

## **Internacionalización empresarial a través de las franquicias.**

*Lic. Cinthia Eliazer\**

El presente artículo intenta acercar al lector a un modelo de expansión internacional en crecimiento, mostrando bajo qué circunstancias una empresa decide o no expandirse en el exterior y si las diferencias culturales pueden ser, o no, una barrera a la hora de comenzar esos procesos de negociación e internacionalización.

La metodología a utilizar en el presente artículo es mostrarle al lector la realidad uruguaya para luego plasmarla al plano internacional en el que cada vez más nos vemos inmersos como negociadores o como clientes.

Para poder mostrar lo anteriormente mencionado, es que tomaremos como referencia un modelo de expansión a nivel internacional y que se utiliza cada vez más en Uruguay: el modelo de franquicias.

“El franchising es una relación contractual que se establece ente el franquiciante y un franquiciado, donde el primero brinda y se obliga a mantener un interés permanente en el negocio que transfiere al franquiciado en aquellas cuestiones referidas al “know how” y al “training”; el franquiciado opera bajo nombre, sistema, procedimientos controlados que son del franquiciante (que las ha creado y desarrollado), y en los que el franquiciado hace una inversión sustancial de capital en un negocio que emprende por sí, bajo su propio riesgo.”  
(Mascheroni, 1999, 15)<sup>1</sup>

¿Porqué comúnmente decimos que una de las salidas que obtiene una empresa para generar beneficios es a través de la expansión internacional?

Centrándonos en el caso de Uruguay, podemos decir que hoy en día, nuestra economía se caracteriza por ser pequeña y abierta, pero que presenta una creciente proyección hacia el mercado externo regional e internacional, donde las exportaciones juegan un papel muy importante para el desarrollo productivo local. Para que dichas exportaciones sean productivas para el mercado internacional, es importante que nuestro país desarrolle constantemente la calidad de sus productos así como también estar al día con las tendencias comerciales que en el mundo se presentan para no quedar afuera de ese círculo competitivo a nivel internacional.

Si tomamos el ejemplo de la crisis del 2002 para responder la pregunta inicial, podemos decir que nuestro país presentaba bajos niveles de consumo interno, provocando entre otras cosas un detenimiento de la economía. Como sabemos este proceso de declinación no solo afectó a Uruguay sino que países como Argentina y Brasil presentaban esta situación, experimentando uno de los peores momentos a nivel económico de las últimas décadas.

Es debido a esto y a otras razones que varias empresas decidieron reducir

costos, pero principalmente se trabajó en la búsqueda de nuevos mercados que pudieran solventar el bajo consumo en Uruguay. Es así como empresas muy reconocidas en el mercado interno deciden buscar ese crecimiento basándose en un sistema de franquicias, que en las economías modernas, se presenta como un sistema modelo a nivel internacional.

Dentro de las ventajas que presenta dicho modelo y que deben de ser tomadas en cuenta a la hora de tomar la decisión empresarial de expandirse al mundo, es que es una forma exitosa, en la gran mayoría de los casos, para el intercambio internacional. Dicho proceso se puede manifestar a través de tecnologías o ideas que se desarrollan con un modelo probado y en varios casos con una marca de prestigio a nivel global.

Dentro de los beneficios del modelo analizado y que muchas empresas lo han probado, es que este modelo puede potenciar al máximo nuestras economías de escala, así como lograr una mayor expansión en menor tiempo, establecer una cadena de distribución a través de comerciantes independientes a lo largo de todo un territorio; penetrando en un amplio nivel del mercado y obteniendo así la posibilidad de conquistar nuevos puntos de venta (tanto en el interior como en el exterior), menores riesgos en la inversión y costos de personal, por lo que efectivamente, se puede potenciar esta tendencia mundial de las franquicias en nuestro país.

Además de que ambas partes se ven beneficiadas en el proceso y evolución de una franquicia, el consumidor final del producto o servicio también encuentra ciertas ventajas en él. La más notoria es el hecho de tener la posibilidad del acceso a productos ya conocidos, en una multiplicidad de territorios diferentes. Esto lo podemos demostrar con una marca reconocida a nivel internacional como LOLITA, quien le otorga a sus clientes la posibilidad de conseguir sus prendas en 71 locales en varios países del mundo.

Centrándonos en un breve análisis sobre las franquicias en nuestro país es importante destacar que, en primer lugar, el mercado uruguayo de franquicias se encuentra en un proceso de maduración.

Hoy en día, Uruguay cuenta con aproximadamente 260 empresas bajo el modelo de franquicias, de las que se pueden dividir 64 de origen nacional y 202 internacionales . dentro de las cuales podemos encontrar cadenas como Subway, Burger King y LOLITA S.A. 2

Institucionalmente, en el año 2008 se formó la Cámara Uruguaya de franquicias (CUF), dicho organismo está integrado por firmas internacionales, como Subway y Radisson y otras a nivel nacional como Pappolino y LOLITA S.A. Su objetivo es la formación y difusión del sistema de franquicias en nuestro país, logrando alianzas con el resto de las cámaras nacionales, brindando soporte a las empresas. Esta nueva cámara logrará el desarrollo del sistema otorgándole las garantías para que madure aun más en el mercado.

Luego de esta breve explicación en cuanto al sistema de franquicias como un modelo de expansión internacional, podemos decir que es una excelente herramienta para expandirse, siempre y cuando se tome como referencia que la

buena elección del franquiciado, como conocedor del mercado al cual se quiere ingresar y el producto es lo que marcará el éxito o no del negocio.

Una de las cuestiones que pueden surgir una vez que una empresa decide expandirse es si las diferencias culturales no pueden llegar a ser una barrera, ya que Uruguay por ejemplo, no tiene la misma cultura que India o que Egipto.

Es claro que la adaptación cultural sería algo inevitable. De hecho, muchas empresas que hoy en día son exitosas globalmente, han llegado a tal nivel gracias a las distintas adaptaciones implementadas.

Adaptándose o no a las distintas sociedades, creo que la influencia de las diferencias culturales es un elemento importante a tener en cuenta a la hora de iniciar una negociación; allí es donde podemos visualizar si la cultura puede intervenir en el éxito o fracaso de la expansión empresarial. Es esencial, por lo tanto, conocer de antemano las posibles situaciones a las que nos podemos enfrentar durante la negociación.

Espero que a través del presente pasaje, pueda otorgarles una breve visión del sistema, a pesar de que seguramente nos hayan conducido a nuevas interrogantes tales cómo el impacto que tienen las diferencias culturales en los modelos de expansión, ya que por definición la “internacionalización es un proceso cultural por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países, fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural”. Dicho impacto será analizado en un artículo adicional en breve.

1. MASCHERONI LEMES, Jorge Ismael. 1999 “Franchising. Contrato atípico, Know how, Parteneriado”.  
Fundación de Cultura Universitaria. Uruguay

2. MINUTTI, Gerardo. 2008. La franquicias crece y aún debe madurar en el Uruguay. El Observador online. Disponible: [http://www.elobservador.com.uy/codigo\\_comun/imprimir.asp?id=540706&edicion=090308](http://www.elobservador.com.uy/codigo_comun/imprimir.asp?id=540706&edicion=090308)

*\*Licenciada en Estudios Internacionales.  
FACS, Universidad ORT – Uruguay*