA

En..... a..... de..... de.....

#### REUNIDOS

De una parte D....., mayor de edad, con domicilio en..... calle....., quien actúa en nombre y representación de..... S.A (denominación, domicilio social, datos de inscripción en el RM, NIF...) (en adelante denominada franquiciador), en calidad de..... (cargo ostentado en la persona jurídica: Consejero delegado, Administrador...), según resulta de..... (mencionar si resulta de los Estatutos sociales o de una escritura posterior de nombramiento), con poderes suficientes para este acto.

(Si el franquiciador es una persona física, mencionar que obra por cuenta y en nombre propio).

Y de otra, D..... (denominado en lo sucesivo franquiciado), mayor de edad, con DNI número..... y domicilio en .....calle..... número.....(Si el franquiciado es una persona jurídica, mencionar los mismos datos que para el franquiciador).

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad de obrar necesaria para la firma del presente contrato y puestos previamente de acuerdo.

#### DECLARAN

a) El franquiciador es titular.....(mencionar las circunstancias de su titularidad en cuanto a Registro de la Propiedad Industrial, Registro Europeo...) de.....(mencionar la marca, rótulo del establecimiento) acreditados en el mercado como signos distintivos de .....(delimitar específicamente el producto o servicio objeto de la franquicia).

(Si el franquiciador es titular de otros derechos de propiedad industrial que formen parte del objeto de la franquicia mencionar, además de la calificación de los mismos y las circunstancias de su titularidad, el objeto específico al que se refieran en el ámbito de la franquicia. Esta precisión es necesaria incluso cuando el tal derecho no se transmita, pero se ceda el uso del bien en que se ha instrumentado, y. gr., patentes de inversión de una máquina de reparación de calzado, cuando este sea esencial al desarrollo de la actividad en que consista la franquicia).

b) El franquiciador ha desarrollado unos métodos específicos de distribución, diseño de los puntos de venta y gestión de los establecimientos, tal que en conjunto constituye un know comercial particular logrado mediante la inversión de medios económicos en investigación, así como en virtud de la larga experiencia en el sector, todo lo cual

Figura 23. Modelo de contrato (1)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-empendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

ha condensado en el MANUAL "M" (mencionar que la titularidad que ostenta sobre el Manual deriva de ser el franquiciador su autor material e intelectual).

(Si el franquiciador ha desarrollado igualmente determinado know how relativo a procedimientos de fabricación, elaboración, manipulación, presentación...de productos, detallarlo convenientemente haciendo constar que también queda comprendido en el Manual.)

- c) En virtud de lo anterior el franquiciador ha alcanzado notorio prestigio comercial dado que sus clientes identifican los productos (servicios) "X", como garantía de calidad, y los establecimientos "X" dirigidos por profesionales altamente cualificados.
- d) El franquiciado ha sido seleccionado por el franquiciador para formar parte de su red de distribución y, después de haber recibido información suficiente del franquiciador, desea formar parte de la misma y ser adiestrado y asistido en el ejercicio (mencionar la actividad comercial al desarrollar por el franquiciado) dentro de los límites de este contrato.

(Si el franquiciado se compromete a utilizar determinados instrumentos máquinas en la explotación de la franquicia, detallarlo convenientemente).

- e) El franquiciado reconoce y admite la importancia que para el franquiciador y para los otros franquiciados tiene el mantenimiento de las características especiales del negocio descrito a fin de que la imagen de los establecimientos "X" no se vea deteriorada respecto al público.
- f) El franquiciado reconoce y admite la singular relación con el franquiciador y los beneficios mutuos que se derivan del mantenimiento de los criterios y política fijados por el franquiciador y de una apertura de comunicaciones y de amplia colaboración con otros franquiciados y con el franquiciador, así como la dependencia de cada uno de ellos para la fiel ejecución de los términos y condiciones de este acuerdo, no obstante la condición de empresarios independientes que ostentan.

EN CONSECUENCIA, considerando las premisas y convenios mutuos aquí convenidos, se acuerdan por y entre las partes los siguientes:

#### **PACTOS**

PRIMERO: El franquiciador concede por el presente documento al franquiciado, y este a su vez, también por el presente documento, acepta una franquicia como franquiciado de "X" según los términos y condiciones contenidos en el mismo, consistente en:

1.º La autorización para la distribución (producción/distribución) de los productos (servicios) "X" (si se trata de una franquicia multimarcas mencionar únicamente el género de actividad y el tipo de productos en abstracto, v. gr. Productos microinformáticos, si es posible o muy costoso hacer una relación de los mismos) en el

Figura 24. Modelo de contrato (2)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-empendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

local del franquiciado ( mencionar en qué concepto dispone del local, propiedad, arrendamiento...) descrito en este contrato.

2.º La utilización por el franquiciado del know how (comercial, comercial/técnico) condensado en el MANUAL "M".

3.º El uso por el franquiciado de los signos distintivos propiedad del franquiciador consistentes en (detallamos convenientemente, marcas, rótulos, logotipos..) siempre en conexión con los productos (servicios) "X" y con la tienda "T" respectivamente.

(Si ha sido necesaria la licencia de otros derechos de propiedad industrial mencionar las circunstancias detalladamente.)

4.º La prestación por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial durante la vigencia del acuerdo en los términos que más adelante se detallan.

SEGUNDO: La concesión de la presente franquicia no supone en ningún caso la creación de un vínculo laboral entre el franquiciador y el franquiciado. Al contrario, la franquicia otorgada por el presente se configura como negocio propio del franquiciado, que éste conducirá a su propio riesgo y ventura asumiendo los resultados del mismo.

El franquiciado no está autorizado a presentarse como socio, agente o representante del franquiciador, ni tendrá ninguna representación, expresa o tácita, para actuar en su nombre.

Ningún acuerdo, pacto o promesa, declaración o actuación de cualquier clase efectuados por el franquiciado con infracción de lo dispuesto en el párrafo anterior, vinculará al franquiciador en modo alguno siendo el franquiciado el único responsable frente a terceros por tales actuaciones.

TERCERO: El franquiciado explotará la franquicia concedida en (mencionar el ámbito territorial y su extensión, es decir, zona de una ciudad, ciudad, provincia, alquilado...) sito en (calle, número, extensión...). Se adjunta plano firmado por las partes.

El franquiciador se obliga a no otorgar ninguna otra franquicia "X" en dicho ámbito territorial, de modo que en una distancia no inferior a (precisar distancia respecto a un ulterior establecimiento franquiciado) no exista otro negocio de iguales características y objeto negocial con el signo distintivo del franquiciador. Igualmente se obliga a no distribuir por él mismo los productos (servicios) objeto de la franquicia, así como a impedir la competencia activa, de otros franquiciados sobre ese territorio. No se obliga, sin embargo, a impedir que otros franquiciados atiendan a clientes no solicitados procedentes del mismo.

CUARTO: El franquiciado se abstendrá de abrir una segunda tienda, ya dentro, ya fuera del territorio expresado, así como, en general, de ejercer un comercio similar al que es objeto de la franquicia durante la vigencia de este contrato, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

Figura 25. Modelo de contrato (3)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-emprendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

Del mismo modo se abstendrá de ejercer un comercio similar a 1 que es objeto de esta franquicia durante un año después de la expiración del contrato en el territorio donde haya explotado la franquicia, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

A estos efectos, se considerarán personas físicas interpuestas los parientes del franquiciado hasta el cuarto grado de consanguinidad o afinidad en línea recta, ascendente o descendente, y hasta el octavo grado de consanguinidad o afinidad en línea colateral.

Se considerarán personas jurídicas interpuestas aquellas en las que el franquiciado o alguna persona interpuesta según la anterior numeración, ostenten aislada o separadamente un porcentaje superior al % del capital social o tenga invertidos de otro modo recursos que excedan de dicho porcentaje o tengan el poder o la facultad efectiva de dirigir los asuntos sociales.

Es facultad del franquiciador decidir cuando se da esta competencia entre marcas.

QUINTO: El franquiciado está obligado a decorar el local previsto en este contrato ateniéndose estrictamente a las directrices suministradas por el franquiciador en el proyecto.....de....., a tal fin es obligación del franquiciador ponerle en contacto con el Gabinete de Diseño y Decoración designado por el franquiciador al efecto.

El franquiciador reconoce por el presente contrato que los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre el proyecto de la tienda "T", diseños de decoración, concepción de módulos..., corresponden en exclusiva al franquiciador.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los mismos sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado.

En especial, son obligaciones del franquiciado a este respecto:

1. Invertir los medios económicos y financieros necesarios para ejecutar el Proyecto de Decoración de la tienda "T", de conformidad con diseños y Proyecto propiedad del franquiciador.

A este fin, el franquiciado contratará a su exclusivo coste, los servicios del Gabinete de Diseño y Decoración sugerido por el franquiciador, comprometiéndose a ejecutar las obras que fueren necesarias en el interior y exterior del local a sus propias expensas. La falta de pago por el franquiciado del importe de las obras y honorarios en la forma y plazos pactados con el Gabinete de Diseño y Decoración, dará lugar a la terminación del presente contrato.

2. No alterar, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, el diseño de la tienda "T", comprometiéndose a mantenerla siempre en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza de conformidad con los requerimientos de imagen de la cadena.

Figura 26. Modelo de contrato (4)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-empendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

3. Obtener a su costa cualesquiera licencias o permisos municipales o de cualquier otra índole o exigidos por la Administración de cualquier grado para la ejecución de las obras, la apertura del local y su explotación comercial.

4. Mantener sobre la tienda "T" la calidad de (propietario, arrendatarios...)

5. Cumplir todas las obligaciones contractuales y fiscales derivadas de la tendencia del local donde se asienta aquella con toda exactitud y puntualidad.

SEXTO: La presente franquicia comenzará su vigencia el día de la firma de este contrato, según se expresa en el encabezamiento, y continuará en vigor por un período de.....años, finalizando por tanto el día.....de.....de.....

Este contrato se prorrogará automáticamente por sucesivos períodos de un año a partir de su vencimiento, a menos que cualquiera de las partes notifique a la otra por escrito con.....meses de antelación a la fecha de vencimiento inicial o de cada período de prórroga, su deseo de no renovarlo.

SEPTIMO: El franquiciador se obliga a ceder el uso de (detallar convenientemente los signos distintivos) en la forma legalmente prevista a favor del franquiciado.

El franquiciado reconoce por el presente contrato que el franquiciador ostenta la titularidad de (detallar convenientemente los signos distintivos), y se obliga a usarlos exclusivamente en conexión con los productos (servicios, actividad) "X" y con la tienda "T" respectivamente.

El franquiciado se abstendrá de utilizar como símbolo, marca, rótulo..., cualquier signo distintivo diferente de los aprobados por el franquiciador para su uso en el ámbito de la franquicia.

OCTAVO: El franquiciado reconoce por el presente contrato el derecho que sobre el know how (comercial, comercial/técnico) condensado en el Manual "M" ostenta en exclusiva el franquiciador, y se compromete a utilizarlo en la gestión de su establecimiento con exclusión de otros, explotando la franquicia en todo momento de acuerdo con las directrices del Manual "M".

Si ha existido transmisión de otros derechos de propiedad industrial hacerlo constar convenientemente, consignando una cláusula en términos semejantes a los de las anteriores.)

(Si el franquiciado se ha obligado a la utilización de determinados instrumentos o máquinas para explotar la franquicia, enumerarlos adecuadamente efectuando una descripción de los mismos. También es necesario hacer constar el concepto, las circunstancias y a la contraprestación, en virtud de los cuales el franquiciado se halla facultado al uso:

"El franquiciado se halla obligado a utilizar la máquina "X" y elementos complementarios propiedad del franquiciador en la explotación de la franquicia.

Figura 27. Modelo de contrato (5)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-empendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

La máquina "X" será siempre propiedad del franquiciador, quien la mantendrá en perfecto estado de funcionamiento y la cambiará y sustituirá por otra si sufriera daños.

El franquiciado abonará al franquiciador en concepto de la máquina "X" la cantidad de pesetas (mensuales, trimestrales...)

El franquiciado utilizará los servicios técnicos del franquiciador para las periódicas revisiones de la máquina "X" y para las posibles reparaciones de la misma, absteniéndose de cualquier manipulación en el supuesto de que sufriera roturas o paros...").

El franquiciado reconoce el carácter confidencial y reservado de la información y know how (comercial, comercial/técnico) recibidos del franquiciador y condensado en el Manual "M", y por ello se obliga:

1. A no divulgar a terceros el contenido de los documentos recibidos del franquiciador, ni los conocimientos que este le transmita durante la vigencia de este contrato o en un período de.....años a partir de su terminación.
2. A no aplicar el know how recibido del franquiciador a otros negocios propios ni durante la vigencia de este contrato ni durante un plazo de.....años a partir de su terminación.

A este respecto son obligaciones del franquiciador:

1. Entregar al franquiciador el Manual "M" en el que se contienen las especificaciones relativas al know how (comercia, comercia/técnico) desarrollado por el franquiciador.
2. Entregar el franquiciado cualquier modificación o adición al Manual "M".
3. Mantener informado al franquiciado de cualesquiera desarrollos técnicos conseguidos por el franquiciador en relación a las materias contenidas en el Manual y, en general, a asesorarle de modo continuo fin de que pueda aplicar debidamente las instrucciones que consta en el Manual, tanto de la puesta en marcha del negocio como de la gestión integral del establecimiento en su fase de funcionamiento.
4. Facilitar el franquiciado asesoramiento y orientación en relación al reclutamiento, entrenamiento y gestión del personal dependiente del franquiciado.
5. Realizar visitas periódicas al negocio franquiciado sirviéndose de personal técnicamente cualificado a fin de solventar los problemas que puedan plantearse al franquiciado o a sus empleados. Con el objeto de dejar constancia de las mismas, se extenderá un breve memorandum de su periodicidad y del objeto de la asistencia prestada.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los documentos anteriormente citados sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado, siempre que ello no implique alteración sustancial del contenido contractual.

Figura 28. Modelo de contrato (6)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-empendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

NOVENO: Es obligación del franquiciado comunicar al franquiciador toda la experiencia obtenida en el marco de la explotación de la franquicia y concederle a él y a otros franquiciados una licencia no exclusiva sobre el know how que pudiera resultar de dicha experiencia.

DÉCIMO: Es obligación del franquiciado informar al franquiciador de toda infracción de los derechos de propiedad industrial o intelectual concedidos, emprender acciones legales contra los infractores o asistir al franquiciado en cualquier acción legal que decida intentar contra aquellos.

Es obligación del franquiciador cuidar del mantenimiento de (mencionar los signos distintivos y otros derechos de propiedad industrial transmitidos) de su propiedad, a fin de que no exista problema alguno para el franquiciado en cuanto a su uso.

UNDÉCIMO: A la terminación de este contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado dejará de usar (detallar convenientemente los signos distintivos y otros derechos de propiedad industrial concedidos), así como cualquiera letreros, mobiliario, máquinas, tarjetas, materiales de exhibición, promoción o publicidad que contengan la mención "X" o que puedan ser asociados con la imagen de la marca.

El franquiciado entregará al franquiciador todos los letreros, expositores y material de exhibición, promoción y publicidad que contengan (detallar convenientemente los signos distintivos).

DUODÉCIMO: Es obligación del franquiciador entregar al franquiciado el Libro de Productos "X".

Es obligación del franquiciado garantizar al franquiciador la exclusividad en el aprovisionamiento de productos. A tal efecto el franquiciado contratará exclusivamente con los proveedores que, en cada caso y para cada producto, señale el franquiciador.

El franquiciado comprará los productos "X" exclusivamente a los proveedores que el franquiciador designe en los términos anteriores estableciendo con los mismos los oportunos contratos de suministro.

(Esta cláusula de aprovisionamiento obligatorio, puede ser sustituida por una exclusiva a favor del franquiciador, si él es fabricante, sin embargo sólo es válida tratándose de productos de marca. Si la franquicia es "multimarcas" la licitud del pacto exigirá que la especial naturaleza de los productos impida que el franquiciador establezca o aplique normas objetivas de calidad. Siendo ello posible, el franquiciado debe ser libre, en principio, de abastecerse de productos de calidad equivalente, vid.texto.

Este razonamiento puede aplicarse a los productos en el marco de la prestación de servicios.

En este ámbito, así como en las franquicias industriales tienen una especial importancia los ingredientes y materiales utilizados en la elaboración del producto, a veces, lo relevante no son tanto los ingredientes como la manera de combinarlos, de ahí que en determinadas franquicias el franquiciador se reserve la fórmula, concediendo al

Figura 29. Modelo de contrato (7)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-empendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

franquiciado sólo la facultad de añadir ciertos elementos a fin de lograr el producto último. Tratándose de la prestación de servicios, se dan franquicias donde incluso el franquiciado debe únicamente por ejemplo, calentar y empaquetar el producto según las indicaciones del franquiciador.

Según la modalidad de que se trate el contrato debe detallar convenientemente cual es el ámbito de discrecionalidad de que goza el franquiciado.

La falta de pago a los proveedores por parte del franquiciado dará derecho al franquiciador a terminar este contrato sin más requisito que notificar fehacientemente al franquiciado la decisión de finalizarlo con un preaviso de.....meses.

Durante la vigencia de este contrato, el franquiciado se abstendrá de participar directa o indirectamente en la fabricación, distribución, representación, promoción y venta de cualesquiera productos que sean competidores con los productos del franquiciador.

Al término del contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado debe entregar al franquiciador el Libro de Productos "X".

DECIMOTERCERO: Es obligación del franquiciado actuar con la máxima diligencia para optimizar el volumen de negocios de la Tienda "T". Sin perjuicio de ello, se considerará como obligación esencial de este contrato la consecución por el franquiciado de un volumen mínimo de ventas igual al precio medio de.....(productos /servicios objeto del contrato), durante los.....primeros meses de duración del presente contrato.

Para periodos sucesivos, el volumen mínimo de ventas será la cantidad resultante de revisar el volumen mínimo de ventas del periodo de.....meses anterior por el incremento del Índice de precios al consumo para la ciudad y el sector (actividad a la que se refiere la franquicia) en que esté establecida la franquicia, con respecto al citado período de tiempo.

DECIMOCUARTO: El franquiciado se obliga a someter al consentimiento del franquiciador la publicidad que efectúe de su punto de venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad que efectúe de su punto de venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad en las que el franquiciador entienda que los franquiciados deben tomar parte, destinando para tales campañas una cantidad equivalente, como máximo, al.....por 100 del volumen de ventas netas hechas por el franquiciador en el último (trimestre, semestre...).

DECIMOQUINTO: Es obligación del franquiciado concertar a su costa una póliza de seguros de daño y responsabilidad civil que cubra suficientemente el local (y los productos, máquinas, instrumentos, materiales...en el expuesto o almacenados).

DECIMOSEXTO: El franquiciado fijará libremente los precios de venta al público de los productos (servicios), si bien el franquiciador, para evitar, perjuicios a la reputación e identidad de la cadena franquiciada, recomienda que no sean estos superiores a los sugeridos con carácter general para todos sus franquiciados.

Figura 30. Modelo de contrato (8)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-emprendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

A fin de facilitar la labor del franquiciado en este sentido, el franquiciador le comunicará los precios sugeridos de venta para cada producto/servicio y en cada momento.

DECIMOSÉPTIMO: En contraprestación a la concesión de la franquicia, el franquiciado pagará al franquiciador los siguientes cánones:

1. Un canon de entrada de franquicia por una sola vez pagadero a la firma de este contrato por importe de.....millones de pesetas mediante la entrega de un cheque número.....contra su cuenta corriente (mención de la entidad de crédito) con fecha del día de hoy (o en efectivo metálico), de cuya entrega sirve el presente documento como más formal recibo.
2. Un canon periódico (anual, mensual, trimestral) equivalente al.....por 100 de su facturación total.....(anual) incluyéndose dentro de ella el IVA percibido de sus clientes y deducido el soportado y pagado a sus proveedores, que será satisfecho al franquiciador dentro de los.....días siguientes a la entrega de la correspondiente factura junto con el IVA a cuyo pago está sujeto el franquiciado por imperativo legal.

DECIMOCTAVO: Al objeto de practicar las liquidaciones de cánones, el franquiciado facilitará al franquiciador los datos necesarios para determinar el volumen de ventas de.....(productos/servicios) en el período (trimestral, semestral...) que corresponda.

El franquiciador tendrá derecho a examinar la contabilidad del franquiciado en su local y en horas en que el mismo permanezca abierto al público. En general, para permitirle comprobar que el franquiciado cumple con todas las obligaciones asumidas en virtud de este contrato, el franquiciador tendrá derecho a efectuar controles periódicos y sin previo aviso al franquiciado en el establecimiento "T", incluyendo los productos (procedimientos de elaboración y manipulación de productos) y los servicios prestados a la clientela en el horario de apertura al público.

DECIMONOVENO. El presente contrato se celebra en consideración a la persona del franquiciado y en consecuencia no podrá este transmitir, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, los derechos y obligaciones que para él se derivan del mismo.

El franquiciador se reserva la facultad de ceder sus derechos y obligaciones derivados de este contrato a un tercero a su libre elección, pero vendrá obligado a comunicarlo por escrito al franquiciado, quedando el cesionario/franquiciador subrogado en todos los derechos y obligaciones contractuales del cedente.

(Es conveniente que se prevea también la obligación del franquiciador de informar al franquiciado sobre los cambios acaecidos en su estructura empresarial, esto es, a efectos del Derecho de la Competencia, si va a ejercer determinado control sobre otras empresas o si va a ser ejercido sobre él)

Figura 31. Modelo de contrato (9)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-emprendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

VIGÉSIMO: Sin perjuicio de las causas generales de terminación previstas en la legislación vigente, son causas de extinción del presente contrato las siguientes:

1. El incumplimiento por cualquiera de las partes de cualquiera de las obligaciones asumidas por la formalización de este contrato.

2. La liquidación, disolución, muerte o cese en el negocio y la incapacitación en el caso de la persona física del franquiciado.

(Se puede preverse la posibilidad de subrogación contractual en el supuesto de fallecimiento o incapacitación del franquiciado persona física a favor de su cónyuge o uno de sus descendientes.)

3. La insolvencia, suspensión de pagos, quiebra o procedimiento concursal y la expropiación o embargo de una parte sustancial de los activos en que se vea envuelta cualquiera de las partes.

4. El vencimiento del plazo originario o las prórrogas en la forma prevista en este contrato.

5. El retraso del franquiciado en más de.....meses en comenzar la explotación del negocio.

6. El incumplimiento por el franquiciado de las obligaciones derivadas de contratos firmados con los proveedores de productos.

7. El retraso por parte del franquiciado en el pago al franquiciador de las prestaciones económicas previstas en este contrato por término superior a días a partir de la recepción de la correspondiente factura girada por el franquiciador.

8. El no respetar el franquiciado su obligación de mantener en secreto el know how condensado en el Manual "M" y los conocimientos cedidos al mismo por el franquiciador, así como el hecho de que cuestione o impugne la titularidad o validez de cualquiera de los derechos de propiedad industrial o intelectual objeto de la franquicia.

VIGÉSIMO PRIMERO: En el supuesto de expiración contractual por cualquier causa que fuere, el franquiciador puede optar entre readquirir del franquiciado los productos objeto de la franquicia que en ese momento se hallen en su poder, o bien permitir al franquiciado que los venda autorizándole al uso.....(mencionar los signos distintivos en concreto se le autoriza a utilizar) durante un máximo de.....meses.

Si opta por la readquisición el precio de los productos se fijará según su valor de mercado en el día en que se produzca la terminación del convenio.

Si el franquiciador no manifiesta de forma terminante la opción a favor de una de estas dos alternativas., se entenderá que ha concedido la autorización de ventas en los términos anteriores.

Figura 32. Modelo de contrato (10)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-emprendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>

VIGÉSIMO SEGUNDO: El franquiciado es consciente y efectuará todas las inversiones y desembolsos económicos comprendidos en este contrato teniendo plena conciencia de las pérdidas que puedan producirse por la extinción o terminación del mismo, y asume el riesgo que estas comportan.

No obstante ello, si por cualquier causa que fuera, el contrato termina sin que haya mediado una duración razonable para que el franquiciado haya amortizado las inversiones y gastos a los que le sujeta este convenio, el franquiciador fijará una compensación en su favor. (Puede ser un porcentaje del derecho de entrada).

VIGÉSIMO TERCERO: El franquiciado es consciente de su cualidad de empresario independiente. No obstante ello, si en razón de su condición de usuario de los signos distintivos del franquiciador, crea o desarrolla una clientela que luego, por efecto de la terminación del contrato, no se puede conservar en tanto sigue a la marca (rótulo...), beneficiando por ello al franquiciador de forma exclusiva, se compromete este a compensar a aquél.

(Esta previsión es especialmente importante cuando existe cláusula de no competencia postcontractual. Puede fijarse un porcentaje del derecho de entrada.)

VIGÉSIMO CUARTO: En el caso de que cualquiera de las previsiones contenidas en este acuerdo se convierta en razón de litigio para cualquiera de las partes o si la terminación del acuerdo o la procedencia o montante de las compensaciones fijadas por el franquiciador no logran la aquiescencia del franquiciado, la cuestión se determinará por arbitraje de derecho ante la Asociación de Arbitraje "X". El nombramiento de árbitros y el procedimiento de arbitraje se llegará a cabo de acuerdo con las reglas vigentes en el momento en cuestión en la AAX.

(Esta cláusula de arbitraje puede sustituirse por un pacto de sumisión, dentro de los límites legales, a determinado juzgado o tribunal.)

En testimonio de lo cual, las partes que celebran este acuerdo han formalizado y sellado el mismo firmándolo por duplicado y a un solo efecto al igual que el Manual "M" en el lugar y fecha del encabezamiento.

.....S.A  
(franquiciador)

Firmado por.....  
En nombre y representación de.....S.A

.....  
(testigo)

.....  
(testigo)

.....  
(franquiciado)

.....  
(franquiciado)

Figura 33. Modelo de contrato (11)

Fuente: <https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-empendedor-paterna/files/contratofranquicia.pdf>