ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Organismo de Cooperación y Estudio de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe

XV Asamblea General

25 al 28 octubre del 2016
en la Ciudad de Medellín Colombia,
siendo sede la Universidad EAFIT bajo las siguientes:

La actividad innovadora en las franquicias

La actividad innovadora
En las franquicias

ÁREA TEMÁTICA
Operaciones y Cadena de Suministro

SUB ÁREA
Innovación en Cadenas de Suministro

AUTOR E INSTITUCIÓN
Araceli Regalado Cerda
Facultad De Administración, Contabilidad E Informática
Universidad Nacional Autónoma De México

DOMICILIO Y TEL. DE CONTACTO
Amores 1625 - 102 B
Col. Del Valle
Delegación Benito Juárez
03100 México D.F.
México

TELÉFONO
553447-7269
aracelir@comunidad.unam.mx

La actividad innovadora en las franquicias

RESUMEN

Tradicionalmente, el sector de la franquicia se ha visto solo como un modelo de negocio replicable por el franquiciatario, quien es considerado como la parte pasiva del modelo de negocio, y a los franquiciantes (dueños de las marcas) como la parte activa, como los únicos innovadores del modelo de negocio al introducirlo al mercado. En gran parte, esto se debe a que el sector en México aún no logra la etapa de madurez. Como los emprendedores, franquiciantes como franquiciatarios innovan al introducir novedosos productos y servicios, procesos, tecnología, sistemas de organización y comercialización al mercado, así dichas innovaciones pueden ser replicadas y difundidas rápida y eficientemente en la red de franquicias de las marcas. El objetivo del presente trabajo es reconocer y valorar la actividad innovadora que existe en el sector franquicias, en el que participan franquiciantes como franquiciatarios en un esfuerzo complementario para satisfacer las preferencias de los consumidores, optimizar sus procesos de servicio, mejorar los sistemas de comercialización y organización para así enfrentar mercados cambiantes y optimizar sus resultados económicos. Para este trabajo se realizó análisis de literatura especializada, se hizo investigación en campo – entrevistas a franquiciantes y franquiciatarios, se asistió a eventos nacionales e internacionales en el tema de franquicias y de innovación. Como resultado, se concluye que el sector de las franquicias tiene la misma alta propensión para la innovación que los sectores considerados líderes en innovación. La participación de franquiciantes como franquiciatarios en la innovación de productos, procesos, organización, comercialización hace que las franquicias se mantengan en una posición competitiva alta en los mercados en que se ubican con un modelo de negocio atractivo para la inversión y los consumidores. Como recomendación, se sugiere que los franquiciantes establezcan estrategias para abrir la oportunidad de colaboración a los franquiciatarios en mejoras e innovaciones para lograr sus objetivos de rentabilidad sin perjudicar la imagen de la marca

Palabras Clave: Innovación en las franquicias, innovación, franquicias.

INTRODUCCIÓN

La industria de la franquicia en México es una opción de negocio que cobra cada vez más importancia por su aportación a la economía con el 6% del PIB nacional con ventas de $1, 000, 000,000 dólares (Un mil millones de dólares); 85,000 unidades franquiciadas y cerca de 850,000 empleos, World Franchise Council (2015). Elizarrarás, D. (2012) estima que por cada empleo directo se crean dos empleos indirectos que atienden a la industria y El Financiero (2014) informa que la industria mantiene un crecimiento constante de dos dígitos desde 2010.

México requiere que su industria de la franquicia se actualice y se desempeñe en un nivel alto de competitividad, a fin de lograr alcanzar y desempeñarse como una industria madura para aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado nacional con 40 millones de personas de clase media (INEGI, 2014) y el mercado internacional con 1,100 millones de personas, a través de los diferentes tratados comerciales que México ha celebrado con diferentes países (Secretaria de Economía, 2015), para conseguir los beneficios sociales, económicos y de medio ambiente.

La OCDE (2010) menciona que la Innovación, que implica tanto la creación como la difusión de productos, procesos y métodos, tecnológicos y no tecnológicos, impulsa el crecimiento y ayuda a buscar soluciones a los actuales retos sociales, económicos y ambientales, fortaleciendo la competitividad y la economía, agregando mayor valor para las empresas.

Investigaciones empíricas en otros países, como las realizadas por Schadler, J. (2012) en Reino Unido, Nazarkina, L. (2012) en Estados Unidos, entre otros, demuestran que su industria de la fran-

quicia ha logrado su madurez, ya que ha generado su propia normatividad profesionalizado a los involucrados, tiene una equitativa representatividad de sus principales actores (franquiciantes y franquiciatarios), y se establece como una industria sólida y reconocida a nivel nacional e internacional (Ruiz Esparza, 2007). Las empresas que han incorporado innovadoras prácticas han logrado establecer estrategias de crecimiento sostenido e incrementado sus resultados económicos y de expansión introduciendo ventajas competitivas a sus mercados.

La industria de la franquicia en México no está aprovechando la experiencia y aprendizaje de soluciones a problemas organizacionales, legales, sociales y económicos, ya superados en otros países donde sus industrias son reconocidas por sus mercados y gobiernos como industrias consistentes que aportan al bienestar económico y social de sus países, International Franchise Association (2015) y Tormo Franchise Consulting (2015).

Por lo anterior, se considera que es necesario y de gran relevancia estudiar en qué medida la industria de la franquicia en México ha incorporado el concepto de Innovación en sus modelos de negocio (productos, servicios, procesos) con el apoyo de los franquiciatarios, a fin de mejorar sus resultados y sus ventajas competitivas, así como el lograr desarrollarse como una industria madura.

OBJETIVO DE ESTE TRABAJO

Reconocer y valorar la actividad innovadora que existe en el sector franquicias, en el que participan franquiciantes como franquiciatarios, en un esfuerzo complementario para satisfacer las preferencias de los consumidores, optimizar sus procesos de servicio, mejorar los sistemas de comercialización y organización para así enfrentar mercados cambiantes y optimizar sus resultados económicos.

METODOLOGIA

Para este trabajo se realizó análisis de literatura especializada, se hizo investigación en campo – entrevistas a franquiciantes y franquiciatarios, se asistió a eventos nacionales e internacionales en el tema de franquicias y de innovación.

BREVE RESUMEN DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Alba, M. (2005) así como Feher, F. (2004) coinciden en definir a la franquicia como un modelo de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, a través del cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario), el derecho de usar una marca, a través de un contrato, por un tiempo determinado, transmitiéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar dichos bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

Por lo anterior, el modelo de negocio de una franquicia debe estudiar y analizar todo lo relacionado con: la viabilidad financiera, ambiente legal, económico, educativo y político de la localidad, normatividad, características del mercado al que se va atender, productos y servicios a ofertar, la ubicación del local, políticas y procedimientos de operación del franquiciante, identidad de la marca, características y capacidades del personal involucrado, entre otros.

En México, no fue posible la entrada de las franquicias antes de 1985 debido a la política de fronteras cerradas y a la falta de una ordenación legal en lo que se refiere a la protección industrial, de ahí la creación el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial dependencia creada para el registro y protección industrial – marcas, derechos y patentes – siendo esta institución la que regula el funcionamiento de las franquicias en México.

Las primeras franquicias que se establecieron en México iniciaron operaciones entre 1985 y 1989 con 3 franquicias extranjeras, McDonald´s, Hoteles Howard Johnson y Kentucky Fried Chicken. Entre 1989 y 1994, las franquicias en México crecieron de 42 unidades a 397 en las principales ciudades de México.

En enero de 1990, entró en vigor el Reglamento de la Ley de Transferencia y Tecnología para definir la franquicia y la omisión del registro de contratos en la ley de tecnología, lo que permitió la entrada a México de nuevos franquiciantes.

En diciembre de 1990, se abroga la ley de Transferencia y Tecnología dando paso a la Ley de Propiedad Industrial, que empieza a regular la operación de las franquicias. Sin embargo, la industria de la franquicia realmente se expandió en México durante los últimos 20 años a raíz de la promulgación de la Ley de Propiedad Industrial de 1994 en su artículo 142, donde se define específicamente al modelo de franquicia.

En 1995, por problemas económicos como la devaluación del peso mexicano y una economía contraída, se redujo la participación de las franquicias extranjeras, ya que éstas tenían créditos y compromisos en dólares y se utilizaba maquinaria e insumos de importación que debían ser pagados en moneda extranjera, lo que afectó a más del 50% de las franquicias extranjeras en México - 250 empresas y 100 mil empleos. Este hecho impulsó la creación de franquicias nacionales con sus propios modelos, como Hawaiian Paradise, Michel Domit, MakFrezze, Devlyn, Diversiones Moy, El Fogoncito, El Tizoncito, Helados Holanda, Los Bisquets de Bisquets Obregón, entre otras.

Posteriormente, la ley mencionada ha tenido varias revisiones en 2002 y 2006 con modificaciones que aunque importantes no son suficientes para darles certeza a los inversionistas, franquiciantes y franquiciatarios, para hacer de esta industria una de bajo riesgo, así como para empujar su profesionalización. En 2012, el Contrato de Franquicia queda formalmente constituido como acto de comercio y se convierte en un contrato típico regulado como figura comercial, al reformarse el artículo 75 del Código de Comercio y adicionar la fracción XXVII, título sexto, capítulo VII denominado “De La Franquicia” (Franquicias Poblete y Cabrera, 2012).

A 30 años de entrar al mercado nacional, el World Franchise Council (2015) en su encuesta de Febrero de 2015, en la que participaron 27 países afiliados, reporta que el sector de la franquicia en México aporta el 6% del PIB nacional con ventas de $1, 000, 000,000 dólares (Un mil millones de dólares); existen 1,400 marcas, con 85,000 unidades franquiciadas, cerca de 850,000 empleos, y el 85% son marcas nacionales. La Asociación Mexicana de Franquicias (2013) menciona que solo existen 27 marcas mexicanas franquiciantes que se difunden en el extranjero. Elizarrarás, D. (2012), considera importante el número de empleos indirectos que atiende al sector franquicias, y que se multiplica al menos por un factor de dos al número de empleos creados directamente por las franquicias.

El Financiero (2014) destaca que el sector de la franquicia en México ha mantenido un crecimiento constante de dos dígitos en los últimos 5 años, destacando así la importancia que tiene el sector en México y la oportunidad para generar mejoras económicas, empleos y nuevos negocios.

EMPRENDIMIENTO Y FRANQUICIAS

Como se mencionó anteriormente, la franquicia es un modelo de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, y son una forma de empezar y conducir el emprendedurismo, Tunnanen M. (2015), así como el emprendedurismo es el inicio de las franquicias.

En una clasificación simple, los emprendedores son considerados como innovadores o imitadores. En el caso de las franquicias, los franquiciantes (los dueños del concepto del negocio) son considerados como los innovadores y los franquiciatarios (los que adquieren los derechos de uso del concepto de negocio) como los imitadores.

Sin embargo, a partir de 1997, se ha estudiado a los franquiciatarios como una parte inteligente de esta relación ya que realizan contribuciones importantes para el éxito del negocio. Como cualquier emprendedor, tanto el franquiciante como el franquiciatario, típicamente, se financian solos, manejan su negocio propio, y se enfrentan al mercado local. Las franquicias son una forma de cooperación de emprendedurismo entre dos emprendedores, uno que busca expandir su negocio y otro que busca aperturar un negocio con bases solidas y reconocimiento del mercado.

Contrastando las franquicias con el emprendedurismo, Tunnanen, M. (2015) puntualiza la similitud:

1. Las franquicias y el emprendimiento se conjugan y complementan. La creación y crecimiento de la red de franquicias son actos de emprendedurismo. Las franquicias desarrollan ambientes para la innovación a pequeña escala y las implementan en su red.
2. Los gobiernos desarrollan e impulsan las iniciativas de emprendimiento que incrementar el desarrollo económico pero pocos gobiernos reconocen el valor de las franquicias como actividad emprendedora que genera empleos y riqueza, así como un mecanismo para la internalización de empresas locales.
3. Las franquicias estimulan la creación de empresas y la competencia internacional.

Dada, O. et al (2012) establece que se ha considerado a la franquicia como la antítesis del emprendimiento, considerando que existe falta de creatividad e innovación, en el desempeño del franquiciatario, quien pierde toda independencia y libertad asociada al emprendimiento. También, De Castro, L. (2009) señala que las franquicias han sido consideradas de ofrecer limitadas oportunidades para la innovación al franquiciatario.

Tradicionalmente, el sector de la franquicia se ha visto solo como un modelo de negocio replicable por el franquiciatario quien es considerado como la parte pasiva del modelo de negocio, y a los franquiciantes como la parte activa, como los únicos innovadores al introducir su modelo de negocio al mercado. Nada mas alejado de la verdad.

INNOVACIÓN EN LAS FRANQUICIAS

Como emprendedores, tanto franquiciantes como franquiciatarios innovan al introducir novedosos productos y servicios, procesos, tecnología, sistemas de organización y comercialización al mercado y dichas innovaciones son replicadas y difundidas rápida y eficientemente en la red de franquicias de las marcas en beneficio de toda la red. Una marca exitosa de franquicia depende del éxito de sus franquiciatarios individuales.

Villalobos, J. (2016) señala que el mito Número 1 sobre las franquicias es “Todas las franquicias son esquemas rígidos”, y presenta varios ejemplos de franquicias mexicanas que desmienten este mito, donde tanto franquiciantes como franquiciatarios participan en la incorporación del ADN innovador a su red de franquicias, y la ventaja competitiva que adquieren con dichas innovaciones.

Investigaciones sobre la Gestión de la Innovación propone que las redes profesionales y las relaciones fuertes apoyan la generación del conocimiento, ya que los actores están más dispuestos a compartir el conocimiento tácito, y se enfoca en los beneficios de información y control de la red, Rost, K. (2011). En este sentido y en el ámbito de las franquicias, las marcas se benefician de las redes abiertas – sus franquiciatarios, sus proveedores, sus consumidores y su relación entre ellos.

Las franquicias innovadoras tienen círculos sociales densos y estables. Por lo que, es importante darles a los franquiciatarios la posibilidad de establecer relaciones fuertes con cierto intercambio entre ellos y con el franquiciante para que se comprometan con los objetivos de la marca y no actúen fuera de la red.

Se ha estudiado que la dinámica de las redes y la relación entre los participantes hacen que el desempeño de la red dependa de la transmisión mutua del conocimiento del negocio. Así, el franquiciatario juega un rol importante en la generación de nuevas ideas y de innovaciones en la red de franquicias, especialmente en sus esfuerzos por desarrollar soluciones a los problemas locales para aproximarse a sus clientes y crear nuevas oportunidades de negocio.

Las franquicias son una red activa y compleja de negocios que reconoce los recursos y capacidades de cada parte, y a su vez cada parte accede a esos recursos de su contraparte para complementarse. Las franquicias que combinan relaciones fuertes con sus redes tienen las soluciones más innovadoras en favor de la marca.

Los franquiciatarios exploran innovaciones cuando sus mercados son diferentes a los de la red y requieren adaptar el modelo de negocio para el logro de sus objetivos económicos y de utilidades, y los franquiciantes explotan y estandarizan esas innovaciones probadas por los franquiciatarios, incluyéndolas en su modelo de negocio. Esta relación entre los franquiciatarios innovadores y los franquiciantes que aceptan la innovación hace la diferencia en el desempeño innovador de la marca y muy probablemente el mantener e incrementar la ventaja competitiva de la red.

Uno de los problema que se presentan para aceptar estas iniciativas innovadoras por parte del franquiciante es el control y estandarización que considera debe ejercer para mantener la uniformidad del modelo de negocio – producto y servicio estándar, reconocimiento de la marca, control de calidad, y aprovechamiento de las economías de escala en la labor de mercadotecnia y minimización de costos. Sin embargo, el franquiciante debe interpretar adecuadamente los esfuerzos innovadores del franquiciatario para estimularlos, ya que se requiere ser flexible ante los cambios del mercado que se van presentando al modelo de negocio local, nacional o internacional.

Con este respecto, Pardo del Val, M. et al (2014) formulan varias hipótesis de la relación de innovación y la necesidad de control y estandarización dentro de las franquicias:

1. Entre más alta la necesidad de la franquicia para minimizar costos y mantener una buena imagen, menos será la oportunidad de apoyar iniciativas de los franquiciatarios, aún a costa de desalentar el comportamiento empresarial de los franquiciatarios, que a su vez resulta en una menor tasa de innovaciones para toda la red de franquicias.
2. Entre más alta la necesidad de la franquicia para adaptarse al mercado local, más alto es el grado de flexibilidad del franquiciante para aceptar innovaciones y adecuaciones de los franquiciatarios.
3. Entre más madura la red de franquicias, mayor es su grado de flexibilidad a la innovación; y por el contrario, una franquicia joven considera que requiere desarrollar mayor control y estandarización para sus franquiciatarios en su etapa inicial, a fin de mantener el control de su imagen y de sus operaciones.
4. Los elementos mayormente estandarizados son los recursos o capacidades que considera el franquiciante mantienen la ventaja competitiva de la marca, como en los esfuerzos en mercadotecnia y las compras.

INNOVACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DE LAS FRANQUICIAS

Considerando que existen dos causas principales por las que se generan los problemas en las franquicias, la falta de apoyo por parte del franquiciante y el ciclo de vida de la propia franquicia, son también causas por las que el franquiciatario realiza cambios o innovaciones al modelo de negocio de la marca con o sin el apoyo del franquiciante, Frazer, L. (2001).

Blut, M. et al (2011) analiza la relación entre los franquiciantes y franquiciatarios a través del Ciclo de Vida del negocio, con un modelo de U invertida, señalando que es en la tercer etapa que denomina Caminos Encontrados en la que el franquiciatario quiere participar en las decisiones del negocio y empieza a tomar decisiones fuera de la guía del franquiciante, es decir realiza innovaciones al modelo de negocio con o sin el apoyo del franquiciante. (1ª. Etapa - Luna de Miel, 2ª. Rutina, 3ª. Caminos Encontrados, 4ª. Estabilidad). Frazer, L. (2001), por su parte, coincide y asegura que entre más avanzado el ciclo de vida de la franquicia, se crea mayor alteración en la relación, ya que existe un mayor número de operadores, y es menor la atención a cada uno, lo que promueve que el franquiciatario realice cambios e innovaciones a nivel local para atender su negocio y solucionar los problemas que se le presentan en la operación del día a día.

También, las diferentes etapas del desarrollo de las franquicias presentan claramente innovaciones que se realizan en cada una de ellas:

1ª. Etapa – Creación del Concepto Original del Negocio por el franquiciante, desarrollo de la marca e imagen, visión de su producto o servicio, mercado, etc.
2ª. Etapa – Creación del Modelo de Negocio a Franquiciar por parte del franquiciante, el desarrollo del modelo de negocio de franquicia, visión por expandir su negocio, desarrollo de infraestructura, sistemas, políticas, entre otros.
3ª. Etapa – Venta e Inicio de la Unidad Franquiciada por parte del franquiciante y de los desarrolladores en el diseño de las estrategias de mercadotecnia a utilizar y los planes de negocio a ofrecer a los diferentes tipos de franquiciatarios y dependiendo del mercado por atender.
4ª. Etapa - Exploración de Innovaciones Incrementales, tanto por parte de los franquiciantes como por los franquiciatarios en su interés por lograr atender adecuadamente y de manera competitiva los mercados en los que se ubican para lograr el retorno de sus inversiones.
5ª. Etapa – Desarrollo, Explotación y Formalización de las Innovaciones, los franquiciantes deben considerar, evaluar, comprobar y explotar las innovaciones que sugieren y realizan los franquiciatarios en beneficio de sus negocios para posteriormente formalizarlos e incluirlos en los modelos de negocio de la franquicia maestra y mantener el reconocimiento de su marca y su nivel de competitividad.

INNOVACIÓN, DIVERSIDAD Y RECURSOS

Caldeira, S. (2015), presidente de la IFA durante 2014, está convencido de que muchas voces conducen a innovaciones, nuevas ideas, nuevos servicios y nuevos productos, promueven el pensamiento fuera de lo común, y que es la diversidad y la inclusión de personas diferentes lo que intensifica la innovación y el crecimiento en el sector de las franquicias. Caldeira promueve la inclusión de franquiciatarios de grupos minoritarios al sector de la franquicia, especialmente en Estados Unidos, ya que contribuyen a incrementar la innovación, apoyan la creatividad y guían las estrategias del negocio.

De Castro, L. (2009) concuerda con Calderia en que la variedad y la heterogeneidad de los participantes de las franquicias tienen un papel relevante en el proceso de innovación de las mismas.

Basado en la Teoria de Recursos, Galbreath, J. (2005) plantea que la contribución de los recursos tangibles e intangibles que una empresa ostenta y controla para mantener su ventaja competitiva son el

éxito de la empresa. Y plantea que son los recursos intangibles los que contribuyen mayormente al éxito de la empresa, considerando recursos intangibles como: la Propiedad Intelectual, Organización, Procesos, Reputación, Competencias del personal – Capacidades y Conocimiento, Redes y Relaciones Externas, y son las empresas las que deben desarrollar el conocimiento del personal, sus procesos y sistemas para su desarrollo gerencial y transferencia del conocimiento, tácito y explícito.

En el caso de las franquicias, es el franquiciante quien debe estimular, apoyar y manejar el conocimiento a través de la entrega del know-how del negocio y de guiar las inquietudes de innovación de los franquiciatarios a través de políticas abiertas con juntas de trabajo, equipos de trabajo, premios, asignación de un mentor/coach, a fin de desarrollar los recursos intangibles de la red y evitar desviaciones que pudieran afectar la imagen de la marca.

Continuando con el valor de los recursos intangibles, el Modelo de Tipología de la Innovación clasifica a la innovación a través de tres dimensiones: tecnología, valor de la red y la tasa de la carga financiera, Koen, P. et al (2011). La dimensión del valor de la red (como recurso intangible) es la más completa y compleja – clientes, proveedores, distribuidores, socios y competidores. La innovación reta a las empresas a abrir su núcleo de negocios, sus organizaciones, su cultura, sus competencias e inclusive a rechazar el pensamiento que los llevo al éxito y puede inclusive afectar a la red actual, ya que en el proceso de innovación se confrontan elementos de dentro y fuera de la empresa.

Las franquicias tienen un gran recurso cuando la red es compleja, especialmente las diseminadas en diversas regiones y por lo tanto son receptoras de retroalimentación diversa. Esta retroalimentación abre la posibilidad de innovaciones a su modelo de negocio y como arriba se menciona, reta a las marcas a abrir su núcleo de negocio, su organización, su cultura, sus relaciones a nuevos horizontes y experiencias.

Hargadon, A. (2015) establece que entender la naturaleza de los retos ofrece una nueva perspectiva de cuáles serán las capacidades necesarias para el logro de las innovaciones dentro de la empresa y del mercado, inclusive alude al desarrollo de diferentes capacidades y fortalezas a las que se han tenido en la empresa y con las que se logró éxito. Esto significa una gran oportunidad pero a la vez una gran responsabilidad para llevar a las empresas a la siguiente generación.

CONCEPTOS INNOVADORES EN LAS FRANQUICIAS
EL FRANTREPRENEUR

Sundbo, J. (2001) introduce el concepto de Frantrepreneur como el franquiciatario que innova adaptando un concepto de servicio estándar para atender al mercado local. Este rol es un refinamiento del intrapreneur, aquel que realiza innovaciones dentro de una organización, también combina las palabras franchise y entrepreneur.

Los frantrepreneurs modifican el concepto original del servicio, desarrollan un inusual rol con sus franquiciantes con una doble vía de influencia sobre el negocio. Sus innovaciones son generalmente cambios pequeños o incrementales, ellos los estandarizan en sus unidades y facilitar la adopción posterior en la red. Los frantrepreneurs juegan un importante rol en suavizar la adaptación y adopción de innovaciones para el futuro de la franquicia en su internalización para atender los retos culturales y de mercado.

El frantrepreneur no es pasivo, se esfuerza por cambiar condiciones e incrementar las innovaciones – en ocasiones, creando conflicto con sus franquiciantes. El frantrepeneur innova dentro de su marco y contribuye a desarrollar relaciones cooperativas en la organización. Son individuos que buscan un nuevo negocio pero sin buscar una independencia total del franquiciante, están dispuestos a tomar un concepto de servicio ya establecido, se toman su tiempo en la búsqueda para la

franquicia correcta. Innovan cuando los conceptos no se adaptan a sus clientes, empleados o subfranquicias, ellos son gente de negocio que no aceptan las disfunciones del concepto estandarizado y las decisiones de los franquiciantes.

Los frantrepreneurs remueven los impedimentos para la difusión internacional, adaptan los conceptos a las condiciones locales haciendo así los conceptos más modulares, más suaves y sencillos de implementar.

La relación entre franquiciante y el frantrepreneur puede ser harmoniosa, siempre y cuando el franquiciante entienda como utilizar las innovaciones del frantrepreneur y difundirlas con otros frantrepreneurs. El compartir conocimiento con los frantrepreneurs puede mejorar a la empresa franquiciante desarrollando mayor valor en toda su red. Así los dos socios se hacen más iguales para su mutuo beneficio.

MICROFRANQUICIAS Y FRANQUICIAS SOCIALES

"Microfranquicias es la utilización de la metodología de franquicias como el uso de la marca y el otorgar el conocimiento a un individuo o grupo de individuos para crecer y expandir la marca para replicar un sistema o modelo exitosamente probado que beneficia a un sector particular de la población, sin fines de lucro. Es replicar las mejores prácticas de programas exitosos en el contexto social que pueda trascender en las comunidades que atiende, resolviendo o mejorando una problemática, deficiencia o problema social", Feher, F. (2016). Aquí Feher une el concepto de microfranquicia con el de franquicias sociales.

Las microfranquicias y los franquiciantes sociales son organizaciones sin fines de lucro que apoyan en todos los aspectos producto, servicio, organización, marketing, promoción, precio y lugar, contactando a los franquiciatarios con la economía formal de las cadenas de proveedores.

Smith, I. (2015) promueve que los emprendimientos de microempresas se ha vuelto una estrategia para aliviar la pobreza y el desarrollo económico; sin embargo, no todos los que pudieran verse emprendedores tienen las habilidades y el expertise para triunfar en la creación de estas nuevas empresas. Las microempresas funcionan en la economía informal con limitantes para tener acceso a las cadenas formales de proveedores.

Cuando se desarrollan franquicias que inician a una escala micro en economías en desarrollo y se está empleando como una iniciativa de innovación social. Las microfranquicias compensan la falta de capacidad empresarial de los microempresarios y conecta a mercados formales y cadenas de proveedores, mejorando sus oportunidades de escalamiento y creación de empleos.

Los franquiciantes se benefician con la introducción de sus productos donde no estaban disponibles, aumentando la promoción de los mismos, buscan que sus productos se adapten al ambiente local, se preparan planes y materiales para apoyar a sus franquiciatarios a que logren el éxito en beneficio propio y de sus comunidades. Los franquiciantes combinan su conocimiento para establecer un precio justo y que mejore las oportunidades de ganancia al tomar ventaja de las economías de escala.

Una anotación sobre el termino Microfranquicias lo realiza el Dr. Eduardo Poblete en su Blog de Marzo 16, 2016 quien está en desacuerdo con el término de microfranquicias, ya que discurre que tanto las llamadas franquicias como las calificadas "microfranquicias" son "modelo integral de control de gestión de negocio", son sujetas en México a la misma normatividad con los mismos de-

rechos y responsabilidades, y por tanto el calificativo de Micro no modifica su naturaleza. Y concluye que las microfranquicias pueden configurar con su fuerza productiva, el objeto social que desea y se pueden transformar en macrofranquicias, Poblete, E. (2016).

CONVERSIONES

Una nueva manera de incrementar el número de franquicias de una marca es a través de las Conversiones de negocios independientes a unidades franquiciadas. Se trata de comprar negocios establecidos independientes, reconocidos localmente pudiendo ser negocios de emprendedores, familiares o simplemente sin marca, para transformarlos en franquicias propias de la marca o en nuevas franquicias.

Algunas de sus objetivos estratégicos son: 1) Convertir el negocio independiente en unidad franquiciada, 2) Adquirir el negocio y convertirlo en franquicia propia, 3) adquirir el negocio independiente, cerrarlo pero distribuir la clientela entre las unidades franquiciadas de la zona.

Este tipo de desarrollo de franquicia - la conversión - lleva más tiempo negociarla y transformarla, posiblemente 6 a 12 meses, pero al final los resultados son con buenas expectativas de utilidades por el conocimiento que se tiene del mercado local. Aquí se trata de capitalizar el trabajo de los dueños de los negocios del mercado local y estar dispuestos a enseñarles lo que no saben del mercado nacional o global, buscando una oportunidad para ambos, por ejemplo, unirse a una red reconocida o planear una salida decorosa del negocio o inclusive de jubilación para el dueño del negocio. Aquí el franquiciante debe establecer un programa especial para el desarrollo de conversiones a franquicias, su venta, capacitación y negociación para la asignación de cuotas de franquicia, regalías y cuota de publicidad, ya que es una nueva estrategia para incrementar el número de franquicias. Se debe concebir una propuesta de valor para los dueños de los negocios independientes, quienes generalmente son muy celosos de su negocio, inclusive muchos se negarán, en un inicio, a establecer conversación con los representantes de las franquicias.

ESTUDIOS EMPÍRICOS

En la reciente 56ª. Convención de la IFA (Febrero, 2016), tanto los directivos de la IFA como dueños y ejecutivos de las franquicias manejaban con toda apertura y soltura la posición de escuchar permanente y abiertamente a los franquiciatarios en sus sugerencias de mejora, sus iniciativas, sus innovaciones. Un ejemplo fue el comentario del actual presidente de la IFA, el Sr. Aziz Hashim, en el evento de clausura mencionó “Voy a salirme del script, y voy hablar como un franquiciatario, que a propósito, es de ellos de donde sacamos las mejores ideas para mejorar e innovar nuestros negocios”, haciendo alusión a la importancia que tienen los franquiciatarios al participar con la marca con sus ideas para mantenerla actualizada y exitosa en los mercados locales.

Otros ejemplos, fueron los comentarios y sugerencias que los participantes externaban sobre la importancia de escuchar a los franquiciatarios y cómo muchos de ellos organizaban reuniones periódicas para alentar la participación de los franquiciatarios en la mejora de la marca. Me parece que el tema de Innovación en las franquicias y sus problemas han sido superados en los Estados Unidos y hoy el franquiciatario es aprovechado como un recurso importante para la inclusión de innovaciones tanto de operación como en el producto o servicio de la marca.

Existen innumerables ejemplos de las grandes franquicias trasnacionales que han permitido la inclusión de productos locales en las unidades franquiciadas, así como en la adaptación a la oferta del servicio y de la operación para atender a los requisitos de los diferentes mercados en que se ubica, muy probablemente ante la iniciativa de los franquiciatarios para lograr la penetración de la marca en sus mercados locales. También, existen ejemplos de innovaciones realizadas a nivel local que se extienden a nivel nacional e inclusive global.

FRANQUICIAS MEXICANAS FLEXIBLES Y CON MODELOS INNOVADORES

KidZania

Desde 1997, KidZania es una cadena mexicana de parques temáticos de edu-entretenimiento infantil-familiar 100% mexicano único en el mundo.

Cada KidZania es una réplica de una ciudad real a tamaño infantil; con edificios, tiendas y salas de cine, así como vehículos y peatones que se desplazan a lo largo de sus calles. En esta ciudad, los niños, en edades de 2 a 16 años, aprenden acerca del mundo adulto, así como del valor del dinero y el trabajo, con la posibilidad de experimentar hasta 70 profesiones diferentes mientras sus padres pueden esperar en el área para adultos el cual cuenta con internet y comida. De esta forma los niños aprenden cómo consumir y van a disfrutar de comprar y trabajar para poder seguir comprando.

Kidzania cuenta con 28 unidades en 15 países: México, Santiago de Chile, Sao Paulo, Lisboa, Londres, Moscú, Estambul, Tokio, Osaka, Arabia Saudita, Kuwait, Dubái, Cairo, Yakarta, Seúl, Kuala Lumpur, Bangkok, Mumbai, y tiene 8 en desarrollo en Filipinas, Londres, Singapur, Moscú, Qatar, Nueva Delhi, Johannesburgo y China, y en Estados Unidos será un socio estratégico con 16 unidades. En 2001, obtuvo el título del Mejor Nuevo Parque Temático, además de otros reconocimientos como Premio Nacional de Calidad, Premio Nacional de Exportación, Distintivo RSE – Empresa Socialmente Responsable, Franquicia Destacada en el Extranjero, entre otros.

Sus retos actuales son: estandarización de procesos, manejo de negocios paralelos, tener un equipo experimentado, mantener la credibilidad y la imagen global, crecimiento propio y a través de franquicias.

Sus objetivos a largo plazo: garantía del concepto; búsqueda de socios mexicanos; **ser flexibles y adaptarnos a las marcas y costumbres locales de las nuevas ubicaciones**; tener relaciones de ganar-ganar con todos los involucrados, franquiciatarios, proveedores y grupos involucrados (niños, padres de familia, escuelas, empresas centros comerciales, colaboradores, socios, gobierno).

Sus riesgos: competencia copie su propuesta de valor, crecimiento mayor al de sus competidores en parques temáticos, otorgar un excelente servicio y productos de la marca, el otorgamiento cuidadoso de las nuevas franquicias por el tema de control y el mantener los valores, negociación de un contrato más estricto (a cambiado de 25 a 85 paginas).

La Borra del Café

16 Cafeterías tapatías con sala de cine, venta de libros, intercambio de libros, zonas Pet Friendly, estacionamiento de bicicletas, terrazas, paredes para pintar, ofrece 6 etiquetas de cerveza y 6 cócteles a base de café. Y se promueven como “Nos encanta la flexibilidad”, las sugerencias de los franquiciatarios son bienvenidas y así pueden imprimir su personalidad en cada Borra del Café para beneficio de la marca.

Cada Borra de Café contiene la misma esencia de la marca, pero a la vez, cada sucursal es única, ya que cada unidad cuenta con elementos personales de cada franquiciatario (viajes, obras de arte, vivencias, aventuras, monumentos, frases de personajes célebres, etc.) para que el consumidor tenga una nueva experiencia en las diferentes unidades e ir integrando las demandas de los clientes.

Otras innovaciones fueron nuevos postres de mayor calidad, lo que hizo que se cambiara el menú de la red, e incorporaran helados. Otra innovación y sugerencia fue el desarrollo de un sistema de producción de los productos salados (paninis, croissants y ensaladas) dentro de cada unidad, ya que el comisariato no cumplía con la debida atención a las nuevas unidades fuera de Jalisco, lo que

contribuyó en beneficio de la operación, de los consumidores y de la red de franquicias fuera del área metropolitana de Guadalajara.

Baby Ballet Marbet

Es una red de 44 escuelas de iniciación a la danza enfocada a niños hasta los 14 años. Empresa socialmente responsable enfocada en el segmento educativo y difusión cultural y artística de las nuevas generaciones. Fomenta valores de cooperación, autoestima, perseverancia, compromiso, sensibilidad artística, vínculo familiar, interculturalidad, entre otros.

Baby Ballet Marbet realiza con sus franquiciatarios sesiones dos veces al año, llamadas "Seamos Creativos", donde se escuchan las aportaciones que pueden tener. Por ejemplo, allí se dio origen a las especialidades de Capoeira y gimnasia rítmica, así como un curso de inducción a la danza. Por cada clase nueva se incrementa de 3 a 5% los ingresos de cada unidad.

Todo para sus Pies

Esta franquicia con 70 unidades dedicada a prestar servicios de pedicura y manicura ha mostrado la flexibilidad ante la solicitud de sus franquiciatarios de horarios más cortos, así como el cierre temporal por la inseguridad de ciertas localidades situadas en el norte del país, sin afectar su contrato de operación. También, aceptó la disminución de cuotas de apertura a franquiciatarios que deseaban abrir más unidades, lo cual considera que sin este tipo de acciones, la mitad de las unidades inauguradas por franquiciatarios previos, no hubiera sido posible.

Donitas Beleki

150 unidades de ventas de donas pequeñitas incorpora las sugerencias operativas de los franquiciatarios, un ejemplo que ahorró a la red US$250,000 anuales fue el cambio de una canastilla de cartón por un vaso de cartón resistente al agua, evitando la filtración de la cubierta de las donas.

TENDENCIAS, RETOS Y OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN EN EL MERCADO AMERICANO DE LAS FRANQUICIAS

A continuación, se presentan algunas tendencias identificadas en el mercado de franquicias de los Estados Unidos presentadas en la 56ª. Convención de la IFA en Febrero, 2016, que ofrece oportunidades de innovación para el sector, algunas de ellas, se pueden considerar también para México:

1. El mercado de las Personas Adultas, tanto como consumidores de productos para su cuidado como posibles franquiciatarios, ya que los recién jubilados les gustaría invertir o seguir trabajando en sus propios negocios.
2. Grupo de los Milenios, jóvenes nacidos entre 1981 y 1997, atenderlos como consumidores que busca productos sustentables, amigables con el medio ambiente y con sentido social, también hay que considerarlos como posibles franquiciatarios, ya que desean adquirir su propio negocio y ser su propio jefe.
3. Mujeres, especialmente la mujer trabajadora que busca productos y servicios para facilitarse su vida, al hacer sus compras, el cuidado de sus niños, así como su educación, distracciones, etc.
4. Escuelas especializadas y hasta universidades, para garantizar el nivel educativo ofrecido.
5. Minorías, especialmente la hispánica. Su importancia en Estados Unidos es enorme: la población blanca está reduciéndose, haciéndose vieja, los hispánicos tienen a las escuelas llenas de niños, y mantiene la oferta de futuros trabajadores. El Depto. del Trabajo menciona que 22% de la población entre 18 y 34 años actualmente es hispánica, y prevé un crecimiento

anual de 2.6% en la tasa de empleo de hispánicos, contra 0.6% del resto de US. También, hay un cambio importante en la configuración de la propiedad de las unidades franquiciadas con un crecimiento en el número de franquiciatarios hispánicos; se calcula que actualmente el 20% de las unidades franquiciadas son de latinos, para ellos representa un sistema para iniciar operaciones como empresario e inclusive el gobierno de Estados Unidos otorga permisos especiales para invertir en negocios "probados" como son las franquicias.

6. Tecnología. Se considera que el cambio en tecnología ha ido más rápido que el cambio que se realiza en los procesos de operación de las franquicias. Por tanto, es una oportunidad de innovar para disminuir este gap entre tecnología-comportamiento-procesos, a fin de no quedarse rezagado en los cambios que impone la nueva tecnología y que el mercado requiere.

7. Internalización. El mercado internacional está interesado en las marcas americanas, ya que tienen un sistema para hacer negocios de clase mundial y que produce buenos márgenes de operación y de utilidades. El principal atractivo es la marca reconocida seguido por la calidad estandarizada y el servicio al cliente. El 79% de las franquicias en Estados Unidos tiene operaciones internacionales, 84% planea acelerar su proceso de internalización, 25% generan entre 25 a 50% de sus utilidades en mercados internacionales.

8. Los fondos de inversión y otros inversionistas están siendo atraídos por el sector de las franquicias apoyándolo con dinero para invertir en nuevas unidades, en fondear la renovación de unidades, inclusive en la adquisición de unidades. Los inversionistas están considerando los beneficios que ofrecen las marcas de franquicias, especialmente aquellas que se hacen públicas en la Bolsa.

9. Multifranquicias es una nueva tendencia de Compradores Estratégicos de franquicias que se están volviendo operadores de multi-unidades, ya que el sistema consideran que ofrecen uso eficiente del talento, capacitación y entrenamiento permanente, y de las economías de escala (Mercadotecnia y Administración), entre otros beneficios.

10. Seguridad de información Privada es un foco de riesgo por lo tanto una oportunidad para innovar.

11. Cambios en la nueva legislación laboral en Estados Unidos que pone en riesgo el modelo de negocio de la franquicia al hacer responsable de los empleados, tanto al franquiciante como al franquiciatario en caso de desavenencias laborales, lo que representa una amenaza al modelo de franquicia, ya que los franquiciantes podrían tomar control de los empleados, a pesar de que sean empleados de los franquiciatarios, y los franquiciatarios al perder su autonomía para manejar a sus empleados, pudieran desistirse de seguir con la relación con el franquiciante, así como desalentar la actividad del sector.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La literatura escrita sobre el tema de Innovación en las Franquicias y la experiencia empírica sobre el tema destacan la importancia de la colaboración entre franquiciante y franquiciatarios para mantener a las marcas en una posición de competitividad alta en los diferentes mercados que se ubiquen las unidades. Tanto franquiciante como franquiciatario son responsables del éxito de sus propios negocios que repercute en el éxito de la red de la marca. La investigación muestra la gran importancia que ambos tienen al contribuir a este éxito con la adecuación al modelo de negocio que se requiera en cada mercado, sin perjudicar la imagen de la marca, ni sus estándares de calidad. Por lo tanto, la participación y colaboración de ambos para la realización de las innovaciones que demanda los diferentes mercados, así como la atención a las tendencias, retos, riesgos y oportunidades que se van presentando han sido de gran beneficio para lograr los objetivos de rentabilidad, crecimiento y desarrollo de las marcas, en mercados donde la industria ha logrado su madurez.

RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

Se ha destacado la experiencia positiva de las innovaciones en el sector de las franquicias de otros países, donde la industria de la franquicia ha logrado su madurez, y donde los propios franquiciantes aceptan que la contribución de los franquiciatarios es vital para el éxito de sus unidades y mantener la competitividad de la marca.

Es importante que la industria de la franquicia en México, a pesar de tener ejemplos de apertura y flexibilidad, aprenda de estas experiencias y que los franquiciantes abran la oportunidad de colaboración a sus franquiciatarios en mejoras e innovaciones que se requieran para lograr sus objetivos de rentabilidad sin perjudicar la imagen de la marca; así como, evaluar dichas aportaciones para incluirlas en sus modelos de negocio para crecimiento y desarrollo de la propia red de franquicias. Esto requiere un cambio de actitud y estrategias por parte del franquiciante como: flexibilidad y humildad para aceptar el aprendizaje por parte de sus propios franquiciatarios, preparación del personal propio para detectar las contribuciones, juntas de trabajo con franquiciatarios para motivar y apoyar nuevas contribuciones, desarrollo de premios a las mejores contribuciones, a las franquicias más innovadoras, medición y evaluación de las innovaciones implementadas, desarrollo profesional dentro de la marca, y por supuesto, el incluir e implementarlas en el modelo de negocio de la marca para crecimiento y desarrollo y beneficio de la red.

BIBLIOGRAFÍA

Alba Aldave, M. (2005). Franquicias: Una perspectiva mundial, Fondo Editorial FCA, 2005 p.212

Asociación Mexicana de Franquicias (2013) Estadísticas AMF 2013. http:// www.slideshare.net/AMFranquicias/estadsticas-amf-2013

Blut, M. et al (2011). What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships. Journal of Retailing, 87306-319. doi:10.1016/j.jretai.2010.06.003

Caldeira, S. (2015), Diversity in Franchising is Key to Future Success, Franchising World, July 2015, page. 4

Dada, O. L., Watson, A., & Kirby, D. A. (2012). Toward a model of franchisee entrepreneurship. International Small Business Journal, (5), 559-579

De Castro, L. (2009), Toward A Relational Perspective of Franchise Chains, Serv. Bus (2009) 3:15-30, DOI 10.1007/S11628-008-0050-6.

El Financiero (2014) Franquicias Mantendrán un Crecimiento de Dos Dígitos, http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/franquicias-mantendran-crecimiento-de-dos-digitos.html

Elizarrarás, D. (2012), Franquicias: Un Gran Disparador Para El Desarrollo Nacional, Porqué México SÍ, Grandes Proyectos Pendientes, Compite. Edición 2012.

Feher, F. (2004) Franquicias a la Mexicana, Hablemos de Franquicias con Franqueza, Mac Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Feher, F. (2016) Franchising in the Social Sector, Ponencia presentada en IFA 2016 Convention, Febrero 20-23, San Antonio, Texas.

Franquicias Poblete y Cabrera (2012). El Contrato De Franquicia Queda Formalmente Constituido Como Acto de https://www.facebook.com/PobleteFranquicias/notes

Frazer, L. (2001). Causes of disruption to franchise operations. Journal Of Business Research, 54 (Service Marketing: Australia), 227-234. doi:10.1016/S0148-2963(00)00118-1

Galbreath, J. (2005), Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study Of Resource-Based Theory, Science Direct, Technovation 25 (2005) 979-987, www.sciencedirect.com

Hargadon, A. (2015), Sustainable Innovation: Build your Company´s Capacity to Change the World (Innovation and Technology in the World E) Edition Kindle

INEGI (2014). Clases Medias en México, Boletín de Investigación Núm. 256/13. http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/boletin/Comunicados/Especiales/2013/Junio/comunica4.pdf

International Franchise Association (2015) Franchise Business Economic Outlook. http://franchiseeconomy.com/wpcontent/uploads/2014/04/EconomicOutlookInfographic_March2014.pdf

Koen, P. et al (2011). The Three Faces of Business Model Innovation: Challenges for Established Firms. Research Technology Management, 54(3), 52-59. Doi:10.5437/08953608x5403009

Nazarkina, L. (2012). How Sustainable Are the Growth Strategies of Sustainability Entrepreneurs? In G. Mennillo, T. Schlenzig, E. Friedrich (Eds.), Balanced Growth: Finding Strategies for Sustainable Development (pp. 105-121). Management for Professionals series. New York and Heidelberg: Springer.

OCDE, (2010), La estrategia de Innovación de la OCDE - Empezar hoy el Mañana. Editado por la OCDE y Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C. 2010.

Pardo del Val, M. et al (2014), Franchising: the dilemma between standardization and flexibility, Service Industries Journal (Impact Factor: 2.58). 07/2014; 34(9-10). DOI: 10.1080/02642069.2014.90592

Poblete, E. (2016) ¿MICROFRANQUICIA? ¡UN MACRONEGOCIO! (Marzo 4, 2016 – blog de Poblete)

Rost, K. (2011). The Strength of Strong Ties in the Creation of Innovation. Research Policy, 40(4), 588-604. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2010.12.001

Ruiz, T. (2007) El Mercado mexicano de franquicias: una inversión de riesgo. Análisis comparativo del grado de madurez alcanzado en 2005, determinado mediante metodología propuesta para los sistemas de franquicias en: Argentina, Brasil, España, y México. Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones, FCA, UNAM, 2007 p. 172

Schadler, J., & Oschlies, M. (2012). Challenges and Success Factors for Sustainable Growth: Experience from Strategy Consulting. In G. Mennillo, T. Schlenzig, E. Friedrich (Eds.), Balanced Growth: Finding Strategies for Sustainable Development (pp. 95-104). Management for Professionals series. New York and Heidelberg: Springer.

Secretaría de Economía, (2015). Tratados y Acuerdos Firmados por México. http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/tlc-acuerdos

Smith, I. (2015) Social Innovation through Development Franchising: Compensating for the Lack of Entrepreneurial Expertise and Connecting to Formal Supply Chains, Springer International Publishing Switzerland 2015. The Business of Social and Environmental Innovation, Chapter 3.

Sundbo, J. (2001). Innovation in Service Internationalization: The Crucial Role of the Frantrepreneur. Entrepreneurship And Regional Development, 13(3), 247-267.

Rost, K. (2011). The Strength of Strong Ties in the Creation of Innovation. Research Policy, 40(4), 588-604. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2010.12.001

Tormo Franchise Consulting (2015). Informe Anual de las franquicias en España 2015.

Tunnanen M. (2015) Franchising as Entrepreneurial Activity: Finnish SME Policy Perspective. Economics and Management of Networks: Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives [e-book]. Contributions to Management Science series. Heidelberg and New York: Springer, Physica-Verlag; 2007:213-233. Available from: EconLit with Full Text, Ipswich, MA. Accessed October 20, 2015.

Villalobos, J. (2016). Franquicias Flexibles - Incorpora ADN Innovador, Entrepreneur Enero 2016, Editorial Impresiones Aéreas, S.A. de C.V.

World Franchise Council (2015), Report February 2015, Editado por International Franchise Association file:///C:/Users/Ara/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/RSKIU1X6/IFA%20Vice%20Secretariat%20for%20Franchise%20Information%20Report%20February%202015.pdf