



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Innovación sustentable en
el sector de las franquicias en México

Tesis

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:
Araceli Regalado-Cerda

Comité Tutor

Tutor principal: **Dra. Marisol Anglés Hernández**
Instituto de investigaciones Jurídicas

Dra. Cynthia Klingler Kaufman
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dra. Mónica Esmeralda Bruckmann Maynetto
Universidad Federal do Río de Janeiro

Ciudad de México, mayo, 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

Con todo mi amor dedico este trabajo a mis amadas hijas Ais y Ari para que vislumbren sus sueños con la seguridad de que se pueden volver realidad sí se aferran a ellos y perseveran en su búsqueda.

Agradecimientos

Con gran humildad, deseo expresar mi sincero agradecimiento a mi Dios y a mi Virgen María por permitirme concluir con este sueño anhelado por muchos años.

También, mi profunda gratitud a mi querida y noble Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente al Programa de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración y al Dr. José Alfredo Delgado Guzmán, Coordinador del programa, por darme la oportunidad de participar en él.

Igualmente, reconozco y agradezco a mis queridas tutoras, las doctoras Marisol Anglés Hernández, Cynthia Klingler Kaufman y Mónica E. Bruckmann Maynetto por sus consejos, guía y apoyo durante estos años de estudio. Así también, a los doctores José Alfredo Delgado Guzmán y José Antonio Echenique García mi agradecimiento por su interés y recomendaciones a mi trabajo en su etapa final.

Además, agradezco sinceramente el apoyo sincero que siempre me otorgaron mis amigos y familiares para seguir adelante con este gran proyecto personal. Sería imposible enumerarlos a todos, pero a todos y cada uno de ellos les dejo mi cariño y gratitud por sus palabras de aliento y comprensión.

Por último, quiero dejar asentado el cariño y reconocimiento que mis hijas me demostraron en este proceso, motivándome a seguir adelante cada día y no desfallecer en el intento. Gracias, Ari, por tu bondad; gracias, Ais, por tu sensatez. Gracias, mis amores: Nada es más importante para mí que su felicidad.

Resumen

La presente investigación analiza la factibilidad de incorporar acciones de innovación sustentable en los modelos de negocio de las franquicias en México, con la participación de sus actores principales —franquiciantes y franquiciatarios— y de sus grupos de interés —proveedores, consultores, gobierno y consumidores— en el marco legal y regulatorio vigente. Así mismo, explora, si la incorporación de ambos factores redundaría en una mejora del sector que permita su posicionamiento dentro de las tendencias del mercado sin menoscabo de contribuir a la mitigación de algunas de las problemáticas esenciales del país en materia social y de protección medioambiental. Los hallazgos obtenidos permitieron evidenciar un mayor interés de las franquicias analizadas en la implementación de prácticas innovadoras en productos, servicios y procesos, vinculándolas al incremento de la rentabilidad y productividad como beneficios visibles a corto plazo para las marcas. Por el contrario, las prácticas de sustentabilidad se restringen a los imperativos legales y al asociarse a costos que reducen la rentabilidad de la franquicia. Finalmente, también, se encontró evidencia del interés de algunas marcas establecidas, así como otras de reciente creación por incorporar estrategias con iniciativas sustentables en sus modelos de negocio con el propósito de atender las nuevas exigencias del mercado y las necesidades socioambientales iniciadas y apoyadas a nivel nacional e internacional.

Abstract

This research is a feasibility analysis related to the incorporation of sustainable innovation initiatives in the franchise sector in México considering the involvement of its main actors -holders of franchises- and its interest groups -suppliers, consultants, government and consumers- within the present legal and regulatory framework. At the same time, it explores whether the incorporation of these initiatives provides benefits for the franchise sector by positioning it within actual market trends, and at the same time, offers solutions to some local social and environmental main issues. Results reveal that franchises are interested in implementing innovative practices in products, services, and processes which lead to short term benefits like profit and productivity level increases for their brands. On the other hand, incorporation of sustainable initiatives is restricted to the compliance of legal requirements and responsibilities as is associated with expenses reducing cost profitability as well as profits. In conclusion, there is evidence that some established brands as others, recently created, are interested in incorporating innovative sustainable strategies in their products, services, and processes to meet new markets demands as well as social and environmental issues supported at local and international level.

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 MARCO METODOLÓGICO	5
1.1 Planteamiento del problema de investigación	5
1.2 Justificación de la investigación	6
1.3 Preguntas de investigación	7
1.3.1 Pregunta general	7
1.3.2 Preguntas específicas	7
1.4 Objetivos de investigación	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	8
1.5 Hipótesis de investigación	8
1.5.1 Hipótesis principal	8
1.5.2 Hipótesis secundarias	8
1.6 Matriz de congruencia	9
1.7 Diseño de la investigación	10
1.8 Instrumentos	10
1.9 Diseño metodológico	16
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	17
2.1 Franquicia como modelo de negocio	17
2.1.1 Modelo de negocio CANVAS	19
2.1.2 El modelo de Tormo: Método FRQ	20
2.1.3 Modelo de Bocken, Short, Rana & Evans	22
2.2 Innovación	27
2.2.1 Tipología y grado de innovación	33
2.2.2 Fuentes de innovación	37
2.2.3 Modelo de negocio innovador: Osterwalder & Pigneur	39
2.2.4 Modelo sistémico de la innovación	44
2.2.5 Barreras y facilitadores de la innovación	46
2.3 Innovación y franquicia	49
2.3.1 Franquicia, emprendimiento e innovación	50
2.3.2 Innovación y relaciones entre las partes	52
2.3.3 Innovación y ciclo de vida de las franquicias	56
2.3.4 Recursos intangibles e innovación	60
2.3.5 Innovación y ecosistema de franquicias	62

2.4 Sustentabilidad	64
2.4.1. Desarrollo sostenible y sustentabilidad	65
2.4.2 Empresas sustentables y responsabilidad SOCIAL corporativa	72
CAPÍTULO 3 MARCO CONTEXTUAL	77
3.1 Antecedentes	77
3.2 Evolución de las franquicias en México	78
3.3 Contexto normativo	81
3.4 Innovación y sustentabilidad en las franquicias en México	83
CAPÍTULO 4 MARCO REFERENCIAL	88
4.1 En materia de franquicia	88
4.2 En materia de innovación	97
4.3 En materia de sustentabilidad	98
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS	100
5.1 Cuestionario en materia de sustentabilidad	100
5.1.1 Distribución por sexo y cargo de los informantes	100
5.1.2 Distribución por giro de las franquicias informantes	102
5.1.3 Inclusión del concepto de desarrollo sustentable	104
5.2 Resultados Sondeo PROCEF	125
5.3 Resultados en materia de innovación	127
5.4 Matriz de resultados [sustentabilidad e innovación]	130
CONCLUSIONES	132
Aportación de la investigación	135
Limitaciones de la investigación	135
Futuras líneas de investigación	136
REFERENCIAS	137
ANEXO	149

Cuadros

Cuadro 1. Matriz de congruencia.	9
Cuadro 2. Sondeo sobre sustentabilidad en las franquicias. PROCEF 2016	11
Cuadro 3. Cuestionario: Muestra - Criterios de inclusión y exclusión.	12
Cuadro 4. Cuestionario sobre sustentabilidad: Distribución de ítems.	13
Cuadro 5. Entrevistas sobre Sustentabilidad: Información general.	14
Cuadro 6. Entrevistas: Incorporación y modalidad de la innovación.	15
Cuadro 7. Modelo de negocio de Osterwalder.	19
Cuadro 8. Tormo: Modelo FRQ	20
Cuadro 9. Elementos de la franquicia aplicados a la estructura de Tormo.	21
Cuadro 10. Adaptación del CANVAS de Bocken et al.	24
Cuadro 11. Arquetipos de modelo de negocio sustentables de Bocken, Short, Rana & Evans (2014).	25
Cuadro 12. Franquicia: Aplicación de la estructura modular del CANVAS.	26
Cuadro 13. Tipología de la innovación (i).	33
Cuadro 14. Tipología de la innovación (ii).	34
Cuadro 15. Eco-modelos de Bocken et al. vs variables de Carrillo et al.	35
Cuadro 16. Grado de novedad de la innovación.	36
Cuadro 17. Drucker - Fuentes de innovación.	38
Cuadro 18. Sistemas de innovación: Funciones y aprendizajes.	44
Cuadro 19. Barreras y facilitadores de la innovación.	47
Cuadro 20. Franquicias: Revisión de la literatura (Síntesis).	50
Cuadro 21. Modalidades de franquicias sociales en México.	76
Cuadro 22. Antecedentes de la franquicia moderna.	78
Cuadro 23. Evolución del sector de las franquicias en México: 1985-2017.	80
Cuadro 24. PNI: Indicadores de medida del tercer pilar del ecosistema de innovación.	85
Cuadro 25. Sondeo PROCEF: Matriz de hallazgos de acciones sustentables.	126
Cuadro 26. Matriz general de resultados.	131
Cuadro 27. Comprobación de hipótesis	134

Imágenes

Imagen 1. Diseño metodológico de la investigación.	16
Imagen 2. Enfoque de las políticas de innovación en México.	30
Imagen 3. Rueda de los elementos de la innovación de los países.	32
Imagen 4. La innovación a juicio de los CEO's	41
Imagen 5. Modelo de Osterwalder & Pigneur para estructurar un modelo de negocio innovador.	43
Imagen 6. Rueda de los componentes de Peraza & Mendizábal.	46
Imagen 7. Innovación: Síntesis del concepto.	48
Imagen 8. Tipología de las redes de franquicias.	53
Imagen 9. Ciclo de vida de la franquicia: Relación franquiciante y franquiciatario.	56
Imagen 10. Etapas de la innovación de acuerdo al ciclo de vida de la franquicia.	58
Imagen 11. Modelo de generación de ideas para la innovación.	61
Imagen 12. Franquicias: Ecosistema de la innovación.	63
Imagen 13. Inclusión de los franquiciatarios en los procesos de innovación de la red	64
Imagen 14. Desarrollo sustentable: Expresión Gráfica de la UICN.	66
Imagen 15. Los 8 Objetivos del Milenio vs. 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.	69
Imagen 16. Principios fundamentales del Pacto Mundial de 1999.	71
Imagen 17. Programa Nacional de Innovación. Ecosistema de la innovación.	84
Imagen 18. Cuestionario: Distribución por cargo y género.	101
Imagen 19. Cuestionario: Distribución por giro de las franquicias informantes.	102
Imagen 20. Cuestionario: Estratificación de las franquicias informantes.	103
Imagen 21. Cuestionario: Inclusión del concepto de desarrollo sustentable.	104
Imagen 22. Franquicias con inclusión de conceptos de desarrollo sustentable en la FIF 2015	108
Imagen 23. Cuestionario: Acciones en pro del medioambiente (I).	110
Imagen 24. Cuestionario: Acciones en pro del medioambiente (II).	111
Imagen 25. Cuestionario: Acciones en pro del desarrollo social (I).	114
Imagen 26. Cuestionario: Acciones en pro del desarrollo social (II)	115
Imagen 27. Acciones de las franquicias vs 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (I).	117
Imagen 28. Acciones de las franquicias vs 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (II).	118
Imagen 29. Desequilibrio entre pilares en el sector de las franquicias en México.	120
Imagen 30. Acciones de las franquicias vs. Principios del Pacto Mundial.	121
Imagen 31. Nivel de madurez de las franquicias en México respecto al Pacto de París.	122
Imagen 32. Grado de conocimiento de las franquicias en materia de legislación	123
Imagen 33. Cuestionario: Factibilidad y dificultades de implementación.	124
Imagen 34. Sondeo PROCEF: Estratificación por tamaño y giro.	125
Imagen 35. Naturaleza de la innovación en las franquicias informantes.	127
Imagen 36. Rubro en que impacta la innovación en las franquicias informantes.	128

ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
APPRIIs	Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones
AMF	Asociación Mexicana de Franquicias
CEMEFI	Centro Mexicano de Filantropía
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CII	Comité Intersectorial de Innovación
COF	Circular de Oferta de Franquicia
CONCANACO	Confederación Nacional de Cámaras de Comercio
COP	Cumbre de Naciones Unidas sobre Cambio Climático
CPTPP	Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico
DOF	Diario Oficial de la Federación
EGEI	Emisión de Gases de Efecto Invernadero
EOI	Escuela de Organización Industrial
FIAF	Federación Iberoamericana de Franquicias
FIF	Feria Internacional de Franquicias
FMI	Fondo Monetario Internacional
GEI	Gases de efecto invernadero
IFA	<i>International Franchise Association</i>
KPMG	<i>Klynverld Peat Marwick Goerdeler</i>
IMPI	Instituto Mexicano de Propiedad Industrial
LCyT	Ley de Ciencia y Tecnología
LFDA	Ley Federal de Derechos de Autor
LPI	Ley de Propiedad Industrial
LGCC	Ley General de Cambio Climático
Mipymes	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Objetivos del Milenio
ODS	Objetivos para el Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PECiTI	Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2014-2018
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNF	Programa Nacional de Franquicias
PNI	Programa Nacional de Innovación
PROCEF	Programa de Certificación de Ejecutivos en Franquicias
Pymes	Pequeña y Mediana Empresa
RLPI	Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SNCTI	Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNGC	Pacto Mundial de las Naciones Unidas
WFC	<i>World Franchise Council</i>

Introducción

*Sembrando trigo una vez, cosecharás una vez.
Plantando un árbol, cosecharás diez veces.
Instruyendo al pueblo, cosecharás cien veces.
Jiddu Krishnamurti.*

Esta investigación analiza los conceptos de la innovación sustentable en los modelos de negocio asociados con el sector de franquicias en el contexto mexicano, con el propósito de evaluar, si es posible su inclusión en el producto y en el proceso de operación del negocio; lo anterior, desde la consideración de la franquicia como el sistema comercial de mayor éxito en las economías contemporáneas dada su adaptabilidad a los cambios macroeconómicos, sociopolíticos y culturales que atraviesan las naciones en la era de la globalización.

El formato de la franquicia, entendido como un modelo de negocio estructurado y uniforme, representa una alternativa atractiva de empresa comercial caracterizada por la posibilidad de ofrecer, el mismo producto o servicio, con idéntica calidad, a consumidores de diferentes mercados. Prueba de su éxito en el mercado mexicano es el incremento sostenido de su contribución a la economía nacional: 6% del Producto Interno Bruto (PIB); 85,000 unidades franquiciadas y aproximadamente 850,000 empleos directos (World Franchise Council, 2015). Pese a ello, el sector requiere actualizarse y elevar su desempeño en materia de competitividad y madurez si desea aprovechar las todavía numerosas oportunidades que ofrece un mercado con una población potencial de 44 millones de consumidores de clase media —40% del total nacional— (INEGI, 2016), respaldado en 12 tratados de libre comercio celebrados con 46 países; 32 acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones (APPRIS) que involucran a 33 países y, finalmente, 9 acuerdos de alcance limitado —tanto de complementación económica como de alcance parcial— en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración

(ALADI), lo que supone un añadido de una población potencial de 1,100 millones de consumidores (Secretaría de Economía, 2015) en el año 2015, al que habría que añadir 155 millones más, derivados de la firma del *Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico* (CPTPP, por sus siglas en inglés, 8 de marzo de 2018), que incorpora al escenario económico mexicano seis nuevos mercados: Australia, Brunéi Darussalam, Malasia, Nueva Zelandia, Singapur y Vietnam (Secretaría de Economía, 2018).

Un mercado de tal volumen requiere necesariamente la revisión de los objetivos de crecimiento y competitividad por parte del sector, mismos que podrían alcanzarse a través de la incorporación de elementos de innovación, dado el consenso de la literatura respecto a los beneficios del citado factor en términos de estrategias de crecimiento sostenido, incremento de resultados económicos, facilidades de expansión e incorporación de ventajas competitivas en negocios innovadores. Un factor que, en el marco actual de la sociedad globalizada, debe integrarse bajo criterios y principios de sustentabilidad, entendida como un enfoque estratégico empresarial para: a) protección del medioambiente; b) promoción del bien social de los trabajadores, consumidores, comunidades y otros grupos de interés, sin que ello impida el monitoreo, seguimiento y atención de las nuevas preferencias del mercado en aras de mejorar la imagen del sector e incrementar las ventajas competitivas de las empresas (Esquivel, 2016).

El contexto descrito se refuerza a partir de la adopción por 190 países de los *Objetivos para el Desarrollo Sostenible* (ODS) impulsados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, septiembre 2015) con la finalidad de: a) eliminar la pobreza, el hambre y la desigualdad de género; b) incrementar los niveles de salud, educación y protección medioambiental y, c) reducir los riesgos asociados al cambio climático, entre otros. Objetivos globales que, por otra parte, inciden en el desarrollo normativo de las naciones, en la forma de pensar y consumir de las personas y en el actuar de las empresas. Así mismo, México se suscribe a las líneas de trabajo de la ONU en cuanto a la consideración de los procesos de innovación como impulsores prioritarios del crecimiento socioeconómico de las

naciones al elevar los estándares productividad y competitividad del sector productivo y de servicios, lo que implica el reconocimiento de las organizaciones empresariales como agentes de innovación. A partir de ello, fue creado en 2009 el Comité Intersectorial de Innovación (CII, 2011).

Bajo esta lógica, la presente investigación analiza si es factible incorporar la innovación sustentable en los modelos de negocio típicos de las franquicias, con la participación de sus actores principales —franquiciantes y franquiciatarios— y de sus grupos de interés —proveedores, consultores, gobierno y consumidores— en el marco legal y regulatorio vigente.

En pro del ordenamiento y sistematización de los contenidos que integran la presente investigación, se ha estructurado el documento como a continuación se señala:

El capítulo 1, corresponde al marco metodológico y en él se definen los objetivos, preguntas de investigación e hipótesis, conjuntados en una matriz de congruencia; así mismo, se incluye el diseño metodológico de investigación, la conformación de la muestra, los instrumentos contruidos y su validez y, finalmente, la viabilidad de la investigación.

El capítulo 2, marco teórico, refiere al análisis de las tres grandes áreas que constituyen esta investigación: las franquicias, analizadas conceptualmente y desde la perspectiva de su modelo de negocio; la innovación, entendida como elemento esencial de desarrollo económico de los negocios del sector y, finalmente, la sustentabilidad como motor de las mejoras necesarias para el desarrollo humano y el cuidado del medio ambiente.

En el Capítulo 3 se desarrolla el marco contextual de las franquicias en México en cuanto a la inserción de estos modelos de negocio en la economía del país, asociados a temáticas de innovación sustentable.

La parte teórica del trabajo finaliza en el capítulo 4, con el marco referencial, que recoge en forma de glosario los términos más utilizados en materia de franquicias, innovación y sustentabilidad, con sus correspondientes significados.

El capítulo 5, análisis de resultados, presenta e interpreta los hallazgos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, contrastándolos con el marco teórico previamente expuesto. Este capítulo da pie a la elaboración de las conclusiones de la investigación, de las que se derivarán recomendaciones viables para el sector concretadas en una propuesta de desarrollo para incrementar su competitividad y nivel de madurez a partir de la implementación de acciones de innovación sustentable.

Capítulo 1 Marco metodológico

1.1 Planteamiento del problema de investigación

La rigidez estructural de los modelos de negocio de las franquicias, aunada al objetivo de generar beneficios económicos, permite suponer que la incorporación de innovaciones de naturaleza sustentable que contribuyan a la protección medioambiental y al beneficio de la comunidad y de sus grupos de interés puede resultar una problemática compleja. Desde esta perspectiva, tanto a nivel individual como colectivo, el sector de las franquicias en México han comenzado a explorar la posibilidad de integrar en sus modelos de negocio prácticas de innovación sustentable y Responsabilidad Social Corporativa (RSC), lo que ha abierto un debate importante en torno a temáticas como: a) la importancia de la innovación sustentable y la RSC en el desarrollo del negocio; b) el modo en que la implementación de dichas prácticas afectaría a la economía de la empresa, recuperación de la inversión y al logro de utilidades; c) la creencia, falaz o no, de que la implementación de prácticas sustentables es costosa; d) la posible resistencia al cambio de los franquiciatarios.

Es por ello por lo que esta investigación aborda los puntos de discusión previamente citados desde una perspectiva crítica vinculada a los instrumentos internacionales de mayor relevancia en materia de innovación sustentable: a) los Objetivos de Desarrollo Sostenible; b) los Principios del Pacto Mundial y, c) el Acuerdo de París. Lo anterior considera una doble perspectiva: a) Si los franquiciantes incluyen innovaciones sustentables en sus modelos de negocio, los franquiciatarios se verían obligados a replicarlas y promoverlas en las unidades debido a la subordinación y dependencia que deben al modelo de negocio de la marca; b) en el caso de que los franquiciatarios estén interesados en la implementación de innovaciones sustentables en sus unidades, la subordinación y dependencia que deben al modelo de negocio de la marca impedirían dicha implementación.

1.2 Justificación de la investigación

El sector de las franquicias ocupa un lugar relevante en el universo empresarial mexicano que día con día cobra mayor importancia por su aportación a la economía nacional. México, desde su adscripción a los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹ (ODS) adoptados en el seno de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), ha experimentado un cambio de perspectiva en cuanto a marcos regulatorios, estrategias de crecimiento, hábitos de actuación de las empresas y de los consumidores, y su relación con el desarrollo sustentable².

De acuerdo a ello, tanto las grandes empresas como las pequeñas y medianas empresas (Pymes) deben asumir paulatinamente compromisos hacia modelos de negocio éticos y responsables, conscientes del impacto negativo que sus actividades pueden generar en el medioambiente y la sociedad. Es un compromiso que debe ser asumido por la totalidad de la organización; respaldado por la alta dirección; compartido por los grupos de interés y expresado a través del diseño de políticas sustentables que influyan transversalmente en los códigos éticos y en las regulaciones ambientales, energéticas, laborales, mercadológicas y sociales de la empresa. Son políticas cuya implementación influirá tanto en el mejor desarrollo de las actividades de la empresa y de sus comunidades como en su aceptación en los mercados nacionales e internacionales donde se desempeñe.

No obstante, la ciencia de la administración por mucho tiempo se mantuvo ajena al paradigma de la sustentabilidad, que obliga a establecer un diálogo entre los sectores público, social y privado (Gómez y Zúñiga, 2012). De esta forma, la

¹ 17 objetivos establecidos por la Organización de las Naciones Unidas en 2015 para enfrentar la pobreza, disminuir la desigualdad, reducir la injusticia y mitigar el cambio climático (ONU, 2015). Para efectos de esta investigación los términos sustentable y sostenible se utilizan como sinónimos. Ver infra 2.4.1.

² El desarrollo sustentable es definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo (*Informe Brundtland*, 1987).

incorporación de iniciativas sustentables en este tipo de negocios desde una perspectiva a) inclusiva en cuanto a la participación de la totalidad de los actores involucrados; b) estratégica en cuanto a la mejora de los resultados económicos; c) regulatoria en relación al cumplimiento de la legalidad vigente y, d) de desarrollo social respecto a la mitigación de problemáticas sociales y ecológicas nacionales, otorgan al tema pertinencia y relevancia suficientes para justificar su elección como objeto de estudio de la investigación que aquí se presenta.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

¿Existe conciencia respecto de la innovación sustentable los modelos de negocio del sector de las franquicias en México?

1.3.2 Preguntas específicas

- ¿Cuál es el contenido y alcance de la innovación sustentable en el sector de las franquicias en México?
- ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones que el modelo de negocio de las franquicias ofrece en México para potencializar la incorporación de innovaciones sustentables en sus marcas y unidades?
- ¿Cuál es el interés del sector de las franquicias en México por incorporar iniciativas sustentables en sus modelos de negocio para su posible réplica en las unidades franquiciadas?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar si existe conciencia respecto a la innovación sustentable en el sector de las franquicias en México.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar el contenido y alcance de la innovación sustentable en el sector de las franquicias en México.
- Identificar las oportunidades y limitaciones que presenta el modelo de negocio de las franquicias en México, respecto a la incorporación de innovaciones sustentables en sus marcas y unidades.
- Determinar el interés del sector de las franquicias en México, por incorporar iniciativas sustentables en sus modelos de negocio para replicarlas en las unidades franquiciadas.

1.5 Hipótesis de investigación

1.5.1 Hipótesis principal

Si el sector de las franquicias en México cobra conciencia sobre la importancia de la innovación sustentable, este modelo de negocios podrá desarrollar acciones para su implementación y con ello se contribuiría al desarrollo sustentable en el país.

1.5.2 Hipótesis secundarias

- Aunque el sector de las franquicias en México realiza innovaciones en sus modelos de negocio, éstas no son, generalmente, sustentables.
- El sector de las franquicias en México opera con una rigidez tal, que impide incorporar innovaciones sustentables en sus marcas.
- Las marcas de las franquicias en México muestran interés por implementar en sus modelos de negocio iniciativas de sustentabilidad que puedan ser replicadas en las unidades franquiciadas.



1.6 Matriz de congruencia

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL
¿Existe conciencia respecto de la innovación sustentable en los modelos de negocio del sector de las franquicias en México?	Analizar si existe conciencia respecto a la innovación sustentable en el sector de las franquicias en México.	Si el sector de las franquicias en México cobra conciencia sobre la importancia de la innovación sustentable, este modelo de negocios podrá desarrollar acciones para su implementación y contribuir al desarrollo sustentable en el país.
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS
¿Cuál es el contenido y alcance de la innovación sustentable en el sector de las franquicias en México?	Determinar el contenido y alcance de la innovación sustentable en el sector de las franquicias en México.	Aunque el sector de las franquicias realiza innovaciones en sus modelos de negocio éstas no son generalmente sustentables.
¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones que el modelo de negocio de las franquicias ofrece en México para potencializar la incorporación de innovaciones sustentables en sus marcas y unidades?	Establecer las oportunidades y limitaciones que presenta el modelo de negocio de las franquicias en México en materia de innovaciones sustentables en sus marcas y unidades.	El sector de las franquicias en México opera con una rigidez tal, que le impide incorporar innovaciones sustentables en sus marcas.
¿Cuál es el interés del sector de la franquicia en México por incorporar iniciativas sustentables en sus modelos de negocio para su posible réplica en las unidades franquiciadas?	Determinar el interés del sector de las franquicias en México, por incorporar iniciativas sustentables en sus modelos de negocio para replicarlas en las unidades franquiciadas.	Las marcas de las franquicias en México muestran interés por implementar en sus modelos de negocio iniciativas de sustentabilidad que puedan ser replicadas en las unidades franquiciadas.

Cuadro 1. Matriz de congruencia.
Elaboración propia.

1.7 Diseño de la investigación

La investigación que aquí se presenta puede definirse como: a) descriptiva, puesto que aborda la observación y descripción del fenómeno objeto de estudio sin que el investigador ejerza sobre él influencia alguna; el investigador se limita a observar sin buscar explicación; b) no experimental, dado que a lo largo del proceso no se intervienen, controlan o modifican las variables; c) transversal o transeccional, en tanto que la recopilación de los datos se produce en un momento determinado de tiempo, en un tiempo único y, d) mixta, en la medida en que se recabó información a partir de instrumentos de naturaleza cualitativa (entrevistas, observación, discusión) y cuantitativa (cuestionario).

1.8 Instrumentos

Se optó por el diseño y aplicación de los siguientes instrumentos: a) sondeo sobre sustentabilidad; b) cuestionario sobre sustentabilidad; c) entrevistas estructuradas sobre sustentabilidad y entrevistas estructuradas sobre innovación con directivos de primer nivel de las franquicias, quienes cuentan con participación activa en la toma de decisiones organizacionales.

1.8.1 Sondeo de sustentabilidad

El sondeo se efectuó a 21 informantes del sector de las franquicias en México a nivel directivo, participantes del Programa de Certificación de Ejecutivos de Franquicias (PROCEF) 2016, con propósito de obtener un panorama general del objeto de estudio y recibir retroalimentación inmediata [v. cuadro 2].

Sondeo sobre sustentabilidad en las franquicias. [PROCEF, mayo 2016]	
Objetivo	Percibir el modo en que las franquicias visualizan el desarrollo sustentable en materia de acciones de cuidado del medioambiente y de atención social respecto a sus trabajadores y a la comunidad en que se insertan.
Muestra	21 informantes —62% de respuesta—. Programa de Certificación de Ejecutivos de Franquicias, generación 2016, impartido en el Campus Norte de la Universidad Anáhuac.
Items	
1.	¿Su modelo de negocio contempla el concepto de sustentabilidad: ¿Cuidado del medioambiente, atención a su entorno social?
2.	Si contempla el cuidado del medioambiente —manejo de desechos, reutilización de materiales, uso eficiente de energéticos, materiales y materias primas amigables con el ambiente, reciclado, reutilización, entre otras—, mencione las acciones concretas que ha implementado o planea implementar.
3.	Si contempla la atención a su entorno social, —ética empresarial, sueldos y prestaciones a trabajadores, capacitación y adiestramiento en el trabajo, capacitación en temas de salud, cuidado del medio ambiente, programas de apoyo a las familias, esparcimiento, entre otros— mencione las acciones concretas que ha implementado o planea implementar para mejorar su medio interno.
4.	Si contempla la atención a su entorno social, —proveedores, clientes, comunidad en la que participan, grupos sociales, entre otros— mencione las acciones concretas que ha implementado o planea implementar para mejorar su medio externo.
5.	En caso de no contemplar ningún tipo de acción en favor del cuidado del medioambiente o de la atención del entorno social, ¿consideraría hacerlo en un futuro cercano —un año— y replicar el concepto en su red de franquicias?
6.	En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta 5, ¿consideraría difícil llevar a cabo la implementación propuesta?

Cuadro 2. Sondeo sobre sustentabilidad en las franquicias. PROCEF 2016
Elaboración propia.

1.8.2 Cuestionario en materia de sustentabilidad

De conformidad con los criterios descritos previamente, se accedió a información directa del sector de las franquicias en México, a través de la aplicación de un cuestionario sobre sustentabilidad específicamente construido para este trabajo, desarrollado a partir del utilizado por LABEX (2011)³ para conocer el grado de rendimiento y compromiso en prácticas sobre desarrollo sustentable en las pequeñas y medianas empresas (Pyme). El instrumento revisa las prácticas económicas, sociales y ambientales de las empresas objeto de estudio y su interés en materia de desarrollo sustentable a partir de: a) estrategias de

³ El cuestionario LABEX se ubica dentro del proyecto internacional de investigación denominado *International Survey on Corporate Social Responsibility and Sustainable Development in SMEs*.

integración, b) percepción y motivación de los informantes sobre las temáticas citadas —propietarios y gerentes— y, c) inclusión de la innovación como un elemento esencial de la sustentabilidad⁴.

Dado que se trata de una investigación mixta, se optó por una muestra no probabilística, debido a que es menos estricta en la selección y más conveniente por la accesibilidad y disponibilidad de los informantes; así como por el tiempo y costo para la realización de esta investigación (Baldazo & Valdés, 2012; Valles, 1999), además, aportó los elementos para cumplir los requerimientos para el análisis proyectado (Marcelino *et al.* (2012).

Inicialmente, la muestra se integró a partir de los directorios de franquicias participantes en la Feria Internacional de Franquicias, ediciones 2015 y 2016; posteriormente, se refinó hasta alcanzar la muestra final, de conformidad con los criterios de inclusión y exclusión contenidos en el cuadro 3⁵.

Cuestionario: Muestra - Criterios de inclusión y exclusión		
	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Primera selección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Franquicias con oferta de productos/servicios sustentables ▪ Análisis de publicidad ▪ Certificaciones y reconocimientos (ISO, AMF, Empresa B, etc.) ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Franquicias sin operación en México ▪ Franquicias sin datos de contacto ▪ Franquicias con datos de contacto inválidos ▪ Empresas de distribución publicitadas como franquicias ▪ Franquicias sin interés en participar⁶.
Segunda selección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de estrategias a partir de la revisión de su portal web y de folletería. ▪ Franquicias interesadas en el tema y por participar. ▪ 	

Cuadro 3. Cuestionario: Muestra - Criterios de inclusión y exclusión.
Elaboración propia.

⁴ Cabe señalar que, previamente al envío del instrumento descrito se hizo un primer envío en el tercer trimestre de 2015, cuyos resultados fueron tan escasos que no podían considerarse significativos, por lo que en 2016 se realizó un segundo envío, al que corresponden los datos contenidos en el presente documento.

⁵ Las cifras correspondientes a envío de instrumento, recepción y respuestas se exponen más adelante.

⁶ Es decir, franquicias que tras recibir el cuestionario declinaron la invitación o no respondieron.

La instrumentalización del cuestionario se efectuó a través de la aplicación *Survey Monkey*, que permite elaborar cuestionarios de forma personalizada para obtener información de la investigación en tiempo real desde cualquier dispositivo electrónico. Así mismo, se optó por seleccionar una adaptación de la plantilla “encuesta académica”, de la aplicación, misma que permite exportar los datos recopilados al programa *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS.3) y generar una base de datos única para ser procesada.

Con el propósito de valorar la inclusión del concepto de desarrollo sustentable en los modelos de negocio de las franquicias, se envió a una muestra de 232 cuestionarios, de los que el 17.6% —41 cuestionarios— no pudo ser entregado por la aplicación debido a inconsistencias en los datos de contacto o rechazo del correo por parte de las empresas. Posteriormente se incrementó la muestra inicial con 8 empresas interesadas en integrarse al estudio, lo que determinó un total de 199 cuestionarios enviados para obtener un 24% de respuesta correspondiente a 47 empresas, de las cuales 43 —92%— son de nacionalidad mexicana y, las cuatro restantes ubican su matriz en Canadá, Estados Unidos, Inglaterra y España. El instrumento fue estructurado en 27 ítems distribuidos en 3 dimensiones, más 5 ítems adicionales correspondientes a datos generales de la franquicia. Se optó por la selección de preguntas dicotómicas —sí/no—, ofreciendo al informante la posibilidad de ampliar su respuesta de forma abierta si así lo consideraba pertinente [v. cuadro 4].

Cuestionario sobre Sustentabilidad: Distribución de ítems	
Rasgos generales y sociodemográficos de la franquicia	5 ítems
Dimensión 1: Acciones en favor del medioambiente	11 ítems
Dimensión 2: Acciones en favor del desarrollo social	14 ítems
Dimensión 3: Intención a futuro	2 ítems

Cuadro 4. Cuestionario sobre sustentabilidad: Distribución de ítems.
Elaboración propia.

Una vez ordenados y clasificados los resultados, se aplicaron procedimientos de estadística descriptiva con propósitos de determinar la frecuencia de respuestas.

1.8.3 Entrevistas

Con propósitos de detallar los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, se efectuaron adicionalmente entrevistas semiestructuradas a 12 directivos mexicanos con poder decisorio en sus franquicias en materia de sustentabilidad, cuyas dimensiones se describen en el cuadro 5.

Entrevistas sobre Sustentabilidad
Objetivo: Búsqueda de información adicional a la obtenida en el cuestionario de sustentabilidad. Número de informantes: 12 directivos de franquicias. Ubicación: Ciudad de México y zona metropolitana (10). Querétaro (1) Monterrey (1) Rasgos generales y sociodemográficos de la franquicia
DIMENSIONES
Dimensión 1: Inserción del concepto de desarrollo sustentable en la empresa Dimensión 2: Productos y servicios Dimensión 3: Programa y uso de energía limpia y renovable Dimensión 4: Programa y uso eficiente del agua Dimensión 5: Desperdicios: Separación para reciclaje y reutilización Dimensión 6: Programa de uso de materiales amigables con el medioambiente Dimensión 7: Programa 3 R: Reduce, recicla, reutiliza Dimensión 8: Programa para el uso eficiente de papel y otros materiales de uso frecuente Dimensión 9: Participación en organismos públicos o privados relacionados con el cuidado del medioambiente Dimensión 10: Evaluación a proveedores con base a sus iniciativas de respeto al medioambiente Dimensión 11: Campañas de concienciación en pro del cuidado del medioambiente Dimensión 12: Productos o servicios con algún beneficio social Dimensión 13: Programas de capacitación y desarrollo de personal Dimensión 14: Programas de desarrollo deportivo para el personal Dimensión 15: Programas de inclusión de género y de personas con capacidades diferentes Dimensión 16: Programas de reducción de horas laborales en apoyo del personal que lo requiera Dimensión 17: Otras prestaciones superiores a las marcadas por la ley Dimensión 18: Innovación en el desarrollo sustentable

Cuadro 5. Entrevistas sobre Sustentabilidad: Información general.
 Elaboración propia.

Se entrevistó personalmente a cada uno de los informantes, siguiendo las pautas de Díaz, Torruco, Martínez & Varela (2013), con la finalidad de captar información relevante —más allá de la literalidad de las respuestas—, derivada de actitudes, opiniones, motivaciones y significados. Esta muestra se delimitó de la siguiente forma: a) de las 47 empresas que respondieron el cuestionario se envió un segundo correo a aquellas interesadas en el tema y ubicadas en la Ciudad de México solicitando una entrevista para elaborar sus respuestas; b) una vez obtenida la

respuesta positiva a la solicitud, se fijó la fecha y el lugar de la entrevista de acuerdo a la agenda del informante. A las empresas interesadas en el tema y ubicadas fuera de la Ciudad de México, a), se les envió un segundo correo solicitando una entrevista, ya sea vía telefónica, vía Skype o en sus respectivas oficinas; b) una vez obtenida la respuesta positiva a la solicitud, se fijó la fecha y el lugar de la entrevista de acuerdo a la agenda del informante.

Adicionalmente, se entrevistó a 16 directivos de franquicias en México —a partir de una muestra de participantes en la FIF 2016— con propósitos de conocer su interés respecto a los procesos e incorporación de innovaciones en sus modelos de negocio. Se utilizó un cuestionario predeterminado con 6 preguntas abiertas correspondientes a una sola dimensión: Incorporación y modalidad de innovaciones [v. cuadro 6].

Entrevistas: Incorporación y modalidad de la innovación en las franquicias	
Objetivo:	Determinar el interés, procesos e incorporación de innovaciones en su modelo de negocio.
Muestra:	16 directivos de franquicia, participantes de la FIF 2016. [porcentaje de respuesta:100%].
Ítems	
1.	¿Ha incorporado innovaciones al modelo de negocio original de su empresa que posteriormente haya replicado a través de su red de franquicias? ¿Sí o no?
2.	¿Ha incorporado algún tipo de innovación en el rubro de producto/servicio que haya sido aportada por alguno de sus franquiciatarios? ¿Cuál?
3.	¿Ha incorporado algún tipo de innovación en el rubro de presentación de producto/servicio que haya sido aportada por alguno de sus franquiciatarios? ¿Cuál?
4.	¿Ha incorporado algún tipo de innovación en el rubro de marketing que haya sido aportada por alguno de sus franquiciatarios? ¿Cuál?
5.	¿Ha incorporado algún tipo de innovación en el rubro de proceso o sistema de operación que haya sido aportada por alguno de sus franquiciatarios? ¿Cuál?
6.	¿Ha incorporado algún tipo de innovación en el rubro de organización de la empresa que haya sido aportada por alguno de sus franquiciatarios? ¿Cuál?

Cuadro 6. Entrevistas: Incorporación y modalidad de la innovación.
Elaboración propia.

Las entrevistas fueron grabadas en audio, complementadas con notas y comentarios adicionales, transcritas con propósitos de delimitar temáticas relevantes y exportadas a una matriz para su codificación e interpretación.

1.9 Diseño metodológico

El diseño metodológico de la investigación que aquí se presenta aparece recogido en la imagen 1.

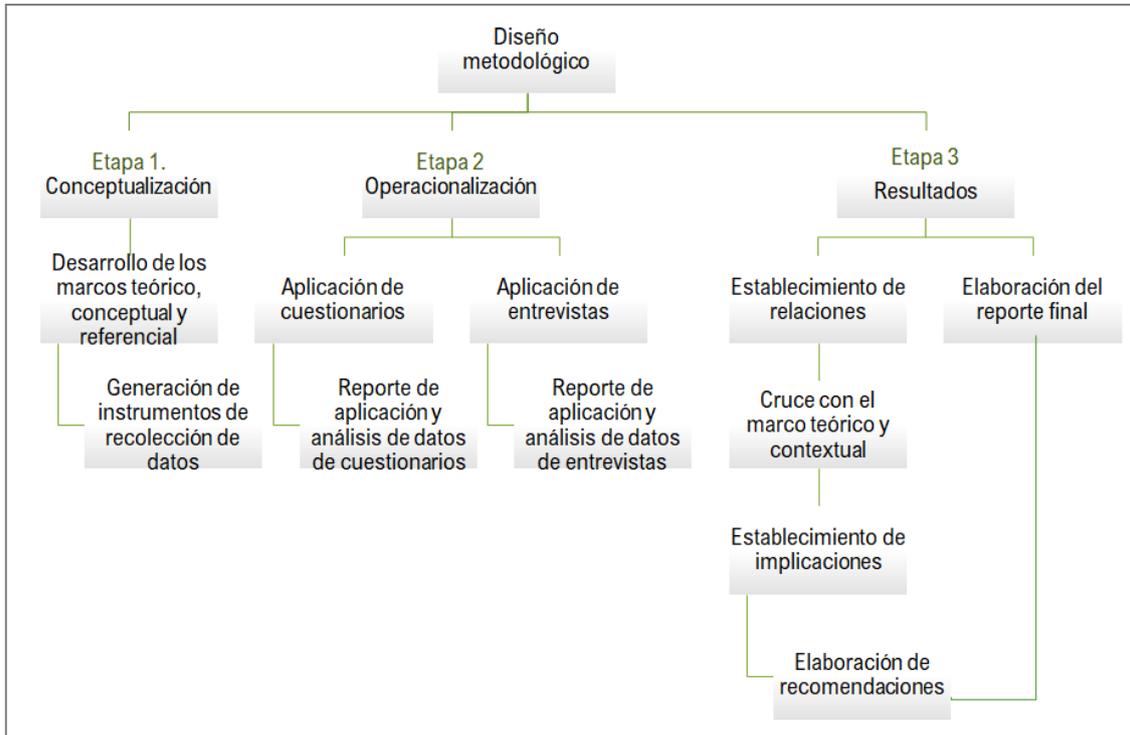


Imagen 1. Diseño metodológico de la investigación.
Fuente. Elaboración propia.

Capítulo 2 Marco teórico

2.1 Franquicia como modelo de negocio

De forma muy específica, el término franquicia o *franchising* se refiere a un privilegio otorgado (Bessis, 1990). Sin embargo, existen autores, como Feher (1999, 2004), Alba (2005) y Poblete (2014, 2016), que coinciden en definir el término como un modelo de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en el cual una persona física o moral —franquiciante— concede a otra —franquiciatario—, a través de un contrato, por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca, transmitiendo los conocimientos técnicos necesarios que faciliten la comercialización de dichos bienes y servicios mediante métodos comerciales y administrativos uniformes. Definición que Poblete (2016: s/p) amplía al transformar el modelo de negocio inicial en un “sistema integral de control de gestión” cuya esencia es “crear para desarrollar y por⁷ consecuencia [*sic*] expandir un negocio” alejando el concepto de la “visión limitada” de ciertos agentes del sector tendentes a restringirlo al ámbito comercial, es decir, a “hacer para vender”. González (1994), aborda la descripción del concepto desde la relación que se establece entre franquiciante y franquiciatario, base sobre la que se sustenta la franquicia, y refiere:

Es una relación en donde el que otorga la franquicia y quien goza de ella, aportan valores y talentos que son complementarios y que permiten la eficaz operación del negocio, el primero aporta un nombre comercial o marca, así como todos los conocimientos y experiencias en la operación de un negocio, mientras el segundo aporta su inversión y su trabajo para el desarrollo y operación de un negocio (González, 1994:20).

Por su parte, Hermida (1994:218) identifica la franquicia con una empresa que acuerda con un distribuidor franquiciatario para que éste desarrolle un negocio, que en esencia es igual a otros que posee la empresa y a otros que serán

⁷ *sic*.

concedidos de la misma forma. Por lo que respecta a la legislación vigente, la *Ley de la Propiedad Industrial* refiere en su artículo 142 estipula que:

Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes, o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue, y tomando en cuenta las acepciones que de esa figura han adoptado la doctrina y el derecho comunitario europeo, donde ha sido ampliamente regulada, los elementos que distinguen este tipo de contratos son: a) La existencia de un derecho de propiedad industrial generalmente identificado con una marca (propiedad del franquiciante), cuyo uso será transmitido al franquiciatario para que pueda vender bienes o prestar servicios; b) La transferencia del franquiciante al franquiciado de un saber hacer (*know how*), es decir, aquellos conocimientos o técnicas probadas que constituyen el éxito del negocio; c) La prestación continua por parte del franquiciante al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo; y d) Una contraprestación monetaria (no necesariamente). De tal forma que para su existencia deben satisfacerse todos esos elementos (Tribunales Colegiados de Circuito, 2004:1).

Ahora bien, en cuanto a la franquicia como modelo de negocios, tenemos que partir de la definición de éste, que se concibe como una herramienta de planeación para estructurar una empresa, en tanto que posibilita el establecimiento de pautas que contribuyen a: a) definir objetivos; b) atraer clientes; c) puntualizar ofertas de productos; d) delimitar segmentos de mercado; e) distribuir recursos para generar ingresos y, f) establecer ventajas competitivas. Elementos que, en términos de Osterwalder, Pigneur & Clark (2012:26), pueden sintetizarse como sigue: “Definimos «modelo de negocio» como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”. Señalan estos autores que si bien toda empresa es diferente y su desarrollo responde a necesidades igualmente

diferentes sólo pueden crecer y sobrevivir en mercados competitivos si se rigen por una lógica viable: la “obtención de ganancias para sobrevivir y crecer”, lo que implica que sin importar su giro, naturaleza o tamaño todas requieren de “un modelo de negocio viable”, entendiendo como tal que “debe entrar más dinero del que sale o, como mínimo, entrar tanto dinero como sale” (Osterwalder *et al.*, 2012:28). Bajo esta lógica, es importante advertir que históricamente las teorías referidas a la administración se han enfocado en el estudio de la racionalidad económica, con la finalidad de obtener beneficios financieros sin considerar los impactos ambientales y sociales que pueden verse comprometidos (Simón & Rueda, 2016), por lo que es relevante aplicar en el sector de las franquicias modelos de innovación sustentable que modifiquen su forma de conducirse y favorezcan la transición hacia una administración sustentable.

2.1.1 Modelo de negocio CANVAS

Entre los distintos esquemas de construcción de un modelo de negocio, quizás el más ampliamente reconocido y replicado en cuanto a variaciones sea el de Osterwalder, Pigneur & Lara (2010), también denominado CANVAS (lienzo), y sustentado en principios básicos: a) creación de valor; b) entrega de valor y, c) captura de valor, distribuidos en 9 módulos o componentes que se interrelacionan entre sí para representar “organizaciones complejas de forma simplificada” (Osterwalder *et al.*, 2012:31). [v. cuadro 7].

Módulo	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulo 1. Segmentos de mercado. Atención a clientes. ▪ Módulo 2. Propuesta de valor. Solución a los problemas y atención a las necesidades de los clientes. ▪ Módulo 3. Canales. Comunicación y generación de valor de formas diversas. ▪ Módulo 4. Relaciones con clientes. Establecimiento de diferentes tipos de relaciones con clientes. ▪ Módulo 5. Fuentes de ingresos. Generación de ingresos cuando los clientes pagan el valor añadido. ▪ Módulo 6. Recursos clave. Activos para generar los elementos descritos en los módulos anteriores. ▪ Módulo 7. Actividades clave. Tareas/acciones requeridas por los elementos de los módulos anteriores. ▪ Módulo 8. Asociaciones clave. Externalizar actividades y adquisición de recursos fuera de la empresa. ▪ Módulo 9. Estructura de costes. Gastos derivados de la adquisición de recursos clave y del trabajo con socios clave.

Cuadro 7. Modelo de negocio de Osterwalder.
Elaboración propia. Basada en Osterwalder *et al.* (2012:32).

2.1.2 El modelo de Tormo: Método FRQ

El modelo de Tormo (2013:47) retoma el de Osterwalder et al. (2010) para adaptarlo específicamente a un modelo de negocio en franquicia, con un resultado final de once módulos “que exponen (...) las diferentes fases que implica todo proyecto de franquicia” en sus tres grandes etapas: a) proyecto de franquicia —empresa, modelo de negocio, modelo de franquicia, marketing y comunicación, organización, medios y recursos— ; b) expansión de franquicia —desarrollo y expansión, incorporación de franquiciados— y, c) gestión de red —estructura de gastos, fuente de ingresos— [v. cuadro 8].

Módulo	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa 	Hay diferentes modelos y tipologías de empresa. La estrategia de franquiciar debe ser diferenciada para cada una de ellas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de negocio 	La definición del modelo de negocio a franquiciar requiere de condicionantes determinados que no pueden obviarse y que toda empresa debe contemplar antes de iniciar su desarrollo en franquicia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de franquicia 	Todo desarrollo empresarial en franquicia requiere un "Proyecto de Franquicia" que va a determinar todos los aspectos necesarios para convertir una empresa en una organización empresarial en franquicia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing y comunicación 	Debe orientarse tanto para el lanzamiento de la franquicia como hacia el apoyo comercial de la red.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización 	Se impone una estructura interna organizativa en las centrales de franquicia que favorezca los esfuerzos de sus franquiciados, la adecuada gestión de ésta y también la generación de negocio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios y recursos 	Deben disponerse de forma transparente y suficiente en consonancia con los objetivos asumidos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo y expansión 	Es el resultado de la suma de diferentes factores: modelo de negocio exitoso, proyecto empresarial adecuadamente desarrollado, capacidad de comunicación acorde a los objetivos deseados y equipo humano capaz.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de franquiciados 	Son el motor principal y la base del crecimiento empresarial. Su selección debe ser rigurosa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la red de franquicia 	Conseguir una alta rentabilidad mediante la gestión eficaz de cada unidad franquiciada a través de una filosofía de trabajo planificada.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de gastos 	Suma de los diferentes costes fijos y variables que afectan el modelo de negocio en franquicia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuente de ingresos 	Suma de los diferentes conceptos de ingreso en franquicia. Derechos de entrada, royalties, margen comercial sobre suministro, etc.

Cuadro 8. Tormo: Modelo FRQ
Fuente. Elaboración propia. Basada en Tormo (2013:48).

Tormo (2013:47) describe su modelo como “una metodología de desarrollo empresarial única en el sistema de franquicia que permite a las empresas iniciar su crecimiento con las máximas garantías de éxito”. Tormo señala, así mismo, que todos y cada uno de los módulos son fundamentales y ninguno puede eliminarse, si se desea que la empresa de franquicia se desarrolle con altos índices de rentabilidad [v. cuadro 9].

Módulo	Descripción
▪ EMPRESA	Perfil de la empresa; elementos diferenciales; motivos para franquiciar; decisión estratégica para desarrollarse y crecer.
▪ MODELO DE NEGOCIO	Causas de éxito; demanda de productos/servicios; objetivos empresariales; replicabilidad del modelo; interés comercial y financieramente del modelo para terceros; equipo humano; diseño de logístico; unidades con aprovechamiento de la tecnología.
▪ MODELO DE FRANQUICIA	Aspectos estratégicos; viabilidad conceptual y financiera; bases documentales.
▪ MARKETING Y COMUNICACIÓN	Orientación hacia: lanzamiento de la franquicia; venta de unidades franquiciadas; el apoyo comercial de la red y la comunicación interna.
▪ ORGANIZACIÓN	Estructura interna para apoyar los esfuerzos de los franquiciatarios: generación constante de nuevos negocios; liderazgo de la gestión de la red.
▪ MEDIOS Y RECURSOS	Disponer de los recursos adecuados y suficientes de acuerdo a los objetivos establecidos, y prepararse para la expansión de la empresa.
▪ DESARROLLO Y EXPANSIÓN	Definir tipo y modelo de expansión; perfil del franquiciatario, objetivos de expansión; posicionamiento, presupuesto, medios y venta de unidades.
▪ INCORPORACIÓN DE FRANQUICIADOS	Selección rigurosa, apegada al perfil del franquiciatario y a los objetivos y metas de la franquicia.
▪ GESTIÓN DE LA RED DE FRANQUICIA	Filosofía de trabajo planificada tanto para la creación como para la expansión de la franquicia.
▪ ESTRUCTURA DE GASTOS	Gastos necesarios: central de franquicia, expansión de la red, prestación de servicios a franquiciatarios.
▪ FUENTE DE INGRESOS	Derechos de entrada, regalías, margen comercial, entre otros

Cuadro 9. Elementos de la franquicia aplicados a la estructura de Tormo.

Fuente. Elaboración propia. Basada en Tormo (2013).

El modelo de Tormo considera e integra la totalidad de los elementos de la propuesta empresarial de franquicia, dotándola de una estructura adaptable — incluye incluso la solución a problemas que pudieran presentarse durante la operación—, que le permitirá funcionar exitosamente de acuerdo a los valores y

objetivos del emprendedor y de la empresa franquiciante. Dado que el modelo es fácilmente replicable, independientemente del giro y tamaño de la empresa o del sector de mercado en el que pretenda insertarse, se garantiza la calidad del producto/servicio que se ofrece al consumidor final, asegurando al franquiciatario potencial la uniformidad del formato para cualquier unidad de la marca. Dado que de acuerdo al autor el 75% de las nuevas franquicias que han adoptado su formato han alcanzado el éxito en sus primeros cinco años de operación, parece razonable suponer que sería sumamente arriesgado tratar de iniciar cualquier tipo de franquicia sin contar con esta —u otra similar— herramienta capaz de integrar de modo sistémico la totalidad de los factores requeridos para su puesta en marcha (Tormo, 2013).

2.1.3 Modelo de Bocken, Short, Rana & Evans

De lo hasta ahora expuesto es posible deducir que el diseño de un modelo de negocio innovador implica necesariamente modificar la forma tradicional de hacer negocios tanto en la propuesta de valor (producto o servicio) como en materia de creación de nuevos sistemas de trabajo, de integración de la totalidad de los elementos de la cadena de valor, de la presencia de una visión flexible ante los cambios que se presentan en el mercado y las oportunidades que la tecnología ofrece; entre ellas, las tecnologías limpias. Un modelo innovador también implica la inclusión de políticas alusivas a la definición de responsabilidades, el manejo de indicadores, controles y procedimientos de evaluación de los esfuerzos de la empresa y los resultados derivados de ellos para corregir riesgos y deficiencias, así como la optimización de lo que pudiera ser mejorado. Además, la innovación sustentable obliga a la organización a reestructurarse con propósitos de reducir, eliminar o mitigar impactos sociales y medioambientales negativos sin que ello vulnere sus niveles de rentabilidad (Schaltegger & Wagner, 2011:229). De esta manera, una visión congruente con el desarrollo sostenible debe considerar inclusividad, conectividad, equidad, prudencia y seguridad (Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995). En este escenario:

La innovación sustentable permite, actualmente, mejoras técnicas y acciones organizacionales que pueden adaptarse exitosamente en los mercados. En el sistema de mercado, la innovación sustentable puede lograr beneficios para la sociedad y el ambiente con productos o procesos exitosos en el mercado y en la mentalidad de los consumidores. Quienes generan nuevos productos, servicios y nuevas formas o técnicas para reducir el impacto ambiental e incrementar la calidad de vida se denominan emprendedores sustentables (Schaltegger & Wagner, 2011:229).

A su vez, Bocken *et al* (2014) definen a las innovaciones de los modelos de negocio para la sustentabilidad como aquellas que generan resultados positivos y/o significativos en la reducción de los impactos medioambientales y sociales negativos, a través de cambios en la forma en que la organización crea, entrega y captura valor, de forma que entienden la sustentabilidad como un elemento estratégico y no como un complemento que contrarreste el posible impacto negativo de las acciones organizacionales. Cambios que, a juicio de los autores, requieren la implementación de las medidas “defensivas, acomodaticias y proactivas” propuestas por Schaltegger *et al.* (2012).

Como medidas defensivas deben entenderse a los “ajustes incrementales del negocio para proteger” a los modelos de negocio excesivamente centrados en la “reducción de riesgos y costes” y a la necesidad de cumplimiento regulatorio. Por lo que respecta a las medidas acomodaticias, de mejora o integración, son aquellas que modifican los procesos internos de la organización para incluir “consideración de los objetivos ambientales o sociales”, más por cumplimiento regulatorio que por vocación de sustentabilidad. Finalmente, las medidas proactivas o de “integración completa” son las que implican el “rediseño de la lógica comercial básica de la empresa para el desarrollo sostenible” (Bocken *et al*, 2014:44). Lo anterior supone el tipo de transformación empresarial objeto de estudio de la investigación que aquí se presenta.

Por su parte, Bocken, Short, Rana & Evans (2014) parten de los tres fundamentos esenciales de Osterwalder *et al.* (2010) —propuesta, creación,

captura y entrega de valor— para diseñar un modelo de negocio asociado a conceptos de ecoeficiencia, que maximiza tanto la productividad como la eficiencia energética [v. cuadro 10].

Propuesta de valor	Creación y entrega de valor	Captura de valor
<i>Osterwalder et al.</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos/servicios ▪ Segmentos de mercado ▪ Relaciones/vínculos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades clave ▪ Recursos clave ▪ Aliados ▪ Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de costos ▪ Fuentes de ingresos
Eco-modelo de negocios		
<i>Bocken, Short, Rana & Evans</i>		
Productos/servicios que utilizan menos recursos y generan menor impacto ecológico que otros con funcionalidad similar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovaciones de procesos y fabricación de productos ecoeficientes. ▪ Alianzas con proveedores y distribuidores en pro de la ecoeficiencia. 	Reducción de costos mediante procesos de optimización y reducción de residuos: Impacto social positivo.

Cuadro 10. Adaptación del CANVAS de Bocken et al.
Elaboración propia. Basada en Bocken et al. (2014:43).

Derivado de lo anterior, Bocken, et al. (2014:47) desarrollan ocho arquetipos de modelos de negocio innovadores bajo criterios de sustentabilidad, ello tras una profunda revisión de la literatura [v. cuadro 11].

Bocken, Short, Rana & Evans (2014): Eco-modelos de negocio		
Arquetipo 1. Maximización de productividad y eficiencia energética		
PROPUESTA DE VALOR	CREACIÓN Y ENTREGA DE VALOR	CAPTURA DE VALOR
Productos y servicios que usan menos recursos por lo que reducen su nivel de desperdicios, emisiones y contaminación.	Innovación en la fabricación de productos/servicios. Alianzas estratégicas para reducir emisiones en toda la cadena de valor.	Optimización de costos mediante la optimización del uso de materiales y desperdicios con impacto social y medioambiental positivo.
Arquetipo 2. Creación de valor a partir de los residuos		
PROPUESTA DE VALOR	CREACIÓN Y ENTREGA DE VALOR	CAPTURA DE VALOR
Conversión de los residuos en insumos valiosos para otros procesos productivos.	Alianzas estratégicas con empresas dedicadas a separación y reciclaje. Capacitación a empleados.	La conversión de residuos en insumos de valor genera ingresos adicionales. Impacto social y medioambiental positivo.
Arquetipo 3. Funcionalidad por encima de propiedad		
PROPUESTA DE VALOR	CREACIÓN Y ENTREGA DE VALOR	CAPTURA DE VALOR
Disminución del consumo de productos físicos para transformar la cultura de consumo a través de otros productos que satisfagan sus necesidades.	Asegurar la durabilidad, reparabilidad, actualización de los productos. Transformar la mentalidad de las partes de interés para que prefieran la satisfacción de necesidades a la posesión del producto.	Los consumidores pagan por el uso del servicio no por la propiedad del producto.
Arquetipo 4. Escalabilidad y colaboración		
PROPUESTA DE VALOR	CREACIÓN Y ENTREGA DE VALOR	CAPTURA DE VALOR
Soluciones sostenibles escalables que maximizan los beneficios socioambientales.	Asegurar soluciones de modelo de negocio sostenibles y escalables. Alianzas estratégicas tendentes a la unión de emprendedores.	Mayores ingresos permanentes por franquicias y licencias, reducción de costos por trabajo colaborativo.
Arquetipo 5. Uso de Tecnologías de Información y Comunicación		
PROPUESTA DE VALOR	CREACIÓN Y ENTREGA DE VALOR	CAPTURA DE VALOR
Las soluciones TIC ayudan al cliente a controlar y optimizar sus recursos.	Concientizar al cliente sobre el impacto medioambiental y social positivo de las herramientas TIC.	Reducción de costos asociados al prescindir de oficinas en papel.
Arquetipo 6. Reputación y valor de la marca		
PROPUESTA DE VALOR	CREACIÓN Y ENTREGA DE VALOR	CAPTURA DE VALOR
La sustentabilidad como elemento distintivo de la buena imagen de la marca.	Alianzas estratégicas con referentes de sustentabilidad mejorar la imagen de la marca.	La sustentabilidad facilita el acceso a créditos y ayudas gubernamentales.
Arquetipo 7. Riesgos y reducción de riesgos		
PROPUESTA DE VALOR	CREACIÓN Y ENTREGA DE VALOR	CAPTURA DE VALOR
Disminución de riesgos sociales y medioambientales a través de producto/servicios capaces de generar valor.	Recursos, actividades y alianzas para minimizar riesgos internos y externos. Considerar las tendencias del mercado en la materia.	Permanencia en el mercado. Mejora del acceso a créditos. Imagen óptima.
Arquetipo 8. Imagen verde		
PROPUESTA DE VALOR	CREACIÓN Y ENTREGA DE VALOR	CAPTURA DE VALOR
Propuestas de valor que detallan los valores de la sustentabilidad a todos los grupos de interés.	Las alianzas con referentes de imagen verde abren nuevos mercados: mercadeo verde, ecológico. Fidelización de clientes.	Permanencia en el mercado. Mejora del acceso a créditos. Imagen óptima

Cuadro 11. Arquetipos de modelo de negocio sustentables de Bocken, Short, Rana & Evans (2014).
Fuente. Elaboración propia. Basada en Bocken, Short, Rana & Evans (2014).

Considerando lo expuesto, si se retoma el modelo de Osterwalder *et. al* (2010), entendido como la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor, es posible integrar los elementos sobre los que se sustenta la franquicia en la estructura modular del CANVAS e integrar, al mismo tiempo, aspectos de la estructura ecoeficiente propuesta por Bocken *et al* (2014), tal y como se muestra en el cuadro 12.

Módulo	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEGMENTOS DE MERCADO 	Perfil del consumidor; perfil deseado del franquiciatario comprometidos; segmentos/ubicaciones de mercado a los que se desea acceder.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PROPUESTA DE VALOR 	Oferta de producto/servicio distintivo de la marca; propuesta innovadora y sustentable —uso, precio, oferta, entrega— de la marca; sistemas y procesos de operación ecoeficientes; servicio al cliente con la misma calidad en productos y servicios independientemente del tipo/ubicación del mercado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CANALES 	Uniformidad de procesos y sistemas de operación, logística e imagen; publicidad homogénea a través de la red de franquiciatarios; elaboración de manuales de políticas, procedimientos y procesos rectores de la red; capacitación al franquiciatario; juntas periódicas; emisión y difusión de reportes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RELACIONES CON CLIENTES 	Políticas y procedimientos de calidad; servicios y atención a los franquiciatarios, al cliente final —asistencia personal, autoservicio, garantía de servicio, exclusividad, manejo y solución de problemas/ quejas, entre otros—.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FUENTES DE INGRESOS 	Flujo de caja por pagos al contado, a crédito, pagos recurrentes, concesión de licencia, alquileres, cuota inicial de franquicia, cuotas de inscripción; regalías mensuales por ventas, cuotas de publicidad corporativa, depósitos en garantía, derechos de transferencia; pagos extraordinarios y eventuales por capacitación y adiestramiento, visitas de supervisión, seguros de operación, cuota por renovación del contrato, penalizaciones o multas por incumplimiento, cuota de traspaso, cobro por asistencia técnica adicional a la del contrato, perfil de cada tipo de franquiciatario, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RECURSOS CLAVE 	Estructura legal —registros, licencias, contratos, convenios—; infraestructura de atención a las unidades —sistemas administración y control, personal capacitado, sistemas de operación (software)—; recursos económicos suficientes para crear y mantener la red de franquicias.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ACTIVIDADES CLAVE 	Producción, promoción, publicidad y venta, proveeduría, centro de distribución, negociación, logística, plataforma de redes, sistemas administrativos, supervisión y control, capacitación a franquiciatarios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASOCIACIONES CLAVE 	Red de proveedores exclusivos; alianzas estratégicas —con otras marcas, organizaciones de productores, consultores y consejeros, organismos privados y públicos, entre otros— todos interesados y comprometidos con la ecoeficiencia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ESTRUCTURA DE COSTES 	Valuación de costo; eliminación de gastos innecesarios; supervisión de gastos variables; productividad de los recursos, disminución de desperdicio y merma, entre otros.

Cuadro 12. Franquicia: Aplicación de la estructura modular del CANVAS.
Fuente. Elaboración propia.

2.2 Innovación

*It is not the strongest of the species that survive,
nor the most intelligent,
but the one most responsive to change.*
Charles Darwin

Desde una perspectiva eminentemente pragmática, la encuesta realizada en México por la consultora KPMG (2017: s/p) a una muestra integrada por 864 Directores Ejecutivos (CEO's) concluyó que el 75% de los encuestados considera a la innovación como una de las tres prioridades esenciales de su organización y, el 51%, como una estrategia necesaria para el incremento de la competitividad. Cabe señalar que, tras 12 años de aplicación, es la primera vez que la consultora introduce a la innovación como variable a analizar en el desarrollo de las empresas, lo que permite valorar su relevancia, si se considera que los resultados la posicionan en tercer lugar, precedida únicamente por la reducción de costos (55% del total) y la satisfacción del cliente (53%), superando en cuanto a frecuencia de respuestas al desarrollo del talento humano (45%, con un decremento del 23.26% respecto a 2016), y a la mejora de procesos y desempeño (45%, con un decremento del 25% respecto a 2016).

Lo interesante de las cifras radica en el modo en que la innovación ha desplazado a las variables más tradicionales como el capital humano y el desarrollo de procesos y productos, en tanto que mantiene un rango de importancia muy próximo a las variables que la preceden que, por otra parte, también decrecieron respecto a 2016 (11, 29% la reducción de costos y 20.90% la satisfacción del cliente). Por otra parte, cuestionados los informantes sobre los factores que podrían impactar la rentabilidad de las empresas en un futuro próximo, el 58% señaló a la “mejora de la capacidad de innovación” como el de mayor importancia, superado únicamente por el “mejor uso de los activos” (61%) y seguido por la “mejora en las tecnologías de la información” (47%), que no deja de ser un factor innovador. Finalmente, cuestionados sobre iniciativas relevantes para los “próximos tres años”, el 63% se inclinó por el análisis de datos; el 57% por “procesos de innovación” y el 46%, por el uso de dispositivos móviles. Al

igual que sucedió en el primer cuestionamiento, la inclusión de la innovación como variable produjo un descenso considerable en el resto de las variables en relación al 2016. Derivado de ello, es posible concluir que los directivos mexicanos consideran a la innovación el elemento vertebral sobre el que descansarán sus prioridades, retos y acciones de desarrollo organizacional a corto plazo.

En este escenario, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) describe a la innovación como el “principal impulsor del crecimiento” socioeconómico de los países, asociándolo a la creación y difusión de productos, procesos y métodos tecnológicos y no tecnológicos, pero también a la búsqueda de alternativas viables con que dar solución a los sociales, económicos y ambientales que enfrentan tanto las naciones desarrolladas como las emergentes a través de procesos y desarrollos que contribuyen a robustecer la competitividad (OCDE, 2012; KPMG, 2017; EOI, 2007), diversificar su economía y “avanzar hacia las actividades con mayor valor agregado” (OCDE, 2012:11). La literatura, por su parte, ofrece una amplia gama de definiciones en torno al constructo, sin que hasta ahora haya podido delimitarse en su totalidad, ello dada la complejidad del proceso innovador (Forrest, 1991; Cooper, 1983; King & Anderson, 2003 citados por la Escuela de Organización Industrial, EOI 2007:23).

Pese a ello, tanto la literatura como el universo empresarial coinciden en señalar a la innovación como un elemento global anclado en la cultura de la organización, tal y como señala Roberto Cabrera⁸ al afirmar que “la innovación debe ser un arma estratégica y una filosofía que permee en toda la organización. La cultura de la innovación debe promoverse como un proceso absolutamente necesario, del que depende la sobrevivencia o desaparición del negocio” (KPMG, 2017, s/p). Por su parte, Albornoz (2009:10), incide en la necesidad de “explorar las fronteras conceptuales del término innovación, examinar la evolución de las

⁸ Roberto Cabrera, socio de KPMG, sin más referencias en la encuesta.

políticas de innovación adoptadas en el mundo y revisar la experiencia en materia de indicadores que permitan evaluar su eficacia”, a lo que habría que añadir procesos de reflexión sobre “la aplicabilidad del término innovación (...) al análisis de los procesos de desarrollo económico y social en los países de América Latina”. Mintzberg & Quinn (1993), añaden el elemento tecnológico al definir a la organización innovadora como aquella que, bajo condiciones constantes, se enfrenta el contexto de la innovación como aquel en el que bajo cambios constantes se enfrenta con frecuencia a tecnologías o a sistemas complejos. En la misma línea, Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012), indican que es gracias a las innovaciones de los cambios tecnológicos que las organizaciones pueden abordar la oportunidad de iniciar nuevos negocios y, la sociedad ve nacer nuevas industrias. Por su parte, Porter (2012) asocia la innovación a la competitividad, entendida como la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria.

Mediante la innovación se puede dar paso a la reconstrucción de formas y procesos organizacionales, cuya base sea la racionalidad ambiental, capaz de construir la racionalidad económica, lo que implica repensar una nueva economía que se funde en los potenciales ecológicos y en la innovación tecnológica (Leff, 2008:61).

Independientemente de su definición, la doctrina se muestra de acuerdo en que la innovación, y de modo particular la de carácter tecnológico, no es producto del azar, sino que surge como una respuesta a los cambios —internos y externos— acaecidos en la organización, por lo que debe ser prioritario para ésta, en primer término, una adecuada gestión de los cambios y, posteriormente, de la innovación derivada de ellos. Al respecto, KPMG (2017) cuestionó a más de 800 informantes sobre el enfoque de las políticas de innovación en su empresa, con resultados que señalan a los procesos innovadores como elementos de desarrollo acelerado que, aun cuando se enfoquen en un aspecto determinado de la organización, permean en la totalidad de ésta, consensuando con la definición de Cabrera (2017).

Como puede percibirse en la imagen 2, la respuesta de mayor frecuencia — *estratégica*—, señala a la innovación como un elemento que permea en la totalidad de las actividades de la empresa, seguida por quienes consideran que debe aplicarse a procesos, productos o servicios específicos —*innovación a la medida*— y, finalmente, por quienes afirman que más importante que el área o aspecto al que se aplique es la *aceleración* del negocio para conseguir el mayor desarrollo con la mejor rentabilidad en el menor tiempo.

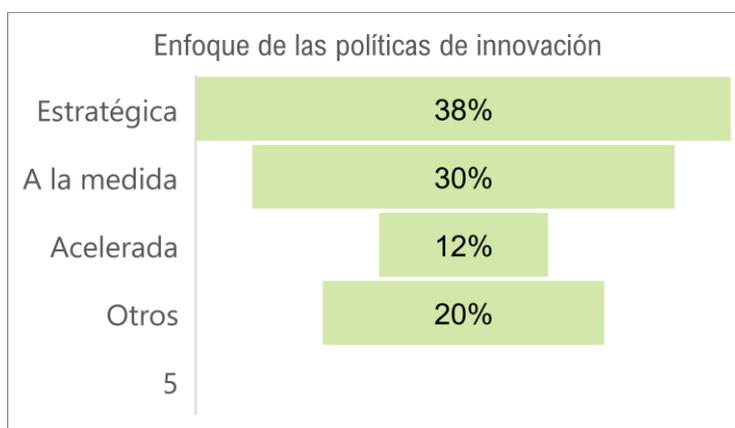


Imagen 2. Enfoque de las políticas de innovación en México.
Fuente. Elaboración propia. Basada en KPMG (2017).

Los resultados remiten a la definición de Cabrera (KPMG, 2017), pero también al cuestionamiento de Albornoz (2009) sobre la necesidad de explorar la aplicabilidad de las políticas empresariales asociadas al concepto. Por su parte, Guadix, Carrillo & Onieva (2014), siguiendo a Porter (2012), centran su análisis del concepto en las relaciones que la innovación establece con la productividad y la prosperidad económica vinculada a la sustentabilidad de una región determinada, asegurando que la innovación, asumida como factor determinante de la capacidad emprendedora, es un elemento crítico para sostener tanto la productividad de las empresas como la prosperidad de las naciones. Los autores asocian la capacidad de innovar a la esencia misma del ser humano desde sus orígenes, lo que les permite definir al concepto como “la voluntad (*del ser humano*) de dar una salida a su intensa curiosidad, con la particularidad de obtener intuitivamente en un principio y voluntariamente con el paso del tiempo,

un beneficio y creación de valor tras esa búsqueda” (Guadix *et al.*, 2014:41). Creación de valor y ventajas competitivas que, de acuerdo a Norton & Kaplan (2004:171), sólo se sostendrán en la medida en que la innovación sea permanente, es decir, en la medida en que las empresas “innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos” que deberán lanzar al mercado con rapidez y eficiencia.

De lo hasta ahora expuesto es fácil comprobar que tanto la doctrina como el universo empresarial están aún muy lejos de consensuar un concepto de innovación universalmente aceptado. Sin embargo, es posible percibir una serie de ideas comunes a la mayor parte de los autores, la primera de las cuales señala al concepto como una necesidad insoslayable para la supervivencia futura de las empresas en el mercado. Una segunda idea medular es la consideración de los procesos innovadores como factor de transformación, asociando el concepto al diseño e implementación de procesos organizados y sistemáticos en las organizaciones para lograr resultados exitosos que faciliten el mejor posicionamiento de las empresas en el mercado. Así mismo, la mayor parte de los autores consultados señalan que la innovación remite a la oferta de alternativas de solución a necesidades no satisfechas de los clientes, incluyendo aquellas que los clientes no están en capacidad de expresar. Finalmente, la cuarta y última idea común es la consideración de los procesos innovadores en el desarrollo económico de las naciones. Partiendo de esta cuádruple premisa es posible contextualizar el resto de los elementos que impulsan el crecimiento socioeconómico porque “en un país que innova se produce una rueda innovadora, sustentada sobre una serie de pilares que actúan de una u otra manera” (Guadix *et al.*, 2014:42) que se expresa gráficamente en una rueda de elementos interrelacionados que, en mayor o menor grado, influyen los procesos innovadores y, por ende, en el desarrollo socioeconómico de los países [v. imagen 3].

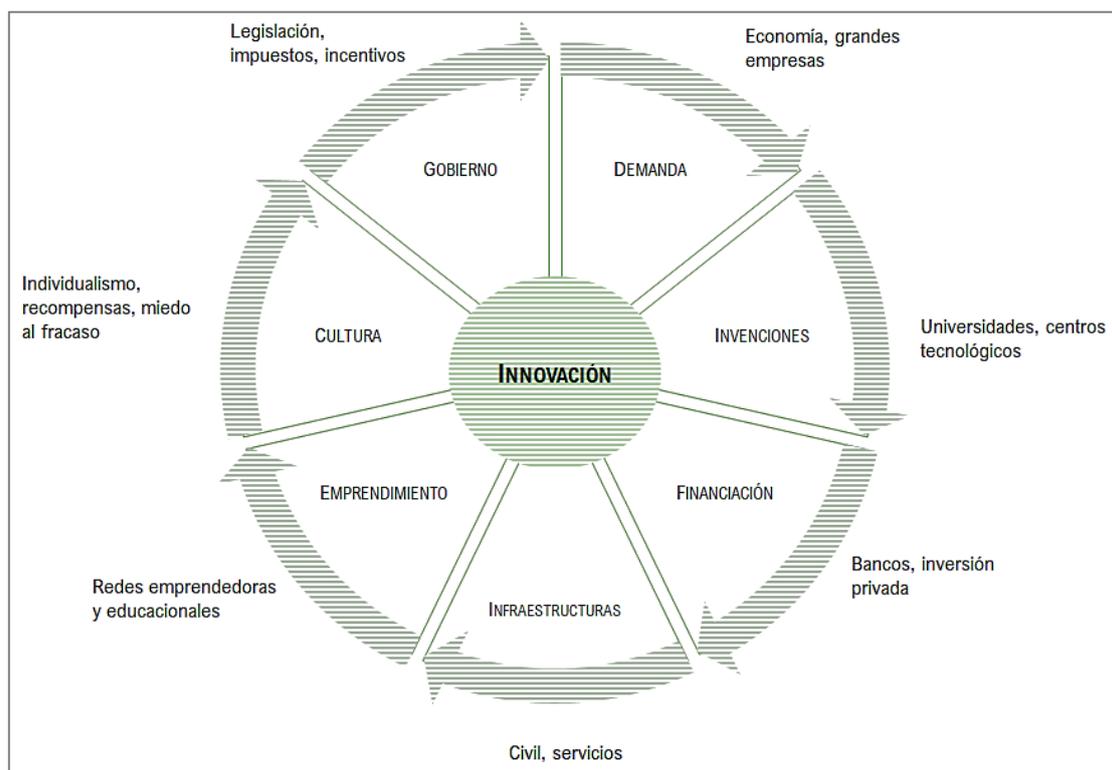


Imagen 3. Rueda de los elementos de la innovación de los países.
Fuente. Elaboración propia. Basada en Guadix *et al.* (2014:42).

Lo que permite retomar la definición de la OCDE (2012):

La implementación de un producto —bien o servicio— nuevo o con mejoras significativas, o un proceso, un método de comercialización, o un método organizacional nuevo en una práctica empresarial, organización de trabajo o en relaciones externas (OCDE, 2012:22).

Definición que Fumero & Ullastre (2017b:1) describen como canónica y extendida destacando “la naturaleza multidimensional de la innovación como función socioeconómica”. Finalmente, y para efectos del presente trabajo, se considerará la innovación como un factor crítico vinculado al desarrollo y difusión de nuevos productos, servicios, procesos y estructuras que respondan a las necesidades del mercado, de la propia organización o de sus grupos de interés, contribuyendo al mejor posicionamiento de las empresas en sus mercados, pero, también, a la implementación de soluciones socioeconómicas y ambientales.

2.2.1 Tipología y grado de innovación

El *Manual de Oslo* (OCDE/Eurostat, 2005), presenta una tipología de la innovación subdivida en cuatro tipos —del producto, del proceso, de marketing y organizacional—, a la que la Escuela de Organización Industrial (EOI, 2007:15), adiciona nuevos elementos [v. cuadro 13].

Tipología de la innovación [Manual de Oslo]		
Tipo de innovación	Descripción	
■ Innovación del producto	Introducción de un bien/servicio nuevo o significativamente mejorado en relación a sus características o uso previsto —mejoras significativas en las especificaciones técnicas, componentes, materiales, software, facilidad de uso, etc. —.	
■ Innovación del proceso	Implementación de un método de producción/provisión nueva o con mejoras significativas, incluidos cambios significativos en las técnicas, equipo o software.	
■ Innovación de marketing	Implementación de un nuevo método de marketing, incluidos cambios significativos en el diseño, el empaque, la comercialización, la promoción o el precio del producto.	
■ Innovación organizacional	Implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas comerciales de las empresas, organización del lugar de trabajo y relaciones externas.	
Tipología de la innovación [EOI]		
Categoría	Tipo de innovación	Descripción
En función del resultado obtenido o del objeto de la innovación	Innovación del producto	Introducción de un bien o servicio nuevo.
	Innovación del proceso	Introducción de un método de producción o provisión nuevo.
	Innovación de marketing	Introducción de un método de marketing nuevo.
	Innovación organizacional	Introducción de método organizacional nuevo.
En función del vehículo empleado para obtener la innovación	Innovación tecnológica	Introducción de una tecnología usualmente aplicada en los medios de producción.
	Innovación no tecnológica	Introducción de un cambio estructural no tecnológico en la empresa: un nuevo sistema de distribución, por ejemplo.
En función del cambio introducido por la innovación	Innovación radical	Introducción de un cambio que supone una ruptura con lo establecido y que no corresponde a la evolución natural de la situación de la empresa.
	Innovación incremental o gradual	Introducción individual de cambios mínimos, poco o nada significativos, orientados a la mejora de la productividad y cuyo valor radica en su acumulación.

Cuadro 13. Tipología de la innovación (i).

Fuente. Elaboración propia. Basada en OCDE (2012:22) y EOI (2007:15).

Finalmente, es posible clasificar la innovación de acuerdo a los eco-modelos de negocio definidos por Bocken *et al.*, (2013, v. cuadro 14), que incluyen un nuevo factor no contemplado en la rueda de Guadix *et al.* (2014, v. imagen 3): la sustentabilidad.

Tipo de innovación	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> ▪ TECNOLÓGICAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar la eficiencia material y energética ▪ Crear valor del desperdicio ▪ Sustitución de procesos tradicionales por procesos sustentables y renovables
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SOCIALES 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionalidad sobre propiedad [eficiencia de productos/servicios] ▪ Promoción del consumo responsable, consciente y suficiente [rol de guía]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ORGANIZACIONALES 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconsideración la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y el medioambiente ▪ Desarrollo de soluciones escalables

Cuadro 14. Tipología de la innovación (ii).
Elaboración propia. Basada en Bocken *et al.*, (2013).

Por otra parte, la tipología de Bocken *et al.* (2014), expresada en el cuadro 14 coincide con las variables de eco-innovación propuestas por Carrillo, del Río, Kiefer & Callealta (2016 a y b), quienes tras una profunda revisión de la literatura proporcionan una de las definiciones de mayor uso académico en el ámbito de la innovación sustentable al argumentar que, la eco-innovación remite a “aquellas innovaciones que generan mejoras en la gestión de los impactos ambientales de las actividades de producción y consumo, y se han mostrado como pieza clave para mitigar la tradicional dicotomía entre competitividad y sustentabilidad” (Carrillo *et al.*, 2016a:5), a partir de la generación de vectores de dinamismo que contribuyan a los cambios que en una época signada por la globalización requieren los actuales modelos de desarrollo.

Adicionalmente, el cuadro 15 contrasta los eco-modelos de Bocken *et al.* (2013) frente a las variables de Carrillo *et al.* (2016 a y b) demostrando un paralelismo más que evidente.

		Eco-modelos [Bocken <i>et al.</i>]	Variables [Carrillo <i>et al.</i>]
Tipo de innovación	Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar la eficiencia material y energética ▪ Crear valor del desperdicio ▪ Sustitución de procesos tradicionales por procesos sustentables y renovables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ahorro en el uso de materiales, energía, agua y tierra ▪ Reducción de emisiones en aire o agua o reducción de residuos ▪ Aumento de la posibilidad de reciclaje ▪ Reducción de la toxicidad de productos o servicios ▪ Ruptura con los procesos anteriores de producción de productos o entrega de servicios hacia soluciones más sostenibles ▪ Aumento del ciclo de vida del producto o servicio
	Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionalidad sobre propiedad [eficiencia de productos/servicios] ▪ Promoción del consumo responsable, consciente y suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abandono de recursos y materiales a cambio de otros más sostenibles ▪ Aumento del uso de recursos renovables
	Organiza - cional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconsideración la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y el medioambiente ▪ Desarrollo de soluciones escalables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruptura con los procesos anteriores de gestión de la empresa ▪ Redefinición del modelo de negocio de la empresa [total o parcialmente]

Cuadro 15. Eco-modelos de Bocken *et al.* vs variables de Carrillo *et al.*
Fuente. Elaboración propia basada en Bocken *et al.* (2013) y Carrillo *et al.* (2016 a y b).

Por otra parte, el funcionamiento de la innovación en cualquiera de sus modalidades se asocia a las características específicas de cada empresa, ya sea a través del “desarrollo e introducción de un producto nuevo”, es decir, de un solo “cambio significativo”, ya sea a través de la mejora continua “de sus productos, procesos y operaciones” entendidos como “una serie de pequeños cambios incrementales que, en su conjunto, constituyen un cambio significativo” (OCDE, 2012:22), considerando que no toda innovación presenta, de conformidad con el *Manual de Oslo*, el “mismo grado de novedad”, (OCDE, 2012:23) [v. cuadro 16].

Grado de novedad de la innovación	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nueva en la empresa 	Difusión de la innovación por primera vez en la totalidad de una empresa aun cuando haya sido implementada previamente en otras.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nueva en el mercado 	Una empresa introduce por primera vez en el mercado determinada innovación.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nueva en el mundo 	Una empresa introduce por primera vez en todos los mercados y en todas las industrias determinada innovación.

Cuadro 16. Grado de novedad de la innovación.
Elaboración propia. Basada en OCDE (2012:23).

Lo anterior coincide con los resultados obtenidos por la encuesta de KPMG (2017, s/p) respecto a la planeación estratégica de los empresarios mexicanos a corto plazo, quienes ubican, en tercer lugar de sus estrategias, “el desarrollo de nuevos productos y servicios”, es decir, a la innovación, con un 52% de frecuencia de respuesta, por lo que pudiera entenderse que los directivos nacionales asumen la innovación de modo acorde a las características particulares de sus organizaciones, es decir, a través de cambios aislados y significativos. Sin embargo, tal y como se ha expuesto previamente, cuestionados los informantes sobre el enfoque de la innovación, la mayor frecuencia de respuesta señaló al enfoque estratégico —38%— como el de mayor relevancia, aludiendo a la innovación como un factor que debe permear en la totalidad de la empresa, esto es, como a un conjunto de pequeños cambios incrementales que sumen un cambio significativo, tal y como indica la OCDE (2012). Derivado de ello, parece razonable suponer que, tal y como señala Albornoz (2009), es preciso continuar indagando en las fronteras conceptuales de la innovación y en el enfoque y aplicabilidad de las políticas organizacionales a ella asociadas.

Por otra parte, para la OCDE la innovación debe entenderse como un continuo, lo que dificulta sus procesos de medición dado que en las organizaciones contemporáneas tanto los productos y procesos como la adquisición de conocimiento se transforman constantemente y, además, reciben la influencia de numerosos y variados factores, incluyendo en determinados casos a las políticas

públicas. En este contexto, cabe señalar que, aunque en la actualidad la innovación puede aplicarse a todo tipo de organizaciones, sin importar su giro, tamaño o naturaleza, el marco de medición de la OCDE se aplica casi exclusivamente al sector empresarial, lo que ha llevado a la organización a considerar “la metodología a la innovación en el sector público y a la innovación social, de tal manera que corresponda a la realidad de la innovación de hoy día” (OCDE, 2012:23). Finalmente, afirma que en la Sociedad del Conocimiento, la innovación debe de desarrollarse a través de redes y mercados de conocimiento, pero, también, a través de: a) buenas prácticas de gestión en las que los gobiernos apoyen el desarrollo de estructuras de redes de conocimiento; b) la implementación de medidas y estándares internacionales que faciliten el acercamiento al conocimiento e información del sector público y, c) el fomento del “desarrollo de mecanismos de colaboración y mediación para promover el intercambio de conocimiento y asegurar una rentabilidad adecuada a la inversión efectuada” (OCDE, 2012:16).

2.2.2 Fuentes de innovación

Drucker (2002:5), centra su enfoque de la innovación en las fuentes en que se origina al definirla como “la función específica del emprendimiento” para, inmediatamente, cuestionar si es fruto de la inspiración o de la búsqueda de oportunidades de innovar, concluyendo en una definición en la que la innovación es “el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa”, a partir del análisis de la empresa de sus áreas o fuentes de oportunidad internas y externas [v. cuadro 17]. Para Drucker, la innovación, planteada deliberada y sistemática, inicia con el análisis reflexivo de las fuentes de oportunidad que afectan en distinto grado a la empresa de acuerdo a las características particulares de ésta, pero también a las circunstancias del entorno, lo que obliga al innovador a revisar cuidadosamente los factores intrínsecos y extrínsecos que rodean a la organización. En términos de Drucker:

Puesto que la innovación es a la vez conceptual y perceptual, los aspirantes a innovadores deben salir a la calle y mirar, preguntar y escuchar. Los innovadores exitosos usan tanto el lado derecho como el lado izquierdo de sus cerebros. Resuelven analíticamente cuál debe ser la innovación que satisfaga una oportunidad. Luego salen y observan a los usuarios potenciales para estudiar sus expectativas, valores y necesidades (Drucker, 2002:9).

Drucker: Fuentes de innovación	
Fuentes internas	
ACONTECIMIENTOS INESPERADOS	Los éxitos y fracasos inesperados pueden significar oportunidades de innovación.
INCONGRUENCIAS	La discrepancia entre lo real y lo comúnmente asumido como real, entre lo que es y lo que debería ser, puede significar una oportunidad de innovación.
NECESIDADES DEL PROCESO	Todo proceso puede presentar debilidades que requieren de solución; la búsqueda de ésta y, en su caso, su posterior implementación puede significar una oportunidad única de innovación.
CAMBIOS SECTORIALES O DE MERCADO	Las oportunidades de crear productos, servicios o negocios innovadores derivan del dinamismo del mercado o de uno de sus sectores y del posible cambio de estructura empresarial que dichos cambios pueden generar.
Fuentes externas	
CAMBIOS DEMOGRÁFICOS	Cambios en el tamaño de la población, edad, natalidad o distribución geográfica, en las tasas de empleo, el nivel educativo, la ratio de ingresos, etc. pueden dar lugar a nuevas oportunidades de innovación.
CAMBIOS DE PERCEPCIÓN	La percepción de la realidad cambia cuando cambian las creencias y las actitudes del individuo ante determinados sucesos.
NUEVO CONOCIMIENTO	Los avances en el conocimiento —científico y no científico— y en la tecnología pueden dar lugar a nuevos productos o nuevos mercados.

Cuadro 17. Drucker - Fuentes de innovación.
Elaboración propia. Basada en Drucker (2002:4-7).

Finalmente, Drucker reflexiona sobre los rasgos distintivos de la innovación, señalando como tales a la sencillez y la especificidad, esto es, las grandes innovaciones comienzan siendo pequeñas y dirigidas hacia propósitos muy concretos, sin pretensiones de revolucionar un producto o proceso sino de contribuir a su mejora. Así mismo, el autor, minimiza la importancia del nivel de éxito de la innovación sobre su conversión en un estándar, lo que le permite estructurar una nueva definición de innovación exitosa:

La innovación exitosa pretende desde el principio convertirse en el nuevo estándar, determinar la dirección de una nueva tecnología o de un nuevo sector y crear un negocio que se sitúe y permanezca a la cabeza del resto. Si una innovación no aspira al liderazgo desde el principio, es poco probable que sea lo suficientemente innovadora (Drucker, 2002:7).

2.2.3 Modelo de negocio innovador: Osterwalder & Pigneur

Fumero & Ullastres (2017a) retoman la visión de Drucker (2002) ampliándola en cuanto a la innovación como operación empresarial que permea la totalidad de la empresa y cuya valorización implica la contabilización diferenciada del valor añadido aportado, lo que coincide con la visión de Fagerberg *et al.*, (2005, citado por Peraza & Mendizábal, 2016:127), quien señala a la empresa como el actor central en los procesos de innovación y, al mercado, como juez de su efectividad. Finalmente, la definición de la OCDE (2012) amparada en el *Manual de Oslo* (2005) vincula la innovación a la adquisición de nuevo conocimiento o a la reconversión del ya existente con propósitos de generar un cambio en la estructura, el proceso o el producto/servicio de la empresa, lo que encuadra a la innovación dentro de los procesos disruptivos a los que tan frecuentemente se liga a las sociedades contemporáneas. En otros términos, siguiendo a Bayón (2014, s/p) la innovación, desde esta perspectiva, puede definirse como “la ruptura específica [*de la empresa*] con el orden técnico, científico, social, económico o conceptual que representa una apuesta por lo desconocido (y) lo arriesgado por un impacto que se presume de futuro inminente”. El elemento disruptor, aplicado a la innovación en un modelo de negocio como la franquicia, permite retomar la definición de Osterwalder para modelos de negocio innovadores, de acuerdo a la cual “la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos” (Osterwalder, 2004:15, citado por Márquez, 2010:31).

Es, en la obsolescencia del modelo que se sustituye por una nueva concepción más vanguardista, que puede aplicarse la parte de la definición de Bayón (2014) sobre la ruptura conceptual que genera la innovación, coincidiendo con los

resultados obtenidos por la encuesta sobre perspectivas de la alta dirección en México, efectuado por KPMG (2017), de acuerdo al cual el uso de tecnologías —entendidas como innovaciones— disruptivas impacta directamente sobre la competitividad de las empresas al incrementar la productividad y la eficiencia, la interacción con el cliente y el desarrollo de productos y servicios. La encuesta señala que, por primera vez, las empresas mexicanas “están operando más allá de enfocarse sólo en la reducción de costos” (KPMG, 2017, s/p), lo que supone una pérdida de peso específico del factor económico-financiero frente a los nuevos factores tecnológicos y no tecnológicos generados por la innovación, es decir, el inicio de una ruptura conceptual del modelo de desarrollo empresarial hasta ahora aceptado.

Así entendido, Osterwalder & Pigneur (2010:8), analizan las motivaciones de los emprendedores para arriesgarse a “inventar, diseñar y aplicar” innovaciones; a “cuestionar, desafiar y transformar” estructuras y modelos obsoletos en tendencias revolucionarias “que desafíen el sistema establecido”. Encontrar dichas motivaciones es para Osterwalder & Pigneur la forma más efectiva de comprender y enfrentar, de forma metódica, los nuevos retos que plantea la innovación en el ámbito empresarial y, de modo particular, en los modelos de negocio con mayor contenido innovador como la franquicia. Márquez (2010) señala que Osterwalder & Pigneur parten de la premisa de que innovar de forma específica en un producto o servicio no es suficiente para elevar el nivel de competitividad de una empresa, lo que remite directamente al estudio global elaborado en 2006 por IBM, de acuerdo al cual, e independientemente de la naturaleza de la empresa, innovar en el modelo de negocio genera “una correlación más alta con el crecimiento del margen operativo” (Márquez, 2010:35) que hacerlo en el desarrollo de productos o en reingeniería de procesos (IBM, 2006) [v. imagen 4].

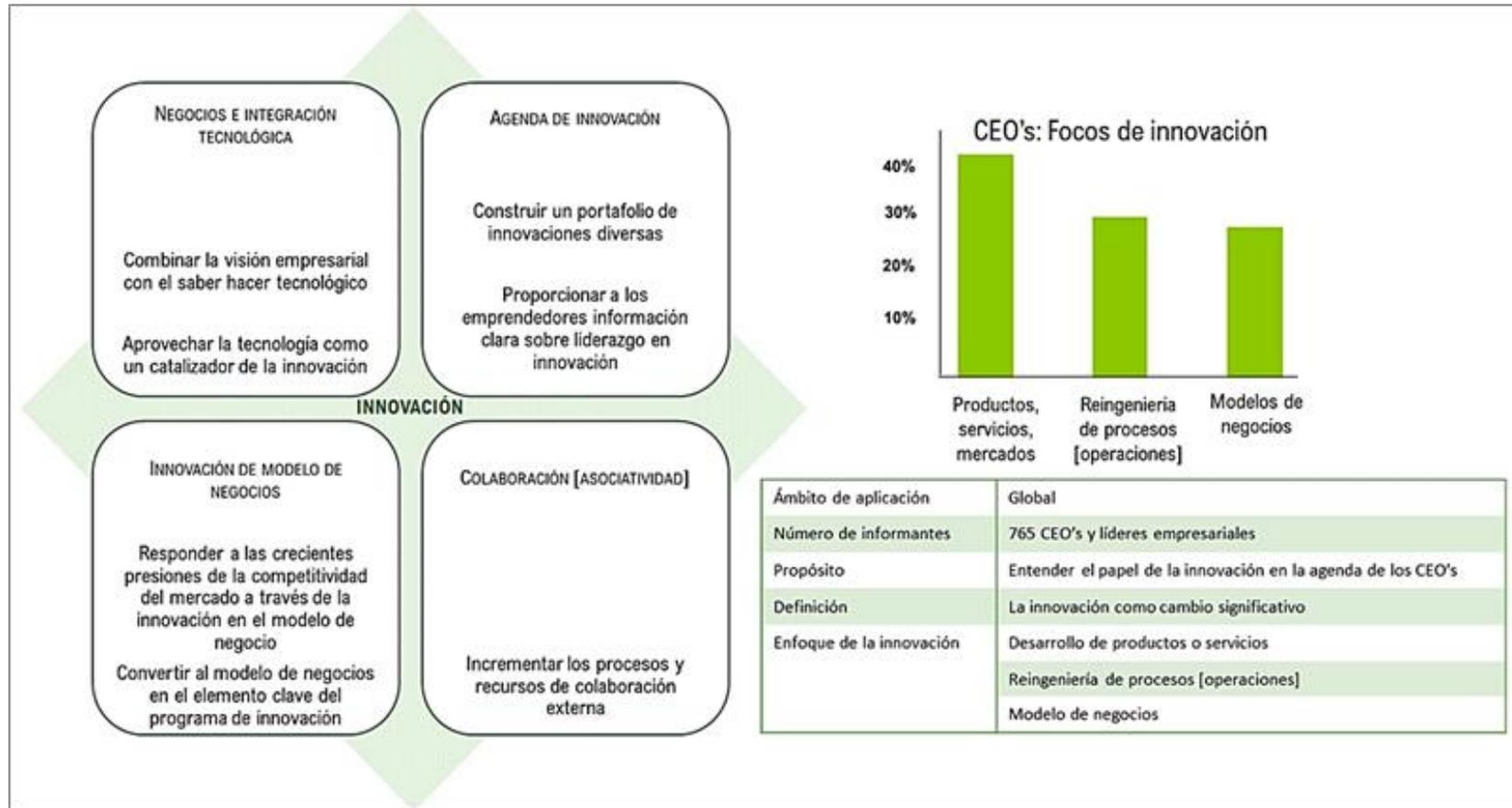


Imagen 4. La innovación a juicio de los CEO's
 Fuente. Elaboración propia. Basada en IBM (2006).

La imagen 4 muestra los cuatro grupos temáticos que los CEO's consideran centro de la innovación [izquierda]; la gráfica [superior derecha] define los tres ámbitos en los que las innovaciones se aplican y, finalmente, la tabla [inferior derecha], los datos generales del estudio de IBM.

En esta misma línea, Osterwalder & Pigneur señalan que la elección de un modelo negocio requiere de reflexiones y estrategias previas por parte de los emprendedores que se llevarán a cabo a partir de una serie de preguntas específicas para cada uno de los nueve módulos del lienzo. Las respuestas a dichos cuestionamientos permitirán a los emprendedores reflexionar sobre el tipo de estrategia a partir de la cual construirán su negocio, considerando cinco pasos o etapas previas: a) visualizar el modelo; b) evaluar; c) innovar; d) planear y, e) comunicar e implantar.

Adicionalmente, Osterwalder & Pigneur (2011:8), recopilan una lista de siete estrategias para establecer negocios innovadores: a) Establecer un modelo de negocio nuevo en un sector antiguo; b) sacar el máximo partido de los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocio adecuados; c) estudiar las necesidades actuales de los clientes y crear nuevos modelos de negocio para satisfacerlas; d) invertir en empresas con los modelos de negocio más competitivos; e) ayudar a los clientes a cuestionar sus modelos de negocio y a diseñar y crear otros nuevos; f) encontrar el modelo de negocio adecuado para lanzar un producto innovador y, g) promover cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de negocio innovadores .

Finalmente, los autores indican que debe iniciarse el estudio del lienzo por los bloques de clientes y oferta de valor; abordar seguidamente los bloques de canales, relaciones y fuentes de ingresos, para finalizar con los bloques alusivos a los recursos y capacidades, procesos, aliados y costos asociados (Osterwalder, 2007, citado por Márquez, 2010:36) [v. imagen 5].

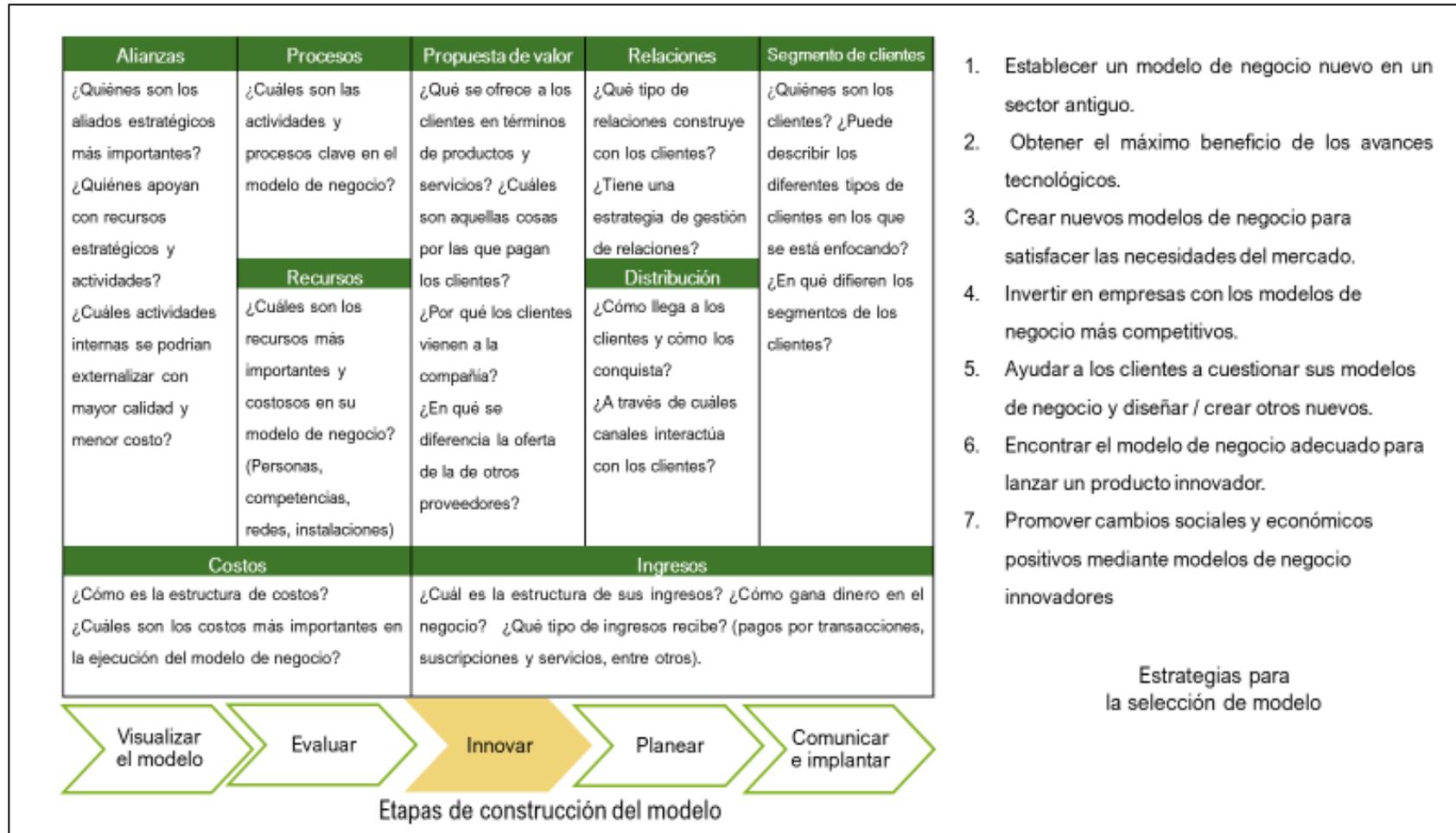


Imagen 5. Modelo de Osterwalder & Pigneur para estructurar un modelo de negocio innovador.
Fuente. Elaboración propia basada en Osterwalder & Pigneur (2011) y Márquez (2010).

2.2.4 Modelo sistémico de la innovación

El abordaje de la innovación desde una perspectiva sistémica implica, de acuerdo a Peraza & Mendizábal (2016), asumir la aplicación de toda la tipología de innovaciones anteriormente descrita [v. cuadros 13, 14 y 15] en el ámbito de un sistema de innovación, es decir, en “ la red de instituciones en los sectores público y privado cuyas actividades e interacciones inician, importan y difunden nuevas tecnologías” (Freeman, 1987, citado por Peraza & Mendizábal, 2016:118) o, en otros términos, en el “conjunto de elementos y relaciones que interactúan en la producción, difusión y uso de conocimiento nuevo y económicamente útil” (Lundvall, 1992, citado por Peraza & Mendizábal, 2016:118). De acuerdo a los autores, que siguen a Jhonson (1998), un sistema de innovaciones ejerce siete funciones generales en relación a los procesos innovadores particulares de las empresas y atiende a los tres tipos de aprendizaje clásicos señalados por Fagerberg *et al.* (2005, citados por Peraza & Mendizábal, 2016:119), ambos elementos se sintetizan en el cuadro 18.

Sistemas nacionales de innovación: Funciones y aprendizajes		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveer incentivos a las empresas para innovar ▪ Delimitar el rol que deben desempeñar los diferentes actores del sistema al proveer recursos para realizar los procesos de innovación ▪ Guiar la dirección en la cual los actores despliegan sus recursos ▪ Reconocer el potencial para el crecimiento de la innovación ▪ Estimular/crear mercados, dado que éstos no se desarrollan necesariamente de forma espontánea ▪ Reducir la incertidumbre social, entendida como el dilema sobre las posibles actuaciones de ciertos agentes del sistema y la reacción del resto ante la innovación ▪ Contrarrestar la resistencia al cambio ante la introducción de innovaciones 		
APRENDIZAJES		
ORGANIZACIONAL	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES
Proceso de creación de capital estructural desde la empresa hacia otros actores	Incremento del stock de conocimiento, principalmente en universidades y centros de investigación	Creación de capital humano capaz de incrementar y aplicar el conocimiento producido por la I+D y de dinamizar su desempeño en el mercado mediante la red creada por el capital estructural

Cuadro 18. Sistemas de innovación: Funciones y aprendizajes.
Fuente. Elaboración propia. Basada en Peraza & Mendizábal (2016: 118-119).

Los autores señalan que, en general, los sistemas de innovación son difíciles de clasificar debido a su heterogeneidad en cuanto a tamaño, grado de desarrollo socioeconómico o particularidades de la zona geopolítica en que se ubican. Ello hace que los sistemas nacionales de innovación no siempre respondan adecuadamente a las necesidades de innovación de una región, un territorio o un sector económico determinado, lo que ha derivado en una subsistematización de la innovación, de forma que junto a los sistemas nacionales la literatura ha comenzado a indagar a los 1) sistemas regionales y 2) a los sistemas sectoriales de innovación (Llisterri *et al.*, 2011, citados por Peraza & Mendizábal, 2016:119), que abordan la realidad de la innovación empresarial de forma complementaria y fungen como “un instrumento útil para analizar la complejidad del proceso innovador y para facilitar la planificación y gestión de políticas de ciencia, tecnología e innovación y políticas industriales” (Peraza & Mendizábal, 2016:125).

Más allá de lo expuesto, los autores siguen a Van de Ven *et al.* (1999) en cuanto a la consideración de los sistemas de innovación —nacionales, regionales, sectoriales— como un “logro colectivo” en el que participan diversos actores pertenecientes tanto al sector público como al privado, lo que los lleva a definir el concepto como un “sistema social para el desarrollo de la innovación” (Van de Ven *et al.*, 1999, citado por Peraza & Mendizábal, 2016:117).

Aplicado lo anterior al sector de las franquicias en México, objeto de estudio de la investigación que aquí se presenta, éste debe configurarse, siempre de acuerdo a los autores en torno a cuatro componentes básicos: 1) intensidad innovadora y cooperación dentro del grupo; 2) cooperación en innovación con otros actores privados; 3) esfuerzo en I+D y orientación al cliente y, 4) cooperación con proveedores. Esta concepción presenta claros paralelismos en cuanto a la cooperación global de los actores en materia de innovación con la rueda de los elementos de Guadix *et al.* (2014:42), por lo que se opta por expresarla gráficamente de modo similar [v. imagen 6].

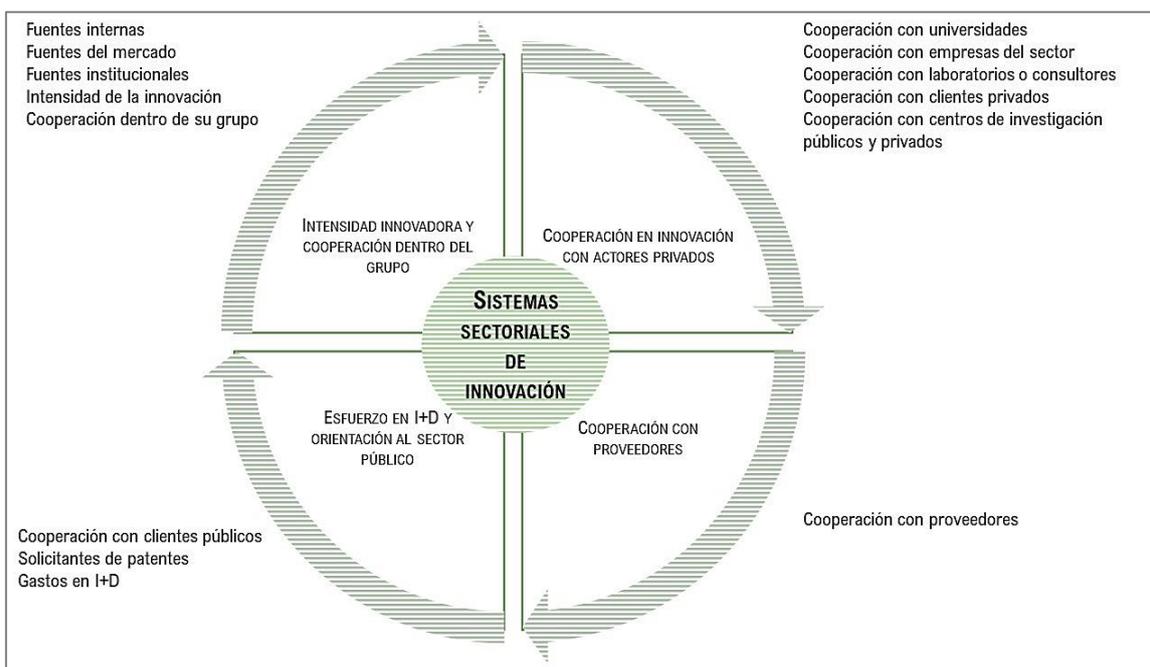


Imagen 6. Rueda de los componentes de Peraza & Mendizábal.
Fuente. Elaboración propia.

Cabe señalar que el Sistema Nacional de Innovación de México será analizado en detalle dentro del marco contextual al que se dedica el capítulo 3.

2.2.5 Barreras y facilitadores de la innovación

Torben (2014) considera a la innovación el elemento medular de las organizaciones exitosas, especialmente en una época en la que los cambios en el escenario tecnológico y en el entorno natural, comercial, social y geopolítico suceden de forma acelerada, por lo que una gestión exitosa de la creatividad como herramienta para alcanzar la innovación es indispensable en el desarrollo organizacional que desee alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Así, a los elementos ya considerados en este campo, Torben añade nuevos factores tales como la experimentación, la imaginación o el pensamiento original, todos ellos asociados a la creatividad de la que nace la innovación, misma que debe abordarse desde un enfoque desestabilizador que implica para el emprendedor afrontar lo que Torben denomina “riesgos equilibrados”, es decir, tomar únicamente el riesgo que desee y sea capaz de asumir con eficiencia. Señala, así mismo, que los emprendedores deben enfrentar y superar una serie de

obstáculos o barreras ocultas a la hora de implementar la innovación sostenible, un punto de importancia dentro del debate académico a juicio de Iglesias, Jambrino & de las Heras (2017), quienes destacan la importancia de las variables económicas como el obstáculo con mayor incidencia, y el talento humano como el mayor de los facilitadores de la innovación. Sólo una conjunción equilibrada de ambos elementos asegurará el diseño e implementación de innovaciones exitosas y sustentables (Iglesias *et al.*, 2017) [v. cuadro 19].

Barreras y facilitadores de la innovación	
BARRERAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ VINCULADAS A LAS CONSECUENCIAS DE LA INNOVACIÓN. Percepción de costes derivados de la innovación; experiencias de abandono y/o negativas en proyectos anteriores de innovación; desconocimiento de la dirección en materia de innovación: Falta de liderazgo ▪ DERIVADAS DEL COSTE-OPORTUNIDAD DE LA INNOVACIÓN. Riesgo percibido de la innovación; bajo nivel de tolerancia al fracaso; falta de mecanismos para la detección de ideas ▪ RELACIONADAS CON LA PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN. Insuficiencia de comunicación; asociación de la innovación con proyectos de I+D de gran complejidad ▪ RELACIONADAS CON LA CAPACIDAD. Estructura insuficiente —económica, humana—; dificultad para establecer mecanismos de escucha para identificar proyectos de innovación ▪ ECONÓMICAS Y CULTURALES. Dificultad de acceso a la financiación; carencia de planes de formación para apoyar el desarrollo de la innovación; escaso nivel de adaptación a los retos y cambios derivados de los proyectos de innovación ▪ DE DESCONOCIMIENTO INTERNO Y EXTERNO. Escaso conocimiento de la competencia y el mercado; falta de apoyo de la dirección; recursos humanos poco cualificados ▪ DE CONOCIMIENTO. Desconocimiento de la oferta tecnológica existente; información insuficiente sobre apoyos a proyectos I+D; percepción insuficiente de centros de apoyo a la innovación 	
FACILITADORES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ DE SOPORTE DE LA INNOVACIÓN. Capacidad de autofinanciamiento de proyectos; apoyo firme de la dirección; equipo capacitado; plan estratégico de innovación; cultura organizacional pro-innovación ▪ DE DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN. Aplicación de toda la organización en materia de innovación; existencia de un responsable o director de innovación que lidera los proyectos ▪ De ORGANIZACIÓN INTERNA. Formación de equipos multidisciplinares; definición de estructura horizontal ▪ DE CONOCIMIENTO. Equipos cualificados; sistemas de apoyo a la innovación ▪ FISCALES. Incentivos fiscales derivados de la innovación ▪ DE COMUNICACIÓN. Mecanismos de colaboración; coordinación inter áreas con la alta dirección. 	

Cuadro 19. Barreras y facilitadores de la innovación.
Fuente. Elaboración propia. Basada en Iglesias, Jambrino & de las Heras (2017:124-125).

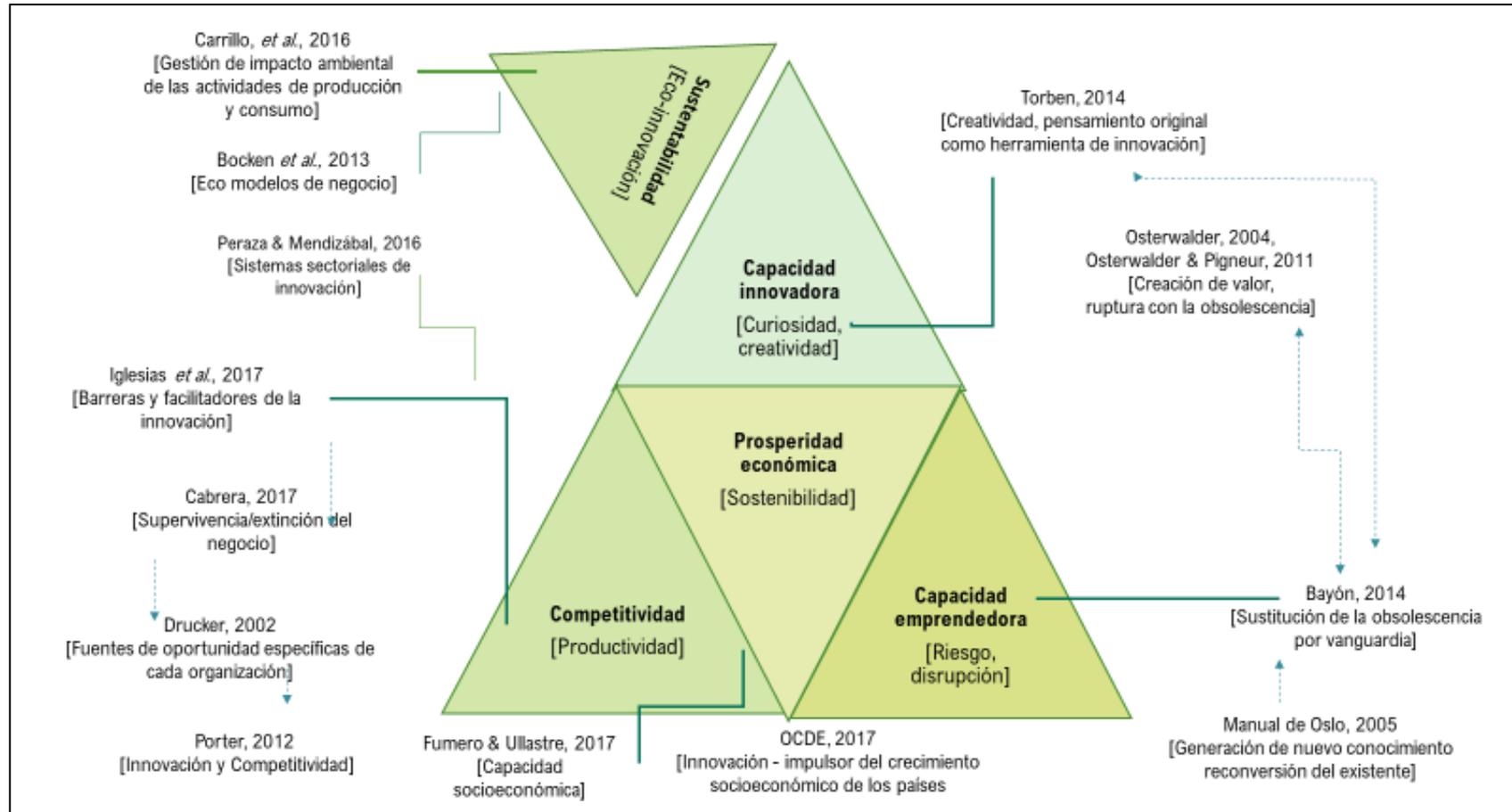


Imagen 7. Innovación: Síntesis del concepto.

Fuente. Elaboración propia.

A modo de esquema recopilatorio se expresan a continuación los elementos de mayor relevancia en materia de innovación, así como las relaciones entre los autores analizados. La lectura de la imagen inicia con el triángulo central basado en la teoría de Guadix et al., (2014), del que se van desprendiendo conceptos, factores y elementos de innovación. Separado del triángulo central se representa la corriente de innovación sustentable. Las líneas punteadas señalan la interacción entre elementos correspondientes a diferentes autores

2.3 Innovación y franquicia

*Abre tus brazos al cambio,
pero no dejes ir tus valores.
Louise Hay.*

La introducción de productos, servicios, procesos, tecnología, así como de sistemas organizacionales y de comercialización novedosos ubican al sector de las franquicias en el universo de la innovación, con la ventaja añadida de que, al contrario de lo que sucede en otros sectores, cualquier innovación introducida se replica y difunde con altos niveles de celeridad a través de la red de franquicias de la marca. Cabe señalar que la introducción de innovaciones en el sector se consigue gracias a la colaboración conjunta de sus actores principales —franquiciantes y franquiciatarios—, en un esfuerzo complementario para satisfacer las preferencias de los consumidores, optimizar sus procesos de servicio y mejorar los sistemas de comercialización y organización, facilitar su acceso a los mercados y mejorar su rentabilidad. Adicionalmente, Ruiz (2007) señala que en países como los Estados Unidos o Gran Bretaña el sector ha alcanzado niveles de madurez suficiente para generar su propia normatividad, profesionalizar a sus actores y establecerse sólidamente en el mercado nacional e internacional. En este escenario, las marcas que han incorporado prácticas innovadoras en sus unidades han optimizado tanto sus estrategias de crecimiento sostenido como sus resultados económicos y de expansión, lo que ha generado nuevos aportes de valor a través de la apropiación de ventajas competitivas (International Franchise Association, 2015; Tormo Franchise Consulting, 2015). Cabe señalar que la literatura se muestra profusa en el tratamiento de la innovación en las franquicias, tal y como puede percibirse en el cuadro 20.

Autor	Descripción
Frazer (2001)	Relaciones entre ciclo de vida e innovación.
Galbreath (2005)	Contribución de los recursos intangibles al éxito de la franquicia.
Tunnamen (2007)	Similitudes entre el emprendimiento y las franquicias.
Funes (2007).	Franquicias: Valuación de activos intangibles.
De Castro, Mota & Marnoto (2009)	La variedad y heterogeneidad de los actores en las franquicias y su rol en el proceso de innovación.
Rost (2011)	Apoyo de las redes profesionales y las relaciones fuertes a la generación del conocimiento.
Blut <i>et al.</i> (2011)	Modelo de U invertida en la relación entre franquiciantes y franquiciatarios durante el ciclo de vida de las franquicias.
Koen, Bertels, & Elsum (2011)	Triple dimensión de la innovación: tecnológica, valor de la red y la tasa de la carga financiera.
Dada, Watson & Kirby (2012)	Rol del franquiciatario en la generación de nuevas ideas e innovaciones en la red de franquicia.
Sundbo (2001)	Rol de los <i>frantrepreneurs</i> para la adaptación y adopción de innovaciones en las franquicias para atender los retos culturales y de mercado.
Pardo <i>et al.</i> (2014)	Razones de control sobre la innovación en las franquicias: Costos, calidad, ventajas competitivas y adaptación al mercado local.
Bocken <i>et al.</i> (2014)	Innovación sustentable. Modelos de negocio innovadores bajo criterios de sustentabilidad.
Thomas (2015)	Apoyo de gobiernos locales a las franquicias para fomentar el empleo y el emprendimiento, profesionistas. Modelo innovador.
Andrade (2015).	Las franquicias como negocios expansivos que exploran innovaciones de servicio y organización.
Hargadon (2015)	Capacidad de las empresas para alcanzar la innovación sustentable.

Cuadro 20. Franquicias: Revisión de la literatura (Síntesis).

Fuente. Elaboración propia.

2.3.1 Franquicia, emprendimiento e innovación

La franquicia, como modelo de negocios enfocado en la comercialización de bienes y servicios de una marca determinada, es una forma poco arriesgada de iniciar el emprendimiento que es el inicio de la franquicia (Tunnamen, 2015).

En este escenario, el lema de la *International Franchise Association* (IFA, por sus siglas en inglés), *Building Local Business, One Opportunity at a time* (*Construir negocios locales, una oportunidad a la vez*), refleja su apoyo al emprendimiento a través de la apertura de negocios locales integrados en el sistema de franquicias. En la misma línea de pensamiento, Thomas (2015) incide en la necesidad de fomentar este modelo de negocio como una herramienta eficiente e innovadora para apoyar a los gobiernos locales en la creación de empleo y de empresas de servicio, con propósitos de apoyar a los profesionales, a los aspirantes a emprendedores, a las mujeres y a las minorías en la reactivación económica de sus comunidades. Considera el autor que el modelo de franquicia es útil a la hora de corregir los errores derivados de la falta de experiencia y preparación de los emprendedores y, frecuentemente, de las instancias gubernamentales que los apoyan. Señala, así mismo, que, en términos simples, los actores de la innovación se clasifican en a) innovadores —introducen en el mercado un nuevo concepto/producto/servicio— y, b) imitadores —reproducen un concepto exitoso—, lo que convertiría a los franquiciantes —dueños del concepto del negocio— en innovadores y, a los franquiciatarios —compradores de los derechos de uso del concepto de negocio— en imitadores. Sin embargo, estudios recientes han comenzado a considerar a estos últimos como una parte inteligente de la relación dado que pueden efectuar contribuciones relevantes que contribuyan al éxito del negocio. Dado que ambos actores se financian solos, manejan un negocio propio y se enfrentan al mercado local, puede entenderse la franquicia como una forma de cooperación entre dos emprendedores, en la que uno de ellos busca expandir su negocio y, el otro, iniciarlo sobre bases sólidas.

Al respecto, Tunnamen (2015) delimita algunos aspectos a considerar en la relación entre ambos conceptos: a) franquicias y emprendimiento se conjugan y complementan; b) la creación y expansión de la red de franquicias es un acto de emprendimiento; c) las franquicias desarrollan ambientes propicios a la innovación a pequeña escala y los implementan en su red; d) los gobiernos impulsan iniciativas de emprendimiento para incrementar el desarrollo

económico, pero pocos gobiernos reconocen el potencial de las franquicias como mecanismo de emprendimiento y de internacionalización de empresas locales que genera empleos y divisas; e) las franquicias estimulan la creación de empresas y la competencia internacional. Por su parte, Dada *et al.* (2012) revalorizan el papel del franquiciatario al señalar que aun cuando se la haya infravalorado debido a su papel de replicante del modelo de negocio con la consiguiente pérdida de independencia y libertad de acción en su manejo, es él quien penetra en el mercado local mediante el desarrollo de nuevas ofertas, transformación de las existentes, descubrimiento de problemas y propuesta de soluciones que contribuyan al mejor desempeño del negocio llevado por su interés en recuperar la inversión a través del incremento de la rentabilidad del negocio. Lo que coincide con lo afirmado por De Castro *et al* (2009) respecto al número ilimitado de oportunidades que en materia de innovación ofrece al franquiciatario la estructura en red de la franquicia. De este modo, ambas partes, serán responsables de generar y mantener las ventajas competitivas de su negocio, de comprobar y controlar las innovaciones propuestas en beneficio de la red.

2.3.2 Innovación y relaciones entre las partes

En este escenario, Andrade (2015) retoma las tesis de Drucker (2002), al incidir en la necesidad de las empresas de obsesionarse con la innovación como herramienta de penetración en nuevos nichos de mercado. Corresponderá al emprendedor detectar las pistas que el mercado proporciona en relación a sus necesidades y buscar la forma de satisfacerlas a través de procesos, productos o estructuras de distribución y comercialización innovadoras. Las marcas franquiciantes deben, entonces, aprovechar la cercanía de sus franquiciatarios tanto a los mercados locales como a las partes de interés — proveedores, consumidores, consultores, legisladores, etc. — y apoyarlos en la búsqueda de nuevas formas de interlocución capaces de generar redes de conocimiento compartido que derive en ideas, sugerencias, información o tendencias que estimulen la innovación y, por ende, contribuyan a incrementar los niveles de

satisfacción de los clientes y los mercados (Andrade, 2015; Rost, 2011). Por otra parte, las franquicias innovadoras conforman círculos sociales cerrados y estables que ofrecen a los franquiciatarios la posibilidad de establecer relaciones sólidas tanto con sus pares como con el franquiciante, de forma que puedan establecerse altos niveles de compromiso con la marca y líneas de trabajo conjunto en beneficio de la red, dado que el éxito del negocio dependerá, en buena medida, de la fluidez con que se efectúe la transmisión del conocimiento a través de los canales establecidos en la propia red. Un método de actuación especialmente relevante a la hora de implementar soluciones a problemas locales —atención a clientes, debilidades del negocio o conflictos de administración, entre otros—, que pueden ser transmitidas a través de la red para su réplica. De este modo, las franquicias se definen como una opción de negocio que reconoce y aprovecha los recursos y capacidades específicas de cada uno de sus actores e intenta complementarlos a través del manejo colectivo y acumulativo del conocimiento. [v. imagen 8].

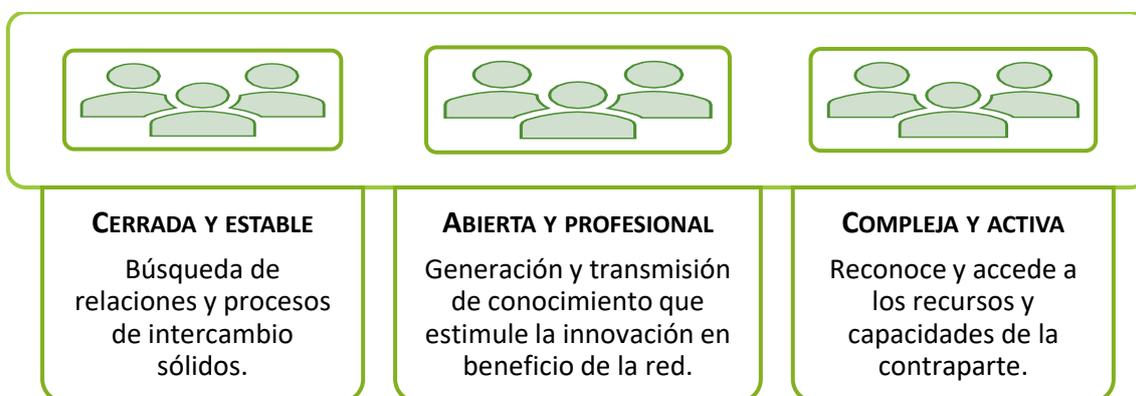


Imagen 8. Tipología de las redes de franquicias.
Fuente. Elaboración propia. Basada en Rost (2011).

Dado que como se puede apreciar en la imagen 8 no todas las redes presentan características similares es preciso señalar que cuanto más robusto sea este proceso de integración del conocimiento compartido a través de la red, mayor será la posibilidad de implementar soluciones innovadoras en pro del bien común. Un recurso que se amplifica en cuanto a su valor cuando la red es compleja con un alto grado de diseminación de territorios puesto que incrementa

las posibilidades de retroalimentación y, por ende, la apertura a ideas innovadoras que pudieran no haber surgido en mercados locales específicos.

La estructura en red de la franquicia está íntimamente relacionada con la categorización de la franquicia como un negocio expansivo, sustentado por el diseño de soluciones construidas a partir de experiencias compartidas por los franquiciatarios y fielmente reproducidas por éstos a partir de un manual (Andrade, 2015). Experiencias que, por otra parte, obligan a los franquiciantes a explorar de forma continuada en la red en busca de innovaciones organizacionales y de servicio, pero también a considerar nuevas oportunidades de mejora a partir de la indagación en mercados de la marca que, por su lejanía o características particulares, presenten diferencias sustanciales al mercado local que puede manejar un franquiciatario determinado. En este caso, el franquiciatario se verá obligado a adaptar el modelo de negocio de la red a su unidad particular de forma que pueda satisfacer al mercado local sin menoscabo alguno en el logro de sus objetivos personales ni en los de la marca. Por su parte, los franquiciantes explotan y estandarizan las innovaciones exitosas implementadas por sus franquiciatarios, incluyéndolas en el modelo de negocio de la marca para beneficio de toda la red. El establecimiento de relaciones equitativas entre franquiciatarios innovadores y franquiciantes flexibles que aceptan, asumen e implementan las innovaciones de su contraparte eleva el nivel de innovación de la marca e incrementa las ventajas competitivas de la red, fortalecida con cada nueva innovación. En redes complejas, la figura de la central de franquicias, entendida como la parte de la estructura de la red ocupada en detectar e identificar la innovación y gestionarla a través de la trama de franquiciatarios, resulta sumamente útil a la hora de mantener la preferencia del cliente, adelantarse a la competencia y dar seguimiento a las tendencias del mercado.

Pese a las numerosas ventajas de la colaboración en red, no siempre los franquiciatarios encuentran la apertura necesaria en sus franquiciantes para implementar las innovaciones detectadas, ya sea por aversión al riesgo, ya por

falta de conocimiento en relación a necesidad de adecuar el modelo de negocio original a los cambios exigidos por la legislación, la tecnología, las tendencias de mercado o el desarrollo de la competencia, mismos que sería imposible detectar e implementar sin una colaboración estrecha entre las partes involucradas. En estas ocasiones, el franquiciante muestra demasiado apego a los procesos de control y estandarización que considera que debe ejercer para mantener la uniformidad del modelo de negocio, producto y/o servicio, el reconocimiento de la marca, el control de calidad, el servicio al cliente o el aprovechamiento de las economías de escala en la labor de mercadotecnia y minimización de costos, entre otros. En tales circunstancias, el franquiciante desaprovecha el conocimiento y los esfuerzos innovadores de su red de franquiciatarios, sin asumir que éstos buscan a través de la innovación el mejor desempeño de su unidad en términos de beneficio económico, lo que sólo puede repercutir en el beneficio de la marca. Derivado de ello, una red exitosa requiere de elevados niveles de flexibilidad por parte del franquiciante ante los cambios exigidos por el mercado y ante las ideas de sus franquiciatarios para implementarlas. Al respecto, Pardo, *et al.* (2014), plantean algunas hipótesis que pueden explicar la relación entre innovación, necesidad de control y estandarización : a) A mayor necesidad del franquiciante de minimizar costos y mantener la imagen empresarial, menor oportunidad de apoyo a las iniciativas de los franquiciatarios, mayor nivel de frustración y desaliento en éstos y, por ende, menor cantidad de innovaciones en la red; b) a mayor necesidad de adaptación de la franquicia al mercado local, mayor grado de flexibilidad del franquiciante para aceptar las innovaciones y adecuaciones de los franquiciatarios; c) a mayor grado de madurez de la estructura en red, mayor grado de flexibilidad en la innovación; por el contrario, a menor grado de madurez, mayor necesidad de control y estandarización del franquiciante sobre su red de franquiciatarios con propósitos de establecer su imagen y estabilizar sus operaciones, especialmente en materia de mercadotecnia, compras para garantizar la oferta y calidad del producto o servicio.

2.3.3 Innovación y ciclo de vida de las franquicias

En este contexto, a la rigidez del franquiciante cabría añadir como segunda dificultad el propio ciclo de vida de las franquicias (Frazer, 2001), que Blut, Backhaus, Heussler *et al.*(2011) analizan a partir de un modelo de U invertida estructurado en cuatro etapas [v. imagen 9], y en el que a partir de la tercera, el franquiciatario cuenta con habilidades suficientes para manejar su negocio sin asistencia del franquiciante, con deseos de participar en la toma de decisiones de la franquicia y con capacidad para innovar con o sin el apoyo del franquiciante.

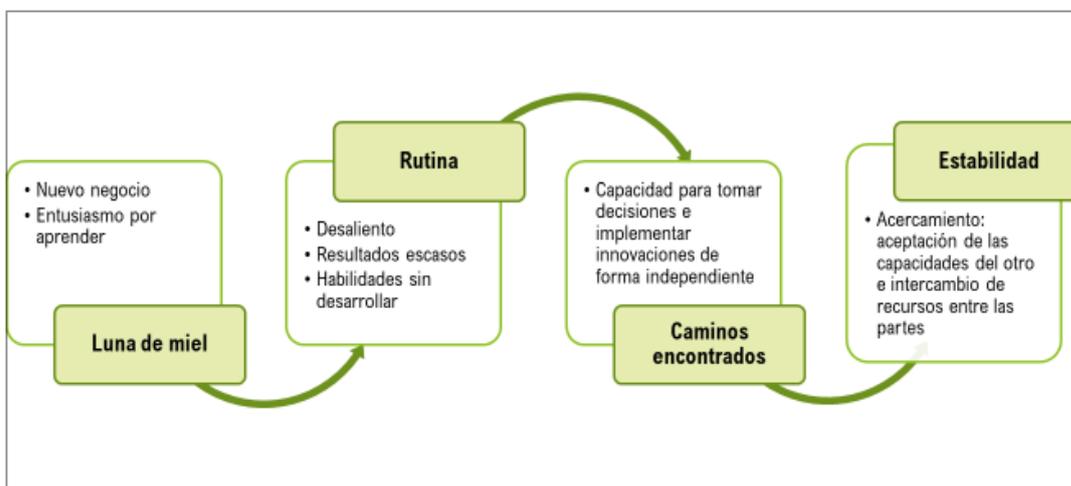


Imagen 9. Ciclo de vida de la franquicia: Relación franquiciante y franquiciatario. Elaboración propia. Basada en Blut *et al.* (2011).

Frazer (2001) concuerda con Blut *et al.* (2011) cuando asegura que el avance del ciclo de vida de la franquicia es directamente proporcional al cambio en la relación entre las partes, puesto que a medida que avanza el ciclo se incrementa el número de operadores y disminuye la atención individual del franquiciante hacia cada uno de ellos, lo que se traduce en un mayor nivel de independencia del franquiciatario en términos de manejo del negocio, resolución de problemas cotidianos e innovación. Respecto a este último rubro, cabe señalar que el proceso de innovación se produce a lo largo de todo el ciclo de vida de la franquicia, tal y como se refleja en la imagen 10. Es importante que los franquiciantes recuerden que el éxito de la red de franquicias depende en buena medida del éxito de cada uno de sus franquiciatarios y que, como dueño de la



marca, es su deber apoyarlos permanentemente en el desarrollo y desempeño de su negocio a través de las acciones señaladas en el contrato. No debe de olvidar, tampoco, que diferentes voces conducen a diferentes innovaciones, a nuevas ideas, servicios y nuevos productos que repercutirán en beneficio del negocio, dado que sólo a través de la diversidad de opiniones y de su inclusión en el núcleo común de la red se intensifica la innovación y, con ella, se expande el negocio.

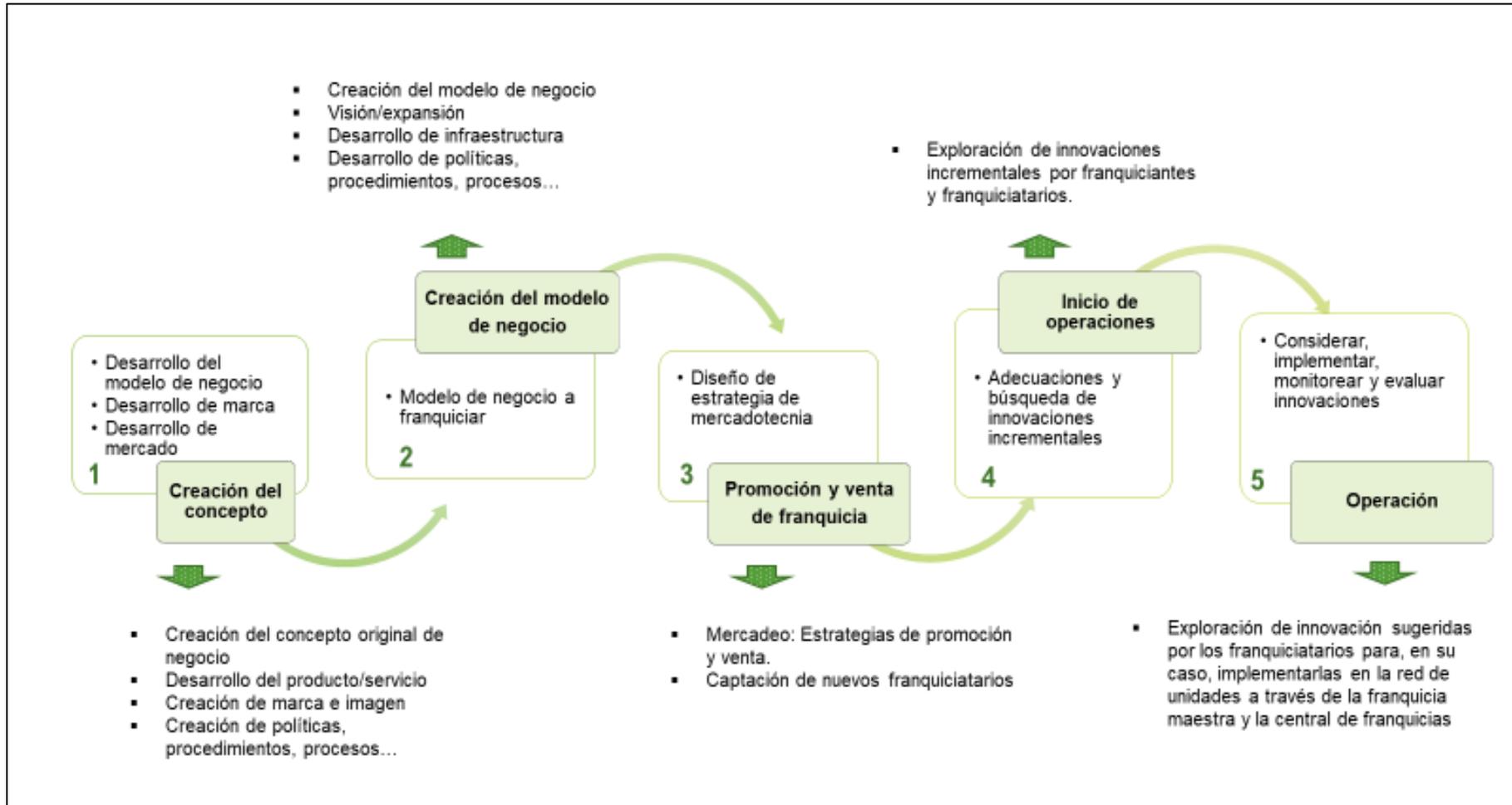


Imagen 10. Etapas de la innovación de acuerdo al ciclo de vida de la franquicia.
Fuente. Elaboración propia.

De Castro (2009) expresa la importancia de la heterogeneidad de las partes, por lo que, en el caso de las franquicias en México, debiera alentarse la apertura de unidades franquiciadas en diferentes regiones del país, dirigidas por franquiciatarios de culturas diversas, con rasgos culturales, profesionales, vitales y educativos diferentes pero que, pese a ello, compartan las características, las competencias, la motivación y el compromiso personal requerido para impulsar el negocio hacia resultados exitosos. La literatura ha probado en numerosos estudios empíricos que el éxito de una unidad franquiciada depende en un porcentaje considerable del perfil de su franquiciatario.

Para todas estas empresas el perfil y la calidad del franquiciado son fundamentales. La gran mayoría de estas empresas se dirigen hacia emprendedores con niveles y capacidades medio-altas de inversión, pero también definiendo el perfil de su futuro franquiciado, sus capacidades, así como su formación y en función de todo ello la forma más efectiva de acceder al mismo. Además, por lo general, potencian a aquellos franquiciados con mayor capacidad de gestión, con el objeto de crecer sólidamente con aquellos más comprometidos, impulsando la figura del multifranquiciado, que ayuda al desarrollo de la red (Tormo Franquicias, 2016:28).

Para la consultora, diferenciación, heterogeneidad e innovación aparecen irremediablemente unidas; considerando que un perfil variado de franquiciatarios contribuye a dotar a la empresa de elementos distintivos que marcan la diferencia en el mercado respecto a otras compañías similares.

La mayor parte de las compañías (...) han sido generadoras de los nichos de mercado en los que operan; es decir, han sido capaces de identificar unas necesidades latentes en el mercado y diseñar/fabricar/comercializar los productos y servicios adecuados a dichas necesidades, en tiempo, forma y precio adecuados, creando conceptos diferenciales y competitivos. Consumidores, inversores y franquiciados perciben a estas marcas dentro de un posicionamiento diferente de la competencia, lo que las distingue y hace “únicas” frente al resto de productos y servicios del mercado. Ello conlleva

una continua innovación en los modelos de negocio, que se renuevan día a día (Tormo Franquicias, 2016:29).

2.3.4 Recursos intangibles e innovación

Por su parte, Galbreath (2005) añade el uso de los recursos intangibles y su transmisión como estrategia clave para el éxito de la franquicia, especialmente aquellos relacionados con la reputación e imagen de la empresa, cuyo valor supera no sólo el de los recursos tangibles sino también el de otros recursos intangibles como la propiedad intelectual. Lucía & Bordonaba (2006:17) añaden que la importancia de este tipo de recursos es tal que afecta, incluso, al tipo de relación que se establece entre franquiciador y franquiciatario, pues cuanto mayor “sean los recursos intangibles aportados por el franquiciador, mayor relación tendrá con la tendencia a la centralización de la propiedad”. Funes (2007) argumenta que este tipo de activos genera riqueza a las empresas a un nivel microeconómico e impacta en el desempeño competitivo de las mismas y en su capacidad de innovar, especialmente en una época en la que prima la economía impulsada por el conocimiento, y en la que su generación, transmisión y aprovechamiento constituyen importantes fuentes de riqueza. Por ende, redundará en el mejor interés de las franquicias, desarrollar las habilidades y capacidades de sus franquiciatarios.

Koen, Bertels & Elsum (2011:53) afirman que aun cuando las empresas establecidas demuestran consistentemente su capacidad para innovar, con frecuencia se enfrentan a dificultades en su intento de desarrollar nuevos modelos de negocio en nuevos mercados dado que, cuando se trata de la innovación, las actividades vinculadas a la gestión de las ideas representan el punto de mayor debilidad para los empresarios. Señalan los autores que la mejor forma de visualizar el proceso de innovación es, por su división en tres fases: el inicio, el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos, y comercialización. En este escenario, es imperativo que las franquicias dispongan de herramientas adecuadas para trabajar con la complejidad del proceso de innovación, determinar sus elementos y poder identificar cuáles han sido las principales

iniciativas y potencialidades, que pueden contribuir a ampliar las condiciones para la generación de la innovación. En general, que sea cuál sea el modelo de innovación utilizado por la franquicia siempre aparecen tres elementos recurrentes: 1) oportunidades, 2) ideas y conceptos interrelacionados entre sí, y 3) con las variables internas y externas asociadas a la empresa. Sobre esta tríada, Koen, Ajamian, Burkart, Clamen, *et al.* (2001) desarrollan un modelo que facilita el proceso de generación de ideas innovadoras y el posterior desarrollo del producto, servicio o proceso derivado de ellas. El modelo consta de tres partes o elementos sustantivos: a) el motor; b) los factores del entorno y, c) el área interior compuesta por cinco elementos: (i) identificación de oportunidades; (ii) análisis de oportunidades; (iii) generación y el refinamiento de las ideas; (iv) selección de las ideas y, (v) definición del concepto o tecnología para el desarrollo de la idea [v. imagen 11].

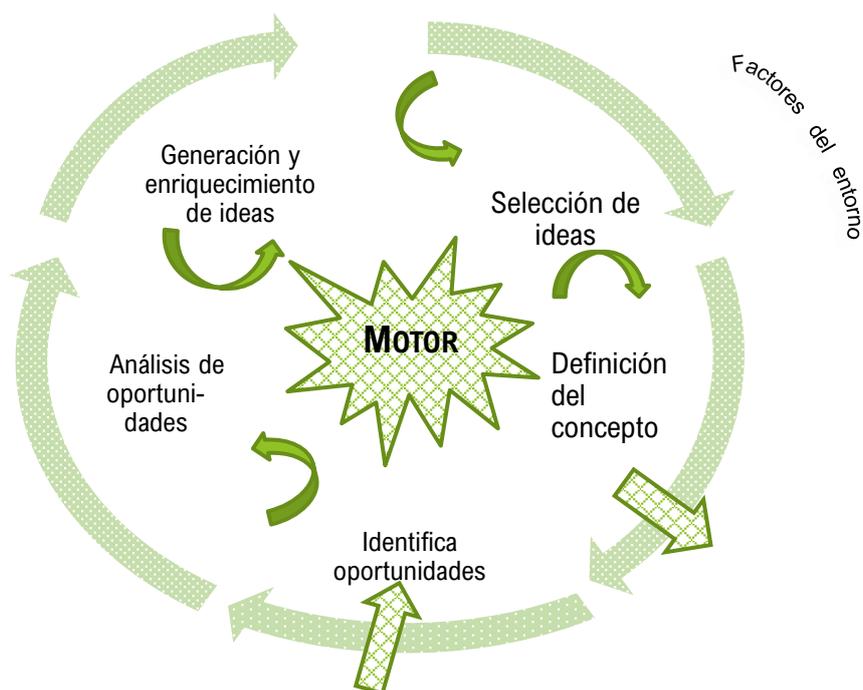


Imagen 11. Modelo de generación de ideas para la innovación.
Fuente. Elaboración propia. Basado en Koen *et. al* (2001:47).

El proceso representado inicia mediante la identificación de una oportunidad o la generación de una idea que puede interactuar con otros elementos del modelo, ser influenciada por los factores del entorno y accionar el motor de la innovación

—liderazgo, cultura organizacional—. La forma circular sugiere que las ideas y las oportunidades pueden fluir e interactuar con los cinco elementos. Así, el modelo tiene dos puntos de inicio, pero una sola salida: la actividad de desarrollo de concepto y tecnología. Siendo este punto, la conexión con el proceso de desarrollo formal.

Es a este modelo al que el franquiciante debe aplicar cada una de las ideas generadas por sus franquiciatarios, cuya capacidad para generarlas debe ser considerada un recurso intangible valioso, dado que, en términos de Hargadon (2015), es sobre las capacidades y habilidades del personal de la empresa, sobre su marca y su imagen, es decir, sobre aquellos activos signados por su intangibilidad que radica el éxito de las empresas: por lo que, en el caso de las franquicias corresponde al franquiciante estimular a través de la entrega del *know how* del negocio, las inquietudes de innovación de sus franquiciatarios, incrementando con ello los recursos intangibles de la red. Lo anterior en un contexto en que tanto la literatura como la experiencia empírica destacan la importancia de la colaboración entre franquiciantes y franquiciatarios para sostener la marca en un nivel de posicionamiento óptimo, independientemente de la ubicación y complejidad de los mercados en que opere, sin perjuicio de su prestigio ni de sus estándares de calidad.

2.3.5 Innovación y ecosistema de franquicias

La necesidad de innovar debiera de ser consustancial a la naturaleza de las empresas franquiciadoras, dado que éstas reciben un canon de los franquiciatarios y, en términos generales, se encuentran exentas de la gestión cotidiana de las unidades franquiciadas, que recae también en los franquiciatarios, la empresa debiera dedicar una cantidad importante de recursos humanos y financieros a la gestión de los procesos de mejora, con el objetivo de mantenerse en el mercado pero, también, de satisfacer las expectativas de los franquiciatarios que han apostado por su marca. De esta forma, las empresas franquiciantes podrán construir saludables ecosistemas de

innovación que impactarán benéficamente en la economía de los países contribuyendo a la generación de empleo y a una mejor distribución de las rentas.

Debe entenderse como ecosistema de innovación de franquicias la comunidad donde el franquiciante y los franquiciatarios, vinculados a través de la marca, la imagen y de los procesos de la red, interactúan entre sí mediante procesos vitales, conocen su entorno, exploran e introducen nuevas ideas en el modelo de negocio para agregar valor y adquirir ventajas competitivas que le permitan consolidar su posición en el mercado y diferenciarse de su competencia. Un ecosistema de innovación saludable requerirá de condiciones favorables a los procesos innovadores, de canales de comunicación fluidos, de manejo de información actualizada respecto a las tendencias del mercado, de personal competente y, sobre todo, de liderazgo sólido por parte del franquiciador a la hora de motivar a las partes de interés —clientes, proveedores, personal, especialistas, asesores, mentores y comunidad en general— a participar en el desarrollo de ideas y procesos innovadores dentro y fuera de la red [v. imagen 12].

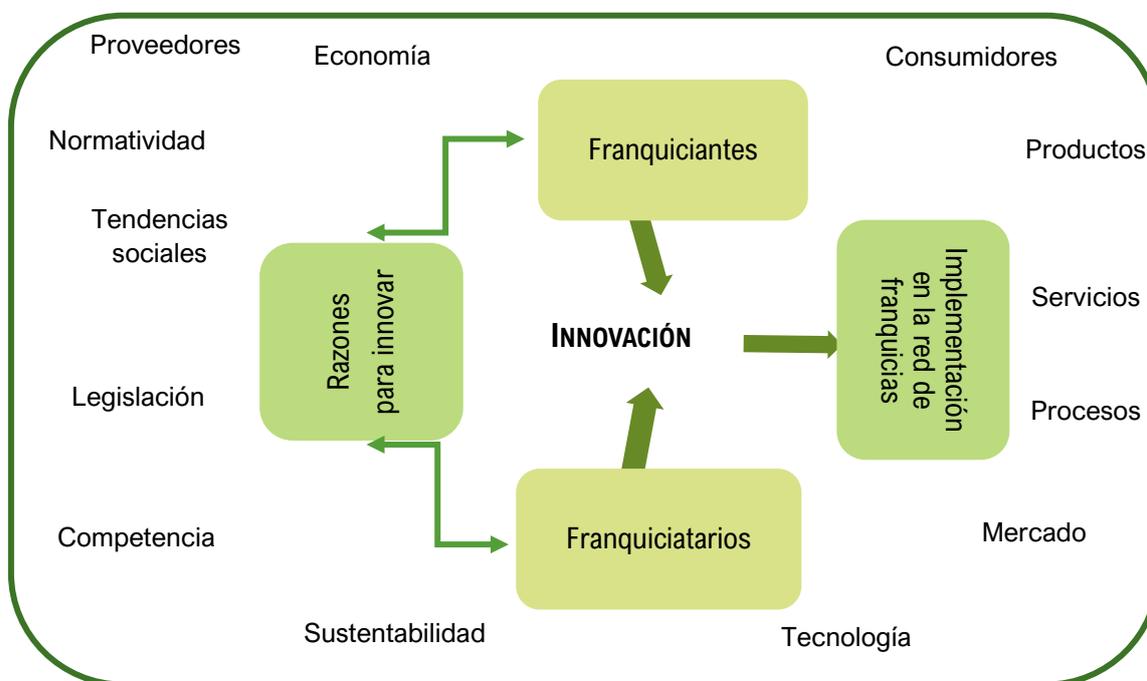


Imagen 12. Franquicias: Ecosistema de la innovación.
Elaboración propia.

Tal y como se aprecia en la imagen 12, el ecosistema requiere de la participación activa de los franquiciatarios en la red de innovación, lo que como se ha expuesto previamente puede presentar cierta dificultad para algunos franquiciantes. El proceso de vinculación debe diseñarse y promoverse como un proyecto de la empresa en pro del impulso a la creatividad y la innovación, capaz de motivar a los franquiciatarios a tomar riesgos en beneficio de la red, especificando con claridad cada una de sus cinco etapas, mismas que deben seguirse ordenadamente [v. imagen13].

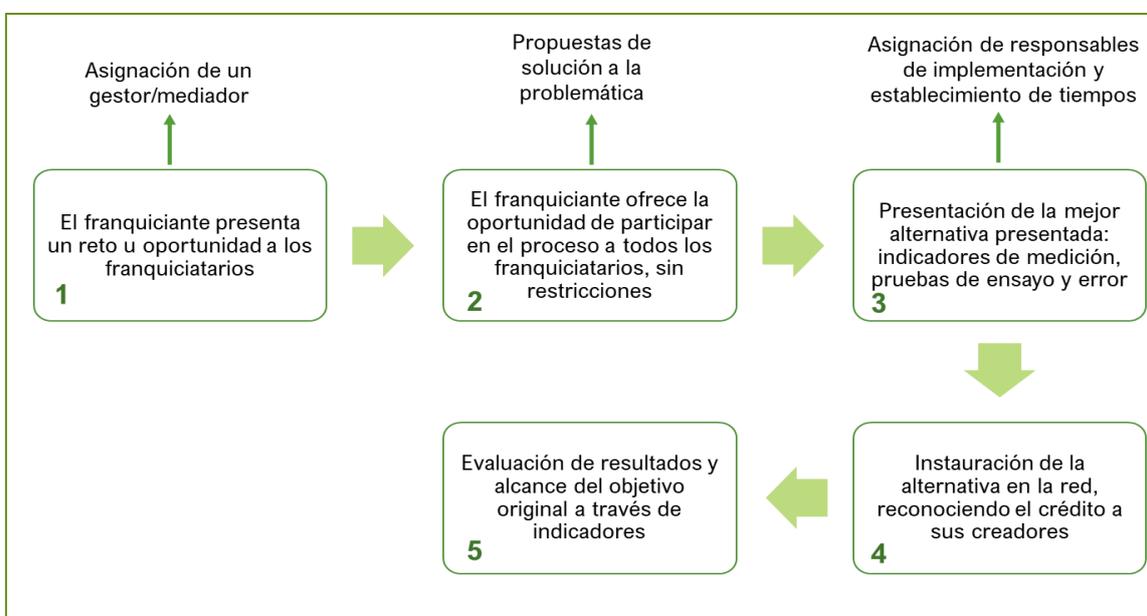


Imagen 13. Inclusión de los franquiciatarios en los procesos de innovación de la red
Elaboración propia.

2.4 Sustentabilidad

*...un nuevo objetivo para las empresas,
es crear valor compartido con la sociedad
– reconocer sus necesidades
y no solo las necesidades económicas convencionales...
Michael E. Porter y Mark R. Kramer.*

El desarrollo sustentable ha sido abordado desde diferentes enfoques, que incluyen, cambio de valores, desarrollo moral, reorganización social, proceso de transformación y, en todos los casos, desde la perspectiva de una visión de

futuro más promisorio que la actual. Con el paso del tiempo, el desarrollo sustentable ha dejado de ser un concepto novedoso para alcanzar la categoría de enfoque estratégico empresarial en materia de protección del medioambiente y de mejora social en términos de equidad y apoyo a la comunidad, convirtiéndose en un elemento imprescindible para toda empresa que desee mantener su posición en el mercado, incluidas las franquicias.

2.4.1. Desarrollo sostenible y sustentabilidad

Adams (2006) data el origen de la idea de sustentabilidad en 1969, en el nuevo mandato de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), referido a la “perpetuación y el mejoramiento del mundo viviente —el ambiente natural del hombre— y los recursos naturales de los que dependen todos los seres vivientes”, aludiendo a la gestión del “aire, agua, suelos, minerales y especies vivientes, incluido el hombre, para lograr la calidad de vida sostenible más alta posible” (UICN, 1969, citado por Adams, 2006:15). El autor señala que el concepto se debatió ampliamente en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano en Estocolmo, 1972, donde “el concepto se acuñó explícitamente” para avanzar en interés a lo largo de la década siguiente a través de la Estrategia Mundial para la Conservación (publicada como *World Conservation Strategy* en Ginebra 1980), el *Informe Brundtland* (1987) y la *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* (Río de Janeiro, 1992), “así como a través de la planificación de los gobiernos nacionales y la participación más amplia de los líderes del comercio y de organizaciones no-gubernamentales de toda índole” (Adams, 2006:2).

El documento *Nuestro futuro común* (ONU, 1987), mejor conocido como *Informe Brundtland*, supuso el primer intento serio de solucionar la confrontación entre desarrollo y sustentabilidad. El Informe aporta la primera definición de desarrollo sostenible, al señalar que “está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para

satisfacer las propias”. Desde entonces, el desarrollo sostenible ha emergido como principio rector del desarrollo mundial a largo plazo, con propósitos de alcanzar de forma equilibrada el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente, es decir, los tres pilares o dimensiones básicas que engloba el concepto y que, de acuerdo a Adams (2006:2) se han expresado gráficamente de diferentes maneras de acuerdo a perspectivas también diversas; de ellas, la más conocida y utilizada es la propuesta por el Programa de UICN para 2005-8, adoptado en 2005, a partir de un modelo de círculos entrelazados que pretendía expresar la necesidad de integración de los tres pilares para restablecer el equilibrio entre las dimensiones de la sustentabilidad [v. imagen 14].

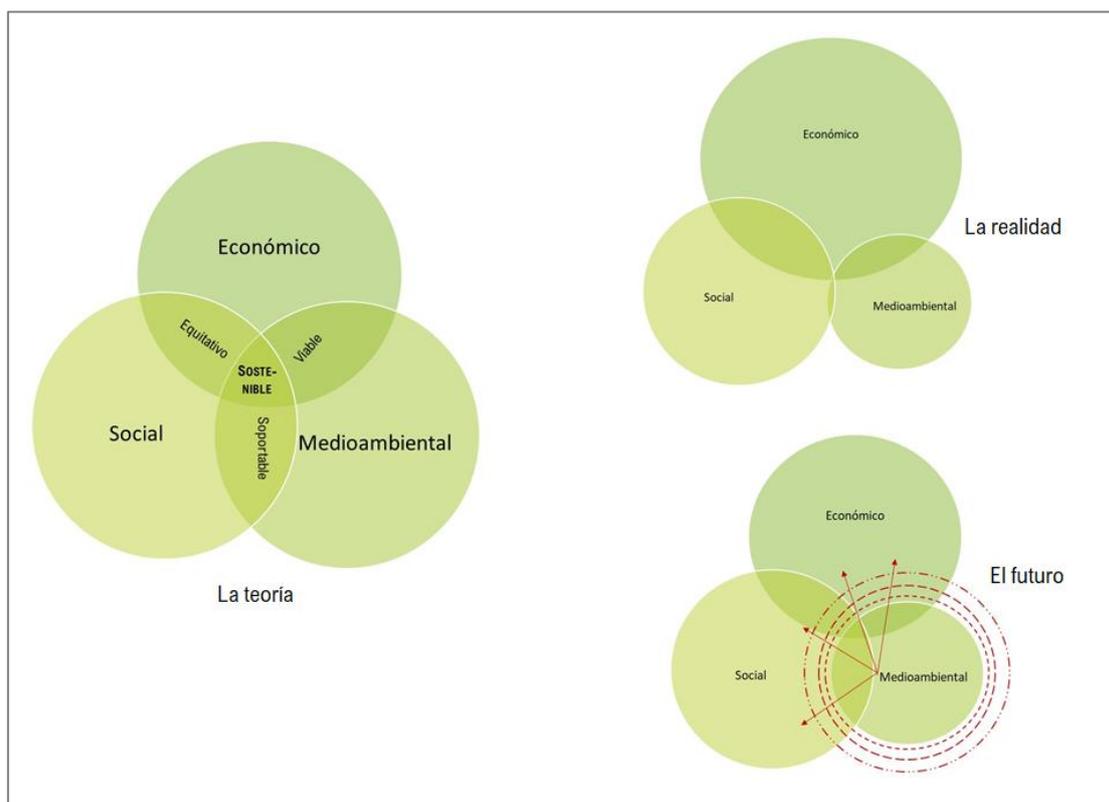


Imagen 14. Desarrollo sustentable: Expresión Gráfica de la UICN.

Fuente. Elaboración propia. Basada en Adams (2006).

La lectura de la imagen 14 muestra como pese a los esfuerzos que vienen realizándose desde 1969 —la teoría—, el desarrollo económico continúa primando en la actualidad sobre el desarrollo social y la preservación del entorno —la realidad—, aunque es de esperar que un futuro no muy lejano la teoría y la realidad coincidan.

El concepto se ha aplicado a prácticamente todos los ámbitos del quehacer humano, incluido el empresarial, que lo aborda desde el entendimiento de la empresa sustentable como “aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general” (Rodríguez, 2012, s/p).

Por su parte, Gladwin, Kennelly & Krause (1995) definen el concepto de desarrollo sostenible como un proceso para alcanzar el desarrollo humano de manera: 1) incluyente (mantener el desarrollo humano a través del tiempo y del espacio); 2) conectada (considerando la interdependencia humana, ecológica, social y económica); 3) equitativa (a partir de una relación justa entre las generaciones y las especies); 4) prudente (mediante acciones de cuidado y prevención tecnológica, científica, política) y, finalmente, 5) segura (que exige cuidado ante las amenazas y protección de los efectos dañinos); es decir, de un modo sustentable.

Simón & Rueda (2016) matizan que en tanto las expresiones *desarrollo sostenible* y *desarrollo sustentable* refieren a un proceso, los sustantivos *sostenibilidad* y *sustentabilidad* remiten a la meta que dicho proceso intenta alcanzar. Meta que para las organizaciones empresariales debe traducirse en “la conciencia de que su función profesional es crear riqueza y calidad de vida para las personas que la constituyen, generando el menor impacto medioambiental posible en el entorno en el que opera”, es decir, en la alineación del afán de lucro naturalmente asociado a los negocios con el esfuerzo por alcanzar el bienestar social Blasco (2008, citado por Vilaseca, 2008: s/p.).

Por tanto, sustentabilidad y sostenibilidad, encuadradas en la corriente filosófico-económica del humanismo empresarial, remiten a nuevos procesos de gestión que obligan al emprendedor a reflexionar sobre la forma de definir “los valores y principios de su empresa, así como el papel que (...) su organización desempeñe

en la sociedad" y que, de acuerdo a la experiencia profesional de numerosos empresarios exitosos "los negocios que perduran son los que establecen relaciones justas en las que todos los actores salen ganando" (Vilaseca, 2008, citando a Blasco, 2008). Lo que coincide con lo expuesto por Adams (2006) al señalar el reconocimiento del sector empresarial a los procesos sustentables y, de modo particular, a la sustentabilidad ecológica.

El 'reverdecimiento' de los negocios se ha convertido en un asunto central de la responsabilidad social corporativa para un gran número de empresas globales, aunque para muchas sigue siendo más una cuestión poco relevante dentro de una gestión de relaciones más amplia que algo que conduce a cambios estructurales en la forma o tamaño de los negocios principales (Adams, 2006:3).

Con el paso de los años la conciencia pública sobre sustentabilidad fue desarrollándose de modo paulatino hasta llegar a la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas (Nueva York, septiembre del 2000) que finalizó con la *Declaración del Milenio* (ONU, 2000), de la que se deslindaron los Objetivos del Milenio (ODM), cuyo propósito consistía en atender las necesidades humanas más apremiantes y los derechos fundamentales que todos los seres humanos deberían disfrutar (ONU, 2015a). Dos años más tarde, en 2002, la ONU, asistida por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la OCDE, estableció 21 metas y 48 indicadores cuantitativos para monitorear el cumplimiento y avance de los ODM, cuya evaluación de cumplimiento se presentó en septiembre de 2015. Aun cuando el compromiso adquirido por los líderes de los 189 países firmantes de la Declaración resultó en el movimiento contra la pobreza más exitoso de la historia que, pese a todo, no fue suficiente para "liberar a nuestros semejantes, hombres, mujeres y niños de las condiciones abyectas y deshumanizadoras de la pobreza extrema" (ONU, 2000).

En la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Nueva York, 15 de septiembre de 2015) 193 Estados miembros de la ONU firmaron el documento titulado *Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el*

Desarrollo Sostenible, que incluía los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, desgajados en 269 metas, principios de trabajo para enfrentar la pobreza, luchar contra la desigualdad, reducir la injusticia y mitigar el cambio climático (ONU, 2015b). De acuerdo con el documento, tanto la Agenda 2030 como los ODS conforman:

Un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Reconocemos que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, es el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible (ONU, 2015b: s/p).

Los ODS instan a la totalidad de los países, sin importar el nivel de su economía, a adoptar medidas que promuevan la prosperidad y resguarden el planeta, al tiempo que reconocen la necesidad de vincular las iniciativas para acabar con la pobreza con estrategias que favorezcan el crecimiento económico, aborden las necesidades sociales y contribuyan a preservar el entorno y mitigar el cambio climático (ONU, 2015b: s/p) [v. imagen 15].



Imagen 15. Los 8 Objetivos del Milenio vs. 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente. Elaboración propia. Basada en ONU (2015^a y b).

Respecto a este último punto, el 30 de noviembre de 2015 se llevó a cabo en París la 21ª Cumbre de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (COP21), que congregó a 195 países con la intención de redactar un instrumento sustituto para el *Protocolo de Kioto*. Fruto de dicha asamblea fue el Acuerdo de París, cuyo objetivo principal consiste en contener el incremento de la temperatura "muy por debajo de los 2°C" respecto a la era preindustrial y "seguir esforzándose por limitar este aumento a 1,5°C", reduciendo las emisiones de gases efecto invernadero (como gases industriales - dióxido de carbono, hidro fluoro carburos, metano, óxido nitroso - entre otros) aun cuando muchos expertos dudan de la viabilidad de dicho objetivo.

El *Acuerdo de París*, primero de carácter universal y jurídicamente vinculante en materia de cambio climático, señala en su introducción:

Consciente de que el cambio climático representa una amenaza apremiante y con efectos potencialmente irreversibles para las sociedades humanas y el planeta y, por lo tanto, exige la cooperación más amplia posible de todos los países y su participación en una respuesta internacional efectiva y apropiada, con miras a acelerar la reducción de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero en un 40 % en 2030 y un 60 % en 2040, con respecto al año 1990 (ONU, 2016:1).

Lo que no deja de ser un objetivo especialmente ambicioso si se tiene en cuenta que el acuerdo no impone metas obligatorias a cada país, como sucedía con el Protocolo de Kioto, sino que cada nación fija sus propios objetivos en materia de reducción de emisiones para el año 2030, de acuerdo a seis criterios esenciales: (i) reducción de emisiones de acuerdo a criterios científicos; (ii) transparencia, con reevaluación del *Acuerdo* cada cinco años; (iii) adaptación a partir del reforzamiento de la capacidad de las sociedades para enfrentar el cambio climático; (iv) apoyo de cooperación de los países desarrollados con aquellos en vías de desarrollo; (v) Daños y perjuicios, cooperación en ámbitos de sistemas de alerta, emergencias y seguro contra riesgos y, (vi) rol de las ciudades y la sociedad civil como elementos clave en la reducción de emisiones (ONU, 2016).

Finalmente, y en materia empresarial, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC, por sus siglas en inglés, Davos, 1999) es la mayor iniciativa voluntaria de sustentabilidad corporativa del mundo, pero también es un modelo de negocio que pretende la alineación de estrategias y operaciones de las empresas (dentro de su ámbito de influencia) con los principios y valores universales de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción para tomar acciones que permitan avanzar en los objetivos sociales, y transformar el mercado global, fomentando un sector privado sostenible y responsable que, dentro de su ámbito de influencia, adopte, apoye y promulgue un conjunto de 10 principios fundamentales y universales distribuidos en cuatro áreas: derechos humanos, trabajo, medio ambiente y corrupción [v. imagen 16].

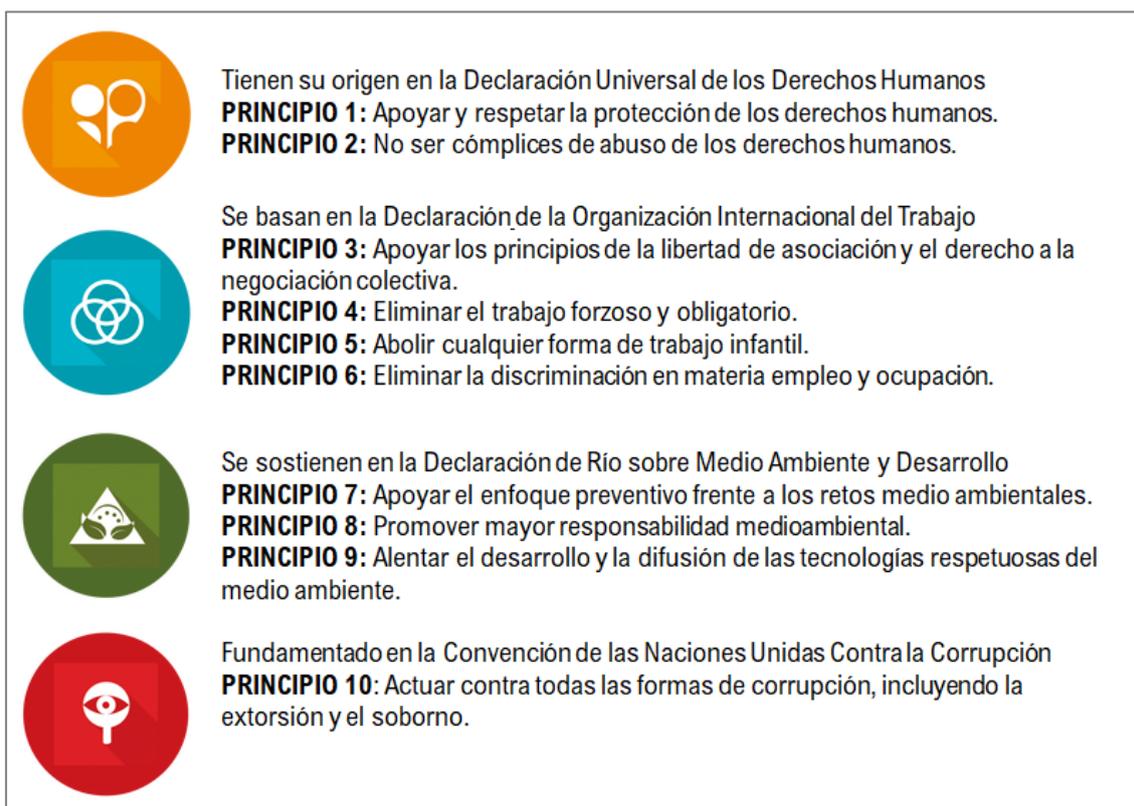


Imagen 16. Principios fundamentales del Pacto Mundial de 1999.
Elaboración propia. Basada en Red Pacto Mundial México (2015).

2.4.2 Empresas sustentables y responsabilidad social corporativa

*Es curioso que los acontecimientos financieros en Estados Unidos y otros países que han llevado al desastre de la crisis, con sus ejemplos de desvergüenza y abuso de las posiciones de privilegio con las peores consecuencias empresariales, han reforzado la idea de que prescindir de toda consideración ética en los negocios, no sólo es indecente sino también y, sobre todo, imprudente
(Fernando Savater, 2014).*

Aunque pudiera parecer lo contrario dado lo abundante de la literatura en la materia, Navarro (2012) indica que la falta de difusión de la responsabilidad social corporativa (RSC) entre las empresas a lo largo de los últimos años deriva de la crisis económica global y no de la falta de convicción de los empresarios respecto a que los criterios del bien común asociados a los principios del Pacto Global, a los ODS y, en general a las mejores prácticas de responsabilidad social que generen mejores escenarios para las organizaciones, la sociedad y el entorno, ya que su sensibilidad ante los desafíos ecológicos y sociales impactan benéficamente en su desarrollo. De esta forma, la RSC se ha convertido en un factor protagónico del progreso de los negocios al interactuar con las diferentes partes de interés asociadas a ellos, incluida la propia sociedad que día con día muestra mayores exigencias respecto al cumplimiento de las obligaciones sociales por parte de las empresas. Por otra parte, las organizaciones comienzan a considerar las mejores prácticas de RSC como una ventaja competitiva que facilita su penetración en los mercados con un adecuado control de riesgos (Porter & Van der Linde, 1995).

El ejercicio de la RSC favorece el cumplimiento de los estándares de calidad en los ámbitos laboral, social y medioambiental, por lo que debe entenderse como un factor estratégico que proyecta sustentablemente a la empresa en su entorno institucional, laboral, ecológico y social sin perjuicio de los intereses de sus grupos de interés ni de la sostenibilidad de las generaciones futuras, en consonancia con todos y cada uno de los principios del Pacto Mundial (Ardiles, 2015). En este contexto, Werther & Chandler (2005) afirman que, en un plazo no demasiado extenso, la maximización de los beneficios y el ejercicio de la RSC llegarán prácticamente a equipararse. Por su parte, Schvarstein (2006) apunta

que la práctica de la RSC requiere de una conducta moral apegada a las normas obligatorias de ley y de una conducta ética que prevé su cumplimiento por voluntad propia y no proveniente de una coacción externa. De acuerdo a ello, la RSC se percibe como el compromiso firme de las empresas para ayudar a solventar problemáticas sociales y medioambientales en términos que sobrepasan lo legalmente estipulado, lo que a corto, medio y largo plazo debería agregar valor tanto a la empresa como a la propia sociedad (Porter & Kramer, 2002).

Carrillo *et al.* (2012) sintetizan lo hasta ahora expuesto al señalar que el ejercicio de la RSC asegura las condiciones requeridas para a) garantizar el respeto a los derechos humanos y a las libertades públicas de una sociedad; b) evitar el abuso de poder, bien sea de los gobernantes bien sea de cualquier otro grupo de fuerza y, c) incentivar el desarrollo ambiental en pro de la mejora del entorno de quienes integran una comunidad social. Definición que presenta paralelismos evidentes con la que Cajiga (2015) ofrece de los negocios sustentables, al describirlos como aquellos que no causan impactos negativos en el ambiente, la sociedad o la economía, implementan políticas progresistas en materia de derechos humanos y medioambiente y se aseguran de que sus procesos, productos y operaciones de manufactura y/o servicio consideren los riesgos ambientales sin perjuicio de la rentabilidad de la organización. Lo que no impide que otras voces, como las de Savater (2014), cuestionen si, a largo plazo, la RSC no quedará reducida a un intento de vana moralización de las organizaciones para ocultar la explotación indiscriminada de los recursos naturales y los seres humanos.

En otros términos, la RSC agrupa a las empresas que deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y de un medioambiente más limpio, fusionando su prosperidad económica con la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la comunidad en que se integra, se trata, entonces, de organizaciones que buscan la excelencia a partir del cuidado detallado tanto de las condiciones laborales de los trabajadores como de la calidad de los procesos de producción. De este modo, lo que empezó siendo una respuesta a las

presiones sociales se ha convertido es una estrategia de negocios (Lara, 2008). Lo que permite visualizar a la RSC como una forma de gestionar la empresa que integra el núcleo de visión estratégica junto con las metas comerciales y competitivas, los aspectos sociales y medioambientales toman gran notoriedad debido a la gestión excelente de los activos intangibles como el capital intelectual, la reputación y la transparencia. Igualmente, muchas organizaciones han adoptado la RSC como una estrategia de comunicación que les ha permitido delimitar su imagen en pro de una mejor aceptación ante el público.

Por otra parte, los ámbitos de la RSC responden a principios empresariales universales, y es el conocimiento y la profundización continua de esos principios lo que asegura su implementación exitosa. En base a lo anterior, una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamenta su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactan positivamente a las comunidades en las que opera, establece también, a partir de estos principios, compromisos para minimizar los impactos negativos de sus actividades, basados en una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés. Adicionalmente, es de suma importancia analizar la relación existente entre el comportamiento financiero de las compañías y la adopción de prácticas responsables en la gestión empresarial con el fin de determinar si existe dicha relación y, en su caso, el signo de ésta aun cuando los resultados obtenidos sean contradictorios y poco concluyentes (Charlo, Moya & Muñoz, 2013).

Cabe señalar que el objetivo principal de la empresa como ente social no sólo debe radicar en la obtención de utilidades, sino que también deberá de actuar de manera responsable con el desarrollo y progreso de la sociedad y el medioambiente al equilibrar sus ganancias bajo el principio de la libre competencia para satisfacer sus necesidades, evitando la explotación de los trabajadores. Adicional a este concepto se instala la sustentabilidad empresarial, que principalmente considera los impactos del crecimiento social, económico y

del medioambiente, incluyendo prácticas laborales, derechos humanos, trabajo digno e incluso desempeño ambiental, entre otros.

En este escenario, para KPMG (2018), la sustentabilidad debe entenderse como una estrategia de preocupaciones transversales para las empresas —laborales, energéticas, ambientales, sociales y geopolíticas— que afectan a la sociedad y a la comunidad; preocupaciones que forman parte de un todo donde convergen los recursos naturales, el comercio internacional, la infraestructura y los avances tecnológicos, así como otros que constituyen el futuro de la economía. Pese a ello, existen en la literatura algunas voces que cuestionan la utilidad real de la RSC, tal como indican Chirinos, Fernández & Sánchez (2012):

La RSC surge (...) como una respuesta de las grandes corporaciones y de organismos internacionales de tratar de contrarrestar la imagen negativa del sistema capitalista neoliberal, del cual forman parte, y de mantenerse a largo plazo en el mercado nacional e internacional (...). Trata de minimizar y suavizar los efectos negativos que han venido generando al ambiente y a la sociedad. Sin embargo, continúan manteniendo los principios básicos del sistema capitalista: la empresa privada (...), el mercado, la competencia y la maximización de la ganancia, como elementos claves del desarrollo humano sustentable (Chirinos, Fernández & Sánchez, 2012:450).

A partir de ello es posible introducir diferentes modalidades de franquicias sustentables y sociales, es decir, de marcas que como parte de la RSC han abordado su renovación a partir de un compromiso con el medioambiente, la economía sustentable, la inclusividad y el consumo responsable. Aunque en México son escasas las marcas que han optado por dichos modelos de negocio, ya sea en su modalidad de franquicia social, micro franquicia o franquicia con impacto social, es relevante mencionar que, en México, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2016) creó apoyos para la adquisición de microfranquicias, con montos máximos de apoyo de \$35,000.00 a microempresas con valor de \$50,000.00 M.N. [v. cuadro 21].

Modalidad	Descripción
Franquicia social	Aprovecha las estrategias, conocimientos, sistemas, reconocimiento e imagen de un modelo de franquicias ya probado para alcanzar metas sociales en materia de educación, pobreza, desempleo, planeación familiar, cuidado del medio ambiente, salud, entre otros. Brindan soluciones a problemáticas sociales de segmentos poblacionales vulnerables a través de la captación de donativos y, en menos casos, de la auto sustentabilidad de sus operaciones. Ejemplo: Aquí nadie se rinde y Comparte.
Microfranquicias con impacto social	Se unen las microfinanzas con los modelos de franquicias comerciales en un contexto de generación ordenada de autoempleo a través del uso de manuales y operaciones estandarizadas. Se consideran un instrumento de alivio de la pobreza a través del apoyo institucional a emprendedores carentes de habilidades, experiencia y/o <i>conocimiento</i> para iniciar negocios empresariales (Smith, 2015). Los franquiciantes se benefician con la introducción de sus productos en nichos de mercado habitualmente no disponibles, buscando adaptar sus productos y/o servicios en ámbitos locales, con apoyo de políticas de precio justo en una estructura de economías a escala. Ejemplo: Maseca y Herrería Ocelotl.
Franquicias con impacto social	Brindan soluciones probadas a problemáticas sociales, ya sea a través de franquicias comerciales con fin social o de franquicias operadas por una organización de la sociedad civil. Ejemplo: ¡Échale a tu casa! y La Casita de San Ángel.

Cuadro 21. Modalidades de franquicias sociales en México.
Elaboración propia basada en Feher, *et al.* (2013), INADEM (2016) y Smith (2015).

Capítulo 3 Marco contextual

3.1 Antecedentes

La totalidad de los autores consultados coincide en asociar el origen de la franquicia a prebendas feudales —“*franc*” o carta franca— mediante las cuales, en la Edad Media, un rey concedía a sus súbditos determinados privilegios, ya fuera para mantener el orden civil, recaudar impuestos, cazar o pescar en determinadas tierras del reino (Alba, 2004). En Francia, a lo largo de la Edad Media, el rey podía otorgar a los ayuntamientos determinados derechos de desarrollo de sus actividades convirtiéndolos en ciudades francas —*villes franches*— (Alba, 2004). Se asocia, también a la concesión de poderes de la iglesia a ciertos señores para recolectar en su nombre el diezmo eclesiástico a cambio de un porcentaje de lo recaudado. Prebendas, exenciones o canonjías que comienzan a desaparecer en el continente europeo a partir de 1569 con la firma del Concilio de Trento (Alba, 2004) y se elimina definitivamente tras el triunfo de la Revolución Francesa en 1789, a excepción de Inglaterra, cuya monarquía continúa franquiciando determinadas áreas geográficas a lo largo de los siglos XVII y XVIII. A principios del siglo XIX reaparece de nuevo asociado a la industria de la distribución y comercio de la cerveza en Inglaterra (Alba, 2004) y a la de su fabricación en Alemania (Burgos & Fernández, 2010).

Con una concepción más próxima a la actual, es decir, entendida como un “modelo conceptual entre franquiciador y franquiciado” (Bermúdez, 2002: 21) la franquicia vuelve a aparecer en los Estados Unidos en fecha no consensuada pero posterior al fin de la Guerra Civil en 1865 (Alba, 2004; Morejón, 2009; Burgos & Fernández, 2010), como una estrategia de la industria ubicada al norte del país para vender sus productos en el sur a través de una red de comerciantes locales y viajantes que se amparaban en el nombre, el prestigio y el reconocimiento de la marca cuyos productos comercializaban (Bermúdez, 2002). Morejón (2009) encuentra un antecedente previo en el otorgamiento legislativo

a particulares de la explotación de ciertos servicios públicos como los ferrocarriles y los bancos. Ya en el siglo XX, los autores disienten respecto a cuál fue la primera empresa estadounidense en franquiciar sus productos [v. cuadro 22].

Autor	Empresa	Descripción
Bolea de Anta (1990) A.G. Candler (1889)	Coca Cola (1892)	Venta del derecho de exclusividad del embotellado de Coca Cola a Thomas & Whitehead, quienes buscaron franquiciadores locales para fabricar, embotellar y distribuir y vender el producto, cuyo preparado básico era suministrado por la central.
Martínez Ribes (1987)	Singer Corporation (1912)	Establecimiento de un sistema de distribución basado en la integración parcial de diferentes empresarios para sus puntos de venta en una entidad económica de apariencia única.
Bolea de Anta (1990)	General Motors (1929)	Creación de estructuras de franquicia como un medio de eludir las leyes antitrust.
Rigol Gasset (1992)	Lainve-Pingouin (1925)	Primer antecedente en Europa. Francia.

Cuadro 22. Antecedentes de la franquicia moderna.
Elaboración propia. Basada en Bermúdez (2002:21-22).

3.2 Evolución de las franquicias en México

La historia y evolución del sector de las franquicias en México está íntimamente ligada a la carencia de información económica que permita apreciar su dinámica de desarrollo y su expansión comercial en el mercado. La literatura es, en este campo, escasa y fragmentada. Sin embargo, para obtener una idea aproximada de su evolución, se han recogido en el cuadro 23 los datos de mayor relevancia en forma de cronología, misma que ha sido redactada en torno a los momentos clave de expansión con propósitos de establecer a través de la línea de tiempo los hitos relevantes de cambio, crecimiento y/o mejora del sector en el ámbito mexicano. Cabe señalar que, aunque las cifras puedan parecer disparejas debido a lo anteriormente expuesto en materia de contabilización del sector, no se comentan las discrepancias ni se priorizan unas cifras sobre otras, debido a: a) la fiabilidad de las fuentes; b) la pretensión del cuadro radica únicamente en ofrecer un panorama genérico de la evolución del sector. Sin embargo, pueden extraerse de su lectura dos conclusiones importantes: a) el sector de las

franquicias en México ha experimentado desde su entrada al país en 1985 un crecimiento sostenido con tendencia a incrementarse a lo largo de los próximos años y, b) El predominio de las marcas franquiciantes de origen extranjero que puede percibirse a lo largo de los años noventa ha cedido paso al empuje de las franquicias nacionales que, actualmente, son más del 80% del sector.

Fecha	Hecho clave
1985	McDonald's. Primera franquicia en llegar al país.
1989	Nacimiento de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)
1991	Reconocimiento de la franquicia como figura jurídica —artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial—. Registro de 50 empresas franquiciantes, el 80% de las cuales correspondía a extranjeras y, el 20% restante, a marcas mexicanas, con un aporte al país de 40,000 empleos.
1992	Aparición de <i>Franquicias: La revolución de los 90</i> (Enrique y Rodrigo González Calvillo). Monografía temática acerca de las consideraciones generales para desarrollar franquicias. La firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) incrementó la entrada a México de marcas franquiciantes extranjeras, que se vio favorecida por las disposiciones sobre la protección a la propiedad intelectual ya instituida, la estabilidad económica nacional.
1994	Obligación de entregar la Circular de Oferta de Franquicia (COF) para formalizar el contrato de franquicia. Primer monográfico de la revista <i>Entrepreneur</i> dedicada a las franquicias, con 457 marcas contabilizadas. Se contabilizan 150 empresas franquiciantes —60% extranjeras y 40% mexicanas— y una aportación de 125,000 empleos.
1995	La revista <i>Entrepreneur</i> saca su monográfico “500 franquicias en México”, dedicado a la expansión de las franquicias en épocas de crisis. Las franquicias mexicanas comienzan a traspasar fronteras: Helados Bing y Helados Holanda — franquicias en Guatemala, El Salvador y España—; Souvenirs <i>Bye, Bye</i> , Flash Taco y VIPS — anuncian apertura en Estados Unidos—; <i>Juven's</i> —se instala en Chile—. Se amplían las facilidades de financiamiento a través de Bancomer —primer banco con una gerencia especializada en franquicias—, BNCI, Bancomext y Fidec con opciones de crédito específicas para este tipo de negocio. La Ley de Propiedad Industrial incluye la COF en su marco legal
1996	Sushi Itto se expande a Canadá y Estados Unidos. Diversiones Moy, contabilizaba 60 unidades en el extranjero y se preparaba para expandirse en Centroamérica.
1997	La AMF contabilizaba 150 marcas afiliadas. Deportes Martí anuncia el abandono del modelo de franquicia dada la situación económica del país. Continúa la expansión de franquicias mexicanas en el extranjero.
1999	Aparece el modelo de franquicia de baja inversión —adquisición por \$40,000— con oferta de servicios como: software de creación de libros, talleres o expendios de churros.
2001	La franquicia se percibía como una opción de negocios segura con elevado grado de preferencia entre los emprendedores. La AMF proyectaba un crecimiento del sector entre el 15 y el 20% anual. Se abrieron en el país 2,500 unidades franquiciadas.
2003	El monográfico de <i>Entrepreneur</i> reseña por primera vez en México las franquicias sociales a partir del modelo brasileño, con opciones de negocio como: proyectos educativos para población de bajos recursos o reclusorios; apoyo y creación de estrategias para la distribución de artesanía en pueblos indígenas; creación de fundaciones junto con instituciones privadas o entretenimiento con payasos en hospitales pediátricos y orfanatos.
2005	La AMF, los principales consultores de negocios y franquicias y la Comisión de Economía de la LIX Legislatura de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión participaron en el Decreto que reformó y adicionó diversas disposiciones a la Ley de Propiedad Industrial, en materia de



	Franquicias. En el documento se modificó la definición de Franquicia (Artículo 142), además de otras disposiciones como el contenido mínimo de la COF.
2006	La Secretaría de Economía trabaja en la elaboración del Programa Nacional de Franquicias (PNF). La Secretaría de Economía inicia el Programa Crédito a Franquicias con \$40 millones de Fondo de Garantía a distribuir a través de HSBC.
2007	La revista <i>Entrepreneur</i> destaca seis marcas significativas en el sector de las franquicias en México: Dormimundo, Predamex, Sushi Itto, Hawaiian Paradise, El Fogoncito y los Bísquets de Obregón. El Fogoncito abre una unidad en China y, FONART, se expande a Centroamérica. Entra en acción el PNF, que brindaba un porcentaje de la cuota para el desarrollo de un mayor número de cadenas de franquicias, logrando una expansión del sector de 750 marcas en 2007 a 1,370 en 2012.
2008	México se posiciona en el séptimo lugar mundial como país generador de franquicias. La AMF estimó en 30.000 millones de pesos el monto de ventas al público del sector de las franquicias, lo que correspondía al 6% del PIB nacional.
2009	Auge de las franquicias sociales que no sólo clonan negocios, sino respuestas a las principales problemáticas de las poblaciones vulnerables del país. Auge de las microfranquicias, a partir de la apertura de Franchise Store, primera tienda de franquicias instalada en el país.
2012	La Secretaría de Economía contabiliza en el Foro de Franquicias organizado por CONCANACO-Servytur, 1200 franquicias en el país con una aportación de entre el 5 y 6% del PIB nacional y una tasa de supervivencia para el 95% de las mismas mayor a cinco años, lo que las convertía en uno de los modelos de negocio de menor riesgo para los empresarios mexicanos. La Secretaría de Economía contabiliza en el Foro de Franquicias organizado por CONCANACO-Servytur, que el PNF brindó desde su creación apoyo a más de 2000 empresas, que aportaron la generación de más de 11,000 empleos, así como la conservación de más de 1000 empleos adicionales.
2013	La franquicia se considera un sector sólido en el panorama económico nacional que despierta el interés de la academia a través de las primeras investigaciones serias en torno al sector. Se contabilizaron 1500 marcas de franquicia.
2016	El periódico <i>el Economista</i> señala que, en 2016, abrieron en México 11, 800 establecimientos pertenecientes a alguna franquicia, lo que equivale a 1 nuevo punto de venta cada hora. Se estima un crecimiento del sector de alrededor del 8% entre 2016 y 2021, lo que da cuenta de la solidez del modelo de negocio. La consultora Feher & Feher contabiliza alrededor de 1500 marcas de franquicias —86% mexicanas, 14% extranjeras—, con más de 75,000 puntos de venta en todo el país y una aportación de 890,000 empleos directos.
2017	La revista <i>Entrepreneur</i> contabiliza en su número monográfico anual 1, 016 marcas.

Cuadro 23. Evolución del sector de las franquicias en México: 1985-2017.

Elaboración propia. Basada en Tocatli (2015); Secretaría de Economía (2012); Alba (2010). *El Economista/Notimex* (2017).

Parece razonable suponer, tras la lectura de los cuadros 23 y 24, que el modelo de negocio de franquicias es, actualmente, una herramienta de distribución y expansión sólida que asegura a la marca la apertura de nuevos mercados y segmentos de mercado a un riesgo no demasiado elevado para emprendedores e inversionistas. Ofrece, así mismo, la oportunidad de colaborar con marcas bien establecidas en su ramo y niveles de demanda elevados.

3.3 Contexto normativo

El negocio de las franquicias descansa sobre la relación establecida entre franquiciante y franquiciatario a través de un contrato de franquicia, “lo cual permite un desarrollo importante de las franquicias en México, aunque posiblemente no con todas las garantías legales que debieran tener ambas partes” (FranquiciasEn.mx, 2017:s/p), línea de pensamiento compartida en el panel legal celebrado durante el I Congreso Latinoamericano de Franquicias y Negocios⁹ (Ciudad de México, 5 de marzo de 2018) cuyos integrantes¹⁰ consensuaron a la hora de calificar la legislación nacional en materia de franquicias como “limitada, inadecuada y con elevados niveles de rezago”¹¹. Afirmación que Estrada (s/f), explicita en cuatro consideraciones que sintetizan la idea de numerosos especialistas respecto a la necesidad de modificar la legislación mexicana en la materia, de las que se retoman por su importancia las dos primeras¹². En primer término, señala el autor que la Ley de Propiedad Industrial (Diario Oficial de la Federación, DOF 27 de junio de 1991; última reforma, DOF, 18 de mayo de 2018) no proporciona seguridad jurídica suficiente para las partes dado que el contrato de franquicia se basa en la transmisión de la marca del franquiciador al franquiciado, sin estipular la obligación de su registro. Cuando la marca franquiciada carece del registro correspondiente la franquicia incrementa el nivel de riesgo del franquiciado, por lo que la Ley no puede garantizar totalmente lo expuesto en el artículo 2, fracción VII, que señala como uno de sus objetos el establecimiento de “condiciones de seguridad jurídica entre las partes en la operación de franquicias”, ya que la ausencia de registro de la marca podría impactar sobre dicho aseguramiento. Sin embargo, cabe señalar que tras las reformas de la LPI que entraron en vigor en enero de 2006, tal afirmación es discutible dado que el párrafo 4to. del artículo 142 alude a la obligación de las partes de inscribir el contrato ante el IMPI, lo que de acuerdo a las disposiciones en la materia contenidas en el capítulo V deriva en

⁹ Notas de la investigadora.

¹⁰ Panel conformado por Eduardo Poblete, Mauricio Jalife y Pablo Hooper.

¹¹ Notas de la investigadora de comentarios del panel.

¹² La tercera y cuarta consideraciones de Estrada, referidas al contrato de franquicia se comentan en el punto correspondiente al mismo.

un registro obligatorio de la marca, eliminado así el riesgo añadido del franquiciatario. En segundo lugar, para Estrada, la LPI no refiere en ninguno de sus artículos a los elementos de la franquicia asociados jurídicamente a la regulación de derechos de autor, tales como los manuales, programas de cómputo, personajes ficticios o de caracterización y videos de asistencia técnica.

En cualquier caso, e independientemente de la opinión de los expertos en materia legislativa, en México las franquicias están sujetas al artículo 142 de la *Ley de la Propiedad Industrial* que la definen; al artículo 65 de su *Reglamento* (RLPI, DOF, 23 de noviembre de 1994; última reforma, DOF, 16 de diciembre de 2016), que describe la Circular de Oferta de Franquicia (COF) y, en aspectos particulares, al *Código de Comercio* (DOF, 1989), a la *Ley de Federal de Competencia Económica* (DOF, 23 de mayo de 2014) y a la *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA, DOF, 24 de diciembre de 1996), entre otros marcos normativos. Así pues, de conformidad con lo expuesto:

Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue (LPI, art. 142, párrafo 1ro.).

Del párrafo citado, Estrada (s/f) remarca tres rasgos característicos: a) los elementos distintivos de la franquicia —licenciamiento la marca o nombre comercial, transmisión de conocimiento, prestación de asistencia técnica continua, uso de métodos uniformes y/o estándares en una operación comercial—; b) la Ley cierra la posibilidad de que pueda existir un tipo de negocio similar, que incluya los elementos distintivos citados en el punto previo, por lo que aun sin el uso de la nomenclatura —franquicia, franquiciador, franquiciatario— tendría que sujetarse igualmente al artículo 142 y, c) en sentido estricto la Ley no define el concepto de franquicia al no detallar las partes que

intervienen en el contrato ni sus derechos ni obligaciones. Por tanto, el concepto de franquicia carece de definición legal.

Respecto al último punto, Gallastegui (2006) se muestra en desacuerdo con Estrada (s/f) al señalar que la definición del concepto se establece a partir del segundo párrafo del artículo 142, que estipula la obligación del franquiciante de proporcionar al franquiciatario anticipadamente a la celebración del convenio respectivo, información sobre el estado de su empresa.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley (LPI, art. 142, 2do. párrafo).

Aunado a lo establecido en el párrafo 4to. del mismo artículo que estipula la obligación de las partes de inscribir el contrato de franquicia ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI) de conformidad con las disposiciones del capítulo V, *Del registro de marcas*, de la misma Ley, a efectos de que dicha autoridad registre la o las licencias contenidas en la marca.

3.4 Innovación y sustentabilidad en las franquicias en México

Dada la estrecha relación que, a nivel global se percibe entre el crecimiento económico y la innovación, el hecho de que la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de los países desarrollados deriva en gran medida de los procedimientos de innovación, el gobierno de México decidió considerar en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012 (Presidencia de la República, 2007) a la innovación como una variable estratégica del cambio estructural requerida por el país para el incremento de su desarrollo. Dos años más tarde, en 2009, la modificación de la *Ley de Ciencia y Tecnología* (LCyT), describió a la innovación como un elemento trascendente y de vinculación cuyo desarrollo impactará benéficamente en el incremento de la productividad y la competitividad de las empresas. De la misma época data la creación del Comité Intersectorial

para la Innovación (CII), encargado de coordinar la operación de las políticas públicas en materia de innovación, con facultades para aprobar el PNI e informar de sus resultados al Consejo General de Investigación científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Por su parte, el Programa Nacional de Innovación (PNI, 2011), tiene por objetivo el establecimiento de políticas públicas que promuevan y fortalezcan la innovación para incrementar la productividad y la competitividad del aparato productivo nacional, y por ende de nuestra economía, en el corto, mediano y largo plazos (Secretaría de Economía, 2011, 2013). El PNI se basa en un modelo de ecosistema de innovación en el que las instituciones de educación superior, centros de investigación, gobierno, entidades financieras y empresas deben interactuar y participar de manera coordinada, complementaria y sistemática. El modelo, a su vez, está construido sobre seis pilares y cuatro premisas [v. imagen 17].

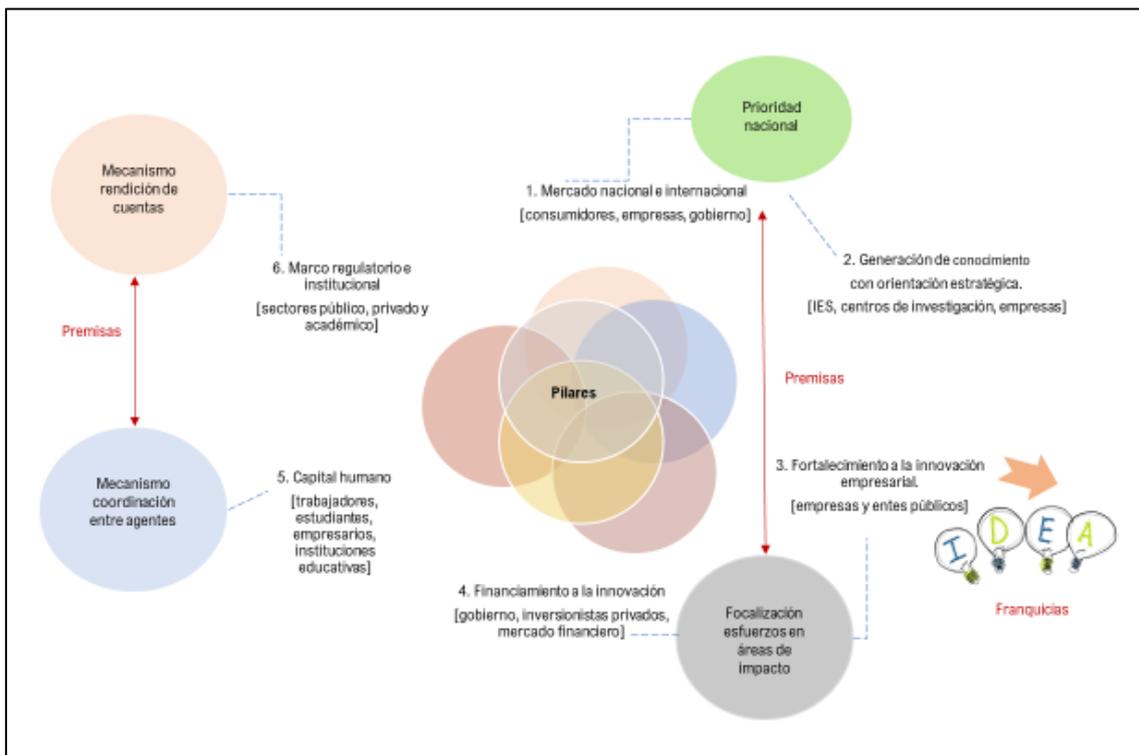


Imagen 17. Programa Nacional de Innovación. Ecosistema de la innovación.
Fuente. Elaboración propia. Basada en la Secretaría de Economía (2011: 10).

El pilar tres de los recogidos en la imagen 17, tiene por objetivo fortalecer la base de empresas y entes públicos que demanden la generación de ideas y

soluciones innovadoras para llevarlas al mercado, lo que permite ubicar a las franquicias dentro del universo de este objetivo, para el que se han desarrollado los indicadores de medición recogidos en el cuadro 24. El país cuenta, asimismo, con un Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) compuesto por instrumentos de gobierno, política pública y planeación, y por un conjunto de actores para los cuales, debido a su diversidad, resulta difícil el trabajo de articulación: a) el sector público en sus tres niveles —federal, regional y local—; b) el sector académico y de investigación y, c) el sector empresarial, reducido a un conjunto de empresas con actividades de ciencia, tecnología e innovación—. Por otra parte, el CONACYT se ubica como el coordinador y eje articulador del SNCTI. El sistema cuenta con vínculos entre las instituciones de educación superior (IES) y entre los centros públicos de investigación. En contraste, los vínculos con el sector productivo aún son reducidos debido al escaso dinamismo del mercado interno de tecnología y al hecho de que los vínculos del sector financiero con el sector productivo sean también incipientes

PNI: Indicadores de medida del tercer pilar	
1.	Fomentar, entre las empresas y los emprendedores una cultura que impulse la creatividad, el diseño, la innovación organizacional, la gestión del conocimiento y la innovación
2.	Desarrollar metodologías y mecanismos para la identificación de necesidades de innovación de las empresas y de la oferta de servicios acorde a estas necesidades
3.	Establecer instrumentos que permitan otorgar reconocimientos a empresas y emprendedores que se distingan por sus innovaciones.
4.	Apoyar a las empresas a asimilar, usar, adaptar, modificar y crear tecnología para desarrollar nuevos productos, rediseñar los existentes, e innovar en procesos y servicios, a fin de dar respuesta a ambientes y mercados cambiantes
5.	Facilitar la vinculación efectiva entre los agentes de los sistemas de innovación que permitan incorporar el desarrollo científico y la innovación a los procesos productivos y la creación de negocios de base tecnológica e innovadora para incrementar la competitividad.
6.	Fortalecer los mecanismos institucionales que faciliten la formación de redes de colaboración entre agentes (públicos, privados, de investigación y financieros) a nivel nacional e internacional
7.	Promover el escalamiento de la producción hacia empresas innovadoras de alto valor agregado que se destaquen como sectores competitivos y estratégicos para el país.
8.	Adecuar la normatividad a fin de estimular la demanda de conocimientos que propicien la innovación.

Cuadro 24. PNI: Indicadores de medida del tercer pilar del ecosistema de innovación.
Fuente. Elaboración propia. Basada en la Secretaría de Economía (2011:57).

Finalmente, el Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2014-2018 (PECiTI), en su cuarto objetivo, Contribuir a la transferencia y aprovechamiento del conocimiento, vinculando a las instituciones de educación superior y los centros de investigación con los sectores público, social y privado., señala entre sus metas la necesidad de detonar el funcionamiento de un sistema nacional para el emprendimiento innovador de base tecnológica; además, aplicar estímulos para promover la investigación científica y el desarrollo experimental. En el marco de lo expuesto, las organizaciones mexicanas fungen como un factor clave en el diseño e implementación de medidas tendentes a renovar el compromiso político del país con la sustentabilidad a través de su apoyo en la elaboración de marcos políticos de largo plazo conducentes hacia la equidad ambiental, social y económica pero, también, en la difusión del conocimiento sobre la internalización de los factores externos¹³ y el intercambio de tecnología en las estrategias de negocios para reducir el crecimiento de las organizaciones que producen degradación ambiental.

En materia de generación de marcos políticos, *la Ley General de Cambio Climático* (LGCC, Cámara de Diputados, 2012) sienta las bases para establecer mecanismos de acción empresarial respecto a la elaboración de inventarios y gestión de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), fomenta la incorporación y utilización de tecnología y fondos internacionales para ayudar al sector empresarial a volver más eficientes y ambientalmente amigables sus operaciones, de forma que puedan contribuir a la adaptación y resiliencia del país frente a los nuevos escenarios ambientales. Un escenario en el que las organizaciones empresariales deben aprender a capitalizar sus esfuerzos en materia de salvaguarda medioambiental de forma que el cumplimiento legal vaya aparejado con optimización de costos, incremento de los márgenes de beneficio y ventas y obtención de nuevas ventajas competitivas, es decir, transformando su modelo de negocio para proteger el medioambiente al tiempo que generan prosperidad económica.

¹³ Los factores externos, conocidos como externalidades, engloban a la totalidad de impactos que afectan al medioambiente.

En este escenario, las empresas deben comenzar a definir una agenda de sustentabilidad corporativa para enfrentar el desafío, pero también los retos y oportunidades que la problemática ambiental representa para el desempeño de sus organizaciones. Lo anterior en el marco de los principios del Pacto Mundial, cuyo cumplimiento es el primer paso para toda empresa que busque operar en el marco de los ODS, lo que en la práctica remite a toda organización que identifique, prevenga, mitigue y rinda cuentas ante cualquier impacto negativo que pueda, tener en la sociedad y el medio ambiente, a través de la implementación de una cultura de responsabilidad social corporativa (RSC) de cumplimiento normativo y mejores prácticas de operación.

Capítulo 4 Marco referencial

Como se ha expuesto previamente, la franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios en un franquiciante concede a un franquiciatario por un tiempo determinado el derecho de usar su marca, transmitiéndole, adicionalmente, los conocimientos técnicos necesarios para comercializar sus productos o servicios a través de métodos administrativos uniformes (AMF, 2016), por lo que el franquiciatario precisa conocer, comprender y utilizar la terminología del modelo de negocio que regenta. Por ello, se presenta a continuación una exhaustiva relación de términos y expresiones utilizadas en el sector, además de los referidos a la innovación y la sustentabilidad, cuyas definiciones están avaladas por instituciones de prestigio. Ordenada en forma de glosario, dicha relación recoge, cuando es el caso, las diversas acepciones de un concepto, con el propósito de ser lo más detallada, objetiva y precisa posible, pero también accesible en cuanto a la comprensión de los términos sin perjuicio de simplificar el componente técnico asociado a los mismos.

4.1 En materia de franquicia

ACUERDO DE FRANQUICIAS	Documento contractual elaborado por el franquiciador en el que se fijan cada una de las obligaciones de las partes y que debe incluir, entre otras cosas, la cesión del uso de la marca, la transmisión del "saber-hacer" y de la enseña, además de la delimitación del área de exclusividad que se ofrece (Franquicia Directa, FD, 2010).
ACTIVIDADES DE PREAPERTURA	Actividades previas a la inauguración de una franquicia que incluyen diversos trámites asociados a permisos de sanidad, legislación o uso de suelo; se incluyen también en este rubro la remodelación o adquisición del local, la compra de inventarios, la contratación de líneas telefónicas y seguros, el reclutamiento de la plantilla inicial y su capacitación (Diccionario Entrepreneur, DE, s/f).
ARBITRAJE	Es una forma solución de controversias, dada por un tercero imparcial, generalmente designado por las partes contendientes. La resolución por la que se manifiesta el arreglo se denomina laudo. (UNAM, 1982).

ASESORÍA DE CAMPO	Visitas del franquiciador al franquiciatario para apoyarlo en procesos de fortalecimiento y refuerzo de las prácticas y/o procedimientos necesarios para la correcta operación de las unidades con tendencia a las mejores prácticas (DE, s/f).				
ASISTENCIA TÉCNICA	<p>Parte medular de un sistema de franquicias exitoso ya que regula la operación y expectativas en el negocio. Debe distinguirse entre:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;">Asistencia técnica continua</td> <td>Atención especializada que el franquiciante da, a cambio de regalías, para apoyar en todo lo necesario al franquiciatario y que éste opere de manera correcta la unidad</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Asistencia técnica de apertura</td> <td>Asesoría brindada al franquiciatario a partir de la firma del contrato de franquicia que cubre, normalmente, el proceso de apertura y algunos días posteriores a la inauguración del negocio (DE, s/f).</td> </tr> </table>	Asistencia técnica continua	Atención especializada que el franquiciante da, a cambio de regalías, para apoyar en todo lo necesario al franquiciatario y que éste opere de manera correcta la unidad	Asistencia técnica de apertura	Asesoría brindada al franquiciatario a partir de la firma del contrato de franquicia que cubre, normalmente, el proceso de apertura y algunos días posteriores a la inauguración del negocio (DE, s/f).
Asistencia técnica continua	Atención especializada que el franquiciante da, a cambio de regalías, para apoyar en todo lo necesario al franquiciatario y que éste opere de manera correcta la unidad				
Asistencia técnica de apertura	Asesoría brindada al franquiciatario a partir de la firma del contrato de franquicia que cubre, normalmente, el proceso de apertura y algunos días posteriores a la inauguración del negocio (DE, s/f).				
ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS (AMF)	Asociación que agrupa diversas marcas, proveedores y consultoras relacionadas con el sector de las franquicias en México, cuyas actividades dieron inicio en 1989. La AMF difunde y defiende la cultura de las franquicias en el país, contribuyendo con la organización de pláticas, cursos, talleres y ferias de franquicias, para que la figura comercial sea reconocida como uno de los modelos de negocio más seguros en México y el extranjero (DE, s/f).				
CADENA FRANQUICIADA	Unidades de negocio que comparten un nombre e imagen común, comprometiéndose a abastecerse conjuntamente de una central de compras a nivel nacional y de un centro distribuidor a nivel regional o mayorista (FD, 2010).				
CANON DE ENTRADA [Cuota de entrada, derecho de entrada, cuota de inicio, <i>franchise fee</i>]	Precio que pagar por convertirse en franquiciado de una determinada marca, en concepto de derechos de franquicia y de uso y goce de marca, así como para sufragar todos los costes inherentes a los planes de asistencia a la apertura del negocio. Se efectúa una sola vez, normalmente a la firma del contrato, aunque pueden plantearse pagos parciales anticipados con el otorgamiento de precontratos o acuerdos de intención. El canon de entrada está sujeto a IVA (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).				
CANON DE MANTENIMIENTO [Cuota continua, royalty, regalía]	Importes periódicos, fijo o porcentual sobre ventas, que el franquiciado abona al franquiciatario a cambio del apoyo y control continuo que recibe de él. Constituye la fuente principal de ingresos del franquiciatario, quien, por medio de la duplicación de estos ingresos como consecuencia de la expansión de la red, obtendrá la rentabilidad que le corresponde como origen de la cadena (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).				
CANON DE PUBLICIDAD [Cuota de publicidad, costes de publicidad, fondo de marketing]	Cantidad fija o porcentual sobre ventas que el franquiciado destinará a un fondo institucional de marketing que será gestionada por el franquiciatario en beneficio de toda la red. En este canon publicitario se materializa la obligación del franquiciado de contribuir a la difusión de la enseña. Normalmente se divide en:				

	Publicidad local	Monto dedicado únicamente a la publicidad de la unidad del franquiciado en su zona.
	Publicidad institucional	Monto dedicado a campañas publicitarias en conjunto para beneficio de toda la red (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).
CAPACITACIÓN	Técnicas empleadas por el franquiciante para que tanto los franquiciatarios como su personal adquieran los conocimientos necesarios para operar la franquicia. Estos cursos son responsabilidad del franquiciante o de algún capacitador externo. Se distingue entre:	
	Capacitación preapertura	Instruye al franquiciado sobre la operación de la unidad.
	Capacitación periódica	El franquiciado y sus colaboradores adquieren mayores conocimientos sobre el día a día de la franquicia (DE, s/f).
CHECK LIST	Formatos establecidos que sirven de apoyo a quien brinda la asesoría de campo y donde se evalúan de manera periódica conceptos generales como la limpieza de la unidad, atención al cliente, conocimiento del producto, procesos administrativos y ambiente, entre otros temas importantes para el franquiciado (DE, s/f).	
CLIENTE MISTERIOSO	Técnica para controlar el funcionamiento de la red franquiciada a través de auditores no identificados como tales. El auditor constatará, en una visita al establecimiento como un cliente normal, si el franquiciado cumple o no los parámetros establecidos de antemano con el franquiciador con el objeto de preservar el valor de la marca (FD, 2010).	
CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA (COF)	Documento que contiene la información que el franquiciante debe entregar a sus potenciales franquiciatarios con por lo menos 30 días hábiles de anticipación a la firma del contrato de franquicia (DE, s/f).	
COMERCIALIZACIÓN DE FRANQUICIAS	Término adecuado para describir el otorgamiento de unidades a un franquiciatario, de conformidad con el artículo 142 de la LPI, que asocia la existencia de la franquicia a la “concesión” —no a la venta— del derecho de utilización de marca y tecnología del franquiciador al franquiciado (DE, s/f).	
CONTRATO	Acuerdo de voluntades suscrito entre el franquiciador y el franquiciado, con el objeto de que el primero otorgue al segundo una franquicia. En él, se contemplan los derechos y obligaciones de ambas partes. Puede ser:	
	Contrato de franquicia máster	Se otorga entre un franquiciador y un franquiciado principal o maestro y en virtud del cual este último desarrollará funciones franquiciadoras en una demarcación geográfica concreta. Debe mostrar una rigurosa vinculación con los contratos de franquicia que este franquiciado principal fuera a otorgar con sus subfranquicias.



	<p>Contrato de franquicia individual</p>	<p>Contrato mediante el cual el franquiciador cede al franquiciado a cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta, el derecho a utilizar un sistema compuesto por un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual; un saber hacer específico; y una asistencia comercial o técnica continua para que el franquiciado comercialice a clientes finales una serie de productos o servicios (FD, 2010).</p>
DENOMINACIÓN SOCIAL	<p>En la franquicia, cada una de las partes del acuerdo dispondrá de su propia denominación, la cual habrá de constar en todo tipo de documentos comerciales y mercantiles empleados por ambas con el fin de no provocar confusión en el cliente final y ante el mercado en general. Es habitual que el franquiciador prohíba el uso de derivaciones de su propia denominación o de su marca o nombre comercial en la denominación de la sociedad franquiciada, lo que podría resultar perjudicial para sus intereses en caso de conclusión de la relación de franquicia (FD, 2010).</p>	
DERECHO DE TANTEO	<p>Facultad prioritaria para realizar una determinada acción o ejercer un cierto derecho. En franquicia es habitual en operaciones de nuevas aperturas en multifranquicias, en derechos de recompra de existencias, en la compra de acciones, etc. (FD, 2010).</p>	
ENSEÑA	<p>Estandarte de una empresa o marca, basado en el logotipo, que se coloca en los establecimientos y fábricas para facilitar su identificación (FD, 2010).</p>	
ESTANDARIZACIÓN	<p>Creación de esquemas operacionales y controles tecnológicos en el interior de la organización, que necesariamente deberán instrumentarse para lograr uniformidad en las operaciones (DE, s/f).</p>	
EXCLUSIVIDAD DE ÁREA	<p>Derecho contractualmente concedido por el franquiciador al franquiciado de ser el único operador activo de la franquicia en un espacio físico delimitado dentro de un mercado concreto. Esta exclusividad geográfica forma parte del cuadro de exclusividades bajo el que la concesión de la franquicia tiene lugar (FD, 2010).</p>	
FRANQUICIA	<p>Formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, según el cual una persona física o moral —franquiciante o franquiciador— concede a otra —franquiciatario o franquiciado— por un tiempo determinado el derecho de usar una marca, transmitiéndole los conocimientos técnicos necesarios para su comercialización con métodos comerciales y administrativos uniformes. Se define, así mismo, como un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología basado en una colaboración estrecha y continuada entre empresas legal y financieramente distintas e independientes —el franquiciador y sus franquiciados individuales—, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016). Puede distinguirse entre:</p>	

Franquicia comercial	Aquella por medio de la cual el franquiciador cede a sus franquiciados los elementos necesarios para permitir la venta de productos o la prestación de servicios al cliente final.
Franquicia <i>corner</i>	Establecimiento de una unidad franquiciada dentro de otra superficie comercial.
Franquicia de área	El franquiciador concede la exclusividad en la operación de varias unidades localizadas en un área geográfica determinada para que éste: a) opere todas las unidades en el área, y b) otorgue subfranquicias.
Franquicia de baja inversión	Aquellas cuya cuota de franquicia sumada a la inversión inicial no supera \$300,000.
Franquicia de conversión	Otorgamiento de franquicias unitarias a empresarios que operen establecimientos del mismo giro de la franquicia. De esta manera, se convierten en franquiciatarios de una red o sistema de franquicias. Los franquiciatarios por conversión suscriben un contrato idéntico al de los contratos de las franquicias que integran toda la red.
Franquicia de distribución o de producto	Aquella cuyo objeto es la distribución de un producto o productos, tanto si son fabricados por el franquiciador como si este actúa como central de compras.
Franquicia de reconversión	Aquellas en que las unidades que pertenecen al franquiciador —unidades propias— se otorgan al franquiciatario, convirtiéndose así en una unidad franquiciada.
Franquicia de servicios	Aquella cuyo objeto es la prestación de un servicio al cliente final.
Franquicia social	Proyecto social cuya metodología y herramientas de operación son institucionalizados y replicados en cualquier región o país con problemáticas sociales o ambientales similares y cuyo objetivo es compartir el esquema de un proyecto exitoso para sumar ideas y facilitar el trabajo conjunto generando ganancias que impacten y beneficien el desarrollo de diversos grupos sociales.
Franquicia <i>shop in shop</i>	Modalidad de franquicia <i>corner</i> en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.



Franquicia industrial	Forma de colaboración empresarial entre fabricantes, mediante la cual una empresa cede a otra los elementos necesarios para permitir la duplicación de un proceso productivo o parte de este como consecuencia de la cesión del saber hacer y/o patentes.
Franquicia maestra [Franquicia <i>master</i>]	Modalidad de franquicia por la cual el franquiciador otorga al franquiciado máster el derecho a explotar una franquicia en un territorio amplio, normalmente un país, con la finalidad de que éste cierre posteriormente acuerdos de franquicia con franquiciados individuales. El franquiciado principal actuará como un franquiciado respecto al franquiciador original y como franquiciador respecto a los franquiciados individuales que cierran con él acuerdos de franquicia. Su puesta en funcionamiento requiere que el mercado sea lo suficientemente amplio y maduro como para poder asegurar la rentabilidad de los diferentes escalones.
Franquicia unitaria	Esquema tradicional de franquicia en el que franquiciante y franquiciador asumen derechos y obligaciones para la operación de una unidad integrante de una red o sistema de franquicias (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).
FRANQUICIANTE [Franquiciador]	Persona física o moral, titular de los derechos de explotación de una marca y poseedor de un <i>know how</i> de comercialización y/o producción. Contractualmente, concede al franquiciatario una licencia de uso de la marca de la cual es titular, transmitiéndole al mismo tiempo el <i>know how</i> correspondiente y ocupándose de otorgarle todos los servicios contractualmente firmados (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).
FRANQUICIATARIO [Franquiciado]	Persona física o moral que adquiere contractualmente del franquiciante el derecho a explotar una franquicia, y en cuyo contrato se incluye el uso de una marca y la operación de un negocio de acuerdo con los conocimientos que le sean transmitidos. Puede distinguirse entre:
Franquiciado individual	Persona que acepta un contrato de franquicia para explotar un negocio con unas condiciones y servicios ya experimentados, y con un nombre y publicidad comunes a otros establecimientos similares, pero no competidores por estar en distinta área geográfica.
Franquiciado maestro [Franquiciado <i>master</i>]	Empresario independiente que adquiere de una empresa franquiciadora los derechos de franquicia máster para franquiciar el concepto de negocio en un mercado concreto. En el contrato de franquicia <i>master</i> suele incluirse una cláusula de rendimientos mínimos, por la que el franquiciado principal garantiza la apertura, por



sí mismo o mediante acuerdos de franquicia, de un número de unidades de negocio en el territorio de referencia y en un plazo determinado (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).

IMPI Organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, y con la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en México, en el que deben inscribirse los contratos de franquicia para que puedan surtir efectos frente a terceros (DE, s/f).

KNOW HOW Transferencia de tecnología y experiencias por parte del franquiciante hacia los franquiciatarios mediante procesos formativos, manuales de negocio y cualquier otro medio adecuado para tal fin para establecer la estandarización de sus franquicias. Es a través de él que se constituye un sistema específico y particular de comercialización de productos y servicios. Es secreto, substancial e identificado (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).

MANUALES Documentos en los que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con la finalidad de lograr la estandarización de operaciones, procesos, procedimientos, imagen y servicio. Los manuales pueden variar en cuanto a las necesidades de los diferentes sistemas de franquicias y, en general, se distingue entre:

M. de adecuación de locales Proyecto arquitectónico decorativo mediante que remite a la normativa de acondicionamiento del local comercial para explotar una marca determinada. Especifica detalladamente los criterios de adecuación, decoración y equipamientos del local de negocio en base a un local prototipo. Incluye planos de fachada y planta, infografías y relación y valoración de las partidas de acondicionamiento.

M. de calidad Documento operativo que incluye información precisa para que el centro franquiciado pueda controlar la calidad de la gestión con la que desarrolla su actividad. Incluye características de las materias primas y los productos manufacturados para ser considerados material conforme, el estado en el que debe mantenerse el establecimiento y las pautas para prestar el servicio según los estándares considerados adecuados por la central.

M. de identidad visual e imagen corporativa Documento que contiene las especificaciones técnicas de la marca y signos distintivos del sistema, así como su traslado a los elementos de uso cotidiano en el negocio.

M. de normas de operación y procedimientos Documento escrito en el que constan el conjunto de normas y directrices concretas de la correcta gestión y explotación del negocio franquiciado.

	M. del sistema	Documento en el que se concretan los diversos aspectos propios de la relación empresarial de franquicia: formación, criterios de supervisión del negocio, control de su gestión, servicios de asistencia técnica y comercial al franquiciado, esquema organizativo de la central franquiciadora, fondo institucional de marketing, funcionamiento de comités de franquiciados y del consejo de la red, etc.
	M. relacional	Documento que contiene todos los aspectos relacionales de la actividad, es decir, aquellos ámbitos de actuación propios de un sistema asociado y que no existirían desde la perspectiva operativa de un negocio independiente (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).
MARCA		Signos utilizados por los industriales, fabricantes o prestadores de servicios, en las mercancías o establecimientos objeto de su actividad, o en aquellos medios capaces de presentarlos gráficamente, para distinguirlos, singularizarlos, individualizarlos; denotar su procedencias y calidad, en sui caso, de otros idénticos o de su misma clase o especie (UNAM, 1982). La marca, forzosamente, deberá estar registrada a favor del franquiciador en el IMPI (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).
MARCO JURÍDICO		Conjunto de disposiciones legales contenidas en la legislación y que regulan el funcionamiento de las franquicias (DE, s/f).
MEDIACIÓN		Procedimiento previo a un juicio o arbitraje en donde un tercero —mediador— busca resolver una controversia entre franquiciante y franquiciatario (DE, s/f).
NO COMPETENCIA		Con la firma del contrato de franquicia el franquiciado adquiere un compromiso de no ejercer ningún tipo de competencia frente al franquiciador, es decir: a fabricar, vender o utilizar productos competidores; a ejercer una actividad similar que pueda ejercer una competencia directa o indirecta a la del franquiciador; a adquirir participaciones en empresas competidoras (FD, 2010).
Obligaciones del franquiciado		Compromisos adquiridos por el franquiciado en el ámbito de la relación contractual de franquicia, referidas a aspectos operativos y de gestión, aprovisionamientos, contraprestaciones financieras, uso de marca, información al franquiciador, no competencia, confidencialidad, etc.
Obligaciones del franquiciador		Compromisos adquiridos por el franquiciador en el ámbito de la relación contractual de franquicia, referidas a aspectos formativos del franquiciado, entrega y actualización de manuales, formación, asistencia técnica y comercial, suministros, control de la cadena, animación de la red, etc. (FD, 2010).
Perfil del franquiciado		Conjunto de características que debe cubrir el inversionista, las cuales deben ser congruentes con la filosofía y cultura de trabajo que busca cada uno de los franquiciantes en su negocio. Incluye aspectos como edad,

	sexo, estudios, nivel socioeconómico, disponibilidad, conocimiento del mercado y experiencia previa, entre otros (FD, 2010).
Precontrato de franquicia	Documento que otorga al firmante un derecho de reserva de una zona y la posibilidad de adquirir una franquicia que podrá explotar en exclusiva en la misma (FD, 2010).
Proveedor homologado	Proveedor autorizado por la central de franquicia y cuya validación vendrá dada por la valoración previa que ésta realice de la empresa suministradora y del cumplimiento de esta última de los requisitos de calidad, de producción, de instalaciones, de almacenamiento y de distribución que deben verificarse permanentemente para el mantenimiento de la homologación y, en definitiva, para formar parte de la relación de proveedores autorizados de la cadena (FD, 2010).
PUNTO DE EQUILIBRIO [Umbral de rentabilidad, punto muerto]	Nivel de producción o de ventas con el cual los ingresos se igualan con los costes asociados a su consecución, que resulta básico en la compra de una franquicia por parte de un franquiciado en tanto podrá compararlo con el periodo de vigencia contractual propuesto por el franquiciador y así determinar la viabilidad financiera de la adquisición y explotación de la franquicia (FD, 2010).
REGISTRO DE CONTRATO	Obligación que tienen el franquiciante y el franquiciatario de registrar, ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), el contrato de franquicia que han suscrito. La falta de inscripción impide que el contrato tenga efectos frente a terceros (DE, s/f).
TERRITORIO	Nomenclatura que suele darse en los contratos de franquicia a la zona o área en la que se concede la exclusiva de instalación de un negocio de franquicia y remite al área geográfica exclusiva dentro de la que el franquiciatario operará la unidad. La ubicación es parte esencial del desarrollo de un sistema de franquicias exitoso. Cada negocio es distinto y, por ello, necesita diversidad de territorios, pues lo que funciona para uno no quiere decir que sea efectivo para todos los demás. El territorio puede ser un distrito, barrio, municipio, provincia o cualquier otro tipo de zona claramente delimitada (DE, s/f; FD, 2010; AMF, 2016).
<i>TRADE DRESS</i>	Literalmente puede traducirse como “vestido comercial”. Constituye la imagen de un establecimiento, integrada por la combinación de colores, signos distintivos, métodos operativos y comerciales (DE, s/f).
TROPICALIZACIÓN	Adaptación de la franquicia a las necesidades culturales de los consumidores en cada región (DE, s/f).
UNIDADES DE FRANQUICIA	Es el número de negocios o puntos de venta con que cuenta el sistema de franquicias, cada parte de una organización empresarial que cuenta con su propia estrategia, dirección y presupuesto (DE, s/f).
UNIDAD PILOTO	Unidades propiedad del franquiciador, cuya finalidad fundamental es la verificación del modelo de negocio que, posteriormente, transmitirá a sus franquiciados. Las unidades piloto serán útiles para la formación en prácticas de los franquiciados que se incorporen a la red y para la verificación de nuevos sistema o productos antes de su traslado a la red. El número y experiencia de las unidades piloto serán las que en cada caso



se determinen como necesarias en función, entre otras, de las condiciones de partida del franquiciador y la complejidad del sistema (FD, 2010).

UNIDADES PROPIAS Conjunto de negocios cuya titularidad recae en el franquiciador y que deben haber sido la base de experiencia de la franquicia. Se considera que es necesario más de un establecimiento propio para conocer bien el funcionamiento de un negocio y que a ser posible dichos establecimientos se encuentren en localizaciones variadas (FD, 2010).

4.2 En materia de innovación

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL Etapas consecutivas del desarrollo de la empresa —nacimiento, crecimiento, madurez, declive— diferenciadas por características propias y retos por resolver (Décaro & Soriano, 2014).

ECO-INNOVACIÓN Modalidad de innovación que contribuye al desarrollo sostenible, reduciendo el impacto medio ambiental y optimizando el uso de los recursos. Remite a la creación de productos y procesos que reducen el deterioro ambiental a través del uso adecuado de los recursos naturales para mejorar el bienestar humano (Pampillón, 2009).

ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN [EN FRANQUICIAS] La comunidad de la franquicia interactúa entre sí mediante procesos, conoce su entorno, explora e introduce nuevas ideas en el modelo de negocio para consolidar su posición competitiva.

EMPRENDEDURISMO Capacidad de las personas para crear nuevas empresas, para descubrir, identificar una oportunidad de negocios y organizar los recursos necesarios para iniciarla (Monroy, s/f).

INNOVACIÓN Implementación de un producto, bien o servicio nuevo o con mejoras significativas; de un proceso, método de comercialización u organizacional nuevo en la práctica empresarial, organización de trabajo o relaciones externas (OCDE, 2012).

De marketing Implementación de un nuevo método de marketing, lo que incluye cambios significativos en el diseño, el empaque, la comercialización, la promoción o el precio del producto (OCDE, 2012).

Del proceso Implementación de un método de producción o provisión nuevo o con mejoras significativas, lo que incluye los cambios significativos en las técnicas, en el equipo o el software (OCDE, 2012).

Del producto Introducción de un bien o un servicio Nuevo o con mejoras significativas asociadas con sus características o su uso previsto, lo que incluye mejoras significativas de las especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incluido, facilidad de uso y otras características funcionales (OCDE, 2012).

Disruptiva	Introducción de cambios drásticos por primera vez en todos los mercados y en todas las industrias (OCDE 2012).
Incremental	Introducción individual de cambios mínimos individualmente significativos orientados a la mejora de la productividad y cuyo valor radica en la acumulación de éstos (EOI 2007).
Organizacional	Implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas comerciales de las empresas, organización del lugar de trabajo y relaciones externas (OCDE, 2012).
Radical	Introducción de un cambio que supone una ruptura con lo establecido y que no corresponde a la evolución natural de la situación de la empresa (EOI 2007).
Social	Implementación de soluciones nuevas a problemas sociales y ambientales, promoción del consumo responsable, consciente y suficiente (Bocken <i>et al.</i> , 2013).
Tecnológica	Introducción de una tecnología, habitualmente aplicada en los medios de producción (EOI 2007).
Sustentable	Innovaciones que generan resultados positivos y/o significativos en la reducción de los impactos medioambientales y sociales negativos, a través de cambios en la forma en que la organización crea, entrega y captura valor (Bocken <i>et al.</i> , 2013)
Modelo de negocio	Documento que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2012).

4.3 En materia de sustentabilidad

Acuerdo de París	Plan de acción mundial que establece límites a la acción de los Estados a fin de reducir el calentamiento global por debajo de 2 ° C (ONU, 2015).
Cambio climático	Variaciones climáticas atribuibles directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera mundial y se suman a la variabilidad climática natural (ONU, 2015).
Declaración del Milenio	Documento para crear un futuro común, basado en la atención de las necesidades humanas más apremiantes y la salvaguarda de los derechos humanos en pro de una globalización incluyente y equitativa (ONU, 2000).

Desarrollo sustentable	Proceso para alcanzar la sustentabilidad (Simon & Rueda, 2016).
Objetivos de desarrollo sostenible	Premisas para enfrenta la pobreza, la desigualdad, reducir la injusticia y mitigar el cambio climático (ONU, 2015).
Pacto Mundial	Llamada a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universales sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente, y lucha contra la corrupción, en pro de los objetivos de desarrollo sostenible (ONU, 2000).
PROTOCOLO DE KIOTO	Instrumento que recoge las acciones derivadas de lo acordado en Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (SEMARNAT, 2016).
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	Estrategia que proyecta a la empresa en su entorno institucional, laboral, ecológico y social sin perjuicio de los intereses de sus partes, ni de la sostenibilidad de las generaciones futuras (Ardiles, 2005).
SOSTENIBILIDAD	Remite al desarrollo autosuficiente que puede mantenerse por sí mismo (SEMARNAT, 2017). Se utiliza como sinónimo de sustentabilidad.
SUSTENTABILIDAD	Alude a la intervención humana, a un desarrollo regulado mediante medidas políticas y sociales tendientes a controlar de manera eficiente los recursos del planeta (SEMARNAT, 2017). Se utiliza como sinónimo de sostenibilidad.

Capítulo 5 Análisis de resultados

5.1 Cuestionario en materia de sustentabilidad

5.1.1 Distribución por sexo y cargo de los informantes

Sobre un total de 47 informantes correspondientes sector de la franquicia en México, 28% corresponde al género femenino y el 72% restante al masculino. De los informantes, el 28% ocupa el cargo de director general o propietario del negocio; el 34%, ocupa el cargo de director de área y, el 38% restante, una gerencia media. Resulta interesante señalar que la distribución de mujeres por cargo presenta niveles inferiores a los señalados por la OCDE (2012) que presenta un promedio del 31% en puestos directivos frente al 28% obtenido en el cuestionario. Por otra parte, la estratificación por cargo presenta coherencia con los resultados del organismo, con relación inversa proporcional entre la importancia del cargo y el número de mujeres que lo ocupan [v. imagen 18].

La OCDE establece que la brecha ocupacional deriva de la mayor carga de la no superación de los roles tradicionalmente asignados al género, de las dificultades de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar, de la insuficiencia de servicios de cuidado infantil y, sobre todo, de la oferta de prácticas laborales flexibles.

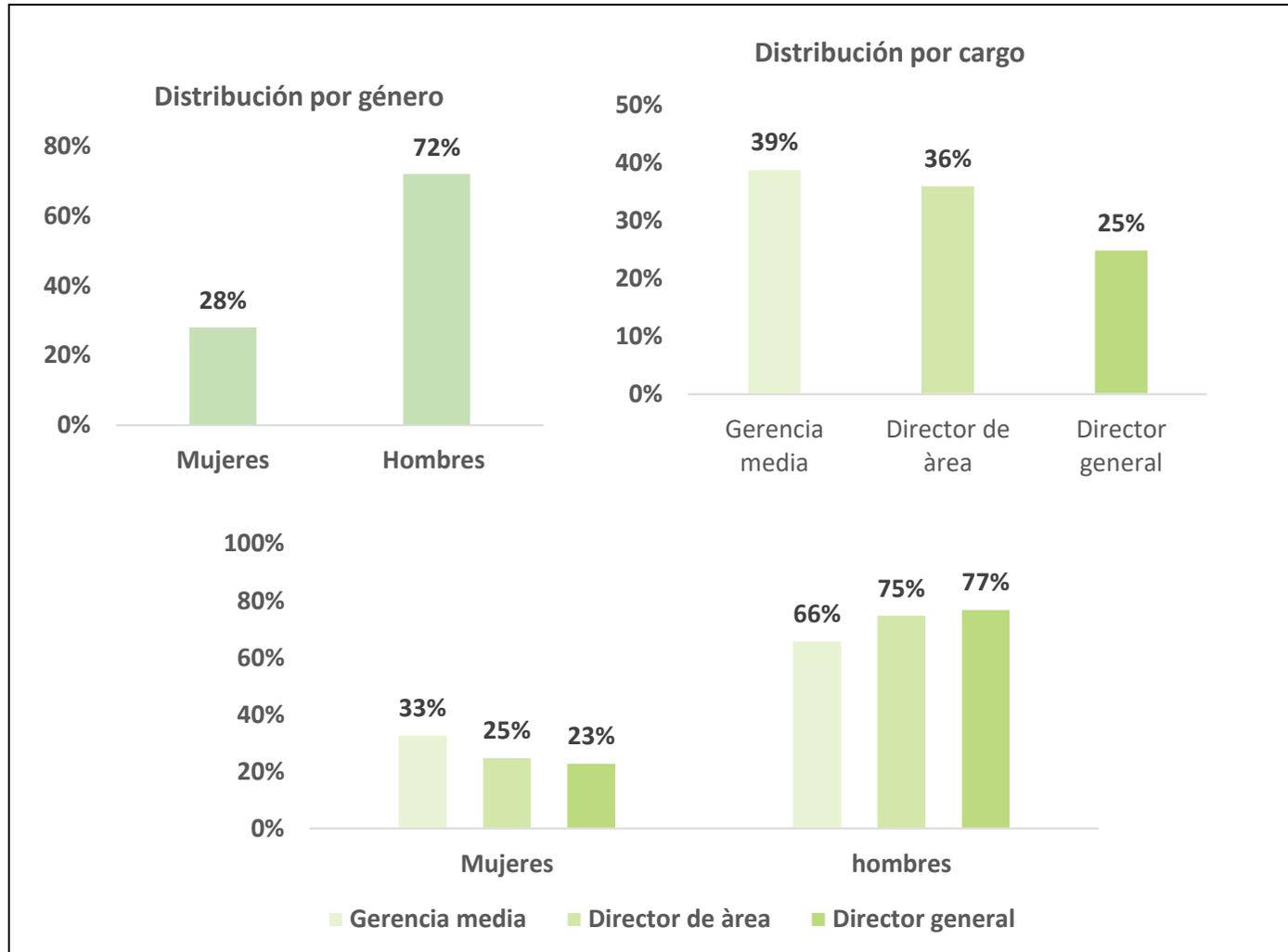


Imagen 18. Cuestionario: Distribución por cargo y género.
Elaboración propia.

5.1.2 Distribución por giro de las franquicias informantes

Aunque en el cuestionario se utilizó una clasificación por giro con 19 niveles agrupados en 10 para facilitar la gráfica. Por ejemplo, los rubros de *restaurantes* y *comida rápida* se unieron en restaurantes/comida [v. imagen 19]. En 2017, la AMF reportó, en entrevista con su director, la clasificación de sus asociados en 5 categorías: 32% restaurantes/comida rápida; 25% salud y belleza; 15% entretenimiento; 15% educación; 13% servicios y venta al detalle.

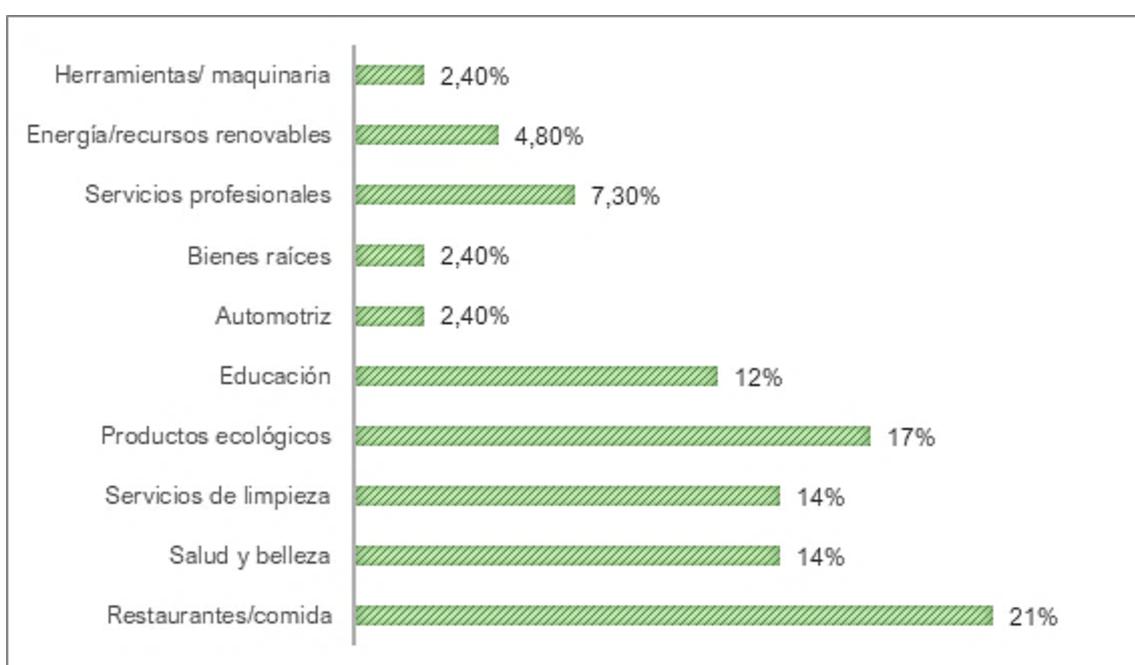


Imagen 19. Cuestionario: Distribución por giro de las franquicias informantes.
Elaboración propia

Para efectos del presente trabajo se ha efectuado la estratificación por tamaño a partir del número de unidades de la franquicia, pues la estratificación por número de empleados que sigue López (2016) no parece un reflejo fiel de la realidad del sector en función del hecho de que, frecuentemente, franquicias con una sola unidad presentan el mismo número o incluso un número mayor de empleados que las unidades de franquicias con más de 100 unidades, debido a que clasifican como empresas familiares en las que colaboran diversos miembros de la unidad familiar.

Destaca que el 43% de las franquicias participantes cuenta entre una y 20 unidades y, el 23% de las franquicias participantes cuenta entre 21 y 40 unidades, lo que significa que el 66% de las franquicias de la muestra clasificaría como micro y pequeña franquicia; del resto de la muestra, el 18% cuenta entre 41 y 100 unidades, calificando como franquicias medianas y, finalmente; el 15% de la muestra cuenta con más de 100 unidades, calificando como franquicias grandes. Expresado de otra forma: el 85% de la muestra corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas del sector de las franquicias [v. imagen 20]. Según el INEGI, (2016), en México existen 4 millones 15 mil unidades empresariales de las cuales el 99.8% son Mipymes que se encargan de generar el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos (Forbes, 2018).



Imagen 20. Cuestionario: Estratificación de las franquicias informantes. Elaboración propia.

Lo anterior es congruente con lo expresado por Feher *et al.* (2013), para quien este esquema de negocio abre oportunidades de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas (pymes), toda vez que su capacidad para atraer clientes se incrementa con patrones empresariales probados, condición inmejorable para un segmento comercial que, pese a su relevancia en la economía del país, opera con el riesgo de fracasar a sus espaldas (Iglesias *et al.*, 2017). La conversión de la pyme en franquicia otorga al negocio elevados niveles de estandarización y control de operaciones, además de una oferta de servicios/productos de elevada calidad a consumidores de diferentes mercados y países, lo que impacta positivamente en el índice de supervivencia de las pequeñas organizaciones que, de acuerdo a los autores, mantienen una tasa de supervivencia quinquenal superior al 86%, contra el 14% asociado a los negocios independientes.

5.1.3 Inclusión del concepto de desarrollo sustentable

El 64% de los informantes afirma incluir el concepto de desarrollo sustentable en su modelo de negocio, en tanto que el 36% restante señala no estar interesado en su inclusión [v. imagen 21].

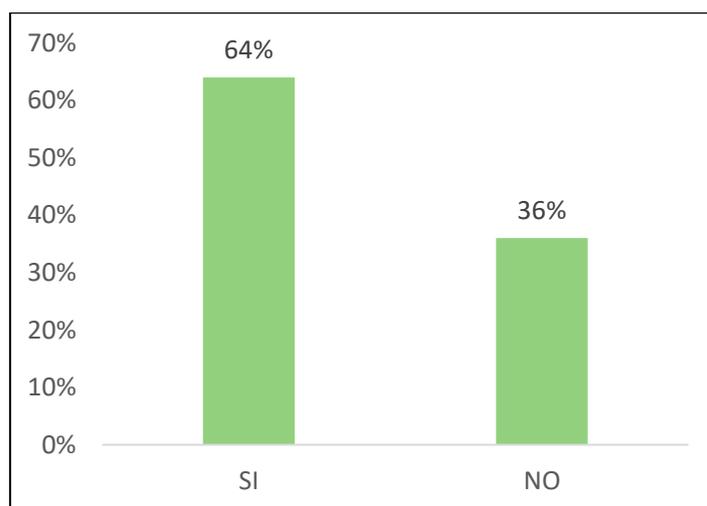


Imagen 21. Cuestionario: Inclusión del concepto de desarrollo sustentable.
Fuente. Elaboración propia.

Sin embargo, el análisis de los comentarios adicionales permite observar en los informantes tienen bajos niveles de conocimiento conceptual, confundiendo frecuentemente el concepto de desarrollo sustentable con las acciones que pueden implementarse para alcanzarlo, lo que es congruente con la ambigüedad terminológica señalada por la SEMARNAT (2017) y Simón & Rueda (2016).

Solamente 1 franquicia relaciona la inclusión del concepto con la certificación como empresa sustentable, un porcentaje mucho menor que el obtenido en las entrevistas, donde el 41% de las franquicias entrevistadas cuenta con algún tipo de certificación vinculada a prácticas de sustentabilidad.

Certificación *Woolmark International* (2016) que certifica la maquinaria para cuidar las fibras y textiles de lana. Certificaciones ISO 2001, ISO 9001 (2008-2015); *Global Best Practice Award*; *Super Brand* (2 años); Distintivo ESR como empresa con conciencia social y ecológica (2014-2018) [Franquicia 3].

Tres edificios certificados por US Green Building Council desde 2012 con el emblema Leed Gold, significa edificios que ahorran energía, agua, recursos, generan menos desperdicio y apoyan la salud humana [Franquicia 4].

Certificación del Sistema “B” que significa opera bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia y por sus estatutos, toma decisiones corporativas legalmente vinculantes considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses y de largo plazo tales como la de los empleados, los proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente [Franquicia 5].

Estamos comprometidos con la sustentabilidad, en el cuidado del medio ambiente, tenemos certificaciones Bio y Naturalia, A.C. [Franquicia 7].

Una franquicia presenta las relaciones: (i) sustentabilidad con el cumplimiento legal obligatorio.

Estamos interesados en que todos los productos que elaboramos cumplan con las regulaciones ecológicas y ambientales [Franquicia 1].

En términos generales, no puede percibirse en las entrevistas que los informantes asuman la relación sustentabilidad vs cumplimiento legal obligatorio, es decir, la totalidad de las empresas afirma cumplir con las estipulaciones legales pero dicho cumplimiento deriva más hacia cuestiones económicas — posibilidad de sanciones por incumplimiento— que hacia una verdadera conciencia de desarrollo sustentable. Por tanto, no se puede percibir, tal y como afirman Porter & Kramer (2002), un compromiso firme de las empresas en materia de ayudar a solventar problemáticas sociales y medioambientales en términos que sobrepasan lo legalmente estipulado.

(ii) Reducción del impacto vs incremento de los beneficios y, (iii) reducción del impacto vs incremento de los beneficios económicos.

Utilizamos tecnología de vanguardia (...) con menor uso de agua, gas y tiempo para un menor impacto al medioambiente y mayor rentabilidad [Franquicia 1].

El resto de los informantes cita una u otra modalidad de acción sustentable, por regla general asociada al ahorro y/o eficiencia energética —“no usamos agua para lavar un auto” [Franquicias 11 y 12]. “Estamos en el proceso de transitar hacia el uso de energía eólica” [Franquicias 3]. “Utilizamos energías limpias y renovables en la producción y transporte” [Franquicias 2], o a la atención a grupos vulnerables.

Donaciones a organismos y entidades que tratan grupos poblacionales vulnerables [Franquicia 1].

Apoyo a entidades que trabajan con grupos vulnerables [Franquicia 3].

Cedemos un porcentaje de las ganancias a los organismos benefactores con los que colaboramos [Franquicias 5].

A partir de lo expuesto, es razonable considerar que, en general, aun cuando la sustentabilidad es un concepto conocido por los informantes no ha sido abstraído en cuanto a su comprensión como un modelo de desarrollo humano, inclusivo, equitativo, prudente y seguro, en pro del bienestar y el progreso de las generaciones presentes y futuras (Rodríguez, 2012; Gladwin *et al.*, 1995; ONU, 2015a, 2015b, 2016, entre otros).

Tampoco se define en las respuestas la comprensión del concepto como una herramienta estratégica de su modelo de negocio, lo que permite cuestionar la comprensión de los informantes sobre el concepto de “modelo de negocio”, entendido como una herramienta de planeación para la construcción de un negocio; más bien puede percibirse un cierto nivel de equiparación entre “negocio” y “modelo de negocio”. Cabe señalar, como excepción a lo expuesto, que la Franquicia 5, fue galardonada con el Premio NEXTGEN 2017 de la *International Franchise Association* por su aportación a la sociedad con un modelo de negocio sustentable.

Si se contrastan los resultados obtenidos en este rubro con los obtenidos en la revisión del directorio de la Feria Internacional de Franquicias (FIF 2015), se considera que son muy escasas las marcas de franquicias en México que han considerado la inclusión del concepto de negocio sustentable en su modelo de negocio, ya sea en su etapa inicial —creación y diseño del modelo—, como en etapas posteriores de adaptación de sus productos, servicios, imagen, procesos o tecnologías. Así, sobre una muestra de 541 franquicias participantes en la FIF 2015, únicamente —7%— incluían algún concepto asociado a la sustentabilidad, lo que no puede sino traducirse como un resultado escasamente significativo [v. imagen 22].

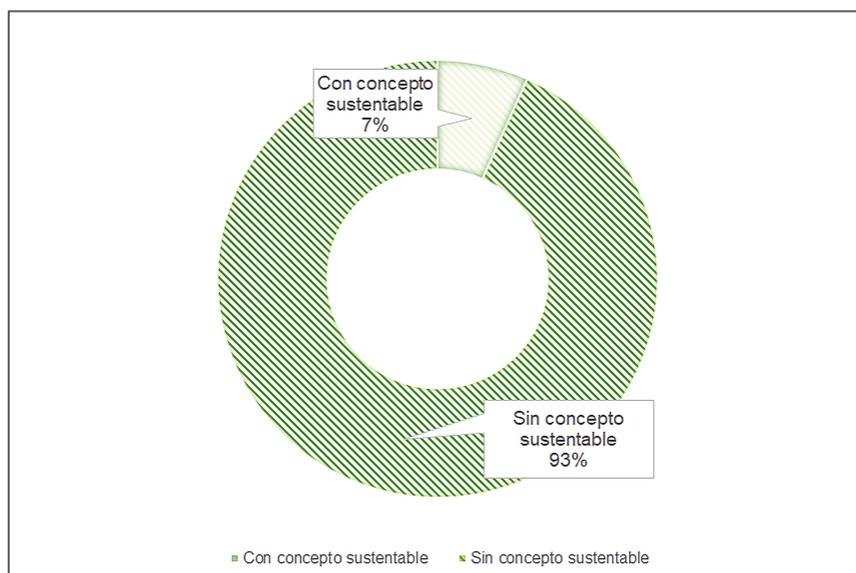


Imagen 22. Franquicias con inclusión de conceptos de desarrollo sustentable en la FIF 2015
Elaboración propia. Basada en FIF 2015.

De acuerdo a lo expuesto, no queda sino señalar que, pese a que de modo individual las franquicias en México han comenzado a incorporar prácticas de sustentabilidad, el sector no ha logrado, a partir de ellas, establecer estrategias de crecimiento sostenido con visibilidad en sus resultados económicos y de expansión, ni generar ventajas competitivas en sus nichos de mercado. En otros términos, no queda más que coincidir con la International Franchise Association, (2015) y con la Tormo Franchise Consulting (2015) en cuanto a la falta de aprovechamiento del sector de la franquicia en México en materia de experiencia y aprendizaje de soluciones a problemas organizacionales, legales, sociales y económicos ya superados en otros países, en los que sus sectores son reconocidos por sus mercados y gobiernos como sectores consistentes que aportan al bienestar económico y social de sus países. Igualmente, los resultados son congruentes con lo expresado por Sánchez (2010) y Ruiz (2007) respecto al incipiente nivel de madurez del sector.

5.1.3.1 Acciones en pro del medioambiente

Como se ha expuesto previamente, el 100% de las empresas informantes efectúa algún tipo de acción sustentable, por lo que fueron cuestionados respecto a once acciones en materia medioambiental [v. imagen 23 y 24], a través de preguntas dicotómicas, a las que se añadió la opción “no aplica” para aquellos casos que el informante considerara que las características específicas del negocio imposibilitaban la puesta en práctica de una acción determinada. Cabe señalar que las acciones mencionadas son factibles para cualquier empresa independientemente de su giro o tamaño. Pudo comprobarse que en cuestión de mejores prácticas medioambientales priman en la respuesta aquellas acciones que los informantes consideran útiles, prácticas, fácil de aplicar, sin que representara un costo elevado y a las que están legalmente obligados.

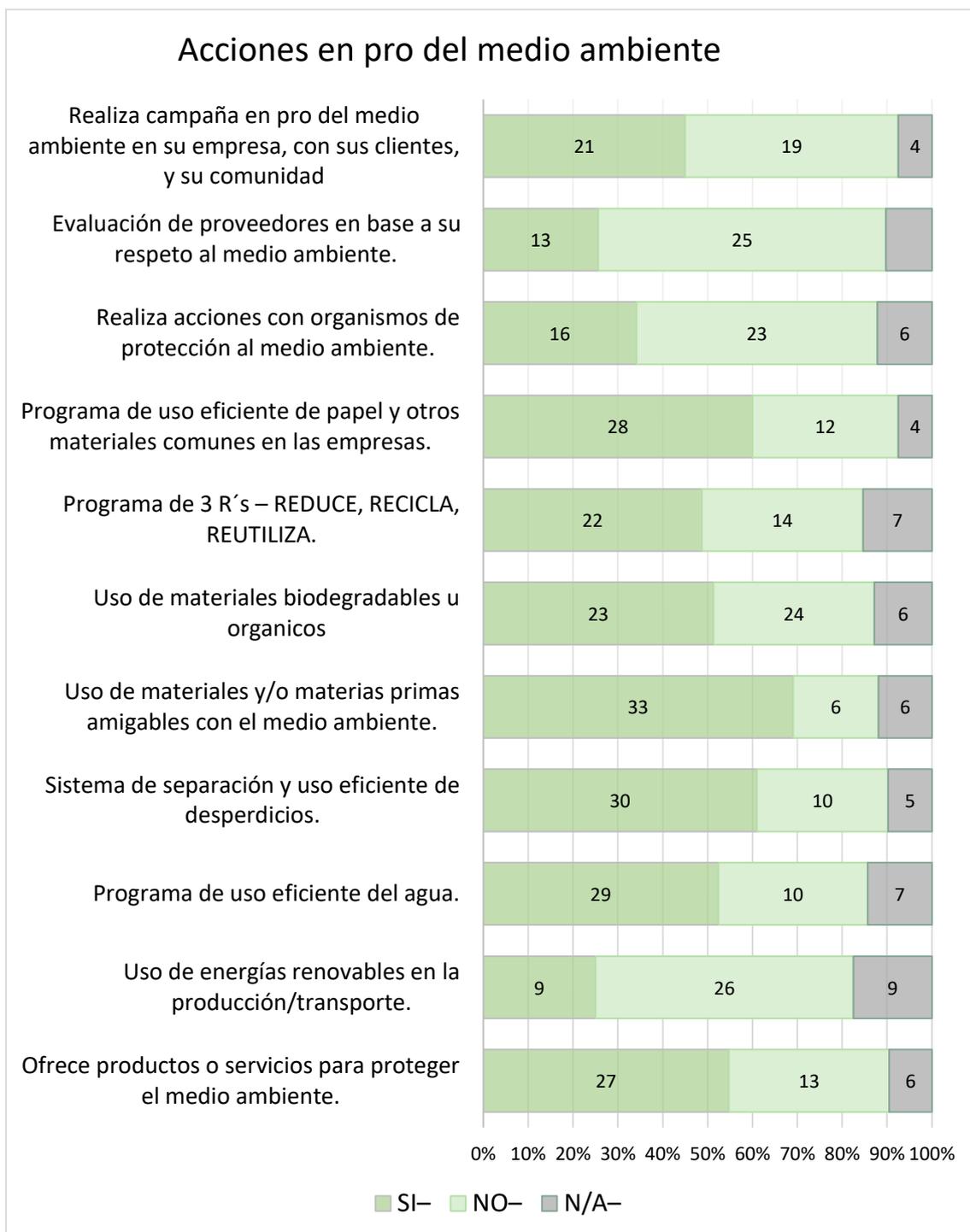


Imagen 23. Cuestionario: Acciones en pro del medioambiente (I).
Elaboración propia.

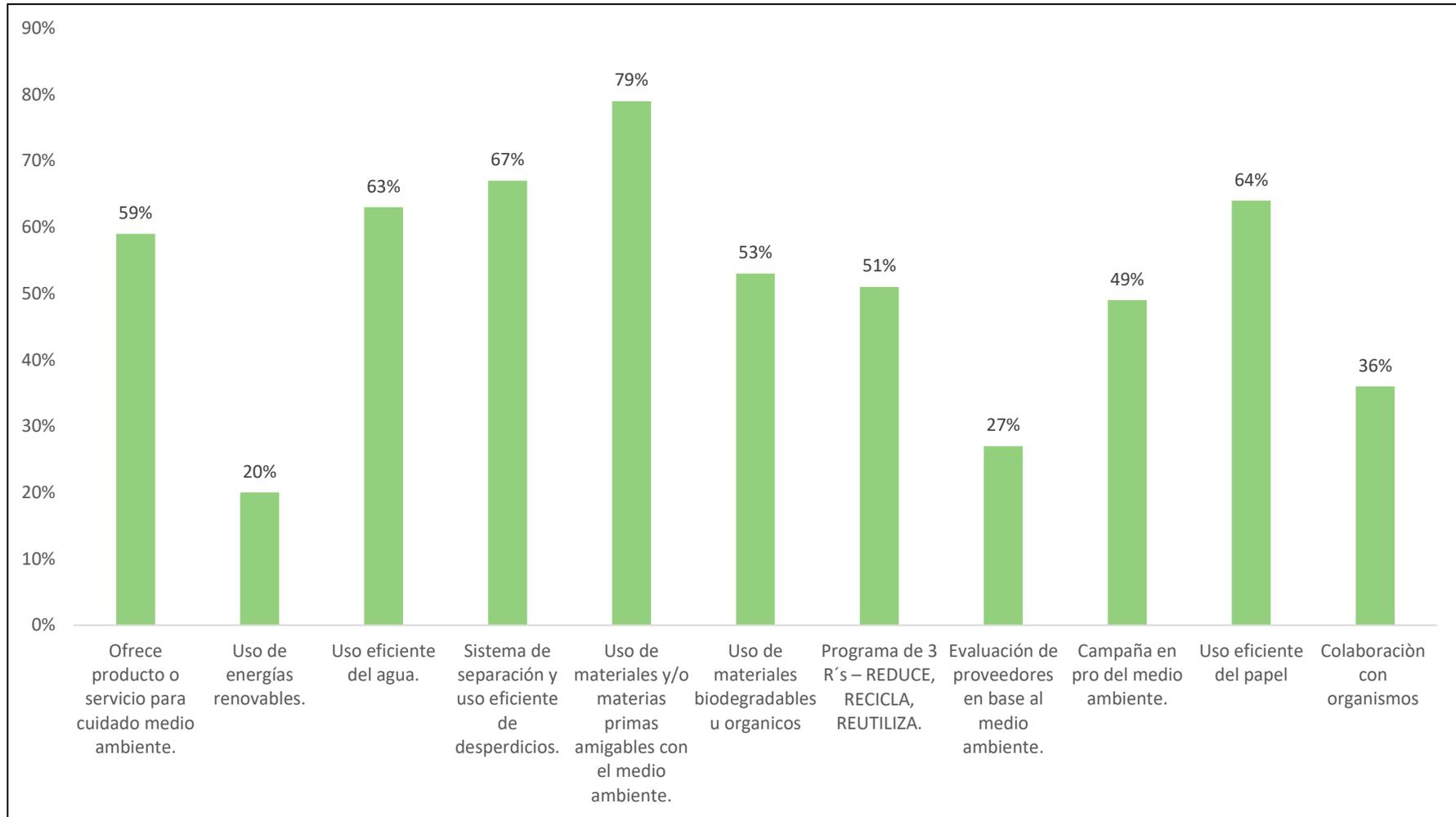


Imagen 24. Cuestionario: Acciones en pro del medioambiente (II).
Fuente. Elaboración propia.

El análisis de los comentarios adicionales muestra que las empresas informantes implementan únicamente acciones sustentables dentro de su línea de operación.

A modo de ejemplo:

- Recuperación y purificación de agua para consumo humano
- Recuperación de medicamentos caducos de los hogares
- Fórmulas orgánicas libres de parabenos
- Empresa purificadora de agua
- Empresa farmacéutica
- Empresa de cosmética orgánica

Dado que las acciones implementadas son de naturaleza sencilla, aplicación fácil y costo escaso o carentes de costo adicional, no fue posible determinar de los resultados una acción integral de respeto, preservación y regeneración del medioambiente en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que las empresas realizan. Por otra parte, en relación a las tres últimas posiciones de la lista, “acciones en colaboración con organismos dedicados al cuidado del medioambiente”, “evaluación de proveedores” y “uso de energías renovables”, los niveles de frecuencia de respuesta descienden bruscamente debido a que tales acciones exigen de las organizaciones esfuerzos adicionales que, frecuentemente conllevan un costo económico del que, especialmente las pequeñas empresas, no siempre disponen.

Tanto los comentarios adicionales como las entrevistas indican el interés de las empresas por iniciar acciones de sustentabilidad ambiental.

Para que una empresa sea sustentable: Se requiere de un liderazgo visionario con compromiso hacia sus accionistas, empleados y sociedad” [Empresa 3].

Estamos comprometidos con la sustentabilidad, en el cuidado del medio ambiente, tenemos certificaciones Bio y Naturalia, A.C. y permanentemente cooperamos y coordinamos actividades con ellos, con un porcentaje de las ventas de la línea de productos de archivo 100% R® para la realización de

sus proyectos de conservación de los ecosistemas y especies silvestres en México. Se realizan campañas de concientización tanto en las tiendas como en las redes sociales, la página web, los productos llevan leyendas, etc. Internamente, tenemos un código de ética [Franquicia 7].

Estamos en proceso de realizar un cambio en el modelo de negocio en una línea de producción más amigable con el medioambiente [Franquicia 10].

Sin embargo, los informantes se refieren a carencias en cuanto a información y conocimiento de las temáticas de sustentabilidad, así como en cuanto al diseño e implementación de estrategias y recursos económicos para financiarlas, lo que llevó a la franquicia 4 a contratar “asesoría especializada en nuestro tránsito hacia la sustentabilidad”. Igualmente, muchas de las pequeñas empresas consideran costosas las prácticas sustentables

Introducir mecanismos de protección y cuidado del medioambiente (...) es costoso y nos falta presupuesto, tampoco tenemos un programa definido para ello, por lo que es difícil implementar acciones concretas [Franquicia 12].

5.1.3.2 Acciones en pro del desarrollo social

De las 14 acciones presentadas en materia de acciones sociales en beneficio del personal empleado en las franquicias y de las comunidades en que éstas se ubican, las relacionadas con la legislación laboral obtuvieron la mayor frecuencia de respuesta [v. imágenes 25 y 26], esto también apoya la creencia de la conveniencia de establecer políticas en beneficio del personal, ya que apoye el logro de los objetivos empresariales. Sin embargo, también, fue posible distinguir en algunas empresas un concepto de sustentabilidad social de carácter más integral.

Nos consideramos sustentables, ya que se tiene un bienestar social al no contaminar y no añadir más autos al tráfico, otorgamos talleres de uso, de tránsito y manejo de la bicicleta, además donamos bicicletas a las comunidades más necesitadas. Somos pioneras en ofrecer movilidad sustentable, absolutamente innovadora desde 2012 [Franquicia 2].

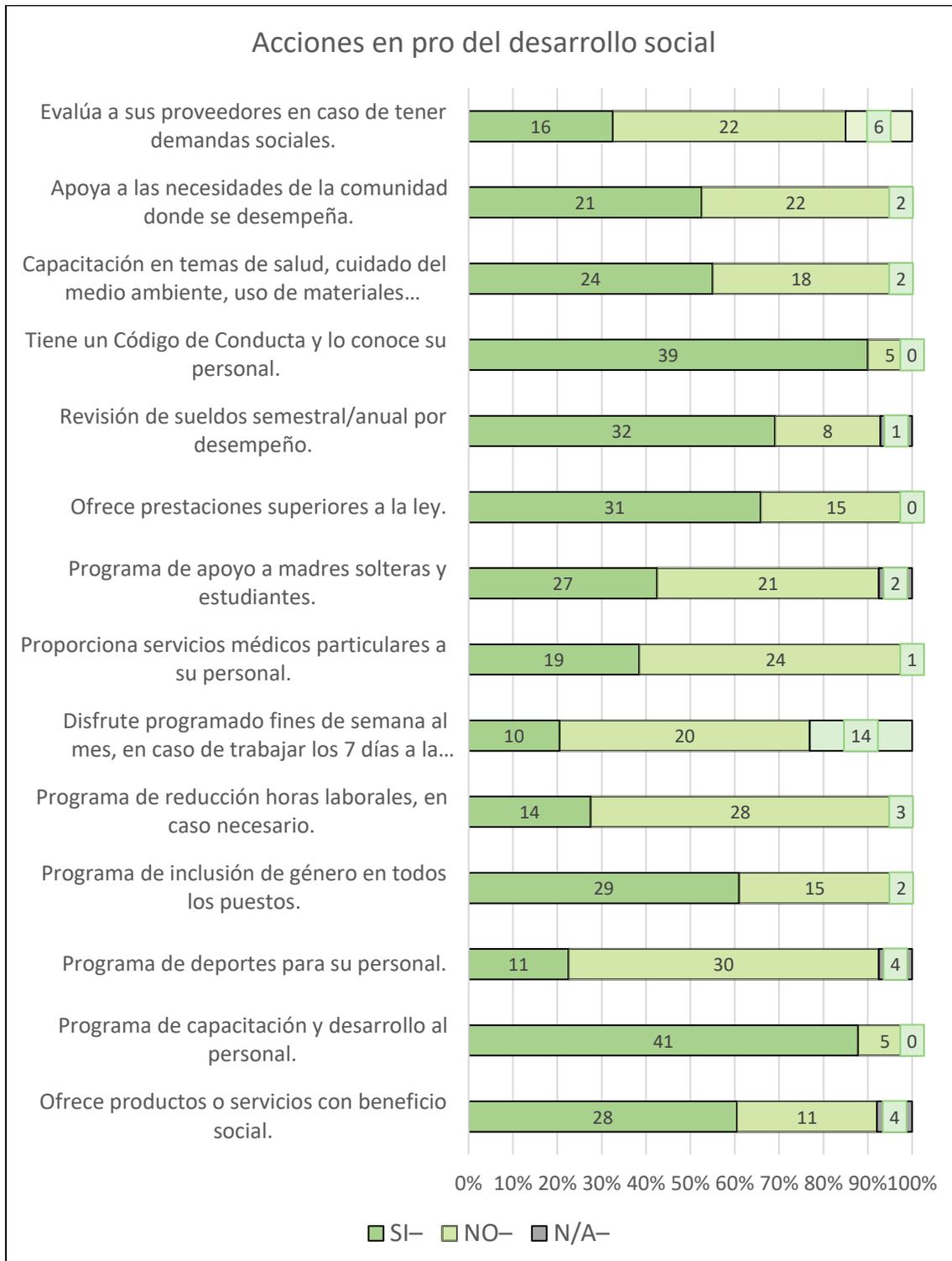


Imagen 25. Cuestionario: Acciones en pro del desarrollo social (I).
Elaboración propia.

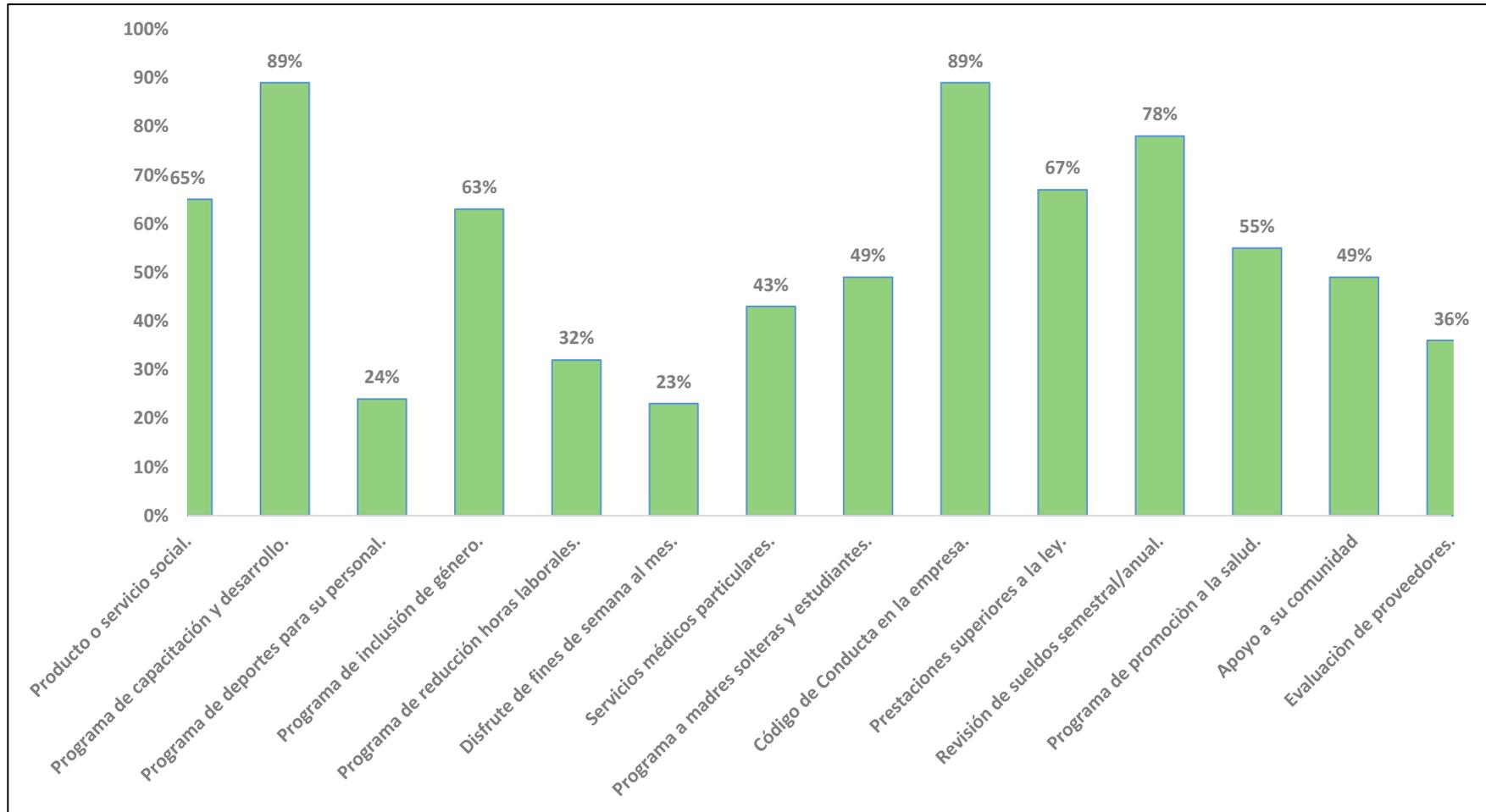


Imagen 26. Cuestionario: Acciones en pro del desarrollo social (II)
Elaboración propia.

Apoyamos a nuestro personal y a nuestra comunidad con diferentes acciones como la contratación del personal de la zona, contratación de jóvenes estudiantes que pueden ser contratados después de su estancia. Tenemos el 40% de mujeres ingenieras. Existe respeto a las personas con preferencias sexuales diferentes. Existe un código de conducta bien establecido dentro de la empresa. Vendemos nuestros productos a nuestros vecinos a precio de costo, y donamos producto a fundaciones y casas de asilo de la zona y apoyamos económicamente las festividades de la comunidad [Franquicia 8].

Igualmente, se determina que existe un vacío legal y la falta de apoyo de las autoridades en este tipo de temáticas, tal y como lo demuestra la opinión de la empresa 9 respecto al programa de apoyo a microfranquicias del INADEM

Estamos registrados ante el INADEM como modelo de negocio de micro franquicia, pero el pago de la cuota y regalías hacen que el “nuevo” franquiciatario inicie su negocio con muchos compromisos, que lo desmotivan, ya que considera no podrá cumplir en los inicios del negocio. Por ejemplo: 200 personas se interesaron, 12 fueron los elegidos después del proceso, pero 3 personas se robaron el apoyo y, en total, quedaron 9 personas [Franquicia 9].

De acuerdo a esta empresa el citado programa de apoyo (INADEM, 2016) no cumple en modo alguno con sus objetivos y debiera de ser revisado dada la importancia que una correcta implementación de éste pudiera tener en el sector.

5.1.3.3 Cumplimiento de acuerdos y pactos internacionales

Las imágenes 27 y 28 muestran que el sector de las franquicias en México se ubica en un nivel incipiente de madurez en materia de cumplimiento de los ODS, por lo que todavía dista mucho de ser reconocido por su capacidad de generar beneficios económicos y sociales a través de una oferta de productos y servicios de calidad.

ACCIONES DEL SECTOR DE LAS FRANQUICIAS EN MATERIA DE SUSTENTABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Materiales ambientalmente amigables/ biodegradables/orgánicos						x			x		x	x	x				
Separación y uso eficiente de residuos						x					x	x	x	x	x		
Uso eficiente de papel											x	x	x				
Uso eficiente del agua						x					x	x					
Producto/servicio amigable con el medioambiente/con beneficio social			x						x		x	x					
Programa 3R											x	x	x				
Campañas internas/externas en pro del medio ambiente					x	x	x				x	x	x	x	x		
Acciones en colaboración																	x
Evaluación de proveedores —demandas ambientales y sociales—							x				x	x	x				x
Uso de energías renovables							x				x	x	x				
Código de conducta					x												x
Programas de capacitación y desarrollo	x			x				x		x							
Programas de revisión salarial								x		x							
Prestaciones superiores a la Ley								x		x							
Programa de inclusión de género					x					x							
Programa especiales —salud, residuos, medioambiente—	x		x	x							x	x	x				x
Programas de apoyo a madres solteras y estudiantes trabajadores			x	x	x				x	x							
Actividades de apoyo a la comunidad en que se ubican									x	x	x	x		x	x	x	
Servicios médicos particulares a su personal			x						x	x							
Programa de reducción de horas laborales en caso de ser necesario			x						x	x							
Programa deportivo para su personal			x						x	x							
Disfrute programado de tiempo libre			x						x	x							
Total	2	-	7	3	4	4	3	10	2	6	11	11	8	3	3	3	2
Objetivos de desarrollo sustentable																	
	Fin de la pobreza	Hambre cero	Salud/bienestar	Educación de calidad	Igualdad de género	Agua limpia y saneamiento	Energía asequible no contaminante	Trabajo decente/desarrollo económico	Industria, innovación, infraestructura	Reducción de desigualdades	Ciudades y comunidades sostenibles	Producción y consumo responsable	Acción por el clima	Vida submarina	Vida de ecosistemas terrestres	Paz, justicia e instituciones sólidas	Alianzas para lograr los objetivos
Total porcentaje	10%	0%	31%	14%	18%	18%	18%	45%	10%	27%	50%	50%	36%	14%	14%	14%	10%
Nivel de madurez																	

Imagen 27. Acciones de las franquicias vs 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (I).
Elaboración propia.

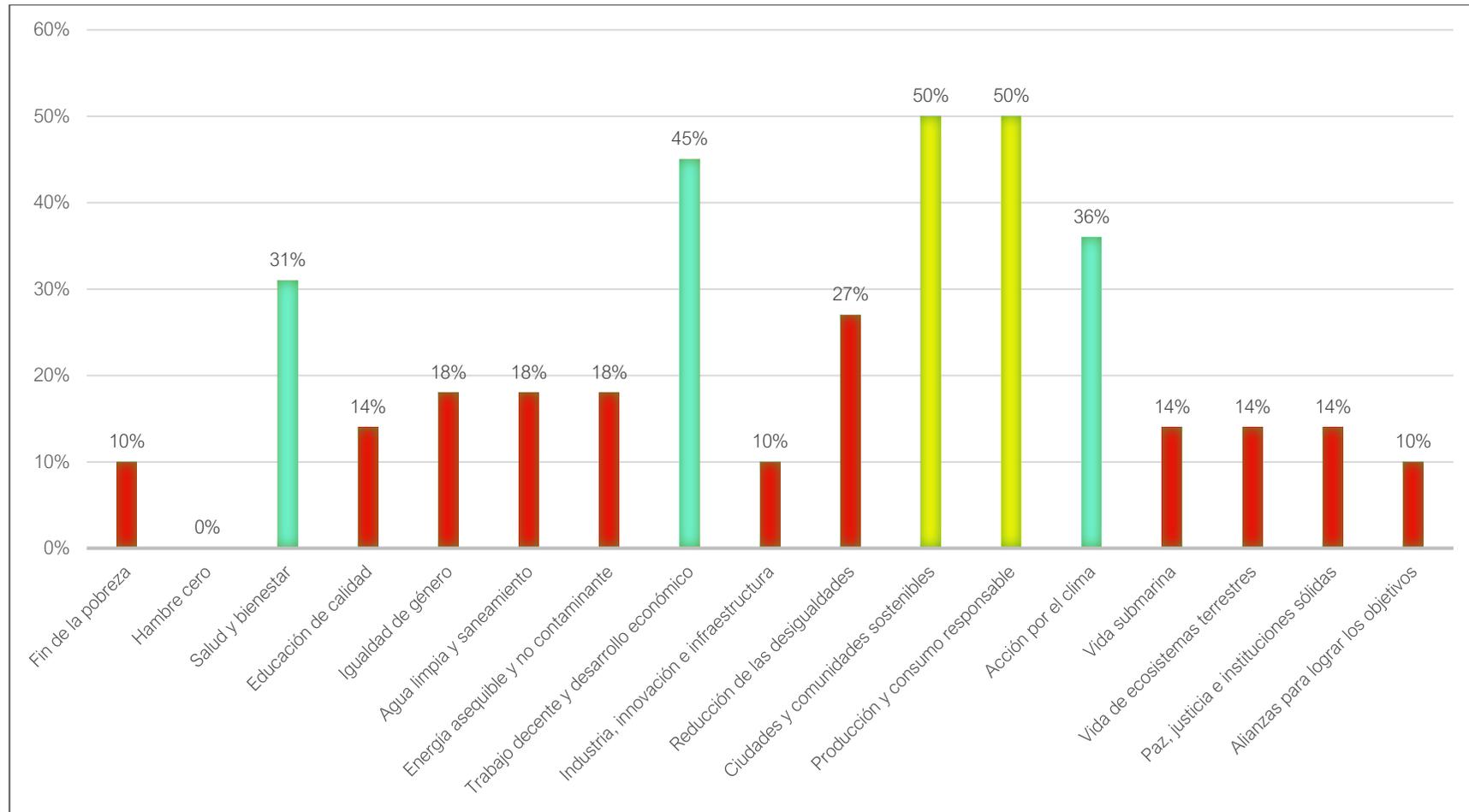


Imagen 28. Acciones de las franquicias vs 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (II).
Elaboración propia.

Sin embargo, en el actual contexto de globalización y los tratados de libre comercio, en que se evidencia la necesidad de crear nuevas empresas sustentables, con el fin de brindar una oportunidad de autoempleo, dinamizar la economía y fortalecer los clústeres de la ciudad, las franquicias deben generar estrategias sustentables para fortalecer y expandir las empresas locales, promover el emprendimiento y ampliar las opciones de generación de empleo calificado. En este escenario, la lectura de las imágenes 28 y 29 permite observar que las acciones en materia de sustentabilidad efectuadas por las franquicias informantes reflejan un cumplimiento mínimo en 11 de los 17 ODS —color rojo, menos del 30% de las acciones efectuadas por las franquicias impactan sobre dichos objetivos; De los ODS: 8º Trabajo decente y desarrollo económico; 13º Acción por el clima y 3º Salud y bienestar, se percibe un mayor nivel de cumplimiento en color azul, entre el 30 y el 45% de las acciones impactan sobre los esos objetivos.

Finalmente, los ODS 11º Ciudades y comunidades sostenibles y 12º Producción y consumo responsable con color amarillo reciben el impacto del 50% debido a que varias de las acciones que afectan directamente a otros objetivos repercuten indirectamente en ellos; así, por ejemplo, el uso de energías renovables, el uso eficiente del agua, acciones que corresponderían a los objetivos 7º y 6º respectivamente, contribuyen tanto a la resiliencia de comunidades y ciudades como a la producción responsable de las empresas y a un costo para ellas.

Por lo que respecta a los objetivos menos atendidos por acciones empresariales, el hambre cero y la reducción de la pobreza ocupan las dos primeras posiciones de impacto directo. Sin embargo, reciben el impacto indirecto de las acciones referidas a los objetivos 11º Ciudades y comunidades sostenibles y 8º Trabajo decente y desarrollo económico.

Lo anterior evidencia que aun cuando el desarrollo sostenible ha emergido como principio rector del desarrollo mundial a largo plazo, con propósitos de alcanzar de forma equilibrada el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección

del medio ambiente, es decir, los tres pilares o dimensiones básicas que engloba el concepto (Adams, 2006:2), tal equilibrio no ha sido aún alcanzado en las franquicias en México, por lo que de acuerdo al Programa de UICN (2005:8), su expresión gráfica correspondería a aquella en la que el beneficio económico prima sobre los beneficios social y medioambiental y, a su vez, el social prima sobre el medioambiental [v. imagen 29].

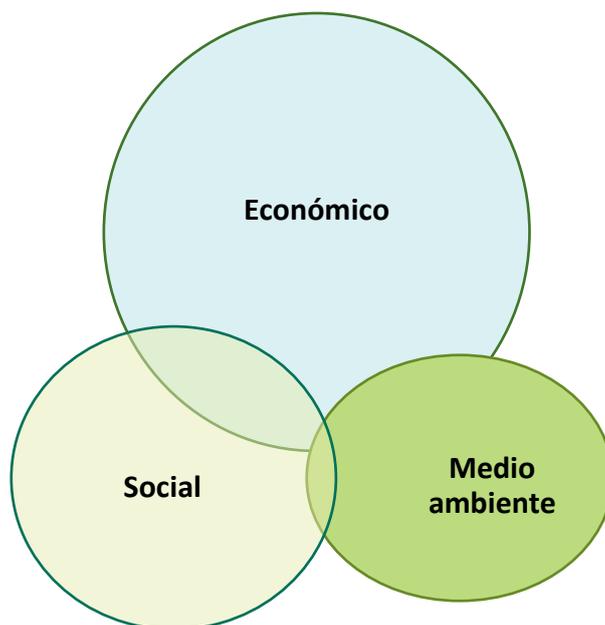


Imagen 29. Desequilibrio entre pilares en el sector de las franquicias en México.
Elaboración propia. Basada en Adams (2006:2).

Por lo que respecta a los principios del Pacto Mundial, aun cuando el instrumento no fue diseñado para medir su nivel de cumplimiento, si pudo percibirse un impacto directo de las acciones de las franquicias en los principios 6º Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación, 7º Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales, 8º Promover mayor responsabilidad medioambiental y 9º Alentar el desarrollo y difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente [ver imagen 30. Varios de estos indicadores promueven la identificación del personal con la franquicia para la búsqueda de objetivos económicos y sustentables.

ACCIONES DEL SECTOR DE LAS FRANQUICIAS EN MATERIA DE SUSTENTABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materiales ambientalmente amigables/ biodegradables/orgánicos									x	
Separación y uso eficiente de residuos									x	
Uso eficiente de papel										
Uso eficiente del agua										
Producto/servicio amigable con el medioambiente/con beneficio social								x		
Programa 3R								x		
Campañas internas/externas en pro del medio ambiente							x	x		
Acciones en colaboración							x	x		
Evaluación de proveedores —demandas ambientales y sociales—							x	x		
Uso de energías renovables									x	
Código de conducta						x				
Programas de capacitación y desarrollo						x				
Programas de revisión salarial						x				
Prestaciones superiores a la Ley						x				
Programa de inclusión de género						x				
Programa especiales —salud, residuos, medioambiente—							x	x		
Programas de apoyo a madres solteras y estudiantes trabajadores						x				
Actividades de apoyo a la comunidad en que se ubican										
Servicios médicos particulares a su personal						x				
Programa de reducción de horas laborales en caso de ser necesario						x				
Programa deportivo para su personal						x				
Disfrute programado de tiempo libre						x				
Total	-	-	-	-	-	10	4	6	4	-
Objetivos de desarrollo sustentable										
	Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos	No ser cómplice de abuso de los derechos humanos	Apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva	Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio	Abolir cualquier forma de trabajo infantil	Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación	Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales	Promover mayor responsabilidad medioambiental	Alentar el desarrollo y difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente	Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno
Total porcentaje						45%	18%	27%	18%	
Nivel de madurez	-	-	-	-	-					-

Imagen 30. Acciones de las franquicias vs. Principios del Pacto Mundial.
Elaboración propia.

Por lo que respecta al *Acuerdo de París*, consistente en contener el incremento de la temperatura "muy por debajo de los 2°C" respecto a la era preindustrial y "de seguir esforzándose por limitar este aumento a 1,5°C" (ONU, 2016:1), únicamente la Franquicia 3 afirma estar trabajando en un proyecto para calcular la emisión de carbono a la atmosfera. Lo anterior puede traducirse, siguiendo la metodología de Deloitte (2012:2) para establecer el modelo de madurez de las empresas en la materia, que prácticamente el 100% de las franquicias informantes se ubican en la categoría de Seguidor, es decir, que tienen un entendimiento básico y que están realizando esfuerzos "para reducir el uso de energía y/o instalar equipos más eficientes" (Deloitte, 2012:2). En este caso concreto y de acuerdo a lo expuesto previamente, poseen un carácter más intuitivo que sistemático [v. imagen 31].

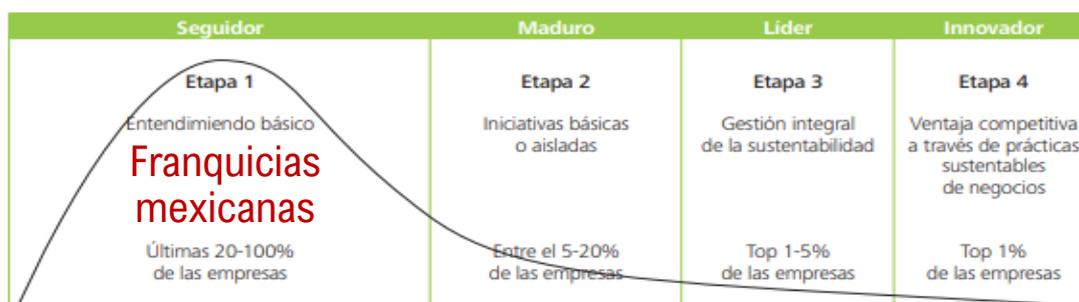


Imagen 31. Nivel de madurez de las franquicias en México respecto al Pacto de París.
Fuente. Deloitte (2012:29)

Cabe señalar que, cuestionados los informantes durante las entrevistas sobre las recomendaciones internacionales en materia de sustentabilidad, mostraron un elevado grado de desconocimiento en cuanto a los ODS, a los Principios del Pacto Mundial y un nivel medio en cuanto al Pacto de París, lo que muestra un evidente contraste respecto al conocimiento de la legislación mexicana vigente, especialmente en materia de sanciones por incumplimiento de ésta en materia ambiental [v. imagen 32]. Lo anterior indica que la conciencia socioambiental en las franquicias en México deriva del temor a las sanciones por incumplimiento legal y de las exenciones en materia fiscal por grado de cumplimiento, más que de una consideración estratégica de la sustentabilidad o de una conciencia plena de la necesidad de cuidar el entorno en beneficio de todos.

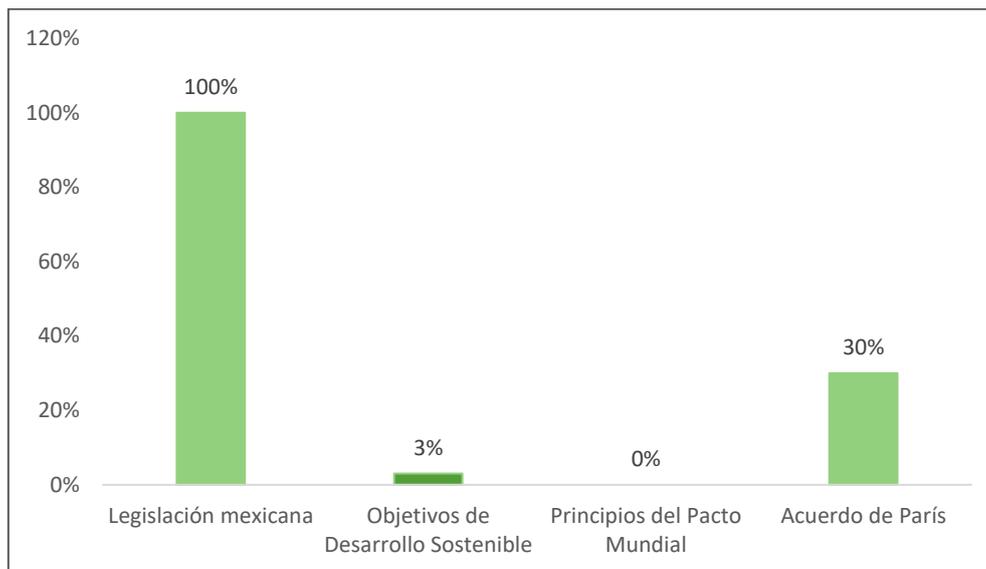


Imagen 32. Grado de conocimiento de las franquicias en materia de legislación y recomendaciones sobre sustentabilidad.
Elaboración propia.

Finalmente, en materia de cumplimiento de RSC, pudo constatarse durante las entrevistas una idea más legal que estratégica de la necesidad de garantizar el respeto a los derechos laborales de sus trabajadores y de incentivar el desarrollo ambiental en pro de la mejora del entorno de quienes integran su comunidad social, coincidiendo con lo expuesto por Carrillo *et al* (2012), pero discrepando de lo afirmado por Cajiga (2015) en cuanto a que dichas premisas se antepongan a la rentabilidad económica del negocio, así como la importancia de mantener un ambiente interno sano que contribuya al logro de los objetivos de la empresa. Es decir, consideran importante no causar impactos negativos en el ambiente, la sociedad o la economía, e implementar políticas progresistas en materia laboral y medioambiental, siempre y cuando dichas medidas no perjudiquen la rentabilidad de la organización.

5.1.3.4 Acciones futuras

Se cuestionó a los informantes que habían afirmado no incorporar el concepto de desarrollo sustentable en su negocio respecto a la posibilidad de iniciar prácticas de sustentabilidad dentro de los siguientes 6 meses, a lo que 82% de los mismos respondió afirmativamente. Posteriormente fueron cuestionados

sobre el nivel de dificultad que tal incorporación supondría, con una frecuencia de respuesta del 90% que señalaba no tener obstáculos para transitar hacia la sustentabilidad [v. imagen 33].

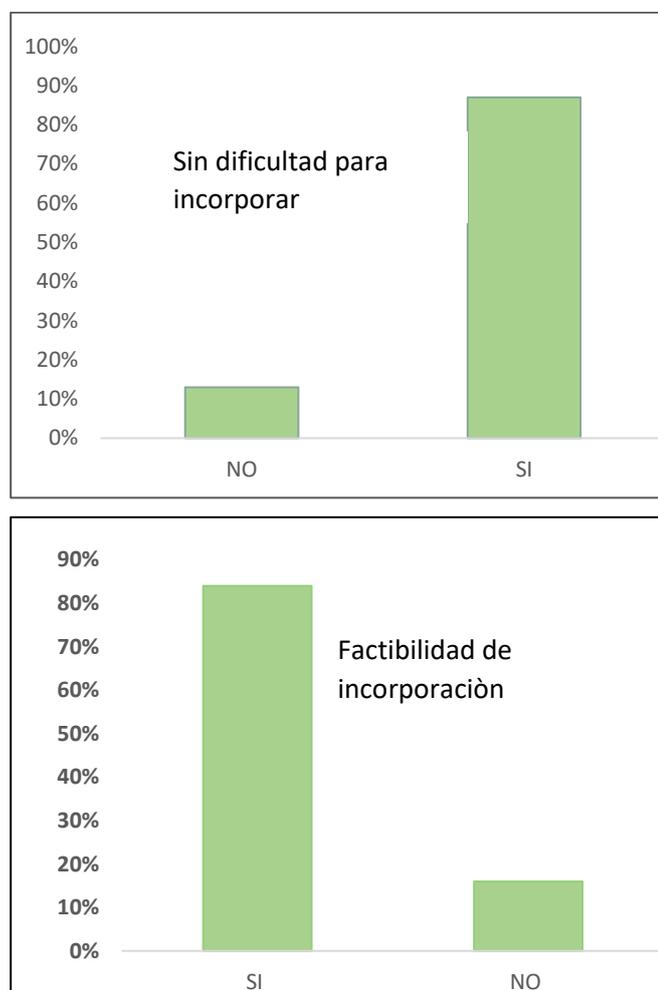


Imagen 33. Cuestionario: Factibilidad y dificultades de implementación.
Elaboración propia.

Los resultados no son congruentes con la información derivada de las entrevistas, en la que prácticamente la totalidad de las franquicias encuentran algún tipo de barrera a la hora de iniciar prácticas de sustentabilidad, lo que se vuelve especialmente relevante cuando el concepto se asocia a la innovación, en congruencia con lo expresado por Torben (2014) e Iglesias *et al.* (2017). Pese a ello, la franquicia 11 considera que existe, en términos de sustentabilidad “un futuro prometedor” para el desarrollo de las franquicias.

5.2 Resultados Sondeo PROCEF

Del sondeo previo efectuado a 21 directivos participantes en PROCEF 2016, con el 62% de respuesta, del cual el 8% correspondió a franquicias de gran tamaño; el 70% a micros y pequeñas franquicias y, el 22% restante a franquicias medianas. Por lo que respecta al giro de negocio, estuvo encabezado por la industria restaurantera con un 37% de los informantes, seguido por las franquicias de servicios profesionales con el 23% de los informantes y, finalmente, el resto de los rubros con un 8% de los informantes por tipo de franquicia [v. imagen 34].

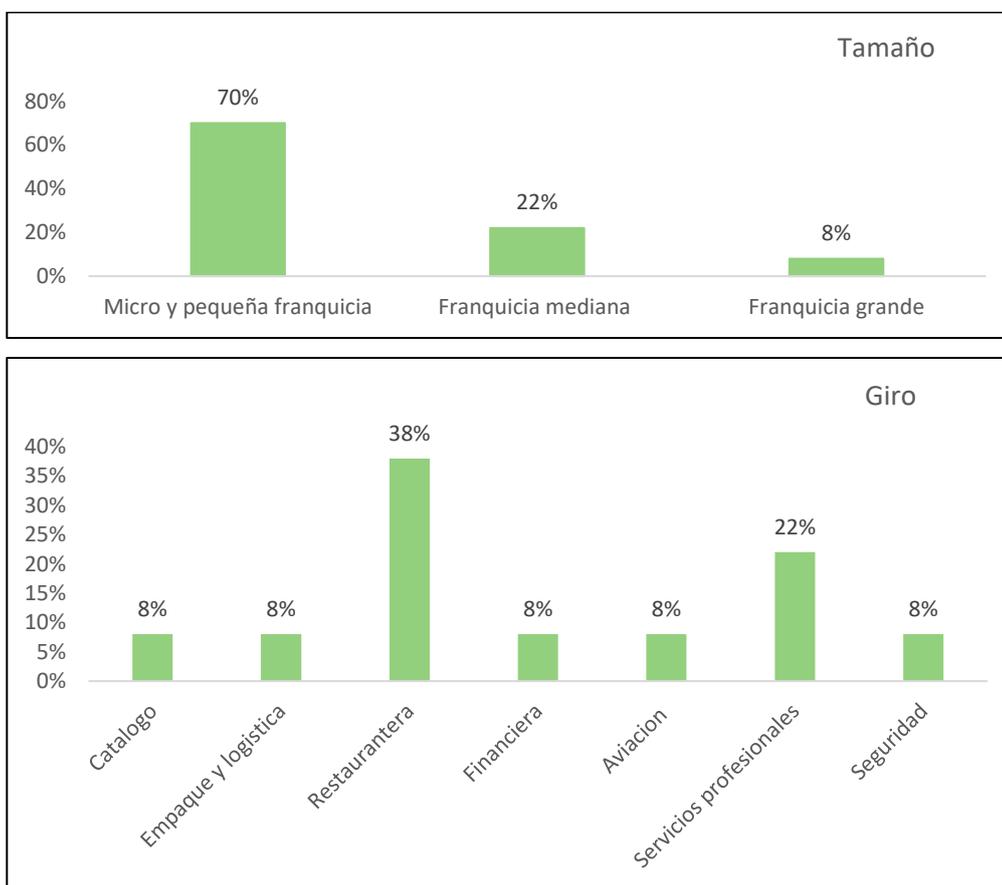


Imagen 34. Sondeo PROCEF: Estratificación por tamaño y giro.
Elaboración propia.

El 64% de las franquicias informantes mencionó que había contemplado establecer prácticas de sustentabilidad en su modelo de negocio, en tanto que el 36% no mostró intención de efectuar dichas acciones en breve plazo. Por lo

que respecta al tipo de acciones aisladas realizadas en favor del medioambiente y del medio social, aparecen recogidas en el cuadro 25. Cabe señalar que las franquicias que afirmaron no haber implementado acciones de desarrollo sustentable son de reciente creación, por lo que, su enfoque prioritario corresponde al logro de metas económicas, recuperación de inversión y promoción de ventas. Un porcentaje poco significativo afirmó desconocer el concepto de desarrollo sustentable, por lo que solicitó información adicional para poder valorar su incorporación.

Hallazgos	
Acciones en pro del medio ambiente	Acciones sociales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso eficiente de energía renovable ▪ Materiales amigables y renovables ▪ Reforestación ▪ Plan 3R's ▪ Manejo sustentable de papel y desperdicios ▪ Uso de triciclos y bicicletas ▪ Uso eficiente del agua ▪ Colaboración con organismos relacionados con el cuidado ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación y desarrollo de personal ▪ Colaboración con la comunidad ▪ Mejora de sueldos ▪ Código de ética ▪ Inclusión de género ▪ Reducción de horario laboral y fin de semana libre ▪ Servicios médicos privados ▪ Apoyo a madres solteras y estudiantes ▪ Prestaciones superiores a la ley ▪ Capacitación en temáticas de interés ▪ Eventos deportivos

Cuadro 25. Sondeo PROCEF: Matriz de hallazgos de acciones sustentables.
Fuente. Elaboración propia.

En síntesis, y considerando que conceptualmente el sondeo responde a una opinión inmediata y poco meditada, se distingue un nivel de congruencia alto con los resultados obtenidos en las entrevistas. Por tanto, de acuerdo a los hallazgos derivados de ambos instrumentos, parece razonable suponer que, en materia de sustentabilidad si bien se perciben avances importantes en las franquicias consideradas de modo individual, el sector de las franquicias en México no ha alcanzado, todavía, el nivel de madurez que corresponde a la definición de desarrollo sustentable de Gladwin, Kennelly & Krause (1995), y de acuerdo al cual las empresas se abocan a la mejora del desarrollo humano de forma incluyente, conectada, equitativa, prudente y segura.

5.3 Resultados en materia de innovación

Se cuestionó a los directivos de empresas franquiciantes de giro diverso sobre la inclusión de innovaciones en los últimos 12 meses por iniciativa de sus franquiciatarios, con propósitos de evaluar tanto la apertura de la empresa franquiciante como la participación de los franquiciatarios en dichas innovaciones, y de esta forma comprobar el nivel de innovación y flexibilidad de las marcas. Ninguno de los informantes mostró extrañeza por el hecho de incluir las iniciativas innovadoras sugeridas por sus franquiciatarios en los modelos de negocio de su propia red, mencionando, incluso, que en ocasiones efectúan procesos formales para atender las inquietudes de sus franquiciatarios, evaluar y sopesar su iniciativa para su inclusión en la operación de toda la red. Lo que concuerda con las teorías de colaboración, de redes y de ecosistema antes mencionadas. Por otra parte, tal y como puede determinarse en la imagen 35, el 75% de las innovaciones implementadas por las franquicias corresponde a la modalidad incremental, es decir la introducción de alguna mejora al producto, servicio o proceso incrementando su valor; en tanto que el 25% es de naturaleza radical, es decir la introducción de un producto, servicio o proceso totalmente nuevo en el mercado.

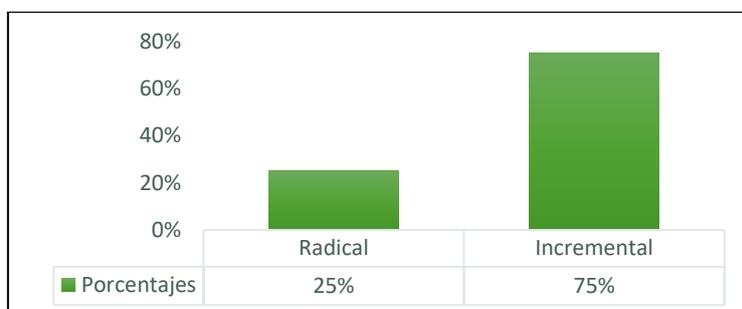


Imagen 35. Naturaleza de la innovación en las franquicias informantes.
Fuente. Elaboración propia.

Por lo que respecta al rubro en el que tales innovaciones se efectúan: la organización y valor agregado para el cliente encabezan la lista con un 32% de las franquicias informantes (flexibilidad de horarios, eliminación de puestos de control); le sigue la oferta de servicios, con el 25% (oferta ampliada de clases de baile, servicio a domicilio) y, más distanciadas, la imagen empresarial con el 13%

(cambio de *trade-dress*) y la oferta de producto nuevo (nuevo menú, zona de mascotas, intercambio de libros) y mercadotecnia con un 6% (tarjeta raspadito, certificado de garantía) [v. imagen 36].

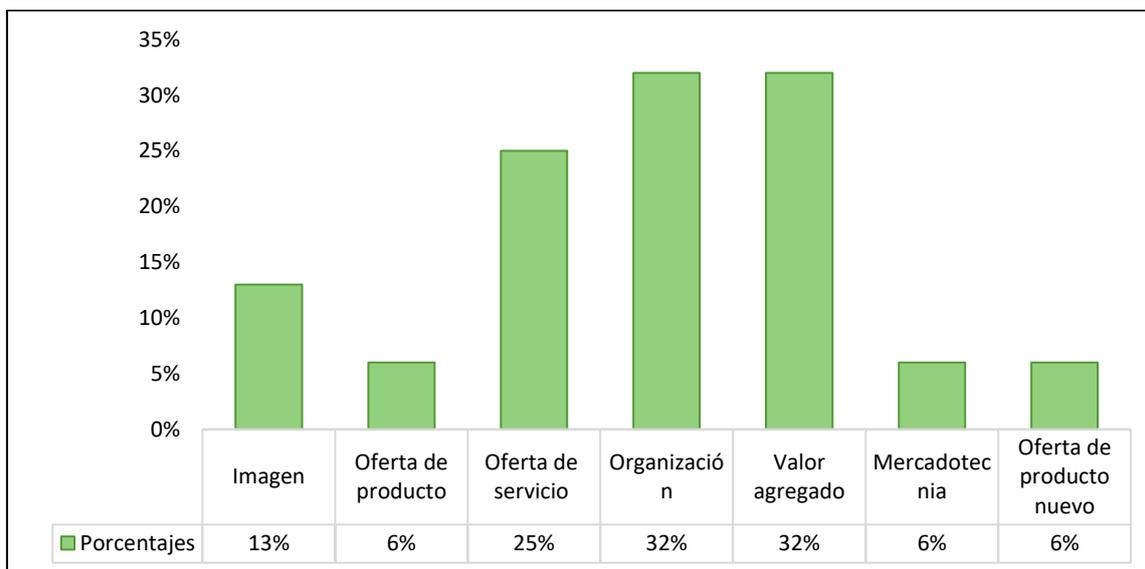


Imagen 36. Rubro en que impacta la innovación en las franquicias informantes.
Fuente. Elaboración propia.

Puede concluirse que, en materia de innovación, existe un mayor interés de las franquicias que el mostrado por la sustentabilidad, probablemente derivado a la asociación de los procesos innovadores con beneficios visibles a corto plazo como es el incremento de la rentabilidad y la productividad. Tal y como señala la OCDE (2010), las franquicias en México han implementado innovaciones en la creación, difusión de productos, procesos y métodos, mercadeo y organización tecnológicos y no tecnológicos; asimismo, algunas de ellas ofrecen soluciones a los actuales retos sociales, económicos y ambientales.

El taller rompe paradigmas: Se dice que este oficio solo se aprende a través de las generaciones, Ocelotl/Eisenkraft enseña todo el proceso de herrería en solo 6 días, [Franquicia 9: Solución al problema de la empleabilidad].

Somos pioneros en ofrecer movilidad sustentable, absolutamente innovadora desde 2012 [Franquicia 2: Solución al problema de movilidad].

Así mismo, los empresarios están convencidos de que la implementación de innovaciones agrega valor a las franquicias de acuerdo con las encuestas realizadas sobre el tema por las empresas KPMG y Deloitte de México en 2017, y en opinión de la OCDE en 2010.

Nos mantenemos continuamente actualizados para incorporar innovaciones, primero nosotros las probamos, las maduramos antes de lanzarlas al mercado, asegurándonos que sea costeable y eficiente su uso para México [Franquicia 8]

Lo anterior a pesar de encontrar, con frecuencia obstáculos para su difusión en el mercado.

Todavía hay cierta renuencia por parte del mercado para la aceptación de nuestro servicio de lavado de autos sin agua [Franquicia 12]

Reconocen, así mismo, que la innovación es un proceso largo que requiere esfuerzos a muchos niveles pero que, los resultados son benéficos y, por ende, compensan dicho esfuerzo.

Las maduramos antes de lanzarlas al mercado, asegurándonos que sea costeable y eficiente su uso para México [Franquicia 8]

Estamos orgullosos de nuestro modelo de negocio de franquicia por el enfoque hacia la satisfacción de nuestros clientes, la capacitación a nuestro personal y al posicionamiento de la marca [Franquicia 1].

Fuimos pioneros en darle diferentes usos al cartón. Hemos desarrollado muchos productos para el uso del cartón a fin de dar orden y organizar cosas en cualquier ámbito - empresa, fabrica, talleres, hogares y cualquier lugar donde se requieran nuestros productos (...) Estamos permanentemente innovando y renovando nuestros productos para la búsqueda de nuevos usos. Recientemente, hemos desarrollado muebles como salas de espera y actualmente estamos en el desarrollo de otros productos que serán complemento para productos de alta tecnología [Franquicia 7].

No se percibe, entre los informantes ninguna reticencia a implementar innovaciones provenientes de los franquiciatarios.

Con respecto a la innovación, considero que hay que tener apertura con los franquiciatarios que desean aportar sus ideas, el ser arrogante no te lleva a nada. Tenemos varios ejemplos de innovaciones que los franquiciatarios han aportado y hemos incluido en la operación, como tacos de pescado en época de Cuaresma, vasos de vidrio soplado con borde rojo, dulces locales al entregar la cuenta y que ellos han aportado; la aportación sugerida se considera por todos, se ponen las condiciones para su implementación y eficiencia, y una vez que se demuestra su viabilidad va para toda la red. Realizamos una convención anual y reuniones semestrales con los franquiciatarios, en esas sesiones se expresan libremente y allí surgen las ideas que desean se implementen en su unidad o en la red [Franquicia 6].

5.4 Matriz de resultados [sustentabilidad e innovación]

Con propósitos de sintetizar los hallazgos obtenidos en relación con los instrumentos internacionales y los objetivos de investigación, se recogen los resultados más importantes en una matriz que presenta el grado de interés del sector de las franquicias en la sustentabilidad e innovación a partir de la adopción [Sí] o no adopción [No] de las ideas relevantes en la materia [v. cuadro 26].

Sustentabilidad		Sí	No
ABSTRACCIÓN DEL CONCEPTO			
Noción clara del concepto de sustentabilidad como modelo integral de desarrollo humano.			✓
Noción clara del concepto de sustentabilidad como herramienta estratégica.			✓
Noción clara de prácticas de sustentabilidad como imperativo legal.	✓		
Conocimiento amplio en temáticas y prácticas de sustentabilidad.			✓
PRÁCTICAS DE SUSTENTABILIDAD [SOCIAL, MEDIOAMBIENTAL]			
Conocimiento de prácticas sustentables que podrían implementarse en el negocio.	✓		
Interés por implementar prácticas sustentables ajenas a la línea de operación del negocio.			✓
Interés por implementar prácticas sustentables que requieran costo/esfuerzo adicional.			✓
Interés por implementar prácticas sustentables más allá del imperativo legal.			✓
Interés por implementar prácticas socialmente sustentables no vinculadas a la legislación laboral.			✓
Interés por implementar prácticas sustentables vinculadas a beneficios fiscales, económicos o reputacionales.	✓		
Interés por implementar prácticas sustentables bajo criterios de compromiso socioambiental.			✓
Interés por implementar prácticas sustentables para evitar sanciones por incumplimiento legal.	✓		
Implementación de prácticas de sustentabilidad bajo criterios de utilidad y bajo costo.	✓		
Asociación entre prácticas de sustentabilidad y rentabilidad/valor agregado al negocio.			✓
Asociación entre prácticas de sustentabilidad y costos económicos adicionales.	✓		
Asociación entre prácticas de sustentabilidad y salvaguarda de las generaciones futuras			✓
MITIGACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL			
Mitigación de impacto ambiental asociado a beneficios socioambientales.			✓
CERTIFICACIÓN COMO EMPRESA SUSTENTABLE			
Conocimiento de certificaciones en materia de sustentabilidad.	✓		
Interés por certificarse como empresa sustentable	✓		
CONOCIMIENTO DE INSTRUMENTOS			
Conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible			✓
Conocimiento de los Objetivos de los Principios del Pacto Mundial			✓
Conocimiento del Acuerdo de París			✓
Conocimiento de la legislación nacional	✓		
Nivel de madurez en materia de sustentabilidad			Incipiente
Innovación		Sí	No
Implementación de innovaciones originadas en la marca	✓		
Implementación de innovaciones sugeridas por franquiciatarios	✓		
Disposición e franquiciantes y franquiciatarios a la implementación de innovaciones	✓		
Difusión de la innovación implementada a través de la red de franquicias	✓		
Beneficios económicos visibles	✓		
Obstáculos para su implementación	✓		
Asociación innovación + sustentabilidad			✓
Nivel de madurez en materia de innovación			Medio

Cuadro 26. Matriz general de resultados.

Grado de interés por la sustentabilidad e innovación.

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones

A lo largo de la investigación se encontró evidencia suficiente para demostrar que pese a tratarse de un modelo de negocio flexible y exitoso, el sector de las franquicias en México aún presenta un nivel de madurez incipiente en materia de implementación de acciones de innovación sustentable que traspasen el imperativo legal, debido en parte al escaso grado de comprensión del concepto de sustentabilidad por parte de los líderes de las marcas, quienes en términos generales conocen el concepto pero están lejos de asimilarlo como un modelo estratégico para la mejora de sus empresas y el bienestar de las futuras generaciones en las áreas sociales y medioambientales.

En mayor o menor medida, la totalidad de las marcas analizadas y sus unidades de negocio han implementado prácticas de innovación sustentable de naturaleza básica —eficiencia energética, separación de residuos, ahorro de agua, cierta atención a su comunidad, por citar las más comunes— y de carácter aislado, apegadas a la operación del negocio y bajo criterios de utilidad y que no supongan para la franquicia ningún esfuerzo adicional económico, operativo o de recursos humanos y, por ende, que no impliquen ningún cambio significativo en el desempeño empresarial que pudiera generar problemas de asimilación.

En este escenario, puede afirmarse con un grado de seguridad razonable que las prácticas de innovación sustentable implementadas por el sector de las franquicias en México derivan del temor a sanciones por incumplimiento legal o de la intención de acceder a exenciones fiscales, inversiones y apoyos económicos por el grado de cumplimiento o por motivos de imagen y reputación. Sin embargo, tanto la naturaleza como el carácter de dichas prácticas de innovación sustentable han impedido al sector de las franquicias en México establecer estrategias de crecimiento sustentable con claridad en cuanto a resultados económicos, de expansión y de agregación de valor que puedan incidir de modo significativo en su posicionamiento en el mercado.

En síntesis, no existe en el sector una conciencia socioambiental plena, profunda y arraigada ni una consideración estratégica del valor y la necesidad de la sustentabilidad como factor crítico de desarrollo empresarial y salvaguarda del entorno y sus habitantes presentes y futuros.

Al carecer de dicha conciencia, las franquicias entienden la importancia de mitigar los impactos negativos socioambientales derivados de sus operaciones siempre y cuando las medidas de mitigación mejoren la imagen de la marca y no perjudiquen su rentabilidad. Cabe señalar, adicionalmente, que al contrario de lo que sucede en escenarios internacionales, las franquicias en México muestran un elevado grado de desconocimiento de los instrumentos internacionales —Objetivos de Desarrollo Sostenible, Principios del Pacto Mundial, Acuerdo de París— cuyas recomendaciones —legalmente no vinculantes— debieran de guiar la construcción de una conciencia socioambiental realmente comprometida con el desarrollo de políticas sociales, medioambientales y laborales capaces de contribuir tanto al mejor desempeño de las franquicias como al desarrollo nacional.

Se evidencia un mayor grado de interés en las franquicias por la implementación de innovaciones sobre el mostrado por implementar prácticas de sustentabilidad, derivado de la asociación de las primeras con beneficios visibles a corto plazo en materia económica y de productividad, en tanto que las prácticas de sustentabilidad se vinculan a costos de implementación que afectan la economía de las franquicias. Lo anterior se traduce en la constante implementación de innovaciones, tecnológicas y no tecnológicas, en productos, procesos, métodos, mercadeo y estructura organizacional que, en ocasiones, pueden asociarse a soluciones sociales y ambientales, sin que ello signifique la existencia de una conciencia real de innovación sustentable, pero sí de la innovación como un factor crítico del desarrollo y rentabilidad organizacional.

Por lo que refiere a la comprobación de las hipótesis que sustentan la presente investigación, se sintetiza en el cuadro 27.

Comprobación de hipótesis

Hipótesis Principal: Si el sector de las franquicias en México cobra conciencia sobre la importancia de la innovación sustentable, el modelo de negocios podrá desarrollar acciones para su implementación y con ello se contribuiría al desarrollo sustentable en el país.

Aun cuando las franquicias en México han implementado innovaciones en materia de creación, difusión de productos/servicios, procesos y métodos, mercadeo y organización que pueden, en ocasiones ofrecer alternativas de solución a los retos sociales, económicos y ambientales aún no se percibe que dichas iniciativas formen parte de una verdadera conciencia de innovación sustentable. Sin embargo, si el sector comienza a innovar conforme con lo recomendado por los instrumentos internacionales —ODS, Principios del Pacto Mundial, y Acuerdo de París—, será factible contar con propuestas de innovación sustentable generadas por franquiciantes y/o franquiciatarios y difundidas por la marca a través de su red. Por tanto, puede afirmarse con un grado de seguridad razonable que, si bien por el momento la implementación y difusión de la innovación sustentable en las franquicias en México es un escenario latente ubicado en un nivel de compromiso y de conocimiento básico, es de esperar que las presiones de sus grupos de interés, la reestructuración del marco normativo y las demandas de los mercados nacionales e internacionales permitan, a medio plazo, el cumplimiento de la hipótesis general.

Aunque el sector de las franquicias realiza innovaciones en sus modelos de negocio, éstas no son, generalmente, sustentables.

Se encontró evidencia empírica de la existencia de innovaciones en el sector, promovidas tanto por franquiciantes como por franquiciatarios; de forma constante en marcas bien establecidas y reconocidas y, en menor medida, en el resto de las franquicias. Sin embargo, estas innovaciones se enfocan a mejorar los resultados económicos, de imagen y de operación, sin considerar el concepto de sustentabilidad, por lo que la hipótesis queda probada.

El sector de las franquicias en México opera con una rigidez tal que le limita incorporar innovaciones sustentables en sus marcas.

Los hallazgos encontrados establecen que la limitación más importante en cuanto a la implementación de innovaciones sustentables en el sector en México radica en la creencia por parte del franquiciante de la dificultad de acceder al financiamiento que cubra su elevado costo. También, se encontró un elevado nivel de renuencia, entre los informantes a explicar o ampliar esta cuestión, limitándose a señalar en las entrevistas que el número de barreras era mayor y más complejo que los facilitadores. Otra limitante es la prevalencia del interés del beneficio económico sobre el interés en temas de sustentabilidad, seguida por la falta de información/desconocimiento de las recomendaciones internacionales en la materia y del temor a la afectación económica que la implementación de este tipo de innovación pueda suponer a las franquicias. Lo anterior contribuye a comprobar la hipótesis planteada.

Las marcas de las franquicias en México muestran interés por implementar en sus modelos de negocio iniciativas de sustentabilidad que puedan ser replicadas en las unidades franquiciadas.

Aunque pudo establecerse evidencia respecto al interés de ciertos franquiciantes por atender los retos en materia socioambiental, el distanciamiento existente entre el interés y la implementación de innovaciones sustentables, así como los beneficios económicos sobre los socio-medioambientales impide la comprobación de esta hipótesis.

Cuadro 27. Comprobación de hipótesis
Fuente. Elaboración propia.

A lo largo de la investigación fue posible demostrar que si bien el sector puede considerar que el futuro de sus organizaciones radica en el tránsito y la auto transformación hacia la sustentabilidad mediante el diseño e implementación de acciones de cuidado socio ambiental y responsabilidad social corporativa, que permitan su interacción eficiente y positiva con el entorno y sus grupos de interés, no consideran urgente el establecimiento de mecanismos para su incorporación al negocio debido a un impacto inmediato en el descenso de la rentabilidad empresarial. Un obstáculo que podría eliminarse mediante la presencia de modelos de liderazgo y de gestión tendientes a reenfocar a las franquicias hacia modelos de negocio de innovación sustentable que propicien, a corto y medio plazo, procesos de mejora continua en la materia acompañados de: (i) mejor posicionamiento en el mercado; (ii) beneficios económicos tangibles; (iii) incremento en la calidad de la oferta de productos/servicios; (iv) esquemas de operación bien estructurados; (v) oportunidades de internacionalización; (vi) acceso a apoyos financieros para el mejor desarrollo empresarial y, (vi) obtención de las certificaciones de desempeño y calidad exigidas por el mercado.

Aportación de la investigación

Como resultado de esta investigación se cuenta con un diagnóstico inicial sobre la incipiente innovación sustentable en el sector de las franquicias en México; el cual evidencia la necesidad de trabajar en torno a la conciencia del sector como una oportunidad para que éste mejore su nivel de comprensión y contribuya al desarrollo sustentable del país, más allá del simple cumplimiento de la normatividad vigente. Derivado de ello se presenta en los anexos una propuesta para difundir el concepto de innovación sustentable entre las empresas del sector en México.

Limitaciones de la investigación

La principal limitación encontrada en el desarrollo de la presente investigación fue la falta de interés de algunos franquiciantes identificados en la muestra y en el sector; así como de la propia Asociación Mexicana de Franquicias respecto de

su involucramiento en este esfuerzo indagatorio que puede resultar en beneficio del propio sector; así como la percepción incipiente sobre la importancia de incorporar innovaciones sustentables en el modelo de negocios en México

Futuras líneas de investigación

- Empresas franquiciantes sustentables mexicanas: Proceso de tránsito hacia la innovación sustentable.
- Franquicias transnacionales con interés en la sustentabilidad: Adaptación al mercado mexicano en época de crisis.
- Innovación sustentable del sector de las franquicias: Estudio comparativo entre diferentes países (asociaciones internacionales).
- Inserción del sector de las franquicias en México en el Comité Intersectorial de Innovación.
- Revisión de la literatura académica en materia de franquicias.
- Instrumentos de evaluación y medición de la innovación sustentable en las franquicias en México.

Referencias

- Adams, W.M. (2006). El futuro de la sostenibilidad. Repensando el medio ambiente y el desarrollo en el siglo veintiuno. Reporte de la Reunión de Pensadores, Zúrich, 29-31 de enero de 2006. Recuperado el 29 de agosto de 2018 de: https://www.oei.es/historico/.../iucn_future_of_sustainability_sp.pdf.
- Alba, M. (2004). Las franquicias en México. Una nueva visión. México: FCA/UNAM.
- (2005). Franquicias: Una perspectiva mundial. México: Fondo Editorial FCA-UNAM.
- (2010, enero-abril). Las franquicias en México en 1999 y 2007. *Contaduría y Administración*, 230, p 131-146. Recuperado el 2 de mayo de 2017 de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/230/RCA000023007.pdf>.
- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: Las dificultades de un concepto en evolución. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 5(13): 9-25. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/924/92415269002.pdf>.
- (2016b, junio 24). Glosario de franquicias. Descargado del sitio web franquicias demexico.org.mx: Contenidos. Recuperado el 8 de mayo de 2018 de: <http://franquiciasdemexico.org.mx/glosario-franquicias/>.
- Andrade, J. (2015). *Negocios Expansivos*. [e-book]. Instituto de Modelado y Aceleración de Negocios, 2da. Ed. Recuperado el 24 de agosto de 2018 de: <https://www.amazon.com.mx/Negocios-Expansivos-necesitan-innovador-atraerlos-ebook/dp/B072BXRL9T>.
- Ardiles (2015). Colaboración y cooperación regional para la gestión sostenible del agua: la Conferencia de Directores Iberoamericanos del Agua (CODIA). En Consejo Mundial de ingenieros Civiles (2015) Agua y desarrollo sostenible. Madrid: WCCE/Fundación Agua. Recuperado el 12 de agosto de 2017 de: http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/pdf/WM_IIIESP.pdf, p. 74-81.
- Bayón, F. (2014). Disrupción. Descargado del sitio web de la Escuela de Organización Industria: Blog personal de Fernando Bayón. Recuperado el 15 de septiembre de 2018 de: <http://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2014/02/24/disrupcion/>.
- Bermúdez, G. (2005). La franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias. Madrid : ESIC.
- Bessis, P. (1990). Le contrat de franchisage. París : LGDJ. Collection Droit des Affaires.
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschlager, D.M., Evanschitzky, H & Ahlert, D. (2011). What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of



- Franchise Relationships. *Journal of Retailing*, 87 (3): 306-319. Recuperado el 27 de mayo de 2018 de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435910000461>.
- Bocken, N.M.P, Short, S.W., Rana P., & Evans S. (2014, December). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65:42-56. Recuperado el 13 de mayo de 2017 de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032>.
- Burgos, G. & Fernández, M. (2010). La franquicia. Tratado práctico y jurídico. Madrid: Pirámide.
- Cajiga, J.F. (2015). El concepto de responsabilidad social empresarial. Ciudad de México: CEMEFI. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de:
https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2002). Ley de Ciencia y Tecnología. Publicada en el DOF el 5 de junio de 2002. Última modificación, DOF, 8 de diciembre de 2015. Recuperado de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/242_081215.pdf.
- (2012). Ley General de Cambio Climático. Publicada en el Diario Oficial del Estado el 6 de junio de 2012. Última Reforma, DOF, 13 de julio de 2018. Recuperado el 2 de agosto de 2018 de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCC_130718.pdf.
- (1991). Ley de la Propiedad Industrial. Publicada en el Diario Oficial del Estado el 27 de junio de 1991. Última reforma, DOF, 18 de mayo de 2018. Recuperado el 2 de agosto de 2018 de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50_180518.pdf
- Carrillo, J., Del Río, P., Kiefer, C. & Callealta, F. (2016a, mayo 27). Eco-innovación para la sostenibilidad: Una exploración de su estructura subyacente. Documento de trabajo número 1 de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Alcalá. Recuperado el 23 de enero de 2018 de:
http://www1.uah.es/pdf/noticias/rsc/docs/ecoinnovaci%C3%B3n_para_la_sostenibilidad.pdf.
- (2016 b) Hacia una mejor comprensión de la eco-innovación como motor de la competitividad sostenible. *Economía Industrial*, 401: 31-40. Recuperado el 23 de enero de 2018 de:
https://www.researchgate.net/publication/311909308_Hacia_una_mejor_comprension_de_la_ecoinnovacion_como_motor_de_la_competitividad_sostenible.
- Charlo, Moya & Muñoz, (2013). Factores diferenciadores de las empresas del índice de responsabilidad español. *Cuadernos de Gestión*, 13 (2): 15-37. Recuperado el 13 de agosto de 2018 de:
<http://www.redalyc.org/pdf/2743/274326464001.pdf>.



- Chirinos, M., Fernández, L., Sánchez, G., (2010) Responsabilidad Empresarial O Empresas Socialmente Responsables. *Razón y Palabra* 17 (81): núm. 81, noviembre-enero, 2012. Recuperado el 22 de agosto de 2018 de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524700002>.
- Comité Intersectorial de Innovación (2011). Programa Nacional de Innovación. México: Secretaría de Economía. Recuperado el 10 de septiembre de 2017 de: http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/innovacion/Programa_Nacional_de_Innovacion.pdf.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de Naciones Unidas (1987). *Nuestro futuro común. (Informe Brundtland)*. Recuperado el 23 de agosto de 2018 de: <https://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo>.
- Dada, O. L., Watson, A., & Kirby, D. A. (2012, January). Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, (5), 559-579. Recuperado el 23 de julio de 2018 de: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242610376078>.
- Castro, L. de, Mota, J., & Marnoto, S. (2009, March). Toward a relational perspective of franchise chains. *Service Business*, 3(1): 15-30. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://ideas.repec.org/a/spr/svcbiz/v3y2009i1p15-30.html>.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). La entrevista, un recurso flexible. *Investigación en Educación Médica*, 2(7):162-167. Recuperado el 18 de febrero de 2018 de: http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20_ENTREVISTA.pdf.
- Drucker, P., (2002, agosto). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. Recuperado el 26 de febrero de 2018 de: <http://theelectroside.com/wpcontent/uploads/2017/09/DisciplineofInnovation.pdf>.
- El Economista (Notimex) (2017, abril 27). En 2016 cada hora se abrió una franquicia en México. *El Economista*. Industria. Descargado del sitio web de El economista.com: Industria. Recuperado el 5 de diciembre de 2017 de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/En-2016-cada-hora-se-abrio-una-franquicia-en-Mexico-20170427-0122.html>.
- Escuela de Organización Industrial (2007). *La Innovación como Herramienta de transformación empresarial*. Madrid: Fundación EOI. Recuperado el 13 de mayo de 2018 de: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19425/la-innovacion-como-herramienta-de-transformacion-empresarial>.
- Estrada, S. (s/f). Elementos de propiedad industrial e intelectual en la franquicia. *IUS, Revista Jurídica* (s/d). Descargado del Repositorio de la Universidad Latina de América. Recuperado el 5 de diciembre de 2017 de :



<http://www.unla.mx/iusunla37/opinion/ELEMENTOS%20DE%20PROPIEDAD%20INDUSTRIAL%20E%20INTELECTUAL%20EN%20LA%20FRANQUICIA%20SIGIFREDO%20ESTRADA%20ARGUELLO.htm>.

- Esquivel, S. (2016) Informe Bienal de Sustentabilidad (2015-2016). KPMG de México. (2016).
- Feher, F. (1999). *Franquicias a la mexicana, Hablemos de franquicias con franqueza*, México: Porrúa.
- Feher, F. (2004). *Franquicias a la mexicana, Hablemos de franquicias con franqueza*. México: Mac Graw Hill Interamericana.
- Feher, K., Feher, F., German, K., González, J. (2013). *Franquicias con impacto social*. LID Editorial Mexicana 2013, pág. 20.
- FranchiseED, (2018). Social Franchising. Descargado del sitio web de [franchise-ed.org](https://www.franchise-ed.org): Social Franchise. Recuperado el 10 de marzo de 2018 de: <https://www.franchise-ed.org.au/social-franchising/>.
- Franquicia Directa (2010a). Términos sobre franquicias de la A a la D. Descargado del sitio web de [franquiciadirecta.com](https://www.franquiciadirecta.com): Glosario de términos sobre franquicias. Recuperado el 8 de agosto de 2018 de: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/vocabulariosobrefranquicias/180/>.
- (2010b). Términos sobre franquicias de la E a la L. Descargado del sitio web de [franquiciadirecta.com](https://www.franquiciadirecta.com): Glosario de términos sobre franquicias. Recuperado el 8 de agosto de 2018 de: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/vocabulariosobrefranquicias/180/>.
- (2010c). Términos sobre franquicias de la M a la R. Descargado del sitio web de [franquiciadirecta.com](https://www.franquiciadirecta.com): Glosario de términos sobre franquicias. Recuperado el 8 de agosto de 2018 de: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/vocabulariosobrefranquicias/180/>.
- (2010d). Términos sobre franquicias de la S a la Z. Descargado del sitio web de [franquiciadirecta.com](https://www.franquiciadirecta.com): Glosario de términos sobre franquicias. Recuperado el 8 de agosto de 2018 de: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/vocabulariosobrefranquicias/180/>.
- Frazer, L. (2001). Causes of disruption to franchise operations. *Journal of Business Research*, 54(3):227-234. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de: https://www.researchgate.net/publication/223183105_Causes_of_disruption_to_franchise_operations.
- Forbes, (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. Forbes México. *International Finance Corporation* enero 31, 2018 @ 7:30 am.



<https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
Recuperado el 20 de febrero de 2019.

- Fumero, A. & Ullastres, C. (2017a). El lado oscuro de la innovación: ideas, personas y conocimiento. Cómo protegernos de los daños colaterales y de los brujos del sortilegio de moda. Córdoba: Almuzara. Recuperado el 27 de marzo de 2018 de:
https://www.researchgate.net/publication/321913077_El_Lado_Oscuro_de_la_Innovacion.
- (2017b, junio-septiembre). El lado oscuro de la innovación. *TELOS, Cuadernos de Comunicación e Innovación* s/d., p. 1-10. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2017071109370001&idioma=es>.
- Funes, Y. (2007). Valuación de los activos intangibles: El caso de la UNAM. Tesis de Doctorado. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation* 25 (9): 979-987. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de:
https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/8813/PPM_2017_02_Masood.pdf.
- Galdwin, T.N., Kennelly, J. & Krause (1995, October). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20 (4):874-907. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de:
https://www.jstor.org/stable/258959?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Gallastegui, J.M. (2006, octubre 6). La Ley y las franquicias. *Entrepreneur*. Soy Entrepreneur. Recuperado el 31 de enero de 2016 de:
<https://www.entrepreneur.com/article/257546>.
- Gómez, A. y Zúñiga, L. (2012). Desarrollo sustentable y las organizaciones. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración, División Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia, Licenciatura en Administración, Apuntes Digitales - Plan 2012.
- González, E. (1994). La experiencia de la franquicia. México: McGraw Hill.
- Guadix, J., Carrillo, J. & Onieva, L. (2014, abril-junio). Creación de valor a través de la innovación en el sector industrial. *Economía Industrial* 32: Núm. 392: 41-48. Recuperado el 22 de diciembre de 2017 de:
<https://www.researchgate.net/publication/263714563CreaciondeValoratravesdelainnovacionenelSectorIndustrial>.
- Hargadon, A. (2015). *Sustainable Innovation: Build your company's capacity to change the world*. *Innovation and Technology in the World Economy*. Stanford: Stanford University Press.



- Hermida, J. E. (1994). *Marketing de concepto + Franchising*. Buenos Aires: Macchi.
- IBM Global Business Services (2006). *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. Recuperado el 23 de mayo de 2018 de: https://www-07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study-Electronics.pdf.
- Iglesias, P., Jambrino, C. & Heras, C. de las (2017, septiembre-diciembre). La innovación en la Pyme: Barreras y facilitadores. *Revista de Estudios Regionales* 110, 99:131. Recuperado el 24 de agosto de 2018 de: <http://www.redalyc.org/pdf/755/75555464004.pdf>.
- INEGI (2015). *Censo económico 2014. Resultados definitivos Julio 2015*. Recuperado el 24 de abril 2019. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/pprd_ce2014.pdf.
- INEGI (2016). *Cuantificando la clase media en México: Un ejercicio exploratorio. Resumen*. Descargado del sitio web de INEGI.org.: Investigaciones. Recuperado el 2 de octubre de 2016 de: http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Clase_media/doc/clase_media_resumen.pdf.
- International Franchise Association (2015) *Franchise business economic outlook*. Recuperado el 10 de agosto de 2015 de: <http://franchiseeconomy.com/wpcontent/uploads/2014/04/EconomicOutlookInfographicMarch2014.pdf>.
- Kaplan R. & Norton , D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000. 345 p.
- Koen, P. A., Bertels, H. J., & Elsum, I. R. (2011). The three faces of business model innovation: Challenges for established firms. *Research Technology Management*, 54(3): 52-59. Recuperado el 29 de mayo de 2018 de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5437/08953608X5403009>.
- Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, ... Wagner, K. (2001). Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end.". *Research-Technology Management*, 44 (2), 46- 55. Recuperado el 29 de mayo de 2018 de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5437/08953608X5403009>.
- KPMG (2017). *Perspectivas de Alta Dirección en México, 2017*. Descargado del sitio web de KPMG: Sala de prensa. Recuperado el 24 de enero de 2018 de: <https://home.kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2017/03/perspectivas-de-la-alta-direccion-en-mexico-2017.html>.
- (2018). *Desarrollo sostenible en México, 2018*. Descargado del sitio web de KPMG: Sala de prensa. Recuperado el 24 de octubre de 2018 de: <https://home.kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2018/10/desarrollo-sostenible-en-mexico-2018.html>.



https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2866478/Landings_Estudios/PDFs/Estudio%20Desarrollo%20Sostenible%20en%20Mexico%202018%20TGP%20SC.pdf.

- Lara, J.D. (2008). Reducir, reutilizar, reciclar. *Elementos: Ciencia y Cultura*. 15(69):45-48. Recuperado el 15 de enero de 2017 de: <http://www.redalyc.org/pdf/294/29406907.pdf>.
- LABEX. (2011). Observatoire international du développement durable en PME. Recuperado el 25 de agosto de 2018 de: <https://www.univ-montp2.fr/recherche-avancee/id-menu-2129?q=labex&Itemid=2129>.
- López, R.C. (2017). Franquicias en Sonora: empleo y aprendizaje tecnológico en el marco del TLCAN, 1994-2013. Tesis de Posgrado en interacción económica. Universidad de Sonora. Recuperado el 22 de febrero de 2018 de: <http://www.integracioneconomica.uson.mx/wp-content/uploads/2016/08/Roberto-Lopez-Franquicias-en-Sonora.-empleo-y-aprendizaje-tecnologico-en-el-marco-del-TLCAN.pdf>.
- Lucía, L. & Bordonaba, V. (2006). Gestión de los recursos intangibles por las empresas franquiciadoras: análisis empírico en el sector servicios y en el retailing. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (2): 13-33. Recuperado el 31 de julio de 2017 de: https://www.researchgate.net/publication/28186565_Gestion_de_los_recursos_intangibles_por_las_empresas_franquiciadoras_analisis_empirico_en_el_sector_servicios_y_en_el_retailing/download.
- Marcelino, M., Baldazo, F.A. & Valdés, O. (2012). "El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares". *Pensamiento y Gestión* (33): 125-139. Universidad del Norte, Monterrey, México. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4899/3000>.
- Márquez, J.M. (2010, febrero). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 30-47, sin datos. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>.
- Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Navarro, F. (2012). Responsabilidad social corporativa. Teoría y práctica. Barcelona: ESIC, 447 p.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2012). La estrategia de innovación de la OCDE. Empezar hoy el mañana. Edición de la OCDE & Foro Consultivo Científico y Tecnológico. Recuperado el 4 de enero de 2016 de: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/estrategia_innovacion_ocde.pdf.



- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos/Eurostat (2005). *Manual de Oslo*. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ra. Edición. Recuperado el 4 de enero de 2016 de: http://ctie.economia.cl/wp-content/uploads/2017/07/Manual_de_Oslo-05.pdf.
- Organización de las Naciones Unidas (2000). *Declaración del Milenio*. Recuperado el 12 de enero de 2018 de : <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>
- (2015a). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2015*. Recuperado el 4 de julio de 2016 de: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>.
- (2015b). Sustainable Development Goals. Recuperado el 5 de octubre de 2015 de: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1300>.
- (2016). Aprobación del Acuerdo de París. Recuperado el 5 de octubre de 2015 de: <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/spa/l09s.pdf>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Lara, V., (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Clark, T. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pardo, M., Martínez, C., López, J.I., Minguela, B., (2014). Franchising: the dilemma between standardization and flexibility. *Service Industries Journal*, 34 (9-10): 828-842. Recuperado el 3 de julio de 2016 de: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F02642069.2014.905925>.
- Peraza E. H. & Mendizábal G.A. (2016, septiembre-diciembre). Sistemas Sectoriales de Innovación en España. Una tipología a partir de la encuesta sobre innovación en las empresas. *Economía Industrial*. 402:117-127. Recuperado el 25 de julio de 2017 de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/402/PERAZA%20y%20MENDIZ%20C%81BAL.pdf>.
- Plan Nacional de Desarrollo, (2013-2018). Consultado. Octubre 2, 2014 <http://pnd.gob.mx/> Consultado abril 25, 2015.
- F, E. (2014). La franquicia y su importancia actual. Blog personal de E. Poblete. Recuperado el 6 de julio de 2016 de: <https://eduardopoblete.wordpress.com/2014/06/11/la-franquicia-y-su-importancia-actual/>.
- Poblete, E. (2016). Los blasones que distinguen a la franquicia. Blog personal de E. Poblete. Recuperado el 6 de julio de 2016 de: <https://eduardopoblete.wordpress.com/2016/10/20/los-blasones-de-la-franquicia/comment-page-1/>.



- Poder Judicial de la Federación, (2004). Primer tribunal colegiado de Circuito, Gaceta, Agosto 2004, Registro No. 180,922.
- Porter, M. (2012). Ventaja Competitiva. México: Patria.
- Porter, M. & Van der Linde, C., (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *The Journal of Economic Perspective* 9 (4):97-118. Recuperado el 12 de enero de 2017 de: https://www.jstor.org/stable/2138392?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La Creación del Valor Compartido. Harvard Business Review, enero-febrero de 2011. Recuperado el 12 de enero de 2017 de: https://www.researchgate.net/publication/279558877_The_Competitive_Advantage_of_Corporate_Philanthropy.
- Presidencia de la República (2007). Plan Nacional de Innovación 2007-2012. Descargado del sitio web de la Presidencia de la República. Recuperado el 12 de octubre de 2017 de: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/igualdad-de-oportunidades/transformacion-educativa.html>.
- Red Pacto Mundial México (2018). Principios del Pacto Mundial. Descargado del sitio web de redpactomundial.org. Recuperado el 23 de agosto de 2018 de: <http://www.pactomundial.org.mx/site/>.
- Revista *Entrepreneur* (Staff). (s/f). Diccionario *Entrepreneur*. Domina los términos básicos de franquicias. Descargado del sitio web de *Entrepreneur* en español: Diccionario *Entrepreneur*. Recuperado el 25 de julio de 2018 de: <https://www.entrepreneur.com/article/268921>.
- Rico, P. (2016). Ganancias Verdes, Revista Entrepreneur, edición abril 2016.
- Rodríguez, C. I. (2012). Sostenibilidad en las empresas. Recuperado el 12 de noviembre 2018. <http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>.
- Rojas, C. I. (2012). Sostenibilidad en las empresas. Blog personal. Repositorio de la Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 4 de agosto de 2018 de: <http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>.
- Rost, K. (2011). The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, 40(4): 588-604. Recuperado el 17 de febrero de 2016 de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733310002520>.
- Ruiz, T. (2007). El Mercado mexicano de franquicias: una inversión de riesgo. Análisis comparativo del grado de madurez alcanzado en 2005, determinado mediante metodología propuesta para los sistemas de franquicias en:

Argentina, Brasil, España, y México. Tesis de Maestría de la Facultad de Contaduría Y Administración UNAM.

Secretaría de Economía, 2018. México firma el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP). Descargado del sitio web <https://www.gob.mx>: Secretaría de Economía: Comunicados. Recuperado el 11 de marzo de 2018 de: <https://www.gob.mx/se/es/prensa/mexico-firma-el-tratado-integral-y-progresista-de-asociacion-transpacifico-cptpp?idiom=es>.

——— (2015). Comercio Exterior/Países con tratados y acuerdos firmados con México. Descargado del sitio web <https://www.gob.mx>: Secretaría de Economía. Recuperado el 1 de octubre de 2016 de: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>.

——— (2013). Programa Nacional de Innovación. Descargado del sitio web <https://www.gob.mx>: Secretaría de Economía. Recuperado el 10 de septiembre de 2017 de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/innovacion/innovacion-programa-nacional-innovacion#!prettyPhoto>.

——— (2012). Franquicias, modelo exitoso de negocios. Comunidad de negocios. Nota de prensa. Descargado del sitio web de la Secretaría de Economía: Archivo de notas. Recuperado el 4 de febrero de 2018 de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/notas-relevantes/8530-franquicias-modelo-exitoso-de-negocios>.

——— (2011). Programa Nacional de Innovación. Descargado del sitio web <https://www.gob.mx>: Secretaría de Economía. Recuperado el 10 de septiembre de 2017 de: http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/innovacion/Programa_Nacional_de_Innovacion.pdf.

——— (2017, noviembre 13). ¿Sustentable o sostenible? Descargado del sitio web de la SEMARNAT: Blog. Recuperado el 25 de julio de 2018 de: <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/sustentable-o-sostenible?idiom=es>.

Savater, F. (2014) *Ética para la empresa*. Madrid: Conecta. 132 p.

Schvarstein, L. (2006). *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.

Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*. (20):222: 237. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/227675610_Sustainable_Entrepreneurship_and_Sustainability_Innovation_Categories_and_Interactions.

Simón, N. & Rueda, I. (2016). *Hacia una administración sustentable*. México: Facultad de Contaduría y Administración-UNAM.

- Smith, I. (2015). Social Innovation through Development franchising: Compensating for the lack of entrepreneurial expertise and connecting to formal supply chains. Switzerland: Springer International Publishing.
- Sundbo, J. (2001). Innovation in Service Internationalization: The crucial role of the entrepreneur. *Entrepreneurship and regional development*, 13(3), 247-267. Recuperado el 14 de abril de 2017 de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985620010029271?journalCode=tepn20>.
- Tocatli, F. (2015, septiembre 22). Historia de las franquicias en México. *Entrepreneur. Franquicias*. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de: <https://www.entrepreneur.com/article/268970>.
- Thomas, B. (2015). Utilizing the franchise business model as a tool for sustainable local economic development (SLED) in low-wealth urban business districts: Recommendations for the local economic developer's toolbox. Georgia Institute of Technology.
- Thompson, A., Strickland III, A.J., Gamble, J. E., & Peteraf, H. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: McGraw Hill.
- Torben, R. (2014, September 5). Top 30+ key obstacles to innovation. Meliorate. Recuperado el 9 de marzo de 2016 de: <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/30-key-obstacles-to-innovation/>.
- Tormo, E. (2013). *Crecer en franquicia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Tormo Franquicias Consulting. (2015, septiembre). Informe de la franquicia en España 2015. Recuperado el 23 de diciembre de 2015 de: <https://tormofranquicias.es/wp-content/uploads/2015/02/informes-franquicia-2015.pdf>.
- Tormo Franquicias Consulting (2016, septiembre). Marcas líderes en franquicias, septiembre 2016. Recuperado el 5 de julio de 2017 de: <https://tormofranquicias.es/wp-content/uploads/2016/09/marcas-lideres-franquicia-tfg.pdf>.
- Tribunales Colegiados de Circuito (2004, agosto). Contrato de franquicia. Elementos que lo distinguen. Resolución 284/2003 del Primer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito, a través de la Comisión Federal de Competencia. *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tomo XX*, p. 1577.
- Tunnamen M. (2007). Tunnanen M. (2007) Franchising as Entrepreneurial Activity: Finnish SME Policy Perspective. In: Cliquet G., Tunnanen M., Hendrikse G., Windsperger J. (eds) *Economics and Management of Networks. Contributions to Management Science*. Physica-Verlag HD.



- UNAM. (1982). Diccionario jurídico mexicano. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.
- Vilaseca, J. (2008, enero 6). Cómo crear una empresa sostenible. El País. Reportaje: Sección Gestión y Formación. Recuperado el 29 de abril de 2018 de: https://elpais.com/diario/2008/01/06/negocio/1199630853_850215.html.
- Werther, W. & Chandler, D., (2005). Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. London: SAGE, 356 p. Recuperado el 23 de febrero de 2018 de: <https://econpapers.repec.org/article/eeeb>.
- WebFinance Inc. (2018). Business Dictionary. Descargado del sitio web de WebFinance Inc. Recuperado el 3 de septiembre de 2018 de: <http://www.businessdictionary.com/definition/chief-executive-officer-CEO.html>.
- World Franchise Council (2017). World Franchise Council survey on the economic impact of franchising worldwide. Report February 2017, Franchise Information Systems 2017. Editado por International Franchise Association y Frandata.

Anexo

Guía de actividades para incluir innovaciones sustentables en las franquicias

I. Introducción

Como aportación adicional a esta investigación, se presenta una propuesta de proyecto de integración del concepto de innovación sustentable en los modelos de negocio del sector de las franquicias en México, con el propósito de facilitar su difusión e implementación tanto en las marcas como en las unidades individuales de negocio. El documento aborda la inclusión del concepto de innovación sustentable en el sector a partir de su conceptualización como elemento significativo en la mitigación de impactos sociales y medioambientales negativos sin perjuicio de su nivel de rentabilidad, considerando sus beneficios socioambientales en materia de generación de productos/servicios demandados y aceptados por el mercado como de competitividad para la empresa (Schaltegger & Wagner, 2011) bajo criterios de inclusividad, conectividad, equidad, prudencia y seguridad (Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995).

Lo anterior considera el compromiso del país en la promoción e implementación de acciones encaminadas al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París y el Pacto Mundial, además de fomentar la concientización de la sociedad mexicana, los mercados y las empresas en materia de sustentabilidad desde una perspectiva amplia que supere lo obligado por la legislación, para lo cual deberá contar con el apoyo de instituciones públicas y privadas, gubernamentales y no gubernamentales, académicas y empresariales y de la sociedad civil. Adicionalmente, es preciso tener en cuenta:

- Los beneficios económicos y no económicos derivados de la implementación del concepto de innovación sustentable en el sector.
- La tendencia de la sociedad civil en apoyar hábitos de consumo innovadores y verdes.
- La tendencia del mercado a favorecer aquellas empresas que cuenten con certificaciones en innovación y/o sustentabilidad.

- La flexibilidad del modelo de negocio de franquicia, que permite instrumentar con grados elevados de rapidez y eficiencia acciones de innovación sustentable en sus unidades de negocio a un costo relativamente moderado.
- La relevancia de la contribución de los franquiciatarios en el proceso de innovación en las franquicias.
- La importancia del líder de la franquicia en establecer la visión de la empresa.
- Los copartícipes del ecosistema del sector de las franquicias.
- La necesidad de las franquicias de ofrecer un servicio integral y de excelencia a sus clientes, con el fin de mantener su imagen y prestigio.
- La diferencia de giro, tamaño, modelo de negocio y nivel de madurez de la franquicia en materia de sustentabilidad e innovación.

II. Objetivo

Difundir el concepto de innovación sustentable entre las empresas del sector de las franquicias en México para incorporar en sus modelos de negocio innovaciones sustentables en materia de generación de productos/servicios/procesos demandados y aceptados por el mercado, bajo criterios de inclusividad, conectividad, equidad, prudencia y seguridad, con propósitos de mitigar el impacto socioambiental negativo de sus actividades, sin perjuicio de sus niveles de rentabilidad, con la colaboración de franquiciantes y franquiciatarios, así como con la participación de diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, interesadas en el tema para el desarrollo de tendencias, prácticas, experiencias, normatividad y reconocimientos aplicables al sector.

III. Estructura

Se ha estructurado la presente propuesta en función de dos estrategias fundamentales para el logro del objetivo:



- Estrategia A. Vinculación de los sectores productivo, gubernamental y académico en proyectos de promoción, investigación y análisis de acciones de sustentabilidad en el sector de las franquicias.
- Estrategia B. Diseño de una guía de actividades para la incorporación de innovaciones sustentables en los modelos de negocio de las franquicias que pueda ser incorporada a través de su red a corto plazo.

IV. Estrategias

Estrategia A

Vinculación de los sectores productivos, gubernamental y académico en proyectos de promoción, investigación y análisis de acciones de innovación sustentable en el sector de las franquicias en México.

(Presentación con líneas de acción y sus acciones concretas).

Estrategia A	Líneas de acción
<p>Vinculación de los sectores productivo, gubernamental y académico en proyectos de promoción, investigación y análisis de acciones de innovación sustentable en el sector de las franquicias en México.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda y captación de empresas y organismos públicos y privados que pudieran estar interesados en el desarrollo e implementación de innovaciones sustentables en las franquicias en México. 2. Presentación de la guía para la implementación de innovaciones sustentables en las franquicias en México (ver Estrategia B) a dichos organismos y empresas, con propósito de incorporarlas al proyecto. 3. Determinar las empresas y organismos que se incorporan y comprometen con el proyecto. 4. Diseñar, realizar e informar de las actividades de monitoreo y seguimiento mensual, trimestral, semestral o anual de las acciones propuestas. 5. Establecer premios y estímulos para reconocer el trabajo de las empresas franquiciantes por el desarrollo de innovaciones sustentables.



LÍNEA DE ACCIÓN 1	
Línea de acción	Acciones concretas
<p>1. Búsqueda y captación de empresas y organismos públicos y privados que pudieran estar interesados en el desarrollo e implementación de innovaciones sustentables en el sector de las franquicias en México.</p> <p>Resultado esperado: Captación de empresas y organismos interesados en apoyar proyecto de desarrollo e implementación de innovaciones sustentables en el sector de las franquicias en México.</p>	<p>1.1 Elaboración de un mapa de empresas y organismos públicos y privados que pudieran estar interesados en la implementación de acciones de innovación sustentable en el sector de las franquicias en México, de acuerdo a los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> a Franquicias: Asociación Mexicana de Franquicias, empresas interesadas en el tema. b Gobierno: SEMARNAT, Secretaría de Economía y otros. c Academia: instituciones de educación superior, institutos de investigación— UNAM, Universidad Anáhuac, ITESM, UAM, IBERO. d Organismos rectores en materia de ciencia y tecnología: Conacyt, OCDE. e Organismos vinculados al desarrollo del tema en las empresas: CEMEFI, Empresas B. f Entidades financieras vinculadas al desarrollo del sector empresarial: Bolsa Mexicana de Valores, bancos, fondos de inversión, fondos verdes. g Otros organismos y empresas reconocidas por su labor en el tema: KPMG, ECOLAB, Unilever, Coca-Cola, CEMEX, Naturalia, Starbucks, Grupo Modelo, TV Azteca, Cinépolis, Xcaret, Grupo Vidanta, Toks, etc.—. <p>1.2 Participación en eventos tanto del sector como de los organismos interesados en el tema (públicos, privados, académicos, etc.)</p>



LÍNEA DE ACCIÓN 2		
Línea de acción		Acciones concretas
2. Presentación de la guía para la implementación de innovaciones sustentables en el sector de las franquicias en México a empresas y organismos preseleccionados. (Ver Estrategia B).	2.1	Diseño de la presentación de la guía de acciones de implementación de la propuesta.
	2.2	Organización de reuniones de trabajo para debatir objetivos, metas y estrategias de desarrollo e implementación de innovación sustentable en las franquicias.
Resultado esperado: Comprometer a un grupo de empresas y organismos interesados en temáticas de sustentabilidad en el desarrollo de la propuesta.		
LÍNEA DE ACCIÓN 3		
Línea de acción		Acciones concretas
3. Determinar las empresas y organismos que se incorporan y comprometen con la propuesta.	3.1	Selección de empresas y organismos interesados en participar y apoyar la propuesta.
	3.2	Establecimiento de compromisos, responsabilidades y actividades de apoyo vinculadas a la propuesta.
	3.3	Designación de equipos de trabajo para la implementación de la propuesta.
Resultado esperado: Comprometer a un grupo de empresas y organismos interesados en temáticas de sustentabilidad en el desarrollo la propuesta.		



LÍNEA DE ACCIÓN 4		
Línea de acción		Acciones concretas
4. Diseñar, realizar y reportar el monitoreo y seguimiento mensual, trimestral, semestral o anual de las acciones propuestas y su resultado. Resultado esperado: Reportar el monitoreo y seguimiento de las actividades establecidas y su resultado.	4.1	Diseño de indicadores de monitoreo y seguimiento de las actividades proyectadas.
	4.2	Asignar responsable de monitoreo y seguimiento.
	4.3	Realizar monitoreo y seguimiento según lo establecido
	4.4	Emitir informe de cada periodo de los avances, resultados y desviaciones al grupo de apoyo.
	4.5	Evaluar desviaciones y diseño de acciones correctivas/preventivas.
	4.6	Reunión semestral con el grupo de apoyo para evaluar resultados.
LÍNEA DE ACCIÓN 5		
Línea de acción		Acciones concretas
5. Establecer premios, estímulos y certificación para reconocer el trabajo de las empresas franquiciantes por el desarrollo de innovaciones sustentables. Resultado esperado: Reconocer a las empresas que se esfuerzan y logran destacarse como empresas innovadoras sustentables.	5.1	Diseño de un programa de premios y reconocimientos otorgados por el grupo de apoyo para las empresas.
	5.2	Establecimiento de parámetros de evaluación y convocatoria.
	5.3	Establecer líneas de investigación y análisis para el sector académico y de investigación.
	5.4	Difusión de resultados y reconocimientos.
	5.5	Desarrollar certificación como empresa innovadora en sustentabilidad avalada por el grupo de apoyo y organismos de cada industria representada en el sector franquicia de México.

Estrategia B

Diseño de una guía de actividades para la incorporación de innovaciones sustentables en el sector de las franquicias en México que pueda ser replicada en red a corto plazo.

(Presentación por etapas – Es importante que se sigan todas las etapas de manera ordenada y sistémica en cada franquicia, comprende la integración de varios departamentos, así como la integración de factores internos y externos).



ETAPA 1. PROPUESTA Y DIAGNÓSTICO	
Descripción	Acciones
<p>a) Búsqueda de líderes empresariales en la integración de acciones sustentables en su negocio de franquicia con elevado grado de compromiso. [El líder de empresa se transforma en propietario del proyecto].</p> <p>b) Aplicación de diagnóstico a las franquicias interesadas y análisis de resultados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformación de listados de posibles empresas franquiciantes interesadas. 2. Entrevista con el líder de la franquicia y presentación de la propuesta —enfoque, retos, etapas— 3. Aplicación de un instrumento de diagnóstico en materia de acciones sustentables, considerando que cada franquicia es única por su modelo de negocio, giro, tamaño, situación actual, y su proyección a futuro. 4. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación del diagnóstico. 5. Firma de carta-compromiso por parte de la alta dirección de la franquicia. 6. Elaboración del listado final de las empresas integradas al proyecto con estratificación.
ETAPA 2. PLANEACIÓN	
Descripción	Acciones
<p>a) Definición individual por franquicia de la visión y el objetivo del proyecto.</p> <p>b) Diseño y coordinación de acciones específicas.</p> <p>c) Asignación del administrador de proyecto y de su equipo de trabajo con la participación del propietario del proyecto.</p> <p>d) Difusión del proyecto en la red de franquiciatarios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Definición del interés de la empresa franquiciante la innovación sustentable de acuerdo a sus características específicas. 8. Definición de cronograma de trabajo por franquicia. 9. Establecimiento de indicadores, tiempos de medición y reportes de avance del proyecto. 10. Asignación del administrador de proyecto y su equipo de trabajo. 11. Análisis de la red de franquiciatarios para promover la difusión el proyecto. 12. Elaboración de presupuesto. 13. Diseño de mecanismos de monitoreo y evaluación. 14. Diseño de plan de capacitación al personal directivo del proyecto y al resto del personal de la red.



ETAPA 3. EJECUCIÓN (IMPLEMENTACIÓN)	
Descripción	Acciones
a) Desarrollo de las acciones definidas previamente.	15. Comunicación oficial de inicio de proyecto a todos los grupos de interés internos y externos
b) Trasladar a sus unidades de negocio el fortalecimiento de políticas sustentables.	16. Desarrollo de talleres, campañas y eventos corporativos para informar, capacitar e intercambiar experiencias y sugerencias de innovaciones sustentables y mejoras vinculadas al proyecto.
	17. Prueba e implementación de las innovaciones sustentables aprobadas, ya sea a nivel corporativo o en las unidades de la red.
ETAPA 4. MONITOREO, CONTROL Y SEGUIMIENTO	
Descripción	Acciones
a) Documentación de los avances del proyecto a través del análisis de indicadores.	18. Informe mensual de avance.
b) Evaluación de resultados parciales.	19. Análisis de desviaciones.
	20. Diseño de acciones correctivas.
	21. Difusión de los resultados a grupos internos y externos de interés.
	22. Auditoría.
ETAPA 5. CIERRE DE PROYECTO	
Descripción	Acciones
a) Elaboración de informe final.	23. Aplicación de instrumento de evaluación de la incorporación de innovaciones sustentables.
b) Comunicación de resultados a los grupos de interés.	24. Presentación de resultados de la evaluación al propietario del proyecto.
c) Declaración de cierre de proyecto.	25. Elaboración y presentación del informe final de resultados.
	26. Difusión del informe final de resultados entre los grupos internos y externos de interés.
	27. Entrega de reconocimientos y distinciones a participantes destacados.
	28. Elaboración del acta de cierre de proyecto.



ETAPA 6. POST-PROYECTO	
Descripción	Acciones
a) Establecimiento de mecanismos que den continuidad y permanencia al proceso de incorporación de innovaciones sustentables.	29. Reunión semestral con los organismos involucrados para reportar nuevas innovaciones sustentables y dar seguimiento a la continuidad del proyecto. 29. Convocatoria de premios/reconocimientos de organismos relevantes. 30. Difusión de premios/reconocimientos/certificaciones recibidas.
b) Establecimiento de un proceso de mejora continua en imagen y reconocimiento de grupos de interés, ambiente laboral, impacto social ambiental positivo, y valor económico agregado.	31. Establecimiento de acciones de mejora continua. 32. Establecimiento de cambios necesarios en el modelo de negocio. 33. Publicación de productos académicos derivados del proyecto, participación directa/indirecta.
c) Cambios al modelo de negocio.	

