

### Las Franquicias, estrategia publicitaria de una sola vía *Franchising, a one-way advertising strategy*

Roberto José Baskin Totesaut, Universidad Simón Bolívar y Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, robertobaskin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4628-6385> Recepción: 29/5/2023, Aceptación: 04/08/2023, Publicación: 12/01/2024

#### **Resumen**

Este ensayo se centró en analizar considerando algunas variables relevantes el modelo de negocio de franquicias, prestando especial atención a factores que suelen pasarse por alto, como el impacto de la acelerada transformación digital post-pandemia y las limitantes en cuanto a la participación en la toma de decisiones o diseño e implementación de estrategias como la publicitaria. Esta disrupción tecnológica plantea un desafío significativo para las franquicias, ya que su estructura suele limitar la capacidad de los franquiciados para adaptarse rápidamente a nuevas tendencias.

#### **Palabras clave**

Franquicias; disrupción tecnológica; inversión; estrategia publicitaria

#### **Abstract**

This essay focused on analyzing the franchise business model considering some relevant variables, paying special attention to factors that are often overlooked, such as the impact of the accelerated post-pandemic digital transformation and the limitations in terms of participation in decision making or design and implementation of advertising strategies. This technological disruption poses a significant challenge for franchises, as their structure often limits franchisees' ability to adapt quickly to new trends.

#### **Keywords**

Franchising; technology disruption; investment; advertising strategy

### **Ensayo** pp. 21-28

#### **como citar este artículo/referencia normalizada**

Baskin Totesaut, Roberto José (2025) "Las Franquicias, estrategia publicitaria de una sola vía". *Questiones Publicitarias*, 35, pp. 21\_28

## INTRODUCCIÓN

Este ensayo busca analizar algunos conceptos básicos que suelen asociarse al modelo de franquicia, con el objetivo de proporcionar una guía a potenciales inversionistas considerando ciertos tópicos. Si bien las condiciones económicas y políticas de un país como Venezuela presentan desafíos únicos, este estudio se centrará en los aspectos técnicos del negocio de franquicias, dejando el análisis del contexto macroeconómico para un trabajo futuro.

La forma de abordar un posible proyecto de inversión está sometida desde el punto de vista técnico a diversas evaluaciones.

Según Najul (2007, p. 22) un proyecto “es el plan de una empresa o persona para invertir sus recursos en una actividad u operación, con el propósito de hacer real una expectativa de beneficio al cabo de un lapso determinado”. En palabras más llanas, se trata de un negocio al que se le inyecta dinero o esfuerzo para que se concrete de la forma en que estaba previsto.

Acercas de los estudios de viabilidad, Sapag (2011, p. 25) señala que el proceso para decidir invertir tiene cuatro elementos:

1. El decisor, que puede ser un inversionista, financista o analista.
2. Las variables controlables por el decisor, que pueden hacer variar el resultado de un mismo proyecto, dependiendo de quién sea él.
3. Las variables no controlables por el decisor y que influyen en el resultado del proyecto.
4. Las opciones o proyectos que se deben evaluar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios.

Es fundamental analizar los factores externos que están fuera del control del inversor y las posibles oportunidades de negocio (retorno de la inversión). En países como Venezuela, con alta volatilidad económica, política y social, este tipo de análisis es aún más crucial.

El análisis del entorno donde se sitúa la empresa y del proyecto que se evalúa implementar es fundamental para determinar el impacto de las variables controlables y no controlables, así como para definir las distintas opciones mediante las cuales es posible emprender la inversión. Tan importante como identificar y dimensionar las fuerzas del entorno que influyen o afectan el comportamiento del proyecto, la empresa o, incluso, el sector industrial al que pertenece es definir las opciones estratégicas de la decisión en un contexto dinámico. (Sapag, 2011, p.25).

Este estudio se enfoca en analizar algunas variables que un inversor puede controlar y que pueden influir significativamente en el éxito o fracaso de una franquicia. En particular, nos interesa profundizar en conceptos y percepciones que, a menudo, se tratan de manera superficial en el mundo de las franquicias y que pueden llevar a decisiones de inversión arriesgadas.

La innovación, cada vez más crucial en un mundo digital, se ve limitada en las franquicias debido al control que ejerce el franquiciante sobre la marca. A diferencia de los negocios tradicionales, las franquicias están más restringidas para realizar cambios, ya que la estandarización es clave para su expansión. Esto crea una tensión entre la necesidad de innovar para competir y las limitaciones impuestas por el modelo de franquicia.

Las franquicias son comercializadas en todas partes como negocios “llave en mano”. En este sentido se puede decir por analogía tecnológica que se venden como negocios *plug and play*. Lo cierto es que este tipo de negocios que tiene como su principal ventaja reducir el riesgo a perder dinero con una inversión fallida, tiene importantes restricciones operativas que lo hacen muy poco flexible a los cambios bruscos que se producen en los distintos mercados, por ejemplo, a causa de la disrupción tecnológica. Sobre esto, Salar & Salar (2014, p. 517) al analizar los pros y contras de las franquicias utilizando una matriz de Análisis FODA establecen como dos de sus principales debilidades las reglas estrictas y la dependencia.

Como en todo negocio, el juntar oferta y demanda es crucial. Esto es el fin más evidente de la actividad del marketing. Las tácticas y técnicas son múltiples, sin embargo, todas eventualmente son alcanzadas por aspectos comunicacionales. La publicidad es un elemento fundamental del marketing, ya que, por decirlo de alguna manera, la oferta necesita convencer a la demanda de

que un bien o servicio debe ser adquirido o usado, y esto no sucede de manera telepática, hay que construir puentes comunicacionales entre los que venden y los que compran.

#### DESARROLLO

##### *El modelo de negocio de las franquicias como ralentizador de la estrategia publicitaria*

Las estrategias publicitarias en materia de franquicias son estructuradas por el dueño de la idea/marca, dejando casi que, como mero espectador al franquiciado quien en el mejor de los casos podrá hacer recomendaciones o comentarios que son en nada vinculantes para el franquiciante.

Del tema de la dependencia, Salar & Salar (2014, p. 518) dicen en concreto lo siguiente:

El otro problema son las normas estrictas, es decir, que los franquiciados tienen su propio negocio, pero está regido por el franquiciador.

El franquiciador da una larga lista de directrices a los franquiciados y los franquiciados tienen que seguir estas reglas.

Uno de los grandes retos de las empresas hoy en día es adaptarse a las cambiantes realidades del mercado, ahora empujadas por lo tecnológico. Si a esto le añadimos que las franquicias como modelo de negocio por naturaleza son más lentas para implementar cambios que en muchos casos pasan por el despliegue de estrategias publicitarias, entonces se tiene un *issue* de cierta envergadura. En este sentido Monserrat-Gauchi y Álvarez (2013, p. 1) dicen: "La Publicidad en el medio Internet y las Nuevas Tecnologías de Comunicación conllevan un cambio sustancial en la forma de relacionarse del anunciante con sus públicos".

Las franquicias debido a que se trata de ideas exitosas que ya han sido probadas en el terreno (mercado), gozan de importantes restricciones operativas que las hacen muy poco reactivas a los cambios (muchas veces imperativos) que se producen en los distintos mercados, esto último sobre todo desde la perspectiva del franquiciatario.

Dentro del cúmulo de factores que pueden hacer que una franquicia ralentice su accionar, están por citar los más visibles: la estructura jerárquica con la que funcionan, la cual implica múltiples niveles de aprobación para cualquier nueva iniciativa. La existencia de múltiples franquiciados es otro elemento aletargador dado que la implementación de una estrategia publicitaria uniforme se complica, aún más cuando la operación es internacional. Por otro lado, debido a lo difícil que es penetrar un mercado en una fase inicial y arrancar un negocio, algunas franquicias son extremadamente conservadoras o poco agresivas; son definitivamente resistentes al cambio, lo cual es entendible pero poco recomendable. En pocas palabras "prefieren a lo malo conocido que a lo bueno por conocer". Por último, las franquicias son diferentes, no cuentan con los mismos recursos para invertir en publicidad y mercadeo, lo que hace que muchas decisiones (por ejemplo, diseño e implementación de estrategias publicitarias) pasen por debajo de la mesa, causando daños que pueden ser irreparables para el modelo de negocio.

La llamada disrupción tecnológica está trayendo adicionalmente grandes desafíos a las franquicias al momento de tratar lo relativo al desarrollo de estrategias publicitarias. La implementación de las mismas depende de muchas variables que se deben controlar previamente. Se tiene un ecosistema muy complejo debido a la gran cantidad de herramientas y plataformas disponibles; su análisis estratégico y selección puede ser un trabajo abrumador. La disposición de los franquiciantes a adaptarse constantemente a los cambios del entorno digital y a invertir dinero en capacitación en esta área tan especializada se presentan como escollos gerenciales en lo que al proceso de toma de decisiones oportunas y efectivas se refiere.

Es imposible olvidar el accionar de la competencia en entornos digitales. Cada vez aparece más competencia. No sólo la tecnología se ha hecho disruptiva, la competencia se ha hecho también disruptiva. La diferenciación a través del establecimiento de una ventaja competitiva sólida es cada vez más complicada de mantener por periodos largos de tiempo (la tecnología cambia el mercado y dentro del mercado cambian los hábitos de consumo y compra a gran velocidad).

Wilkie & Moore (2012) como se citó en Arline (2016, p. 1) enfatizan:

Los empresarios luchan por sobrevivir en un mercado competitivo y corren el riesgo de fracasar si no son capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los cambios en la infraestructura de marketing como la globalización de los conceptos empresariales, los sistemas basados en el mercado en lugar de en el mando centralizado y la inclusión de la tecnología han influido en el mundo real del marketing.

### *Franquicias versus emprendimientos, y el asunto de la creatividad*

El modelo de franquicia ha evolucionado significativamente desde principios de siglo. Lo que antes era una fórmula exitosa ha perdido parte de su atractivo debido a los cambios en el mercado. Aunque el modelo sigue siendo relevante en Latinoamérica, especialmente en sectores con baja calidad y estandarización, necesita adaptarse a las nuevas tendencias para mantener su crecimiento.

En este sentido, la consultora internacional en materia de franquicias y *retail* Latam Networks (2020), sobre los inicios del modelo de negocio, destaca lo siguiente:

La franquicia en los países que conforman el mercado de América Latina tardó más en desarrollarse que en Estados Unidos o en Europa. Este desarrollo se forjó en la década de los 90, cuando cambios políticos, sociales y tecnológicos trazaron un mundo y una sociedad idóneos para este sistema de negocio. En estos años, las franquicias LATAM comienzan a consolidarse no solo en sus propios países de origen, sino también dan el salto internacional.

En la sección de empresas del medio de comunicación El Confidencial (España) en una mesa redonda de algunos meses atrás, Corisco (2023) recogió:

En estas décadas, ha explicado Carlos Pérez Tenorio, “el mundo de la franquicia ha tenido una historia de altos y bajos. Pero, desde mi punto de vista, lo importante es destacar que franquicia es un concepto demasiado amplio; en realidad, es un método, y detrás de la franquicia está la marca. La marca es el *core*. Si la marca tiene peso, sentido y fuerza, la franquicia también podrá tener esa misma fuerza”.

Para Baskin (2020, p. 226) una marca es una construcción mental que se nutre de las experiencias y percepciones de los consumidores, transformándose en una entidad con vida propia. La marca es un puente emocional entre la empresa y el consumidor, permitiendo que este último se identifique y conecte con los valores y la personalidad de la misma.

Solo por citar un aspecto relevante que ha transformado la realidad, se tiene al mundo digital con una gran vigencia. La forma en que se realizan transacciones y se comunican vendedores y compradores está impactada en alguna medida por un aspecto tecnológico que antiguamente no era tan preponderante.

Lo que va del siglo XXI se caracteriza entre otras cosas por la disrupción tecnológica. El mundo digital recibió un gran impulso por la pandemia del COVID-19. Un planeta interconectado desde hace años, con economías más abiertas e intercambios más intensos desde el punto de vista de lo comercial, académico, industrial, geopolítico, etc. estaba listo para proyectar la transformación digital, la cual ya estaba presente en todos los ámbitos de la vida.

De lo analógico se ha pasado a lo digital: la nube (*cloud computing*), inteligencia artificial, el internet de las cosas, *big data*, robótica, impresión 3D, realidad virtual y aumentada, blockchain; son el presente y en prospectiva obvia, el futuro. El COVID-19 terminó de dar el empujón que se necesitaba para afrontar y resolver con base en lo digital. Baskin (2024a, p. 170).

La globalización y la digitalización están creando un mundo más homogéneo, lo que favorece el crecimiento de las franquicias. La estandarización de las culturas y los patrones de consumo, impulsada por la tecnología, coincide con el modelo de negocio de las franquicias. Además, la pandemia ha acelerado esta tendencia, fomentando el comercio electrónico y el uso de datos. Las empresas que se adapten a este nuevo entorno digital y aprovechen las oportunidades que ofrece tendrán más éxito.

El modelo de franquicia, por su naturaleza, limita la creatividad del franquiciado. Sin embargo, la revolución tecnológica, que fomenta la innovación y la libertad, desafía este paradigma. Las franquicias deberán adaptarse a este nuevo entorno y encontrar formas de equilibrar la estandarización con la flexibilidad para seguir siendo competitivas.

### *El mundo de las marcas y las franquicias*

Generalmente las franquicias se ofertan en dólares e implican dos grandes pagos iniciales en un corto período de tiempo. Uno es lo que denominan derecho de entrada o *initial fee* el cual varía entre USD 0.00 y USD 50,000.00 pudiendo llegar a ser mucho mayor, y el otro, el que tiene que ver con los gastos de instalación; se ubica regularmente entre USD 10,000.00 y USD 1,000,000.00 según cifras proveídas por la consultora venezolana Front Consulting.

El llamado derecho de entrada no debe considerarse bajo los indicadores tradicionales a fin de asignarle un valor, es decir, pensando en cosas tangibles como que se está pagando por el derecho a firmar un contrato, cursos de capacitación, entrega de manuales, etc. El estudio del *initial fee* debe basarse en la mayoría de los casos en un intangible, en la “marca”. Ésta es sin duda hoy en día el elemento máspreciado vinculado al mundo de los negocios ya que por sí sola es capaz de llevar consumidores a las puertas de los comercios casi inercialmente.

Desde esta perspectiva, la única forma en que a un franquiciado pueda exigírsele un pago elevado por derecho de entrada es que se esté frente a una marca sólidamente construida, una que tiene un significado y que se encuentra posicionada; que ha ganado ya un espacio en la mente de los consumidores/usuarios. Todo esto se logra producto de una labor comunicacional de mucho tiempo y que requiere de la inversión de cuantiosos recursos en publicidad, mercadeo y relaciones públicas.

Sobre el posicionamiento de marca, Baskin (2024b, p. 78) dice: “el posicionamiento trata, pues, de asociaciones que se dan en la mente de los consumidores; lo que se busca y persigue que se piense sobre una marca tiene que ver con un ejercicio estratégico que está contenido en los planes de mercadeo”. También Ferrel y Hartline (2014, p. 20) clarifican: “(...) el posicionamiento del producto implica el establecimiento de una imagen mental (...)”.

Si no se cuenta con lo anterior, entonces se estará ante una marca de poco o ningún valor, incluso hablando de una franquicia.

Tanto en Venezuela como en otros países de la región con ciertas similitudes, se desató a finales de los años 90 una especie de fiebre de franquicias, con distorsiones muy naturales y propias en los mercados emergentes.

En cierto momento se pretendió que era posible franquiciar cualquier formato de negocios desconociendo un axioma básico: “No todo formato de negocios es franquiciable”.

También empezaron a surgir empresas cuya razón de ser era la de ser franquiciadas, olvidando que para que se pueda realizar una operación de clonación comercial, primero debe haber algo que clonar, y ese algo es un negocio que ha demostrado ser exitoso y posee un valor agregado (una marca relevante, por ejemplo).

La franquicia es un formato de negocios que debe haber probado que es exitoso, no es sólo una buena idea. Una buena idea puede valer dinero, pero hay que probarla. En las franquicias no se venden buenas ideas, se venden ideas que tuvieron éxito.

Para evaluar preliminarmente si el costo que se propone para adquirir una franquicia es justo, hay que apartarse un poco de la cartilla que los entendidos recomiendan siempre y de lo que está mayormente escrito en los libros que tratan el tema. Siempre se deben estimar muy seriamente dos aspectos, son una mezcla de tangibles e intangibles: 1) Valor de la marca, y 2) Grado de dificultad o ingeniería del formato de negocio.

Históricamente, en Venezuela existen muchas franquicias (sobre todo nacionales) que cobran elevados montos por derecho de entrada sin atender a los criterios desarrollados anteriormente. No poseen ningún tipo de valor agregado por la marca ni tampoco constituyen esquemas de negocio con “ingenierías” complicadas que justifiquen una elevada inversión por su compra. Si al observar una franquicia y un posible inversor se pregunta ¿por qué pagaría miles de dólares por algo que puedo copiar? sin duda ese formato de negocios afronta un se-

rio problema. La razón: El franquiciante tiende muy frecuentemente a sobrevalorar sus ideas sobre todo si es inexperto.

Saber cuánto vale una marca no es sencillo, de hecho, puede llegar a ser imposible. Cualquier persona que trate de determinar el valor de marcas como Mc Donald's, Coca Cola, Ford, notará que le falta espacio en su mente para albergar tantos números (\$). Tampoco esto es lo que un potencial franquiciado tiene que manejar. El valor de la marca como ya se ha dicho es un intangible sobre el cual se debe conocer su significado.

Se puede decir que el origen de la marca como la conocemos hoy en día obedece a los nombres comerciales que utilizaron los fabricantes de productos y/o proveedores de servicios un siglo atrás para identificarse y diferenciarse en sus respectivos mercados.

Poco a poco con el impulso que recibiera el proceso de industrialización a principios del siglo XX debido al desarrollo de la producción en serie, los avances tecnológicos, las mejoras en el estándar de calidad de vida de la población y el crecimiento del consumo en los países desarrollados; se logró configurar lo que se podría llamar un "mundo de necesidades", necesidades que alguien satisfaría a cambio del pago de un precio.

Hizo aparición entonces la competencia a gran escala y la oferta casi ilimitada de bienes y servicios. En consecuencia, a los oferentes se les hizo imperativo diferenciarse en los mercados.

Surgieron así conceptos como la segmentación, los nichos del mercado, etc. cobrando un valor súbito y determinante dentro del mundo de los negocios la comunicación, la publicidad y el mercadeo.

De esta forma la marca adquirió un valor comercial real (logró adquirir alma) y empezó a desarrollar personalidad, lo que los anglosajones llaman *Brand Personality*.

Una marca conceptualmente es un planteamiento eminentemente subjetivo, en esencia es un sentimiento que está constituido por una serie de asociaciones que llegan a la mente del consumidor instantáneamente, son percepciones, actitudes que se despiertan al escuchar una palabra u observar un logotipo y que no se limitan exclusivamente a lo que los conocedores llaman "imagen de marca", es algo mucho más cálido y trascendente.

Es así que una determinada marca puede evocar o estimular sensaciones propias de los seres humanos ligadas a la seguridad y la confianza, por ejemplo. Si se piensa en marcas como Ama de Casa, Toyota y Mavesa, se tendrá idea de lo que se acaba de afirmar.

En las últimas décadas, las corporaciones comunicacionales más grandes del mundo como Ogilvy & Mather y Young & Rubicam han desarrollado una serie de plataformas (entre las que se cuentan el Brand Stewardship y el Brand Asset Valuator) dirigidas al estudio, comprensión y uso de la esencia de las marcas. Todo esto en virtud del reconocimiento del valor y poder que ellas tienen.

Con estas referencias sobre el mundo de las marcas se quiere dejar claro a un probable franquiciado, que la marca asociada a cualquier esquema de negocios, incluyendo el de franquicias, tiene una importancia vital que viene expresada en dólares.

Sintetizando, cuando se esté ante una posible inversión de franquicia, primero que todo hay que hacerse tres preguntas: ¿Realmente la franquicia que me ofrecen ha demostrado ser exitosa? ¿La marca que está involucrada tiene algún valor para los consumidores o usuarios? ¿Sería más rentable copiar el formato de negocios porque es muy elemental y carece de valor agregado?

Finalmente, se debe recordar que todas estas interrogantes no pretenden ser un desiderátum, son simplemente una guía que será de utilidad al evaluar una franquicia como potencial negocio en Venezuela.

#### CONCLUSIONES

Luego de la revisión realizada en este ensayo, se presentan algunas conclusiones que pueden servir de orientación a cualquier posible inversor en franquicias.

Un aspecto que amerita un estudio particular es el de la creatividad por estar ligado a la innovación. Los mercados con el paso del tiempo se hacen más difíciles de penetrar por los altos niveles de competitividad en muchos sectores. La ventaja competitiva debe ser actualiza-

da constantemente para tener un *driver* que logre capitalizar eficientemente la preferencia del consumidor, y esto solo se logra innovando, actualizando las condiciones de juego del mercado. La misma -la innovación- tiene más espacio de desarrollo cuando se participa en un emprendimiento (hay que trabajar en el plan de negocio, ventaja competitiva, plan de marketing, etc.). En cambio, las franquicias son un proyecto “llave en mano” que limita los riesgos a través de un formato rígido que es el que hay que implementar y es suministrado por el franquiciante (*know how*). Clonar un negocio desde luego es limitar la creatividad; sin embargo, esto es parte de la naturaleza de las franquicias. Se busca una especie de automatismo que proteja a la calidad o la estandarización. En definitiva, las franquicias no son para emprendedores con ideas propias.

El modelo de negocio de franquicias implica la reducción de la creatividad en buena medida. Se trata de una operación con muchas restricciones por la propia naturaleza de este tipo de empresa. En estos tiempos sus limitaciones son más fácilmente observables por la disrupción tecnológica que ha creado una mayor necesidad de innovar, lo cual implica el diseño y puesta en práctica de continuas estrategias publicitarias para “conectar” con un consumidor cada vez más colonizado por el mundo digital y bombardeado por la competencia. En este contexto, desde luego la ventaja competitiva no es inmutable y necesita ser comunicada por diversas vías para lograr unir a la oferta con la demanda.

Un plan de marketing convencional cuando examina las oportunidades de negocio, se plantea necesariamente estos tópicos: ¿Qué cambio se requiere en la conducta del consumidor para lograr los objetivos de mercadeo y de participación de mercado? ¿Qué papel juega la publicidad para lograr este cambio? Estos son los pilares básicos de una estrategia publicitaria y precisamente lo que queda fuera del alcance del franquiciado dado que es de la exclusiva responsabilidad del dueño de la idea/marca (franquiciante).

Finalmente, es determinante saber para un posible inversor si una franquicia tiene valor como marca, apartando el éxito comercial inicial que pudiera tener. La existencia de algún tipo de posicionamiento y el grado de dificultad del formato de negocio deben ser determinados. Si es fácil de replicar el modelo de negocio y la marca no tiene valor (es desconocida y no transmite nada) entonces probablemente no vale la pena la inversión en la franquicia.

La carencia de calidad y estandarización de mucha de la oferta de bienes y servicios en Latinoamérica puede ser un espejismo para los posibles inversores por no conocer bien el entorno y las particularidades señaladas en este ensayo.

## REFERENCIAS

- Arline, H. J. (2016). *Marketing strategies used by franchise small businesses to retain customers*. Walden University. Dissertation. <https://www.proquest.com/openview/c6494d8fb3fadd21a3fab5f82f5875aa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Baskin, Roberto. (2020). La praxeología como método de análisis de la creatividad publicitaria. *Comunicación & Métodos*, 2(1), 218-241. <https://doi.org/10.35951/v2i1.74>
- Baskin, Roberto. (2024a). Percepciones de los jóvenes sobre la atención al cliente a través de medios electrónicos previo a la nueva normalidad COVID-19. *Visión Gerencial*, 24(1), pp. 168-180. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/20267>
- Baskin, Roberto. (2024b). Posicionamiento de las operadoras de telefonía móvil en Venezuela después de la hiperinflación. *IROCAMM - International Review Of Communication And Marketing Mix*, 7(2), 77-104. <https://dx.doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i02.05>
- Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias). (1999). Código de Ética para las franquicias en Venezuela. <https://www.scribd.com/document/446501718/Codigo-de-Etica-para-las-franquicias-pdf>
- Corisco, María. (16 de octubre, 2023). La evolución del modelo de franquicia: “No te vendo un producto, te vendo un negocio. *El Confidencial*. [https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-10-16/franquicias-modelo-solido-auge-bra\\_3753797/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-10-16/franquicias-modelo-solido-auge-bra_3753797/)
- Ferrel, O. C., & Hartline M. D. (2014). *Estrategia de Marketing* (6ta ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Front Consulting Group. (2020). *Franquicias en Venezuela. Censo integral de franquicias nacionales e internacionales en Venezuela y franquicias venezolanas en el exterior. Actualización año 2020.*
- Latam Networks. (6 de agosto, 2020). Historia y desarrollo de la franquicia en los países de américa latina. <https://latamnetworks.es/desarrollo-de-la-franquicia-en-latam/>
- Montserrat-Gauchi, J., y Álvarez, D. B. (2013). Publicidad on-line y nuevas tecnologías de comunicación: el anunciante franquiciador. *Questiones publicitarias*, (18), 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4595741>
- Najul, Miguel. (2007). *Valoración de Proyectos*. Ediciones IESA.
- Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining pros and cons of franchising by using swot analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1385>
- Sapag Chaín, Nassir. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación* (2da ed.). Pearson Educación de Chile S. A.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2012). Expanding our understanding of marketing in society. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 53-73. <https://www.proquest.com/openview/0ccdcfb0136a767e821fe024a31b2bbb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=7397>