

# Empresario Franquiciado: Fortalecimiento de una Identidad Restringida

*Franchised Entrepreneur: Strengthening a Restricted Identity*  
*Emprendedor Franqueado: Fortalecimiento de una Identidade*  
*Restrita*

Recebido  
Received  
Recibido  
Janeiro, 2025  
January, 2025  
Enero, 2025

Aceito  
Accepted  
Aceptado  
Março, 2025  
March, 2025  
Marzo, 2025

Publicado  
Published  
Publicado  
Abril, 2024  
April, 2024  
Abril, 2024

<https://git.fateczl.edu.br>

e\_ISSN  
2965-3339

DOI  
10.29327/2384439.3.3-3

São Paulo  
v. 3 | n. 3  
v. 3 | i. 3

e33264

Abril-Junho  
April-June  
Abril-Junio  
2025



**Ali Antonio Abrão Junior<sup>1</sup>**

[ali.abrao@fatec.sp.gov.br](mailto:ali.abrao@fatec.sp.gov.br)

**Jaqueline Posca Neo<sup>1</sup>**

[jaqueline.neo@fatec.sp.gov.br](mailto:jaqueline.neo@fatec.sp.gov.br)

**Júlia Damasceno Silva<sup>1</sup>**

[julia.silva93@fatec.sp.gov.br](mailto:julia.silva93@fatec.sp.gov.br)

**Marcelo Macedo da Silva<sup>1</sup>**

[marcelo.silva310@fatec.sp.gov.br](mailto:marcelo.silva310@fatec.sp.gov.br)

1 – Fatec Itaquaquetuba

**Resumen:** El artículo tiene como objetivo general describir la importancia de un tipo de emprendedor en particular el emprendedor franquiciado. De esta manera, se adoptó una metodología de investigación clasificada como exploratoria, de carácter cualitativo, basada en análisis bibliográfico, por medio de entrevista presencial con un empresario aplicado un guión compuesto por preguntas abiertas, caracterizando un estudio de caso. Siendo posible identificar con la ayuda de los objetivos generales que es posible mantener e incluso fortalecer la marca franquiciada, aun siendo un emprendedor franquiciado, mediante la identificación de las directrices y restricciones de la marca, evaluación de las prácticas adoptadas por los franquiciados ya establecidos y en el análisis de la comunicación y la relación entre ambas partes para el fortalecimiento de la marca, considerando también estrategias para mantener y fortalecer la marca de una franquicia, considerando las limitaciones y oportunidades específicas. Entre los principales hallazgos, en lo que se refiere a los resultados obtenidos, con una visión amplia y detallada de las dinámicas que rigen las franquicias de pequeños supermercados, se comprobó la importancia del apoyo de la franquiciador y la necesidad de adaptación a las demandas locales, a pesar de los beneficios de un emprendimiento de mediano riesgo y emergente en el mercado.

**Palabras clave:** Emprendimiento; Franquicia; Marca; Estrategias.

**Abstract:** The article has as general objective to describe the importance of a type of entrepreneur in specific the franchisee entrepreneur. Thus, a research methodology classified as exploratory, qualitative, based on bibliographic analysis, was adopted through an interview with an entrepreneur applied a script composed of open questions, characterizing a case study. Being possible to identify with the help of the general objectives that it is possible to maintain and even strengthen the franchised brand, even if you are a franchisee entrepreneur, by identifying guidelines and restrictions of the brand, evaluation of practices adopted by already established franchisees and in the analysis of communication and the relationship between both parties for strengthening the brand, considering also strategies to maintain and strengthen the brand of a franchise, considering the specific limitations and opportunities. Among the main findings, in terms of the results obtained that with a

comprehensive and detailed view of the dynamics governing franchises mini-markets, it was found the importance of the support of the franchisor and the need to adapt to local demands, despite the benefits of a medium-risk and emerging market venture.

**Keywords:** *Entrepreneurship; Franchise; Brand; Strategies.*

**Resumo:** O artigo tem como objetivo geral descrever a importância de um tipo de empreendedor em específico o empreendedor franqueado. Desse modo, foi adotada uma metodologia de pesquisa classificada como exploratória, de caráter qualitativo, com base em análise bibliográfica, por meio de entrevista presencial com um empreendedor, aplicado um roteiro composto por perguntas abertas, caracterizando um estudo de caso. Sendo possível identificar com a ajuda dos objetivos gerais que é possível manter e até fortalecer a marca franqueada, mesmo sendo um empreendedor franqueado, mediante a identificação de diretrizes e restrições da marca, avaliação de práticas adotadas por franqueados já estabelecidos e na análise da comunicação e o relacionamento entre ambas as partes para o fortalecimento da marca, considerando ainda estratégias para manter e fortalecer a marca de uma franquia, as limitações e oportunidades específicas. Dentre os principais achados, no que tange aos resultados obtidos que com uma visão abrangente e detalhada das dinâmicas que regem as franquias de minimercados, verificou-se a importância do suporte da franqueadora e a necessidade de adaptação às demandas locais, apesar dos benefícios de um empreendimento de médio risco e emergente no mercado.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Franquia; Marca; Estratégias.

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización y la expansión de las redes de franquicias han transformado el panorama empresarial, ofreciendo a los empresarios la oportunidad de asociarse con marcas establecidas. Sin embargo, esta relación trae consigo importantes desafíos, especialmente en lo que respecta a la gestión de la marca franquiciada.

Para el franquiciador, la estandarización y la consistencia de la marca son cruciales para mantener su reputación y reconocimiento en el mercado. Por otro lado, el franquiciado, aunque se beneficia del uso de una marca ya establecida, a menudo se enfrenta a la necesidad de adaptar las estrategias de la franquicia a las particularidades de su mercado local, sin comprometer la identidad de la marca.

Esta dinámica plantea la pregunta sobre la posibilidad de mantener e incluso fortalecer la marca franquiciada, incluso si se trata de un empresario franquiciado, constituye una agenda relevante en el contexto en el que el éxito de una franquicia depende de la capacidad de cada unidad franquiciada para replicar exitosamente el modelo de negocio, a pesar de enfrentar especificidades de los mercados regionales.

El franquiciado, como empresario independiente, busca maximizar su retorno y asegurar la viabilidad del negocio, pero para ello, necesita equilibrar los lineamientos obligatorios del franquiciador con la innovación necesaria para satisfacer las demandas específicas satisfechas, entendiendo así mejor las dinámicas que aseguran el éxito compartido entre franquiciador y franquiciado.

La pretensión de este artículo es explorar las diferentes dimensiones de una relación entre franquiciado y franquiciador a partir de la investigación de cómo los franquiciados pueden contribuir al fortalecimiento de la marca, incluso operando bajo las restricciones impuestas por el franquiciador. Se discutirá el rol del franquiciado en este proceso, así como las mejores prácticas y estrategias que se pueden adoptar para que la marca se mantenga fuerte y relevante en los diferentes mercados, a partir de una entrevista y estudio bibliográfico, analizando estrategias para mantener y fortalecer la marca de una franquicia, considerando las limitaciones y oportunidades específicas del emprendedor franquiciado.

Además, el artículo busca identificar los lineamientos y restricciones impuestas por el franquiciador que afectan la autonomía del franquiciado en la gestión de la marca, haciendo una comparación entre el emprendedor autónomo y el empresario franquiciado, además de evaluar las mejores prácticas adoptadas por los franquiciados que lograron fortalecer la marca, respetando las reglas de la franquicia y analizando cómo la comunicación y relación entre franquiciante y franquiciado puede impactar en el fortalecimiento de la marca.

La relevancia de este estudio radica en la creciente importancia de las franquicias en el mercado global y en la necesidad de comprender mejor las dinámicas que garantizan el éxito compartido entre franquiciador y franquiciado, demostrando así que el crecimiento de la marca se puede apalancar entre las diferentes formas de abordar las franquicias, pero siguiendo un mismo objetivo y una identificación estandarizada. con el fin de comprender mejor las dinámicas que aseguran el

éxito compartido entre franquiciador y franquiciado.

## 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Para abordar la composición que propone el presente estudio, es necesario comprender las nociones históricas básicas sobre el emprendimiento, más precisamente en las figuras de empresario franquiciado y franquiciador, así como acercarse a un ejemplo de franquicia en la práctica y ejemplos de referencia de franquicias exitosas.

### 2.1 Emprendimiento por franquicia

El emprendedor franquiciado es uno de los muchos perfiles posibles en el universo empresarial. Según el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (Sebrae), este tipo de empresario adquiere el derecho de uso de una marca ya consolidada a través de un contrato con el franquiciador, que es el creador y desarrollador del negocio. Al invertir en una franquicia, el empresario franquiciado compra el derecho de uso de la marca, los productos, los servicios y el modelo de negocio de una empresa ya establecida, y debe seguir los lineamientos y características establecidas por la franquicia.

Al formar parte de una franquicia, el emprendedor debe mantener estándares ya establecidos por el franquiciador. A la hora de plantearse unirse a un sistema de franquicias, el futuro emprendedor debe tener en cuenta que entrará en un tipo de club, donde deberá seguir una serie de normas establecidas.

Las franquicias surgen de la dificultad de controlar el creciente número de unidades propias. Debido a la distancia geográfica, los dueños de las franquicias transfieren el control de los gerentes a los franquiciados, creyendo que el esfuerzo del franquiciado será mayor para el éxito del negocio como si fuera un gerente (Melo y Andreassi, 2010).

El sistema de franquicias es una de las varias formas de expandir las operaciones de una empresa y distribuir sus productos en el mercado. En esta relación comercial, están el franquiciado y el franquiciador, que son dos roles fundamentales en este sistema. Ambos trabajan juntos para expandir y mantener la calidad de la marca. (Melo y Andreassi, 2010).

El contrato de franquicia es un acuerdo entre dos empresas independientes, en el que una de ellas, el franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, el derecho a vender su producto y el derecho a utilizar la marca. A cambio, el franquiciado paga una retribución fija inicial (cuota de franquicia) y una retribución variable mensual (canon y fondo de comercialización). Este contrato prevé una delimitación regional y un período de vigencia (Melo y Andreassi, 2010).

La relación entre ambos es de asociación, en la que el éxito de uno está directamente relacionado con el otro. El franquiciador proporciona el modelo de negocio con el soporte necesario, mientras que el franquiciado aplica este modelo y administra la unidad de acuerdo con las directrices, atendiendo a los clientes.

Esta relación implica la transacción de una serie de recursos tangibles e intangibles por parte del franquiciador, que es responsable de apoyar el establecimiento de una nueva franquicia, incluyendo la formación, el suministro de productos, la preparación de planes de marketing y financieros. El franquiciado, a su vez, es responsable de la comercialización de estos productos y servicios establecidos por el franquiciador (Melo y Andreassi, 2010).

Este tipo de emprendimiento requiere de algunos pilares, como una estrategia definida. Según el diccionario Michaelis (2016), la estrategia se define como: "El arte de utilizar los recursos disponibles de manera planificada o de explotar de manera ventajosa la situación o condiciones favorables de las que se pueda disfrutar, con el fin de lograr ciertos objetivos<sup>1</sup>" (traducción propia). Mediante el uso de estrategias adecuadas, es posible expandir, fortalecer y administrar el negocio de manera efectiva.

En este sentido, la red de franquiciadores tiene una participación activa, brindando capacitación, apoyo, orientación y compartiendo las mejores prácticas observadas. La red de franquicias debe planificar expandirse y no expandirse y luego estructurarse para servir a los nuevos franquiciados.

De esta forma, se produce una mejora en el proceso de evaluación y selección de franquiciados, con el objetivo de aumentar las posibilidades de que el franquiciado se involucre directamente en el negocio, gestionando la tienda y su equipo de cerca, en lugar de esperar a que la red de franquicias asuma toda la responsabilidad del trabajo.

Las estrategias de franquicia exitosas combinan planificación, ejecución cuidadosa y efectiva, y un enfoque continuo en la adaptación y la innovación. Al optar por implementar las estrategias correctas, una red de franquicias puede crecer de manera sostenible mientras mantiene la consistencia de la marca y la satisfacción de los franquiciados y clientes.

La gestión de la marca también forma parte del rendimiento de un emprendedor franquiciado. Esta gestión implica mejorar y desarrollar acciones para representar el producto o servicio en el mercado, como el nombre, las imágenes y el logotipo, diferenciándolo de los demás. Es un proceso continuo de aplicación de estrategias para consolidar la empresa en el mercado, desde la creación de características de identidad visual hasta la forma de servicio y relación con los clientes.

Fortalecer una marca en el mercado es crucial para el éxito de una empresa. Este desafío va más allá de crear la identidad visual, incluido el mantenimiento de esa identidad en la mente del cliente. Las empresas que son marcas más recordadas y conocidas tienden a ser más exitosas. Una buena comunicación visual une elementos que expresan todas las cualidades del negocio, caracterizando a la marca y consolidándola como única en el mercado. Un proyecto alineado con el posicionamiento, el propósito y los valores de la marca es esencial (Sebrae, 2024).

---

<sup>1</sup> Arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos.

## 2.2 Franquiciado vs Franquiciador

La relación entre franquiciado y franquiciador es una de las principales características que diferencian el modelo de franquicia de otros modelos de negocio. Esta relación debe basarse en la confianza mutua, el respeto y la transparencia, ya que ambos dependen del éxito del otro para alcanzar los objetivos establecidos. El franquiciador es responsable de proporcionar la experiencia, el conocimiento técnico y la marca, mientras que el franquiciado se encarga de la gestión de la operación local.

Según Bittencourt (2012, p. 45), la relación entre franquiciado y franquiciador es una asociación que, para tener éxito, debe estar respaldada por un contrato claro y detallado, en el que se establezcan claramente las responsabilidades y obligaciones de ambas partes. El contrato de franquicia juega un papel central, ya que es a través de él que se delimitan las obligaciones de cada parte, las reglas de operación y el uso de la marca. La comunicación continua entre las partes es esencial para alinear las expectativas y resolver los problemas a medida que surgen.

Así, la transferencia de conocimiento es una de las posiciones clave en el éxito de esta relación. El franquiciador debe asegurarse de que el franquiciado reciba la capacitación adecuada y el apoyo continuo para mantener los estándares de la red de franquicias. De acuerdo con Castro (2015), la capacitación ofrecida por el franquiciador juega un papel crucial en la uniformidad y el éxito de la operación en diferentes ubicaciones, asegurando que el franquiciado sea capaz de enfrentar los desafíos del mercado local.

Las estrategias adoptadas por las redes de franquicias son esenciales para el crecimiento y el mantenimiento de la competitividad en el mercado. Estas estrategias implican estandarizar los productos y servicios ofrecidos, así como definir procesos operativos que puedan replicarse en diferentes unidades de manera eficiente y efectiva.

Según Vasconcelos (2016), el gran atractivo del sistema de franquicias es la capacidad de replicar un modelo de negocio exitoso en varias localidades, manteniendo la calidad y la experiencia para el cliente. Esta estandarización no solo fortalece la marca, sino que también permite a los franquiciados beneficiarse del know-how desarrollado por el franquiciador, manteniendo la autonomía en la gestión de su unidad.

Otro aspecto estratégico es el apoyo que ofrece el franquiciador. Este apoyo puede incluir la selección de la ubicación comercial, la planificación del marketing, la logística de suministro y el seguimiento de los resultados. El apoyo continuo del franquiciador es una de las razones que hace que el sistema de franquicias sea tan atractivo para los empresarios que desean minimizar los riesgos y maximizar las posibilidades de éxito (Souza, 2018).

Además, las estrategias de expansión internacional son una tendencia creciente entre las grandes cadenas de franquicias. Las franquicias que ya cuentan con una marca consolidada en su país de origen pueden explorar nuevos mercados a través de la internacionalización, adaptando su modelo de negocio a las especificidades culturales y regulatorias de otros países. Según Moura (2017, p. 123), la internacionalización de las franquicias es una estrategia para diversificar

riesgos y aumentar la competitividad, ofreciendo nuevas fuentes de ingresos y mayor visibilidad para la marca.

Uno de los principales beneficios del sistema de franquicias es el fortalecimiento de la marca, que se convierte en un activo valioso tanto para el franquiciador como para los franquiciados. La fuerza de la marca es uno de los principales atractivos para el franquiciado, que entra en el negocio con la ventaja de trabajar con una marca que ya está establecida y reconocida por el público.

Según Dias y Lima (2014), el fortalecimiento de la marca es el resultado de una combinación de estrategias de marketing, gestión de calidad e innovación continua. El franquiciador tiene la función de proteger y promover la marca, asegurándose de que los franquiciados sigan estrictamente los estándares establecidos para mantener la integridad de la marca en todas las unidades. La estandarización de productos y servicios es fundamental para que la marca conserve una identidad consistente y sea reconocida en cualquier lugar donde se instale la franquicia (Silva, 2019).

La inversión en campañas publicitarias y acciones de *branding* por parte del franquiciador contribuye al fortalecimiento de la marca en el mercado. Este tipo de inversión no solo beneficia a la red en su conjunto, sino que también genera resultados directos para los franquiciados, que pueden disfrutar de un aumento en la demanda de sus productos o servicios.

Si bien el franquiciador tiene un papel principal en la gestión de la marca y la formulación de estrategias, el éxito de una franquicia también depende en gran medida del rendimiento de los franquiciados. Son responsables de la operación diaria de la unidad y de la implementación de las estrategias y pautas proporcionadas por el franquiciador.

Por lo tanto, el franquiciado debe actuar como un verdadero gerente de su negocio, siendo proactivo en la búsqueda de mejoras y en el seguimiento de los resultados financieros. El franquiciado debe tener un perfil emprendedor y estar dispuesto a seguir los estándares definidos por el franquiciador, al tiempo que busca la manera de ajustar el negocio a las características específicas de su mercado local (Costa, 2015).

Sin embargo, el franquiciado debe mantener una estrecha relación con el franquiciador, comunicándose regularmente para resolver problemas y buscar orientación cuando sea necesario. El éxito de una unidad franquiciada depende de esta constante comunicación y cooperación entre las partes involucradas.

Vale la pena señalar que el franquiciado también tiene la responsabilidad de garantizar la reputación de la marca y mantener la calidad de los productos o servicios ofrecidos. El franquiciado es responsable de cuidar la marca en su área de operación, y su desempeño impacta directamente en la forma en que los consumidores perciben la red en su conjunto (Pereira, 2018).

La relación entre el franquiciado y el franquiciador, cuando está bien gestionada, puede generar beneficios mutuos y garantizar el éxito de ambas partes. La estandarización de procesos, el apoyo continuo y el fortalecimiento de la marca son algunos de los elementos que hacen que el sistema de franquicias sea

atractivo para los emprendedores. Sin embargo, el papel del franquiciado es esencial para que la operación local tenga éxito, lo que requiere habilidades de gestión y compromiso con los estándares de la franquicia.

Fortalecer la relación entre el franquiciado y el franquiciador es esencial para tener éxito, ya que el intercambio de ideas promueve un entorno favorable para la innovación y la mejora de los servicios prestados.

De acuerdo con la revista Exame, en una red los desafíos de mantener a los empleados franquiciados bien informados se hacen mayores. Por esta razón, Andreassi (2008) señala que el franquiciado debe mantener una buena comunicación abierta y constante con el franquiciador, lo que incluye *feedback* y reporte de problemas operativos y sugerencia de mejoras.

Las relaciones entre empresas se consideran recursos relacionales que agregan los recursos estratégicos y las habilidades desarrolladas por los franquiciadores y franquiciados en sus operaciones diarias (Melo y Andreassi, 2010).

La relación entre el franquiciado y el franquiciador es una asociación que necesita clarificar el papel de cada parte para que puedan trabajar juntos respetando los acuerdos y las reglas para lograr el objetivo común. Corresponde al franquiciador brindar la capacitación y el apoyo continuo que el franquiciado debe seguir, y corresponde al franquiciado operar el negocio de acuerdo con los lineamientos de las determinaciones establecidas, manteniendo una buena comunicación e informando siempre que necesite ayuda y orientación.

### **2.3 Franquiciado vs Emprendedor Independiente**

A continuación, se destacan algunos aspectos favorables y desfavorables de la creación del modelo de franquicia. Este enfoque es importante para lograr los objetivos específicos de este estudio, que consiste en verificar el fortalecimiento de una marca franquiciada y sus restricciones, analizando las ventajas y desventajas de permanecer como franquiciado o crear su propio negocio de manera independiente.

A la hora de unirse a una franquicia, un punto negativo está relacionado con la subordinación, porque el franquiciado, en la práctica, no es el su propio jefe. Se somete a una estructura jerárquica dentro de su empresa, siguiendo los lineamientos del franquiciador, bajo la premisa de que tiene un mayor conocimiento sobre las mejores formas de gestionar la franquicia.

Entre los aspectos positivos, se destaca la presencia de una asociación. El franquiciado confía en el franquiciador como socio, compartiendo tanto las ganancias como los riesgos del negocio. Por otro lado, el empresario independiente asume toda la responsabilidad de su empresa, sin el apoyo continuo que caracteriza la relación entre franquiciador y franquiciado.

Otro punto negativo para el franquiciado está relacionado con la falta de autonomía en las decisiones. El negocio depende, en gran medida, de la falta de libertad del franquiciado para tomar sus propias decisiones, como la creación de nuevos productos, servicios o campañas de marketing, que pueden ser

determinadas por el contrato de franquicia. Así, un aspecto inicialmente positivo, como el apoyo del franquiciador, puede llegar a ser desfavorable, ya que el empresario independiente asumiría todos los riesgos por su cuenta, a diferencia del franquiciado, que comparte estos riesgos con el franquiciador (Leite, 1991).

El franquiciador ya cuenta con una red de distribución establecida, con la marca consolidada en el mercado después de varias pruebas de productos, lo que garantiza ventajas, como descuentos especiales en la compra de materias primas, productos y/o insumos. Por el contrario, el emprendedor independiente entra en el mercado con una marca nueva y desconocida, corriendo el riesgo de no ser aceptado por el público.

En consecuencia, es necesario pagar por el uso de la marca, lo que impide un desarrollo de productos más ágil, de acuerdo con los requisitos del mercado. Por otro lado, esto varía en función del producto, ya que el franquiciador, en teoría, cuenta con más recursos para llevar a cabo esta tarea. Una vez finalizado, el resultado se transmite al franquiciado, que no tiene que preocuparse por crear el producto, y su única responsabilidad es verificar la aceptación del consumidor.

Por lo general, el desarrollo de nuevos productos implica altos costos. En este sentido, la ventaja radica para el emprendedor independiente cuando se trata de cambios rápidos y de bajo costo. Por otro lado, el empresario autónomo tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de sus consumidores más rápidamente, mientras que el franquiciado necesita esperar a que el franquiciador desarrolle nuevos productos y traslade las innovaciones o cambios a la red de franquicias.

La elección de la ubicación es una ventaja para el empresario independiente, que es libre de decidir dónde establecerse. El franquiciado, por otro lado, en algunos casos, depende de la aprobación o selección del franquiciador. La ubicación es crítica para el éxito del negocio, y el franquiciado debe evitar ubicaciones con características desfavorables, como poca proximidad a los clientes, falta de seguridad o un mercado saturado (Foster, 1995).

En cuanto a los costos de publicidad, en el sistema de franquicias, estos gastos suelen ser compartidos por toda la red, lo que reduce el costo por cada unidad. El empresario independiente, por otro lado, es responsable de pagar solo las campañas publicitarias, lo que puede resultar en altos costos.

Un punto positivo para el empresario independiente con relación al Franquiciado es la libertad con relación a su inventario, pudiendo comprar a cualquier proveedor y en la cantidad que desee. Por otro lado, el franquiciado enfrenta limitaciones en su inventario, ya que, en la mayoría de los contratos de franquicia, está obligado a adquirir productos, materiales, equipos y/o suministros exclusivamente del franquiciador o de proveedores indicados, licenciados o autorizados por éste. Esta restricción en el poder adquisitivo muchas veces impide que el franquiciado aproveche buenas oportunidades de adquisición, ya que no puede adquirir bienes o servicios de terceros a precios más bajos (Cherto, 1988).

Por último, terminando con esta comparación entre un emprendedor franquiciado y un empresario independiente, este último tiene la libertad de

vender el negocio, ya que el empresario independiente puede disponer de su negocio cuando lo desee, a diferencia del franquiciado que necesita seguir lo que se está estipulando en el contrato de franquicia.

## 2.4 Una franquicia en la práctica

La relación entre el franquiciado y el franquiciador es una asociación fundamental en el sistema de franquicias, basada en la confianza y la cooperación mutua. Esta relación está definida por un contrato claro establecido por la ley que prevé el sistema de franquicia comercial (franquicia) Ley N° 13.966/2019, que especifica las responsabilidades y derechos de ambas partes. El éxito de la asociación entre franquiciador y franquiciado depende de la comunicación efectiva, el apoyo constante y la preservación de los estándares definidos por la marca, elementos fundamentales para el éxito del negocio (Andrade, 2017).

El franquiciado no es solo un gestor comercial, sino un socio estratégico que, junto con el franquiciador, colabora para expandir la marca y preservar su competitividad en el mercado (Ribeiro, 2019). Esta colaboración permite al franquiciador tener control sobre la marca y sus procesos, mientras que el franquiciado tiene la libertad de gestionar la operación local manteniendo la integridad del negocio.

Las estrategias utilizadas por las redes de franquicias son esenciales para garantizar la replicación eficiente del modelo de negocio. Implican la estandarización de productos y servicios, así como un fuerte control de calidad. La principal ventaja de las franquicias radica en la capacidad de ofrecer un modelo de negocio probado y estandarizado, minimizando los riesgos para el franquiciado y aumentando las posibilidades de éxito (Chiavenato, 2014).

La implementación de estrategias de marketing y el establecimiento de pautas operativas claras permiten que la marca sea reconocida de manera uniforme, independientemente de la ubicación de la unidad. El éxito de las franquicias está ligado a estrategias efectivas de estandarización e innovación continua, que aseguren que la marca siga siendo relevante y atractiva para los consumidores (Meirelles, 2016).

Fortalecer la marca es uno de los principales beneficios para los franquiciados. Las franquicias exitosas invierten en *branding* y marketing para garantizar que sus productos o servicios sean reconocidos en el mercado. La solidez de una marca en el sistema de franquicias es uno de los principales elementos del éxito, ya que ofrece a los franquiciados el respaldo de una marca ya establecida, lo que fortalece la confianza del consumidor (Greco, 2018).

El franquiciador desempeña un papel crucial en la protección y promoción de la marca. Mantener altos estándares de calidad es esencial para garantizar que la marca siga estando asociada a productos o servicios excelentes. La supervisión estricta de la calidad y la coherencia en la experiencia del consumidor son esenciales para mantener el valor de la marca en el mercado (Nassar, 2015).

El franquiciado desempeña un papel activo en la gestión de la operación local y el éxito de la unidad. Si bien sigue las pautas establecidas por el franquiciador, es

responsable de la gestión diaria del negocio, que incluye el trato con los clientes, la gestión de los empleados y el mantenimiento del control financiero. El franquiciado es responsable de implementar el plan de negocios en su área local, y su capacidad para administrar la operación tiene un impacto directo en el éxito de la unidad (Las Casas, 2015).

Con esto, el franquiciado debe ser proactivo en su comunicación con el franquiciador y en sus iniciativas de marketing. El franquiciado debe entender el mercado local y ajustar las estrategias de la franquicia para garantizar que la marca siga siendo relevante y competitiva (Bittencourt, 2014).

El sistema de franquicias se ha convertido en una de las formas más efectivas de expandir el negocio, el franquiciado juega un papel esencial en este éxito como hemos visto en los capítulos anteriores, desde la aplicación de los estándares de la marca hasta la gestión de la marca y la relación con el franquiciador. Como menciona la especialista en franquicias, un franquiciado que mantiene una comunicación abierta con el franquiciador puede contribuir positivamente al desarrollo del negocio en su conjunto (Oliveira, 2023).

El franquiciado es responsable de la gestión diaria del franquiciado. Según José Carlos de Almeida (2020), "el franquiciado es la primera línea del negocio. Su rendimiento directo impacta directamente en la percepción que el cliente tiene de la marca<sup>2</sup>" (traducción propia). Esto significa que la dedicación y el compromiso del franquiciado son esenciales para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, siendo también responsable del inventario, la gestión de los empleados y la optimización de los procesos, lo que puede determinar el éxito o el fracaso de la franquicia, debido a que los franquiciados enfrentan algunos retos importantes, por lo que requieren una gran capacidad de reinención y adaptación según el emprendedor franquiciado, la capacidad de reinventarse y ajustarse a las nuevas condiciones del mercado es lo que distingue al franquiciado exitoso (Lima, 2020).

La comunicación entre el franquiciador y el franquiciado también es muy importante, ya que siempre debe estar alineada con las pautas establecidas y al mismo tiempo reportar desafíos y *feedbacks* que puedan mejorar y contribuir al desarrollo de la marca.

Con el aumento de la competitividad en el mercado, quienes se destacan son aquellos que están dispuestos a aprender, contribuir activamente al fortalecimiento de la marca, según Almeida (2020) "el franquiciado no es solo un gerente, es un embajador de la marca<sup>3</sup>".

## 2.5 Ejemplos de franquicias exitosas

Numerosas empresas siguen el modelo de franquicia, el grupo O Boticário sigue una metodología en esta modalidad que sigue la identidad visual al pie de la letra basada en la responsabilidad de control y pedidos según las necesidades de los

---

<sup>2</sup> o franqueado é a linha de frente do negócio. Sua atuação direta impacta diretamente a percepção do cliente sobre a marca

<sup>3</sup> o franqueado não é apenas um gestor, ele é um embaixador da marca

puntos de venta por parte del empresario franquiciado, sin ningún tipo de vínculo con la imagen personal del empresario y siguiendo las directrices de la sede central (marca franquiciadora).

Otro gran ejemplo en el mercado, que ha ganado visibilidad debido a las tasas de venta disponibles en sitios web de fácil acceso, la empresa Subway también sigue la metodología de la identidad visual del lugar y los procedimientos, pero es responsabilidad de los empresarios solicitar directamente el reemplazo. La marca se vio perjudicada por la percepción del cliente de determinadas unidades debido a aspectos de disponibilidad de los ingredientes ofrecidos, perdiendo visibilidad positiva por parte de los consumidores.

La aplicación de este tipo de emprendedor se puede ejemplificar con Thiago Pereira, un emprendedor franquiciado de la cadena *Smart Store*, que tiene el servicio de brindar un autoservicio exclusivo para residentes de condominios, empleados de una empresa o incluso en pequeños locales cuyo ingreso está restringido a un grupo selecto de personas.

Con el proceso de compra de la franquicia se da a conocer la marca a través de su enlace financiero, se divulga su nombre, pero no hay identidad visual propia, se difunde el logotipo, causando comodidad a los usuarios y visibilidad a la red. Generalmente, el *merchandising* es propuesto directamente por el franquiciado y los proveedores, y la reposición de mercadería también es realizada por el empresario, lo que permite flexibilidad e influencia en los ingresos netos.

La inspección de las instalaciones cuenta con la ayuda del franquiciado y del propietario. Con la asidua elección de ubicaciones, el control de la morosidad es mínimo. El inicio de la rentabilidad neta se da a partir de aproximadamente un año y medio, de acuerdo con lo manifestado por el franquiciado mencionado, sin embargo, al tratarse de actividades de mínimo contenido, la reposición y manejo de inventarios, la investigación de mercados se convierte en requerimientos automáticos en la vida diaria.

En general, el empresario afirma que este tipo de organización es de riesgo medio, lo que da la sensación de tranquilidad sobre la responsabilidad fiscal, por lo tanto, es un negocio rentable y de rápido retorno, con respaldo de marca y flexibilidad para la difusión y/o marketing del emprendimiento de acuerdo a la ubicación y audiencia allí establecida.

### 3. MÉTODO

Con el objetivo principal de entender el funcionamiento del modelo de franquicias y cómo se puede gestionar a partir de un *royalty* ya existente en el mercado, la aplicación de la investigación bibliográfica a través de un análisis cualitativo de empresas, esto se complementó con el diálogo directo con un emprendedor que trabaja en el área de franquiciados.

Inicialmente, el relevamiento bibliográfico condujo a la fundamentación teórica para presentar evidencias de pensamientos según grandes autores en el nicho del emprendimiento, incentivando la respuesta de la problemática presentada.

En el caso de los ejemplares utilizados para destacar los conceptos de franquicia, también desempeñan un papel en el sostenimiento de las consultas externas en los artículos académicos y los contenidos virtuales.

La base teórica fue dada por diez reconocidos escritores en el área del emprendimiento, pero con una visión analítica haciendo énfasis en la aplicación del emprendimiento franquiciado dentro de las empresas activas en el periodo de investigación, además de resaltar las posibles fortalezas y debilidades dentro de una marca o en su compra, así como las ventajas y desventajas de ser un emprendedor franquiciado.

Al considerarse una modalidad más reciente, las bibliografías no abordan específicamente el término ‘empresario franquiciado’, por lo que se realizaron ajustes al tema en cuestión.

La entrevista se llevó a cabo en formato *podcast*, lo que permitió al entrevistado expresar sus opiniones y experiencias libremente, sin dejar de abordar temas específicos, como un guion de preguntas que puede ayudar con la investigación y lo suficientemente relajado para temas relacionados que pueden no estar en el guion, pero que aún son pertinentes para la recopilación de información.

#### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A entrevista foi realizada com o empreendedor Thiago Pereira de 31 anos, residente de Mogi das Cruzes. Ele tomou a decisão de investir em um empreendimento como franqueado após algumas tentativas de estruturação de novas marcas no mercado cujas não tiveram a possibilidade de desenvolvimento devido ao tempo no período da tentativa. Com um filho de sete anos, pai solo, a disponibilidade de equilíbrio entre duas fontes de renda impossibilitou o desempenho em ambas as atividades.

Como emprendedor de franquias, mencionó numerosos cursos de capacitación sobre cómo mantener la marca y preservar el capital de trabajo invertido. A pesar de la flexibilidad con relación a la compra y reposición, se desarrolló una técnica de control de inventario para organizarse dentro de la rutina con la familia. Cada día que reabastece, hay un control a través de una hoja de cálculo que está directamente relacionada con el sistema de ventas, de esta manera, diariamente repone los productos faltantes de los mercados de la red *Smart Store* y evita, además de los morosos, espacios vacíos en los estantes.

Durante la entrevista se abordaron aspectos como las dificultades enfrentadas, la rentabilidad, los beneficios de una marca activa en el mercado, la competencia y cómo se evalúa el apoyo de la marca. De esta manera, se obtuvo como retorno que una de las dificultades fue establecer el método de control para evitar la pérdida de público además de los impagos. A pesar del retorno a mediano plazo, la empresa considera que la empresa es rentable, apuntando principalmente a los aspectos de tiempo y priorización del empresario, por lo que se ocupa de los problemas profesionales sin tener que afectar el aspecto personal.

La marca establecida en el mercado trae consigo responsabilidad corporativa y, en consecuencia, una mayor adherencia del público al negocio. La competencia entre puntos dentro de una ubicación determinada no es común, por lo que las diferentes marcas de este segmento tienen diferenciales que terminan ayudándose entre sí. El soporte, a su vez, es evaluado como satisfactorio ya que hay un SAC disponible las 24 horas del día para los franquiciados, con *chatbots* y asistentes durante el horario comercial.

Sin embargo, según el entrevistado, la posición que se presenta en la consolidación de un emprendimiento en la modalidad de franquicia, si bien se considera de riesgo medio, requiere plenamente del compromiso del empresario para lograr la rentabilidad generalmente buscada.

## 5. CONCLUSIÓN

Se analizaron los aspectos positivos y negativos del sistema de franquicias, incluyendo cuestiones como las dificultades para iniciar el negocio, la elección de la ubicación, el apoyo inicial, la dependencia del franquiciador, la publicidad y los fondos publicitarios, los costos involucrados, la adquisición de inventarios, el desarrollo de nuevos productos/servicios, la supervisión de las franquicias y la calidad de la asistencia brindada.

Teniendo en cuenta lo observado, y a partir de la entrevista a un emprendedor franquiciado, se concluyó que, cuando está bien gestionada, la franquicia ofrece mayores posibilidades de éxito en comparación con un negocio independiente, ya que presenta un número considerable de ventajas, y la relación costo-beneficio de la franquicia fue considerada muy favorable por los entrevistados.

El estudio revela, a través del emprendedor franquiciado, que hubo un aumento en los ingresos en comparación con los negocios independientes, lo que corrobora la literatura que apunta a las franquicias como modelos más seguros y con mayor apoyo para los emprendedores, a pesar de tener puntos favorables y desfavorables para ambos tipos de emprendedores. Los franquiciados también expresaron una percepción positiva con respecto al apoyo del franquiciador y la asociación establecida.

A pesar de los desafíos económicos, como la pandemia, la mayoría de los franquiciados se mostraron optimistas sobre el futuro, lo que refleja la resiliencia de los emprendedores, generalmente favorecida por el apoyo institucional de la franquicia. Sin embargo, la contradicción entre el apoyo recibido y la insatisfacción con la falta de flexibilidad en las directrices sugiere que las expectativas de autonomía de los franquiciados a menudo no están alineadas con la realidad del rígido modelo de negocio. Esto apunta a la necesidad de que los franquiciadores reevalúen sus políticas operativas, buscando un equilibrio entre el cumplimiento y la individualidad de cada franquiciado para mejorar tanto el rendimiento como la satisfacción.

La investigación destacó la facilidad que brinda la estructura del sistema de franquicias, según lo expresado por el entrevistado y los estudios bibliográficos. El fortalecimiento de la marca por parte del franquiciado puede ser un punto

positivo, sempre y cuando exista una comunicación activa entre las partes y se eviten características personales para el negocio. La expansión de una marca ya consolidada a nuevas segmentaciones representa un reto de riesgo medio, pero un objetivo que muchos emprendedores buscan, incorporando un aspecto personal al profesional.

Es importante tener en cuenta que la satisfacción del franquiciado puede verse influenciada por factores externos, como la situación económica local y las experiencias previas con otros modelos de negocio. Por esta razón, se recomienda que las investigaciones futuras adopten un enfoque longitudinal para analizar la evolución de la satisfacción y el rendimiento a lo largo del tiempo, abordando cuestiones legales con el fin de profundizar en el derecho del sistema de franquicias Ley Nº 13.966/94.

Esta investigación sirve como base para futuras investigaciones sobre la relación entre franquiciados y franquiciadores, enfatizando la necesidad de comprender los factores que afectan el rendimiento y la satisfacción en esta industria. El éxito de un sistema de franquicias depende de la capacidad de ambas partes para adaptarse a las expectativas del mercado, promoviendo un ciclo de crecimiento y realización para todos.

En resumen, los franquiciados juegan un papel crucial en la economía brasileña y sus experiencias son diversas. El apoyo de los franquiciadores, junto con una mayor flexibilidad en las operaciones, puede beneficiar tanto el éxito individual como el fortalecimiento del sistema de franquicias. Un diálogo constante entre franquiciador y franquiciado es fundamental para crear un entorno colaborativo que favorezca el crecimiento y la innovación.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, J. C. **O impacto do franqueado no sucesso das franquias**. São Paulo: Editora Franqueadas, 2020.

ANDRADE, M. E. **Franchising no Brasil: desafios e oportunidades**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

ANDREASSI, T. **Franquias: Teoria e prática**. São Paulo, editora Atlas, 2008.

BITTENCOURT, G. A. **Franquias de sucesso**. São Paulo: Editora ABC, 2012.

BITTENCOURT, G. **Manual de franquias: do planejamento à gestão de redes de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

BRASIL. Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019. **Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia)**. Diário Oficial [da] União, Brasília, n. 13.966, 26 dez. 2019.

CASTRO, L. F. **Gestão de franquias: práticas e desafios**. Rio de Janeiro: Editora X, 2015.

CHERTO, M. R. **Franchising: revolução no Marketing**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2014.

COSTA, R. M. **O papel do franqueado na operação da franquia**. Porto Alegre: Editora Y, 2015.

DIAS, M. A.; LIMA, P. C. **Marketing de franquias**: estratégias de fortalecimento de marca. Belo Horizonte: Editora W, 2014.

FOSTER, D. L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

GRECO, M. **Gestão de marcas no franchising**: estratégias e desafios. Curitiba: Juruá Editora, 2018.

GRUPO BOTICÁRIO. **Sobre o Grupo Boticário**. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/sobre-o-grupo-boticario/> Acesso em: 05 jan. 2025

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2015

LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, R. **Desafios e oportunidades no franchising contemporâneo**. Porto Alegre: editora Empreender, 2020.

MEIRELLES, C. C. **Franquias e estratégias de expansão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

MELO, P. L. de R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 268-288, 2010.

MICHAELIS. Organizado por . Equipe Melhoramentos. Equipe Lexicografia Editora Melhoramentos. **Dicionário Brasileiros da Língua Portuguesa - Michaelis On-Line UOL**. 2016 Acesso 09/09/2024. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>

MOURA, J. S. **Expansão internacional de franquias**. São Paulo: Editora Z, 2017.

NASSAR, P. **Branding e franquias**: a construção e manutenção da imagem de marca. Porto Alegre: Bookman, 2015.

OLIVEIRA, P. **Comunicação e sucesso em franquias**: um estudo de caso. Belo Horizonte: Franquias e Sucesso, 2023.

PEREIRA, A. G. **Franquias no Brasil**: um estudo de caso. Salvador: Editora D, 2018.

RIBEIRO, A. **O papel do franqueado**: autonomia e desafios na operação local. São Paulo: Editora Senac, 2019.

SEBRAE. **Franquias**: Soluções para franqueados e franqueadores. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/franquias,19adf05f40228710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em: 03 jan. 2025.

SILVA, J. B. **Qualidade e padronização em redes de franquia**. São Paulo: Editora H, 2019.

SMART STORE. **Minimercados que simplificam sua vida**. Disponível em: [https://www.smartstorebrasil.com.br/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA-Oi7BhA1EiwA2rLu22OR7l4j\\_hgVDAkLedjWB8hxuohVjD6pEUNI02MAHYJnAHWG3s2d7h0CgmIQAvD\\_BwE](https://www.smartstorebrasil.com.br/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA-Oi7BhA1EiwA2rLu22OR7l4j_hgVDAkLedjWB8hxuohVjD6pEUNI02MAHYJnAHWG3s2d7h0CgmIQAvD_BwE) Acesso em: 05 jan. 2025

SOUZA, M. T. **Suporte e gestão em redes de franquia**. Curitiba: Editora K, 2018.

SUBWAY. **Próximas etapas para abertura**. Disponível em: <https://www.subway.com/pt-BR/OwnAFranchise/NextSteps> Acesso em: 05 jan. 2025

UOL. **Dicionário online Michaelis**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/> Acesso em: 02 jan. 2025

VASCONCELOS, C. P. **Franquias: conceitos e estratégias de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora F, 2016.

*"Los contenidos expresados en la obra, así como los derechos de autor de las figuras y datos, así como su revisión ortográfica y las normas de la ABNT son de exclusiva responsabilidad del autor o autores."*