

Internacionalización mediante Franquicias: Caso 100 Montaditos en Argentina

Internationalization through Franchises: 100 Montaditos in Argentina

Clara Lazcano*

Mercadona (España)

María Amalia Trillo Holgado**

Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales ; Universidad de Córdoba y Universidad de Cádiz (España)

maru.trillo@uco.com

Resumen

El artículo examina la franquicia como modo de expansión internacional. Mediante la revisión de la literatura de impacto se analiza la adopción de un tipo de franquicia específico de acuerdo con el control ejercido por el franquiciador. En concreto, siguiendo la metodología del estudio de caso, se estudia la viabilidad comercial de la apertura de una franquicia de 100 Montaditos en Argentina, habida cuenta de esta oportunidad. Se concluye que se trata de un modelo de negocio innovador cuyos activos tangibles e intangibles brindan la solidez necesaria para que el proyecto pueda salir adelante. Asimismo, las condiciones y características del mercado gastronómico argentino suponen un segmento potencial de interés. Dado lo anterior, se sugiere la franquicia maestra para esta expansión.

Palabras claves: modelo de negocio, internacionalización, franquicia, 100 Montaditos, Argentina.

Clasificación JEL: M16, M55.

Recibido: 21/3/2023

Aceptado: 15/9/2023

Abstract

The article examines the franchise as a way of international expansion. By reviewing the impact literature, the adoption of a specific type of franchise is analyzed according to the level of control taken by the franchisor. Specifically, following the case study methodology, the commercial viability of opening a 100 Montaditos franchise in Argentina is studied, considering this opportunity. It is concluded that it is an innovative business model whose tangible and intangible assets provide the necessary strength for the project to succeed. Likewise, the conditions and characteristics of the Argentine gastronomic market represent a potential segment of interest. Given the above, the master form of franchise is suggested for this expansion.

Keywords: Business model, internationalization, franchise, 100 Montaditos, Argentina.

JEL Classification: M16, M55

Received: 21/3/2023

Accepted: 15/9/2023

*Clara Lazcano. Posgrado en Docencia Universitaria de Administración en la Universidad del Salvador. Máster en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas en la Universidad de Córdoba (España), Licenciada en Administración en la Universidad de Buenos Aires. Fue Analista de Finanzas en Newsan, Simplot y Unilever. Actualmente es Analista en el área de estrategia y planificación de la tienda online de Mercadona.

**María Amalia Trillo Holgado. Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora desde el año 2001, universidades de Córdoba y Cádiz, área Organización de Empresas (asignaturas de Dirección Estratégica, Dirección de Empresas e Internacionalización de Mercados). Directora del grupo de investigación SEJ493 de la Junta de Andalucía (España).

1. Introducción

Este trabajo analiza la viabilidad comercial de la internacionalización mediante franquicias de la cervecería de origen español 100 Montaditos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, capital de la República Argentina, y sugiere un determinado tipo de franquicia en función del grado de control del franquiciador.

La justificación de la elección de la firma se basa en que se trata de un modelo de negocio innovador que posee una exitosa experiencia internacional. Además, por parte de la empresa, sus directivos han manifestado que América Latina es un mercado prioritario por los grandes lazos que unen a las naciones con España y la facilidad para comprender los gustos y hábitos de sus consumidores. En este sentido, se entiende que es una marca que tiene potencial para funcionar también en el mercado argentino. En consecuencia, la justificación del trabajo estriba en la detección de una oportunidad de negocio en un mercado en donde no se ofrece un producto similar como es el “montadito”, pero en el cual se reconoce una demanda potencial.

En cuanto a la elección de la franquicia como vía para la internacionalización, si bien se profundizará en el marco teórico, lo más relevante es que exige de ambas partes un compromiso y una cooperación. Estas son habilidades necesarias para sobrevivir en el contexto global actual frente al emprendimiento independiente, además de las numerosas ventajas que propone este modelo.

La metodología utilizada se basa en la revisión de la literatura de impacto mediante el análisis de las franquicias internacionales y la comparación entre los diferentes tipos según el modo de control del franquiciado. El objetivo será definir el modelo más eficiente focalizado, mediante un estudio de caso,

en las condiciones del mercado argentino y en la empresa elegida. El perfil del trabajo es descriptivo, explicativo e integrador ya que las perspectivas y teorías presentadas en el marco teórico son las utilizadas para analizar el caso práctico.

En conclusión, el trabajo versa sobre la identificación de la oportunidad de negocios en el extranjero para una firma específica, la recopilación de material bibliográfico para el soporte teórico de la misma, el análisis de la empresa y el mercado elegido y la sugerencia de un tipo de franquicia.

2. Marco Teórico

En las últimas décadas y con el avance cada vez mayor de la globalización, la franquicia se ha convertido en una forma habitual de hacer negocios en una amplia gama de industrias. A partir de la globalización se intensifica la competencia ya que se eliminan las barreras para la circulación de bienes y servicios, favoreciendo la internacionalización de empresas (Trillo et al., 2022).

En general, se puede decir que la decisión de internacionalizarse mediante franquicias en vez de hacerlo a través de otro modelo de negocio, puede relacionarse con hechos como: la menor inversión necesaria, la reducción del riesgo comercial, cultural y financiero y la mayor involucración en el negocio por parte del franquiciador, que tendrá un conocimiento cercano de las características del mercado local, contribuyendo al éxito de la franquicia si bien ésta implica dinámicas más complejas que las franquicias nacionales tal como señala (Ramírez-Hurtado et al. 2022). Sin embargo, poco se sabe sobre las causas de los factores críticos de éxito de las franquicias, especialmente en los países en desarrollo (Hizam-Hanafiah et al. 2023).

2.1. Perspectivas para abordar el análisis

Estudios de investigación previos acerca de las franquicias internacionales han explorado cuatro aspectos: análisis externo, análisis interno, relación franquiciador-franquiciado y modos de gobierno (Rosado-Serrano et al., 2018). A continuación, se describirán los factores que componen las diferentes perspectivas.

2.1.1. Análisis externo

El análisis de franquicias internacionales mediante esta perspectiva nos invita a estudiar las condiciones del contexto de los países de origen y de destino. Es decir, aborda la investigación de variables que definirán el efecto del potencial del mercado anfitrión y la eficiencia del contrato de franquicias.

Los factores analizados incluyen las dimensiones económicas, políticas y legales que otorgaran un marco para hacer negocios. A esto se le suma la estructura del mercado, desde los competidores (su presencia y posicionamiento), la demanda (por ejemplo, el grado de impredecibilidad) y el grado de desarrollo de la industria a la que pertenece el negocio en el país de acogida. No es lo mismo internacionalizar un negocio de una industria ya desarrollada y conocida en el país, que incursionar con productos o servicios nuevos.

Más allá del mercado y de la industria de la empresa, al optar por una internacionalización mediante franquicias, el conocimiento y la experiencia del país destino acerca de las asociaciones de franquicia es un requisito previo (Alon, 2006). En algunos países, particularmente en vías de desarrollo, esta modalidad es una actividad poco frecuente y por lo tanto puede no ser bien recibida o puede presentar dificultades en su funcionamiento, no solo desde las regulaciones legales sino también desde la dinámica de la industria y del merca-

do del país en cuestión.

Otra conclusión a la que se ha llegado desde esta óptica es que las distancias geográficas y culturales tienen un rol protagónico en el proceso de internacionalización. De acuerdo con el análisis de la Asociación Internacional de Franquicias¹, para construir sistemas de franquicias globales y, sobre todo, sostenibles es necesario desarrollar inteligencia cultural. Esto incluye conocer el idioma, así como los gustos y preferencias de los consumidores, que en ocasiones exigen adaptaciones en el producto. Asimismo, las prácticas corporativas y la forma de hacer negocios en el país de acogida influirán en la relación entre las partes.

2.1.2. Análisis interno

Esta perspectiva nos invita a abordar la investigación desde el nivel de la empresa. El enfoque de Altinay (2006) destaca al tamaño y a la experiencia operativa (esto es, el número de años en el negocio), como variables a considerar. En relación a esto, estudios como los de Aydin & Kacker (1990), demuestran que la falta de experiencia y familiaridad con el mercado extranjero y la baja tolerancia al riesgo han desalentado la motivación para expandirse internacionalmente. Por el contrario, la experiencia internacional, el conocimiento del mercado y las oportunidades de crecimiento facilitaron a los franquiciadores la decisión de expandirse en el extranjero (Alon, 2006). El modelo de Altinay (2006) también subraya el papel fundamental que desempeñan los principales responsables de la toma de decisiones en los sistemas de franquicias, es decir, aquello que se conceptualiza como la motivación de la gerencia para internacionalizarse.

Como siguiente variable tenemos la ventaja competitiva que tenga el negocio. En

1. Asociación internacional de Franquicias (<https://www.franchise.org/>).

este sentido, los recursos y capacidades clave del negocio original van a influir para que la franquicia sea exitosa. Sin embargo, a la hora de ingresar en un mercado nuevo, es necesaria la adaptación a los requerimientos locales de los consumidores. En los mercados con gustos muy específicos, será imprescindible que el franquiciado pueda lograr una combinación entre sus conocimientos del mercado local y las características del modelo de la franquicia, para lograr una adecuada adaptación del producto.

Por último, además de las variables ya mencionadas, que se consideran las más importantes por la literatura, otros aspectos a considerar para realizar el análisis interno son el posicionamiento del producto y sus competidores, demanda de requerimientos específicos para replicar el negocio (puede ser tecnológicos o de materia prima), grado de diferenciación del producto, calidad de la oferta, grado de fidelización de los consumidores, estructura y costes de distribución, disponibilidad y cualificación de los recursos humanos, coste de financiación de las operaciones y cualquier otra debilidad y fortaleza estratégica de la empresa (Boulay et al. 2023).

2.1.3. Relación franquiciado – franquiciador

Este punto de vista nos conduce a abordar el análisis de franquicias desde de la relación entre el franquiciador y el franquiciado y de su importancia para el desarrollo óptimo del negocio. Esta relación comienza indudablemente con un proceso de elección del socio por parte del franquiciador, después de haber tomado la decisión de expandirse internacionalmente. Los tres desafíos que se presentan como los más relevantes se exponen a continuación:

Compatibilidad de criterios de asociación: El punto de partida es comprender cuales son los intereses que tienen ambas partes para de-

sarrollar el acuerdo de franquicias. En primer lugar, los franquiciadores buscan el activo intangible que supone el conocimiento del mercado extranjero, que poseen los franquiciados (Altinay & Brookes, 2012). En segundo lugar, los franquiciadores tienen en cuenta cuánto riesgo estarán dispuestos a tolerar como resultado de la internacionalización (Altinay & Okumus, 2010). Por su parte, los franquiciados buscan sentirse cómodos con la marca con la que se asocian. Esta marca debe ser conocida y estar alineada con las expectativas financieras y de estilo de vida del franquiciado. En apoyo a estas afirmaciones, Durand & Wrigley (2009) han concluido que trabajar con un socio local es crucial ya que, el poseer conocimiento acerca del mercado destino, acelera el proceso de integración del negocio dentro de las redes locales y mejora la posición de negociación con las fuerzas competitivas como son el gobierno local y los proveedores.

En cuanto a los criterios para la selección de los socios, Gerringer (1991) recomendó dos tipos de criterios: los relacionados con las tareas (por ejemplo: habilidades operativas y de gestión, recursos financieros, capacidad de inversión y solvencia crediticia, experiencia anterior, reputación y credibilidad y conocimiento del mercado local) y los relacionados directamente con los socios (por ejemplo: cultura y carácter, percepción de valor y riesgo mutuo, química entre individuos, similitud de visión, metas, valores de la organización, habilidades de comunicación y entendimiento de la marca).

La comunicación como base para una relación de confianza y compromiso mutuo: Algunas de las características clave de intercambio entre socios incluyen la flexibilidad para gestionar, el intercambio de información y la resolución de problemas colegiados (Evanschitzky et al., 2016). Para que la relación prospere, ambos socios deben ser receptivos y estar dispuestos a corregir cualquier malen-

tendido que pudiera surgir. Por dicho motivo, la comunicación es un elemento crucial para aumentar la confianza y el compromiso. Si las partes no se comprometen, difícilmente el negocio podrá prosperar.

Indiscutiblemente, un aspecto clave en la elección del socio cuando se trata de franquicias internacionales son las diferencias culturales. En este sentido, los socios deben gestionar proactivamente sus diferencias, demostrar conocimiento y sensibilidad ante las barreras lingüísticas, prácticas comerciales y diferencias políticas y legales, y adaptarse en consecuencia a las condiciones del mercado local. Es sabido que el desarrollo de una mayor sensibilidad cultural contribuye positivamente al desarrollo de una relación de confianza. De igual modo, la confianza tiene un impacto positivo en la viabilidad a largo plazo de la sociedad, ya que minimiza los posibles conflictos (Altinay et al., 2014).

El empoderamiento del franquiciado: Este punto busca encontrar un equilibrio entre otorgar poder de decisión al franquiciado, pero no descuidar la homogeneidad de la oferta global. Por un lado, los franquiciadores son responsables de diseñar un concepto comercial original y por el otro, los franquiciados son agentes habilitados para replicar y explotar dicho concepto. Pero éste no puede permanecer estático, los franquiciados frecuentemente agregan conocimiento o identifican oportunidades que podrían ser valiosas para satisfacer la demanda local o incluso contribuir con innovaciones para todo el sistema. En consecuencia, los franquiciadores pueden considerar que tiene sentido descentralizar algunos derechos de decisión a los franquiciados para aprovechar sus incentivos empresariales y su conocimiento sobre las condiciones locales (Windsperger, 2004). En contraposición a este beneficio que aporta una mayor autonomía del franquiciado, hay que tener en cuenta que cada vez que los

franquiciados hacen modificaciones locales, pueden poner en peligro la uniformidad del sistema de franquicias y debilitar su identidad de marca. Por lo tanto, el empoderamiento del franquiciado relacionado también con el modo de gobierno de la franquicia, deberá ir ajustándose a las variables específicas de cada negocio y a las intenciones del franquiciador.

2.1.4. Modos de gobierno

La cuarta perspectiva que puede tomarse para el análisis de franquicias internacionales es la del modo de gobierno o control que se va a elegir para la expansión internacional. En investigaciones como las de Alon (2006) se han identificado los siguientes modos genéricos de gobierno, presentados de mayor a menor según el grado de control del franquiciador:

Franquicias directas: Implica la venta de un concepto de negocio individual donde el franquiciado lo gestiona directamente sin el uso de ninguna organización interviniente (Baena & Cerviño, 2014).

Franquicias Joint Venture: Los acuerdos de franquicia de empresa conjunta (también llamados “joint venture”), implican que el franquiciador forme una sociedad con un franquiciado extranjero, pero a diferencia de otros tipos de franquicias, adoptando esta modalidad no hay disposiciones para subfranquiciar (Doherty & Quinn, 1999). Proporciona una forma contractual que reduce el problema de asimetría de información, posibilitando que ambas empresas se beneficien mutuamente mediante intercambios de flujos de información y experiencia. Además, ante la existencia de un contrato y de regalías, el riesgo de oportunismo también se reduce, disminuyendo a su vez costos de monitoreo altos.

Franquicias de desarrollo de área: Los franquiciadores le conceden al franquiciado un

territorio definido en el que pueden desarrollarse unidades (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014). En este tipo de acuerdo de franquicia, el franquiciado es una compañía independiente con licencia para establecer, desarrollar y administrar unidades individuales o puntos de venta, pero, a diferencia de la franquicia maestra, de la que se habla a continuación, estas son unidades de propiedad del desarrollador de área en lugar de unidades sub-franquiciadas.

Franquicias maestras: Este tipo de franquicia, permite que el franquiciado sea a su vez agente del franquiciador y franquiciador principal de otros, llamados sub franquiciados (Ni & Alon, 2010). Estos acuerdos resultan más complejos que otros, porque el franquiciador maestro tiene derecho a gestionar sus unidades de franquicia y a su vez otorgar derechos de franquicia a terceros (Brookes, 2014). De acuerdo con lo expuesto por Lafontaine & Oxley (2004), aspectos como el cálculo de regalías y derechos de franquicia hacen que este tipo de contratos sea muy complicado y que requiera una mayor adaptación local.

En este sentido, la franquicia maestra es una forma única de entrada al mercado porque implica la transposición de diferentes variables como la gestión de agentes, la longitud de la red de franquicias, la transferencia de activos intangibles (tales como la marca y el formato comercial) a los agentes, y la concesión al franquiciado maestro del poder y habilidades de un franquiciador.

Según lo expuesto por Alon (2006), esta modalidad requiere poca inversión por parte del franquiciador general, externalizando la mayoría de los deberes y delegándolos a un agente (también llamado franquiciado maestro) que opera el sistema de franquicias en el mercado objetivo en nombre del franquiciador. Este “maestro” selecciona, entrena y monitorea a los franquiciados, gestiona la cadena de

abastecimiento, recauda honorarios y regalías, coordina las actividades del mercado, asegura la calidad del sistema e implementa las estrategias del franquiciador.

Entre las ventajas de utilización de esta forma de gobierno en contratos de franquicias internacionales, este autor menciona el alcance de un mayor dinamismo en la comercialización, combinado con un bajo desembolso de capital y un mayor conocimiento del mercado por parte del franquiciado maestro. En este sentido, este agente puede proporcionar productos específicos del mercado. Asimismo, el autor plantea también ciertas desventajas de esta figura como por ejemplo problemas asociados a una mala elección del franquiciado principal, que pueden dar como resultado el deterioro de la marca, enredos legales y un aumento en los costos de monitoreo.

2.2. Teorías

Una vez identificadas las posibles perspectivas desde las cuales se puede analizar a las franquicias internacionales, podemos avanzar en investigar las teorías que apoyan, explican o justifican las diferentes decisiones que se toman cuando se adopta esta modalidad de expansión internacional. A continuación, se describen sus características principales:

Teoría de Agencia: Esta teoría se focaliza en el control ejercido por el franquiciador y dirigido a sus unidades de franquicias internacionales con el fin de evitar incurrir en costos como consecuencia de actitudes oportunistas de por parte del franquiciado, derivando en problemas de agencia (por ejemplo, la conducción libre por parte del franquiciado, el intercambio de información ineficiente y la desalineación de objetivos a largo plazo entre los socios). Por lo tanto, un tema central para los franquiciadores es tener franquiciados comprometidos con el sistema global de

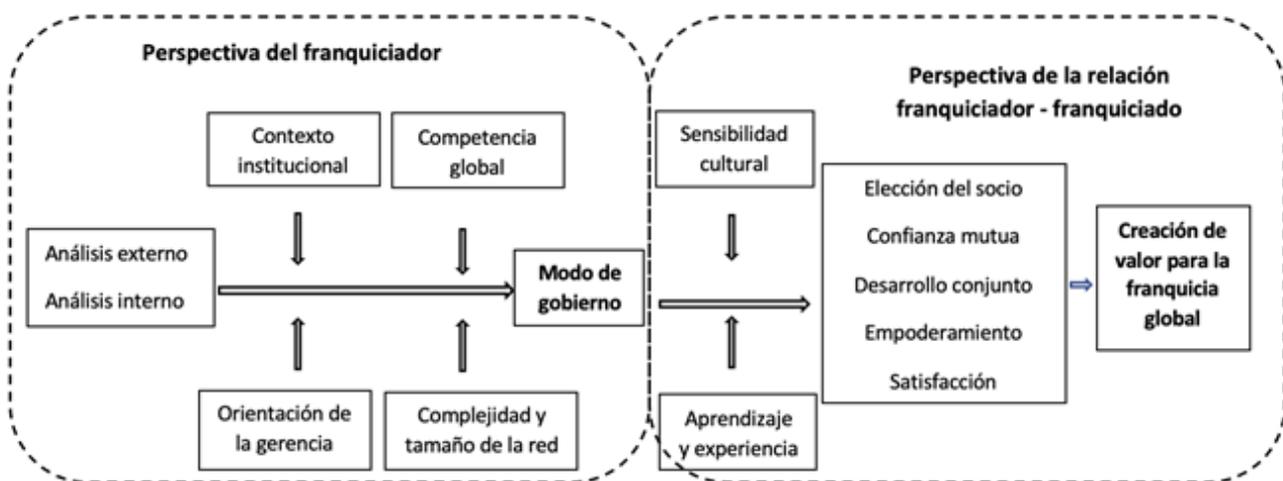
franquicias, de manera tal que contribuyan al logro de los objetivos de todo el sistema y no se interesen simplemente por su unidad o establecimiento (Taylor, 2000). En estudios previos, Doherty & Quinn (1999), han concluido que los problemas de agencia surgen de la incertidumbre conductual, es decir por la incertidumbre del comportamiento que tendrá el franquiciado. Una solución que se propone a estos problemas suele ser aumentar el monitoreo directo, lo que resulta bastante costoso (Combs & Ketchen, 1999), y una mejor solución es la alineación de incentivos, para lograr mayor involucramiento y compromiso del franquiciado en el negocio y disminuir los comportamientos oportunistas.

Teoría basada en recursos: Según esta teoría, una empresa posee un conjunto único de recursos y capacidades que son difíciles de imitar por parte de otras empresas y que la ayudarán a desarrollarse de manera eficiente. Algunos ejemplos incluyen la experiencia internacional, el tamaño, el rendimiento del capital y la tecnología, entre otros. De esta manera, es importante destacar que estos recursos por sí solos no crean valor, sino que

éste se produce a partir de su uso que genera capacidades. Estos recursos y capacidades deben cumplir una serie características, que son las que van a permitir que estos definan la ventaja competitiva de empresa: ser complicado de imitar por la competencia, ser valiosos y difíciles de sustituir (Barney, 1991).

Teoría del acuerdo relacional: Entre las principales críticas que realizan Rosado-Serrano & Paul (2018), la limitación de la mayoría de las teorías aplicadas a la franquicia internacional es que exploran la relación entre el franquiciador y el franquiciado desde una perspectiva unidireccional. Sin embargo, la relación desarrollada en las asociaciones internacionales de franquicias es multidimensional. En este sentido, Macneil (1999) ya había destacado que cada transacción está inmersa en un sistema de relaciones complejas y que el análisis efectivo de las transacciones requiere el reconocimiento y las consideraciones de los elementos que envuelven las relaciones. Esto incluye tanto las condiciones macroeconómicas que afectan el desempeño y la dinámica de las relaciones, como el comportamiento de las partes de que las conforman. Un concepto

Figura 1. Modelo de franquicia internacional, teoría del acuerdo relacional



Fuente: elaboración propia basada en Rosado-Serrano & Paul (2018).

que han analizado Navarro Sanfelix, G. & Puig, F (2018) es el de capital relacional, que está formado por la naturaleza y calidad de las relaciones que se establecen en el negocio. Para el franquiciador, esta dimensión engloba los contratos con proveedores, y para el franquiciado, abarca el desarrollo de la marca local y la fidelización del cliente.

En suma, nos enfocaremos en la teoría del acuerdo relacional ya que, como puede verse en la Figura 1, se parte de las perspectivas del análisis interno y externo para llegar a la elección del modo de gobierno. Sin embargo, el modelo no termina allí. Se hace necesario considerar la perspectiva de la relación del franquiciador – franquiciado para poder lograr la creación de valor para la franquicia global.

2.3. Hipótesis más relevantes en la elección del modo de gobierno en franquicias

Después de haber presentado las diferentes perspectivas y teorías, este apartado busca integrar todos esos conceptos y exponer en la Tabla 1 las hipótesis más relevantes que la literatura plantea sobre el modo de control a elegir en los acuerdos de franquicia internacional.

3. Metodología

Se seguirá el marco teórico presentado en la etapa anterior para el estudio del caso. Es decir, se partirá desde la perspectiva de los análisis externo e interno y el de la relación entre las partes.

Finalmente, en base a las teorías ya presentadas se sugerirá un determinado modo de gobierno y se evaluará la viabilidad comercial del proyecto de internacionalización de 100 montaditos mediante la implementación de una franquicia en Buenos Aires, Argentina. A modo de aclaración, la empresa no posee aún presencia en este país.

4. Resultados del Análisis de Caso

4.1 Análisis externo

4.1.1 Características generales del sistema de franquicias en Argentina

El Código Civil y Comercial de la Nación Argentina regula el contrato de franquicia entre los artículos 1512 a 1524, comenzando por su definición: “Hay franquicia comercial cuando una parte, denominada franquiciante, otorga a otra, llamada franquiciado, el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o la marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial, contra una prestación directa o indirecta del franquiciado”.

Argentina es el principal exportador de franquicias de América Latina, destacando los sectores de indumentaria y gastronomía. Los principales destinos a los que se llega son: Chile, Paraguay, Bolivia y Uruguay. Por otro lado, en cantidad de franquicias con presencia en el territorio, Argentina es el tercer país en la zona detrás de Brasil y México.

Según datos de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias de 2019, el sistema de franquicias argentino es responsable por 210.000 puestos de trabajo formales, 37.000 puntos de venta y 1.000 marcas. Además, representa el 22% de las ventas minoristas a nivel nacional. Asimismo, de acuerdo con datos de la Cámara Argentina de Franquiciados (2019), el 76% de los franquiciados posee solamente un local y el retorno promedio de la inversión se ronda los 20 meses, para la mitad de los casos.

En cuanto a la composición del mercado argentino de franquicias según el sector, 9 de cada 10 franquicias son de origen nacional y

Tabla 1. Hipótesis sobre la elección del modo de gobierno en franquicia internacionales

Perspectiva	Hipótesis
ANÁLISIS EXTERNO	Cuanto mayor es el potencial de la economía y el mercado del país que se analiza, menos probable es que el franquiciador use franquicias maestras para su expansión. Se inclinará por otros tipos de franquicias (Alon, 2006).
	Cuanto más variable sea la demanda de un país, es más probable que el franquiciador use franquicias maestras para su expansión (Alon, 2006).
	Cuanto mayor sea el nivel de riesgo y de corrupción del país objetivo, más probable es que el franquiciador utilice franquicias maestras. (Alon, 2006).
	Cuanto más intensa sea la competencia en la industria de un país, más probable es que el franquiciador utilice franquicias maestras para su expansión (Alon, 2006).
ANÁLISIS EXTERNO	Cuanto mayores sean los costos de transacción debido a la incertidumbre ambiental, mayor será la tendencia del franquiciador a utilizar modos de control más bajos. (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).
	Los franquiciadores pueden reducir de manera efectiva los desafíos de la incertidumbre ambiental en los países anfitriones y reducir así los costos de transacción, mediante la transferencia de los derechos de control al socio local. En conclusión, bajo una alta incertidumbre ambiental debido a las diferencias culturales, económicas e institucionales entre los países de origen y de acogida, el franquiciador elegirá modos de gobierno con un nivel de control más bajo.
	Sin embargo, optar por un modelo de franquicia de menor control expone al franquiciador al otro tipo de incertidumbre (la conductual), que como postula la teoría de la agencia, puede conducir a costos de monitoreo elevados que requieren gestión mediante la introducción de estímulos como el empoderamiento de los socios y la alineación de objetivos.
	Cuanto mayor sea la distancia geográfica y cultural entre los países, más probable es que el franquiciador utilice una franquicia maestra (Alon, 2006).
ANÁLISIS INTERNO	Cuanto mayores sean las inversiones específicas de la transacción del franquiciador en relación con las inversiones de los socios de la franquicia, mayor será la tendencia del franquiciador a usar modos de control más altos por ejemplo franquicia directa (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).
	Cuanto más importantes sean los activos específicos del sistema del sistema para la creación de valor, mayor será la tendencia del franquiciador a usar modos de control más altos (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).
	Cuanto mayor es la intangibilidad de los activos específicos del sistema el franquiciador requiere más control para implementar con éxito el know-how específico del sistema en los mercados locales (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).
RELACIONAL	Una mayor incertidumbre ambiental conducirá a una mayor asimetría de información entre el franquiciador y franquiciados. Cuanto mayores sean los costos de monitoreo debido a la incertidumbre del comportamiento, mayor será la tendencia del franquiciador a usar modos de control más bajos. (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014)
	Cuanto mayores sean los recursos financieros necesarios para la implementación del concepto de franquicia en el mercado extranjero y aportados por los socios locales, mayor será la tendencia del franquiciador a utilizar modos de control más bajos. (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).

Fuente: elaboración propia.

más de la mitad de los locales actuales corresponden a servicios especializados, por ejemplo, servicios financieros, publicidad, inmobiliarias, entre otros. En segundo lugar, con el 14%, se encuentra el sector de la gastronomía, el resto de los sectores presentan porcentajes iguales o inferiores al 9%. Profundizando el análisis en el sector específico del proyecto de implantación, es decir, el sector de la gastronomía, las cafeterías y heladerías representan juntas un 66% de las franquicias de restauración, mientras que las cervecerías y locales de comida rápida, como es el caso de 100 Montaditos, acaparan tan solo un 7% del mercado.

Estos datos son positivos para la viabilidad del proyecto ya que existe cierta presencia de las franquicias gastronómicas en relación con el total de franquicias en el país. Sin embargo, las cervecerías y locales de comida rápida aún tienen mucho potencial, ya que no están saturadas en el mercado actual, como sí podrían llegar a estar los locales de heladerías o cafeterías.

Por lo tanto, la corriente situación del mercado combina cierta experiencia y conocimiento en el área de franquicias de gastronomía, pero poca saturación en lo que respecta a las cervecerías y locales de comida rápida, convirtiéndose en un factor que impulsa positivamente el proyecto.

4.1.2. Factores políticos y económicos influyentes en el proyecto

El panorama económico del país no resulta muy alentador para desarrollar negocios. Según los últimos análisis del Banco Mundial, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han dificultado el desarrollo del país. El peso argentino ha perdido 68% de su valor desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y presenta una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional en

2019. Por otro lado, la crisis de la COVID 19 ha afectado, al igual que a todos los países del mundo, enormemente a su economía, siendo su impacto aún incalculable.

Sin embargo, el sistema de franquicias ha presentado una oportunidad de negocios más segura para invertir, en contextos de crisis. Entre las causas, la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) ha identificado las siguientes: desarrollo de franquicias locales, profesionalización del sistema mediante la creación de la Asociación Argentina de Franquicias en 1988, la regulación legal dentro del Código Civil Comercial de la Nación Argentina (artículos 1512 y 1524) derivó en que esta modalidad se convirtiera en un modelo seguro y confiable que brinda un marco de seguridad y confianza para los inversores, dado que las empresas franquiciadoras deben contar con al menos dos locales operando y presentar dos ejercicios contables anuales cerrados, que permitan ofrecer garantías reales de los resultados esperables en cada franquicia.

Todos estos factores han contribuido al crecimiento sostenido de este modelo de negocios durante los últimos años. Paradójicamente, las condiciones económicas desfavorables, como las que se enumeran a continuación, también han contribuido a ello.

- Los altos índices de inflación llevan a la necesidad de invertir constantemente en activos para que los ingresos y ahorros no pierdan su poder adquisitivo.

- La existencia de una regulación para la compra de moneda extranjera dificulta el ahorro en monedas “fuertes”, como por ejemplo el dólar americano, por lo que el inversor debe encontrar alternativas para invertir los pesos argentinos de manera tal que no pierdan valor frente a la inflación.

- La tasa de depósitos en pesos ha sido y continúa siendo baja y poco atractiva.
- La inestabilidad económica desalienta un emprendimiento en solitario, convirtiéndose las franquicias en un modo seguro al contar con un socio y lanzar al mercado un modelo de negocios ya aceptado por el consumidor.
- Los despidos y la rotación generacional dejan gerentes y directores con sus indemnizaciones y su experiencia operativa fuera del mercado laboral, quienes muchas veces eligen las franquicias para iniciar un emprendimiento personal.

De esta manera, en muchos casos, invertir en una franquicia se convierte una alternativa para combatir la incertidumbre y volatilidad del mercado financiero y no perder poder adquisitivo ante la imposibilidad de ahorrar en moneda extranjera y la poco atractiva tasa de depósitos en bancos. En este sentido, el sistema de franquicias se ve como un interesante camino a tomar, ya que permite apostar por firmas ya establecidas en el mercado. Tanto es así que, pese al desplome del consumo y al contexto recesivo, los índices de crecimiento anual de esta alternativa de inversión continúan con marcado crecimiento.

4.1.3. Distancias geográficas y culturales entre Argentina y España

Aunque la distancia geográfica entre España y Argentina es más que la distancia cultural es pequeña. Argentina ha pertenecido al Reino de España, dentro del Virreinato del Río de la Plata hasta su independencia el 9 de julio de 1816. Entre mediados del siglo XIX y mediados del XX este país sudamericano recibió una gran cantidad de emigrantes europeos, especialmente italianos y españoles. En consecuencia, las tradiciones culturales del país poseen en su mayoría un origen europeo.

Como se puede apreciar, las relaciones comerciales entre España y Argentina tienen un vínculo histórico, político-económico y lingüístico que une a estos dos países. Por ello, al igual que otros países latinoamericanos, Argentina resulta un destino natural para la inversión en franquicias españolas. En efecto, las demandas y necesidades de los habitantes de este país coinciden en gran medida con las de los españoles.

Al igual que los españoles, los argentinos generalmente son personas orientadas a la familia. Las relaciones cercanas y personales son muy valoradas, por lo que es importante nutrirlas a la hora de realizar negocios.

Otros puntos en común es que tanto los argentinos como los españoles son considerados personas abiertas, cordiales y muy amantes de la vida social. Por lo que es muy común que lleven a sus invitados a eventos sociales, almuerzos, cenas, etcétera y que compartan tiempo con sus familias, amigos y pareja. Este punto también contribuye positivamente a la viabilidad del proyecto de implantación de 100 Montaditos, ya que la vida social de ambos países es similar.

Para concluir, abordar que es un aspecto clave la presencia de argentinos residentes en España y de españoles en Argentina, que puedan llegar a identificarse con la marca. Según datos de los respectivos Institutos de Estadísticas de cada país. No es un tema menor que la mayor proporción de extranjeros residentes en Argentina sean españoles y la mayor proporción de extranjeros residentes en España sean argentinos.

4.1.4 Demanda en el sector de la restauración

A los fines del caso práctico, es pertinente destacar que el mercado objetivo para la franquicia de 100 Montaditos se sitúa en

jóvenes y familias por lo que los indicadores demográficos del país, confeccionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC), muestran un panorama alentador, ya que la mayor cantidad de población de Argentina se considera joven. En suma, los grupos de edad con más población coinciden con los clientes potenciales de la franquicia.

Por otro lado, los consumidores actuales se encuentran interesados en una experiencia de consumo más allá del producto en sí. Es decir que los clientes no se limitan al consumo del producto, sino que también se interesan por la imagen y estética del local. En relación a ello, 100 Montaditos ha sabido identificar esta tendencia de mercado global (que también se hace presente en Argentina) y ha actuado en consecuencia para acompañarla.

En conclusión, las condiciones demográficas, las tendencias de mercado y los hábitos de consumo del mercado argentino se corresponden con el tipo de consumidor al que 100 Montaditos apunta y a lo que esta firma puede ofrecerle.

4.1.5 Competencia en el sector de la restauración

El sector gastronómico argentino ha estado creciendo enormemente en el país durante la última década. Se trata de un mercado caracterizado por la masividad y heterogeneidad en la oferta, en el que los restaurantes y cafeterías son los principales actores, ofreciendo una amplia variedad de opciones para todos los gustos.

El análisis de este aspecto se reducirá a aquellas firmas que competirían directamente con 100 Montaditos. Si bien el producto estrella (el montadito) no se ofrece en ninguna de ellas, se consideran cadenas de comida rápida igualmente por lo que se tienen en cuenta para

el análisis. Actualmente, las opciones más elegidas por los inversores del sector de la restauración son justamente franquicias de comida rápida, hamburgueserías y cervecerías artesanales². En particular, esta primera categoría experimenta un crecimiento exponencial iniciado en los últimos años, ya que se corresponde con el surgimiento de nuevas propuestas y cambios en las preferencias de los consumidores, como los mencionados en el epígrafe anterior.

Además, la inestabilidad económica del país también ha influido para el desarrollo de las franquicias de comida rápida. Esto lleva a que los locales se inclinen por trabajar con bajo coste y adoptar procesos típicos de las cadenas de comida rápida, por ejemplo, eliminando el servicio de mesa. Por otro lado, desde el lado de la demanda, los clientes optan por este tipo de locales de restauración por ofrecer precios más asequibles. Esto constituye un punto a favor para el proyecto de implantación de 100 Montaditos, por lo que aún ante la inestabilidad económica que sufre el país, sería un negocio con posibilidades de éxito.

Los actores del mercado y potenciales competidores de 100 Montaditos son empresas locales e internacionales. Dentro de los internacionales se destacan: McDonald's, Burger King, KFC y Subway. En lo que respecta a las ofertas argentinas se encuentran Dean and Dennys, Burger 54, Beto's Lomitos y Mostaza. Todas ellas se han expandido por el territorio utilizando la figura de franquicia.

Como puede apreciarse, si bien hay varios competidores con fuerte presencia en el sector, ninguno ofrece un producto ni una experiencia similar a la de 100 Montaditos, lo que supone

2. Portal Comunicae (17 de abril de 2023). Las franquicias de comida rápida lideran el sector restauración. https://comunicae.es/notas-de-prensa/las-franquicias-de-comida-rapida-lideran-el_1

una gran oportunidad ya que podrá proponer una idea innovadora dentro del sector, pero sumándose a la tendencia creciente de locales de comida rápida rentables.

4.2. *Análisis interno*³

4.2.1. *Historia, tamaño, experiencia operativa y motivación para la internacionalización*

El primer restaurante de 100 Montaditos nace en el año 2000, en España, concretamente en una pequeña playa de Islantilla, Huelva, de la mano del empresario sevillano José María Fernández Capitán. La recepción del público es inmediata y en un corto plazo el negocio comienza a crecer. En 2003 se abre el primer restaurante en Madrid y, al año siguiente, se constituye el Grupo Restalia. La creación de este grupo se hace necesaria para dar cobertura y un marco legal al modelo de franquicias dentro del país y para acompañar el ritmo de expansión, logrando alcanzar la inauguración de 30 restaurantes en un año.

En los años siguientes, la empresa continúa creciendo y posicionándose en el mercado. En líneas generales, su desempeño exitoso para posicionar en forma tan veloz a la marca se debía a que ofrecía un producto sencillo, con buena materia prima y a un único precio. Se trataba de un concepto revolucionario, de operativa fácil, con ingredientes muy españoles y con una gran variedad, características en las que se profundizará en el siguiente apartado.

El concepto revolucionario no se detiene y en 2008, en plena crisis económica, 100 Montaditos lanza “Euromanía”, una promoción que logra cambiar los hábitos de consumo de los españoles, atrayendo a los clientes a concurrir los miércoles, una actividad poco usual.

La gran aceptación por parte del público fue desde sus inicios y sigue siendo tal, que actualmente la franquicia 100 Montaditos tiene más de 400 restaurantes operativos en España y más de 50 en países como Italia, Portugal, Estados Unidos, México, Guatemala, Colombia, Chile, República Dominicana, Panamá, Paraguay, etcétera.

En líneas generales, la historia y experiencia operativa de la empresa cumplen con las expectativas necesarias a la hora de internacionalizarse mediante franquicias. En cuanto al impacto de las restricciones por la enfermedad del Coronavirus, es cierto que la pandemia ha influido en cierre de locales de restauración en el país y ha tenido más impacto en pequeños franquiciados que no han podido resistir las fuertes restricciones para proteger la salud de los ciudadanos. Por su parte, los grupos organizados con redes propias han podido recurrir a sus mayores capacidades de resiliencia para sostener su modelo de negocio (Mota, 2023).

4.2.2 *Recursos y capacidades clave: activos tangibles e intangibles*

Avanzando en el análisis interno, la siguiente característica a considerar se trata de los recursos y capacidades clave del negocio. Podemos dividirlos en dos grupos: activos tangibles e intangibles:

Activos tangibles:

- *Mono producto:* Si bien actualmente hay otras opciones en la carta, el producto principal sigue siendo el montadito y es aquel que le da identidad al nombre de la marca.

- *Variedad de ingredientes:* el concepto del negocio se basa en combinar la idea de un mono producto que es ofrecido a bajo precio, pero con múltiples variables. El gran número de opciones convierte en un ritual el momento de elección del pedido por parte del cliente y

3. La información y los datos tomados del sitio web oficial de la empresa (<https://spain.100montaditos.com/es/>).

en un rasgo distintivo de la experiencia de consumo. Puede verse el potencial estratégico que tiene esta idea de brindar una gran variedad de productos, que conduce, en primer lugar, a consumir mayor cantidad de lo que consumiría si fuesen bocadillos más grandes y, en segundo lugar, a repetir la experiencia de compra, para probar otra variedad.

- *Mobiliario y decoración*: la ambientación andaluza contribuye a la creación de una imagen de marca. El mobiliario y el diseño de los locales es funcional a la modalidad y experiencia de consumo, contribuyendo a la creación de un ambiente de ocio.

Activos intangibles

- *Imagen de marca*: En relación con lo expresado anteriormente, el mobiliario y la decoración se combinan de manera tal de conservar los símbolos clásicos que transmiten fortaleza, solidez, confianza y calidez, pero los presenta en una versión más elegante y adaptada a los nuevos tiempos. Este aspecto debe poder replicarse en las franquicias de todo el mundo y no debe ser descuidado, para que no existan riesgos de degradación de marca ya que ésta constituye un rasgo muy importante del negocio.

- *Experiencia de consumo*: La forma original y divertida de realizar los pedidos consiste en que los clientes rellenen un formulario con su elección y lo presenten en el mostrador. Luego son llamados por su nombre mediante megafonía para retirar el pedido. Esta modalidad resulta atractiva para el cliente ya que lo hace parte del proceso, personalizando su servicio, y disminuye los costes de la empresa, dinamizando los tiempos y eliminando el servicio de mesa.

- *Estrategia de promoción*: Éste ha sido un rasgo característico del negocio, con la introducción del concepto del mono precios en el

sector de la restauración y mediante la campaña “Euromanía”. Actualmente, los domingos y miércoles son los días de su promoción especial ‘Euromanía’ con los productos de su carta a 1€.

- *Innovación*: su concepción de negocio basa en poner en marcha conceptos llamativos y disruptivos, que capten la atención del consumidor y lo conviertan en cliente habitual.

4.2.3. Ventajas competitivas y claves de éxito de 100 montaditos

Los activos tangibles e intangibles explicados anteriormente han contribuido al desarrollo de ventajas competitivas de la empresa. Esto nos lleva a la última variable a analizar desde la perspectiva del análisis interno que son justamente estas características que lo diferencian del resto de las propuestas del mercado y contribuyen a su éxito y rentabilidad. Se considera que 100 Montaditos ha logrado afianzarse como un negocio exitoso porque se supo adaptar a las tendencias actuales de consumo en el sector de la restauración. Para ello se presenta la siguiente tabla (Tabla 2) que enumera cómo mediante los activos tangibles e intangibles que se mencionaron en el apartado anterior, la empresa ha logrado crear ventajas competitivas que se convirtieron en las claves de su éxito, al responder a las tendencias de mercado.

4.3. Relación franquiciado argentino y franquiciador español

Tomando como eje la división de esta perspectiva que ya se hizo en la parte teórica del trabajo, se puede distinguir:

Compatibilidad de criterios de asociación: Tal como se presentó en el marco teórico, la compatibilidad de criterios entre las partes es la base para que el acuerdo prospere. En este sentido, el grupo Restalia como franquiciador, buscará un franquiciado argentino que pueda

Tabla 2. Ventajas competitivas de 100 Montaditos

Tendencias de consumo y exigencias	Respuesta de 100 Montaditos con sus ventajas competitivas
Personalización de servicio	- Autoservicio
	- Se llama al cliente por su nombre mediante megafonía
	- Variedad de montaditos para adaptarse a todos los gustos
Patrones saludables de alimentación	- Opciones vegetarianas
	- Calidad
	- Oferta libre de gluten
Importancia de la experiencia al consumir el producto	- Experiencia de consumo original
	- Ambiente: mobiliario y decoración
	- Imagen de marca: cultura andaluza
	- Atención al cliente
	- Combinación de ocio con gastronomía
Exigencia de la inmediatez	- El cliente recoge el pedido cuando está listo, sin esperar a que el camarero lo traiga.
	- Producto sencillo

Fuente: elaboración propia.

aportarle conocimiento de este mercado. Considero que el franquiciado, por su parte, deberá conocer la marca, sentirse identificado con sus valores y al menos haber sido cliente en alguna ocasión. Dado el dinamismo con el que opera la firma, el socio ideal debe involucrarse con el negocio, tener un perfil volcado al servicio, capacidad de aprender y adaptación al cambio.

La comunicación como base para una relación de confianza y compromiso mutuo: En lo referido al caso, es un detalle no menor que el franquiciado argentino y el franquiciador español comparten el idioma y varias características culturales, como las ya analizadas. Esto nos conduce a que sea menos engorroso el intercambio de información y la resolución cooperativa de problemas. En definitiva, existe, ciertamente, una identidad cultural común que permite una enorme proximidad y familiaridad a la hora de hacer negocios y de conformar acuerdos como el de franquicias.

Empoderamiento del franquiciado: Un mayor empoderamiento permitirá que las ten-

dencias de consumo de Latinoamérica (y en especial de Argentina) que no sean similares a las españolas, puedan ser correspondidas con el servicio ofrecido en este país. Por otro lado, el empoderamiento otorgará celeridad en la toma de decisiones, lo que se hace necesario en contextos como el de Argentina. Por ejemplo, si la situación económica es diferente a la de España, indudablemente se deberán tomar decisiones diferentes. Estos aspectos se relacionan con la incertidumbre ambiental y la incertidumbre conductual, que entran en juego en las franquicias internacionales.

Desde el marco institucional de ambos países se ha avanzado para posibilitar y potenciar las asociaciones de franquicias entre españoles y argentinos. Puntualmente, la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) y la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) en 2018 han formalizado un acuerdo de colaboración para promover diversos actos y eventos que permitan aumentar los vínculos entre los socios que integran ambas asociaciones.

4.4. Integración de las perspectivas para la adopción de un modo de gobierno

Para llegar a la sugerencia final en cuanto a la adopción de un modo de gobierno para la implementación de una franquicia de 100 Montaditos en Argentina, se tomará como referencia las condiciones del país y de la empresa en relación a las hipótesis planteadas en la Tabla 1, que nos inclinan por modos más altos o más bajos de gobierno.

Ante una alta incertidumbre de los factores político-económicos del país caracterizados por un alto nivel de riesgo y volatilidad económica, nos inclinamos por modelos de control más bajos, como la franquicia maestra. De esta forma el franquiciador podrá implantarse en el país, pero, con una menor inversión financiera y enfrentándose a un menor riesgo que mediante una franquicia directa. La legislación argentina y el mercado de franquicias han demostrado una experiencia considerable en esta modalidad de expansión de negocios, lo que nos lleva hacia modos de control bajos, que, ante la existencia de un marco legal, pueden desarrollarse fluidamente.

Si bien existe un nivel de competitividad considerable en el sector, el producto que ofrece 100 Montaditos actualmente no lo ofrece ninguna de las cadenas de comida rápida, por lo que la competitividad es intermedia. No obstante, a la hora de elegir un tipo de gobierno u otro, se recomienda inclinarse por modos de control más bajos, con empoderamiento del socio local para que este pueda gestionar los recursos tangibles e intangibles del negocio, potenciándolos para diferenciar la propuesta de 100 Montaditos del resto de los competidores y disminuir la influencia de la competitividad.

La considerable distancia geográfica entre España y Argentina lleva a adoptar sistemas de control más bajos, como la franquicia maestra.

Sin embargo, la cultura argentina es similar a la española, ya que comparten hábitos de consumo y estilos de vida. En efecto, cercanía cultural nos permite optar por sistemas de control más altos, como la franquicia directa.

En resumen, desde la perspectiva del análisis externo, el país destino y sus características influyentes en el proyecto, nos inducen (excepto por la distancia cultural) a adoptar modos de gobierno bajos.

Por otro lado, la perspectiva del análisis interno, que nos centra en las características de la empresa y nos presenta un escenario en donde el riesgo de degradación de marca es alto, así como también la intangibilidad de los activos específicos. En consecuencia, la adopción de modos de control más altos, como podría ser la franquicia directa, sería la opción más lógica.

En tercer lugar, el análisis del caso práctico desde la perspectiva relacional, indica que la incertidumbre conductual podría llegar a ser considerable por lo que sería propicio adoptar modos de control más bajos, que requieran menos compromiso de recursos por parte del franquiciador y que reduzcan los comportamientos oportunistas que deriven en problemas de agencia.

En otras palabras, la distancia geográfica y la incursión por primera vez en el país aumentará incertidumbre conductual, que es considerable. La franquicia maestra permite que el socio local pueda reaccionar a los cambios ambientales si posee los derechos de decisión apropiados. Una de las ventajas de transferir más derechos de decisión a los socios locales mediante la utilización de modos de control más bajos como la franquicia maestra es que se reduce el riesgo de oportunismo. Con la franquicia maestra, los franquiciados asumen mayores riesgos financieros que en la franquicia directa y crean un mayor compromiso

e involucramiento con el éxito del negocio, siendo los responsables de la expansión de la firma en el país, teniendo el deber de dirigir, desarrollar el concepto y buscar nuevos franquiciados locales. En conclusión, se orientará hacia comportamiento cooperativo opuesto al oportunista, reduciendo los problemas de agencia en los que deriva la incertidumbre conductual.

Habiendo analizado eso, se sugiere la adopción de la franquicia maestra como modo de gobierno en el marco de la implantación de una franquicia de 100 Montaditos en Argentina.

Esta decisión se basa en que dos de las tres perspectivas se inclinan por una modalidad de bajo control, que viene acompañada por un menor involucramiento del franquiciador en las distintas unidades que desarrolla y, en consecuencia, le exige un menor compromiso de recursos financieros por lo que el riesgo en el que incurre es menor.

A fin de no descuidar los aspectos a los que se refiere el análisis interno como el riesgo de degradación de marca y la intangibilidad de los activos, se puede incurrir en mayores costes de capacitación, monitoreo y supervisión de los franquiciados. Otra herramienta podría ser la delimitar el empoderamiento de los socios locales a fines de proteger la marca y la homogeneidad de la oferta global, dejando por escrito mediante documentos legales y manuales específicos, el grado de poder de toma de decisiones que cada uno de los agentes de la red posee junto con los procedimientos para tomarlas.

Sin embargo, el riesgo económico y político es en este caso más influyente y menos remediable que el riesgo de degradación de marca. Es por tal motivo que se recomienda la adopción del modo de control más bajo: la franquicia maestra. Esta modalidad se ajusta al

caso práctico en donde hay una oportunidad de mercado, pero también hay un alto riesgo económico en el cual incurrir.

5. Conclusiones

A lo largo del trabajo se ha logrado comprender la naturaleza de la franquicia como modalidad de negocios y su potencial para la internacionalización empresarial, suponiendo un modo de entrada de bajo nivel de riesgo para el franquiciador y una rápida oportunidad de crecimiento para el franquiciado. En suma, la franquicia exige un compromiso de recursos más limitado que otras formas de internacionalización y permite a las empresas reducir la exposición a la incertidumbre en el destino extranjero en el marco del contexto dinámico actual.

Por otro lado, también se ha dejado constancia de que la internacionalización mediante franquicias permite disminuir las distancias culturales y las inversiones que deben hacerse para la investigación del mercado extranjero, así como la adaptación de los productos en todo proceso de expansión transfronterizo. En efecto, la posibilidad de contar con un socio local, el franquiciado, que puede encargarse del negocio en el país de destino y conoce en detalle los gustos y la cultura del lugar, permite disminuir estas dificultades presentes en todo proceso de internacionalización.

También se ha concluido que debe tenerse siempre presente que la franquicia apunta a compartir un modelo de negocios con terceros que lo gestionarán. Por eso se ha hecho hincapié en la importancia de la relación entre las partes, tomando como base la teoría del acuerdo relacional. Es por ello que, en todo proceso de internacionalización de franquicias, posterior al análisis externo e interno, la elección del socio tiene un papel protagonista, en el que hay que detenerse el tiempo suficiente ya que, será la base para su éxito. Más allá

del modelo de negocios y de las condiciones del entorno, para que la franquicia sea exitosa debe crearse entre las partes una relación de confianza y compromiso mutuo y existir una compatibilidad de criterios. Esto permitirá que la imagen de la marca se replique en todas las unidades del mundo.

En lo referido al objetivo del trabajo de analizar la viabilidad comercial de la implantación de una franquicia de 100 Montaditos en Argentina, se han puesto de manifiesto las grandes posibilidades de que este negocio funcione, mediante los soportes de información brindados.

Se ha concluido que, si bien los factores políticos y económicos hacen de Argentina un país complicado para los negocios, las franquicias han logrado convertirse en un sistema que permite el crecimiento y el éxito a pesar de este turbulento contexto. El crecimiento se ha logrado mediante la acción de los organismos locales que han trabajado para su desarrollo, su profesionalización y, en el incentivo para la exportación de franquicias argentinas al mundo. Asimismo, el actual sistema argentino de franquicias se encuentra detalladamente regulado por la legislación, lo que lo convierte en un modelo seguro y confiable para los emprendedores.

Otro dato que apoya la viabilidad comercial del proyecto es la existencia de una considerable presencia de franquicias gastronómicas en relación con el total de franquicias en el país. Esto demuestra cierto nivel de experiencia en el sector, pero con un volumen que se posiciona lejos del punto de saturación del mercado. Además, ninguna de las firmas instaladas actualmente ofrece un producto similar al de 100 Montaditos, lo que supone una oportunidad.

Se ha puesto de manifiesto que las condiciones demográficas, las tendencias del mercado y los hábitos de consumo gastronómicos

argentinos se corresponden con el tipo de consumidor potencial de 100 Montaditos. Del mismo modo, se ha detallado que la vida social, los gustos y los hábitos de consumo de los argentinos muestran similitudes con las de los españoles, haciendo muy pequeña la distancia cultural entre los países. Cabe aclarar que esto es un punto a favor de cara a los consumidores, pero también en lo que refiere a la relación entre las partes.

Otro aspecto que apoya la viabilidad del proyecto es la experiencia de la firma en lo que respecta a la internacionalización en otros países del mundo y particularmente en Latinoamérica. Se ha observado que los consumidores internacionales de países cercanos a Argentina han recibido positivamente al negocio y, sus características pudieron ser replicadas en las distintas unidades de su red global. Además, sus niveles de expansión internacional demuestran la capacidad de adaptación de la firma a mercados extranjeros y la versatilidad de su propuesta, que combina la cocina popular española con las costumbres y tradiciones gastronómicas de cada país en el que se instala.

Por otro lado, la empresa 100 Montaditos ha sabido brindar respuestas a las tendencias de consumo actuales como la personalización del servicio, la adopción de patrones de alimentación saludables, la exigencia de la inmediatez y la priorización de la experiencia de consumo por sobre el producto en sí. Estas características han permitido el crecimiento internacional de la marca y contribuyen también a que pueda seguir expandiéndose por el mundo.

Se ha concluido que la franquicia maestra es el tipo de franquicia que se recomienda para la implantación de 100 Montaditos en Argentina en función de los factores estudiados. Este modo de gobierno permitirá un mayor dinamismo en la comercialización, combinado con un bajo desembolso de capital por parte del franquiciador (preferente ante una economía

altamente variable, como es la de Argentina). A esto se le suma que la franquicia maestra es la modalidad adoptada por la firma para expandirse en el mercado latinoamericano.

En conclusión, se destaca el potencial de la franquicia como vía para la internacionalización, se reconoce la viabilidad comercial del proyecto de implantación de 100 Montaditos en Argentina y se sugiere hacerlo adoptando el tipo de franquicia maestra.

6. Referencias

- Alon, I. (2006). Market conditions favoring master international franchising. *Multinational Business Review*, 14, 67–82. <https://doi.org/10.1108/1525383X200600009>
- Altinay, L. (2006). Selecting partners in an international franchise organization. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 108–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.013>
- Altinay, L. & Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 26 (4), 278–292. <https://doi.org/10.1108/08876041211237578>
- Altinay, L. & Okumus, F. (2010). Franchise Partner Selection Decision Making. *Service Industries Journal*, 30 (6), 929–946. <https://doi.org/10.1080/02642060802322275>
- Altinay, L., Brookes, M., Yeung, R. & Aktas, G. (2014). Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 28(6), 509–519. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2013-0240>
- Aydin, N. & Kacker, M. (1990). International outlook on US-based franchisors. *International Marketing Review*, 7, 206–219. <https://doi.org/10.1108/02651339010143381>
- Baena, V. & Cerviño, J. (2014). International franchising decision-making: A model for country choice. *Latin American Business Review*, 15, 13–43. <https://doi.org/10.1080/10978526.2014.871214>
- Boulay, J, Caemmerer, B, Chanut, O, Magali, C. & Fadairo, M. (2023). It takes two to tango: A taxonomy of franchise success determinants. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 51 (6), 807–825. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2022-0174>
- Brookes, M. (2014). The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 52–62. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.005>
- Combs, J. & Ketchen D., (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42 (2), 196–207. <https://doi.org/10.2307/257092>
- Doherty, A. M. & Quinn, B. (1999). International retail franchising: An agency theory perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27, 224–237. <https://doi.org/10.1108/09590559910278588>
- Durand, C. & Wrigley, N. (2009). Institutional and economic determinants of transnational retailer expansion and performance: A comparative analysis of Wal-Mart and Carrefour. *Environment and Planning*, 7, 1534–1555. <https://doi.org/10.1068/a4137>
- Evanschitzky, H., Caemmerer, B. & Backhaus, C. (2016). The franchise dilemma: Entrepreneurial characteristics, relational contracting and opportunism in hybrid governance. *Journal of Small Business Management*, 54, 279–298. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12145>
- Gerringer, J.M. (1991). Strategic determinations of partner selection criteria in international joint venture. *Journal of International Business Studies*, 22 (1), 41–61. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490291>
- Hizam-Hanafiah, M, Ghani M.F.A., Isa, R. M, & Hamid, H. A (2023). Critical Success Factors of Franchising Firms: A Study on Franchisors and Franchisees. *Administrative Science*, 13 (1), 8 <https://doi.org/10.3390/admsci13010008>
- Jell-Ojobor, M. & Windsperger, J. (2014). The choice of governance modes of international franchise firms - development of an integrative model. *Journal of International Management*, 20, 153–187. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.09.001>

- Lafontaine, F. & Oxley, J. E. (2004). International franchising practices in Mexico: Do franchisors customize their contracts? *Journal of Economics y Management Strategy*, 13(1), 96–123. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2004.00005.x>
- MacNeil, I.R., (1999). Relational Contract Theory: Challenges and Queries. *Northwestern University Law Review*, 94 (3), 877–908. <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/04/MacNeil-I.-1999-2000-%E2%80%98Relational-Contract-Theory-Challenges-and-Queries%E2%80%99.pdf>
- Mota, P., (2023). Franquiciados de restauración más organizados y recurriendo a los master. Alimarket: Hoteles y Restauración: Hostelmarket, 271, 38-61. <https://www.alimarket.es/hoteles/revista/edicion/5588>.
- Navarro Sanfelix, G. & Puig, F., 2018. New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective. *Cuadernos de Gestión*, 18 (1), 85-102. <https://doi.org/10.5295/cdg.150610gn>
- Ni, L. & Alon, I. (2010). U.S.-based fast-food restaurants: Factors influencing the international expansion of franchise systems. *Journal of Marketing Channels*, 17, 339–359. <https://doi.org/10.1080/10466669X.2010.512861>
- Ramírez-Hurtado, J., Quattrocioni, B. and Berbel-Pineda J., (2022). Factors affecting the decision and the degree of the internationalisation of franchises. *European Journal of International Management*, 17 (4), 583-610. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2022.123219>
- Rosado-Serrano, A. & Paul, J. (2018). A New Conceptual Model for International Franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.024>
- Rosado-Serrano, A., Dikova, D. & Paul, J. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>
- Taylor, S. (2000). Hotels. In: Lashley, C., Morrison, A. (Eds.), *Franchising Hospitality Services*. Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 170-191. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-4772-4.50012-8>
- Trillo, M., León, C., & López, R., (2022). The importance of dynamic capabilities in the reformulation of an innovative competitive advantage. Case study of Cordoba technology companies. *Revista de Estudios Andaluces*, 43, 125-143. <https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.07>
- Windsperger, J. (2004). Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector. *Journal of Business Research*, 57, 1361-1369. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00068-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00068-7)