

Proyecto de investigación

La decisión de obtener una franquicia

La modalidad de hacer negocios a través de franquicias se ha expandido por todo el mundo. En Internet existen páginas de diversos orígenes, especializadas en el tema. Así, en Franquicias.net se puede encontrar información histórica y actual sobre el tema. Además, hay un listado de las principales empresas que franquician sus marcas. Otra opción es la revista virtual Franquiciasonline..com, de origen Venezolano, que trae diferentes temas de interés, comentarios especializados, noticias y un listado de seminarios.

A muchas personas asalariadas les preocupa el futuro de su empresa y de su puesto de trabajo. Una gran parte de ellas preferiría no tener más jefes que ellos mismos, o bien tener otra fuente de ingresos adicionales o simplemente tener otra actividad donde realizarse como personas. Pero el riesgo de fracaso de un negocio propio es muy alto, según la Organización de Comercio Europea el 90% de los comercios fracasan antes de cumplir los 5 años <www.Francorp.com>. En ese momento pensar que se puede perder todo, en forma de ahorros o propiedades, hace mas difícil la toma de decisión de iniciar un negocio propio. Sin embargo, según el mismo informe ... el 98% de los comercios que se establecen en sistema de Franquicia, con una marca determinada, sigue funcionando cinco años después de su apertura <www.Francorp.com>. Una de las razones principales es la falta de especialización en todas y cada una de las facetas del negocio. Por ejemplo un señor puede entender mucho de hamburguesas y decide poner una hamburguesería. Sí la pone por si mismo puede que haga las mejores hamburguesas del mundo, pero el desconocimiento de técnicas de marketing, publicidad, trato con empleados, imagen, contabilidad, etc., harán que le sea muy difícil levantar el negocio.

Sin embargo, montando un negocio de franquicia, podrá dedicarse de lleno al funcionamiento diario de su negocio, mientras que el franquiciador se preocupará de investigar nuevos productos, suministrarle regularmente la mercancía, hacer campañas de publicidad y otras cosas imprescindibles para el buen funcionamiento del negocio.

CIFRAS MUNDIALES

La franquicia es uno de los sistemas más antiguos y a la vez moderno para expandir los negocios. Se utiliza en todo el mundo y son muchas las marcas presentes en todo el planeta.

El sistema comenzó en el siglo XIX, y mantiene su plena vigencia en todo el mundo. Hace cerca de 150 años, entre 1850 y 1860, Singer Sewing Machine Company comenzó a expandir sus ventas de máquinas de coser mediante una red de vendedores/concesionarios que le pagaban por el derecho de distribuir el producto en un territorio definido. En 1899, Coca Cola vendió su primera franquicia.(Vicuña; <Francorp.com>)

Actualmente, en Estados Unidos hay tres mil franquiciadores, más de 600 mil locales franquiciados, con ventas de mil billones de dólares por año y empleo para 9 millones de personas<www.Francorp.com>.

Todos los nuevos negocios que se inician cada año, al menos uno de cada 12 son franquiciados, y que de cada dólar que las personas compran, casi más de un tercio lo hacen en este tipo de negocio.<www.Francorp.com>

La globalización da la oportunidad al empresario de difundir su marca y desarrollar su empresa en nuevos mercados con gran velocidad y con un capital reducido. El propósito es mejorar las ventas, la posición de mercado, aumentar el flujo de caja y lograr un incremento del good will (imagen) de su marca. (Vicuña;<www.Francorp.com>)

El desarrollo del sistema de franquicias ha sido notable en todo el mundo. En Estados Unidos y Canadá ha sido enorme, y también en Asia, especialmente en Japón y Malasia.

En Japón hay más de 800 franquiciadores y cerca de 200 mil puntos de venta franquiciados. Cada año se instalan más de 12 mil nuevos locales de negocios franquiciados. La mayoría de las tiendas tiene una superficie de alrededor de 25 metros cuadrados y ventas diarias de un equivalente a US\$ 3.600 <www.franquiciasonline.com>.

En Malasia, a julio de 1999, había 233 sistemas de franquicias operando y cerca de seis mil franquiciados. También ha sido muy importante el desarrollo en Australia donde dos tercios de las empresas comenzaron a trabajar bajo este sistema en la década del 90 y hoy el sistema tiene 708 franquiciadores, más de 46 mil unidades franquiciadas y provee cerca de 553 mil puestos de trabajo <www.Franquiciasonline.com>.

En Nueva Zelanda las nuevas concesiones han crecido a una tasa media de 25% anual en los dos últimos años. Actualmente proveen empleo a 41 mil personas y se estima un crecimiento de 75 mil nuevos puestos de trabajo durante los próximos cinco años <Franquiciasonline.com>.

El desarrollo de franquicias en América Latina no se ha quedado atrás. En Brasil existen 750 franquiciadores y 61 mil locales franquiciados, con empleo directo para 810 mil personas <www.Franquiciasonline.com>.

México muestra cifras significativas. Hoy tiene 350 franquiciadores, 20 mil locales franquiciados y genera 300 mil puestos de trabajo directo. Por su parte, Argentina cuenta con 150 franquiciadores, 5.500 locales franquiciados y 35.000 puestos de trabajo <www.Franquiciasonline.com>.

TERMINOS PRINCIPALES

Para entender mejor el funcionamiento de las franquicias es imperativo conocer los términos principales utilizados. Se definen a las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas (Meyer, H.; Marketing, ventas al por menor)

Esto quiere decir que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; esto se conoce como licencia de producto. La duración de la licencia del producto puede ir desde 5 años hasta la perpetuidad, la mayoría de los acuerdos son por veinte años. Después de que el periodo haya terminado, el franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad, lo que en mi opinión, describiría como una renta por uso de marca, ya que técnicamente una venta, no puede ser sujeta a un tiempo definido; una compra es la adquisición de algún producto indefinidamente. El tiempo que se decida tener el producto adquirido depende de los diferentes gustos y necesidades del comprador, no de un contrato comercial, así que el franquiciado renta por un tiempo definido la marca de un franquiciador.

Kothler en su libro titulado Dirección de la Mercadotecnia establece el concepto de franquicia o concesionamiento como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías (Kothler, P. Dirección de mercadotecnia).

Los términos principales utilizados en el acuerdo comercial son:

Franquiciante o franquiciador:

Es el empresario y/o la empresa que cede los derechos, directa o indirectamente a otros para explotar y comercializar productos y servicios, durante un período de tiempo determinado, recibe contraprestación financiera por ello y adquiere una serie de obligaciones con el franquiciado en cuanto apoyo y asistencia para

el desarrollo del negocio.

Los derechos otorgados van desde el uso de un emblema o marca comercial hasta la transferencia de tecnología y conocimientos específicos, parcial o continuamente a través del tiempo.

Franquiciado:

Es el individuo o empresario independiente que adquiere los derechos cedidos por el franquiciante y contrae ciertas obligaciones para la explotación de un negocio propio a través de una o más unidades franquiciadas.

El Know How y la asistencia técnica:

Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.

Las marcas:

Son los nombres, signos o imágenes comerciales que usan los productores o distribuidores para diferenciar sus productos o servicios de los demás y por los cuales son distinguidos. Estos pertenecen a quienes han registrado debidamente ante los organismos competentes, como pertenencia pueden ser vendidos, arrendados o cedidos a terceros, en el caso de la franquicia a los franquiciados.

CLASES DE FRANQUICIAS

Según los derechos que se otorgan:

Franquicia individual: es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

Franquicia múltiple: a través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

Franquicia master: a través de esta, el franquiciador cede los derechos de uso de su marca y Know How a un franquiciado para que este los explote en una región geográfica amplia a través de productos propios o entregando subfranquicias múltiples o individuales.

Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica:

Franquicia industrial: En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante.

Franquicia de distribución: El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional.

Franquicia de productos y marca o franquicia de distribución no exclusiva: El franquiciante otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia.

El franquiciante no otorga exclusividad territorial o del producto. La calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos.

Franquicia de distribución exclusiva: La diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios.

Franquicia de conversión: Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor.

Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de Know How

Franquicia de marca o de primera generación: Corresponde básicamente a las licencias de marca. El franquiciante solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y/o dibujo industrial al franquiciado por una contraprestación financiera establecida y por una sola vez, si es un diseño o moda temporal, o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si es un diseño o marca permanente.

Franquicia de negocio o de segunda generación: Además de la cesión de la marca se otorga la forma de operación del negocio, "la receta", pero esta asesoría no se extiende en el tiempo, ni en la profundidad de los conocimientos transferidos.

Franquicia de formato de tercera generación: El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia.

El franquiciante concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente.

El franquiciado recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos.

TIPOS DE FRANQUICIA

Las franquicias o el concesionamiento ha sido el desarrollo de más rápido crecimiento y mayor interés en los últimos años. Aunque la idea básica ya es vieja, algunas formas del concesionamiento son muy recientes. Pueden distinguirse tres formas de concesionamiento:

La primera es el *sistema de concesión al detallista* patrocinado por el fabricante, el cual ejemplifica la industria automóviles. Por ejemplo, la Ford concede a los distribuidores para que vendan sus automóviles y los distribuidores, que son negociantes independientes, aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios.

La segunda es el *sistema de concesionamiento al mayorista* patrocinado por el fabricante. Este sistema se encuentra en la industria refresquera. Coca – Cola, por ejemplo, otorga licencia a embotellador (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas en los mercados locales.

La tercera es *el sistema de concesionamiento al detallista* patrocinado por la firma de servicios. En este caso, una firma de servicio organiza todo un sistema para llevar su servicio en forma eficiente a los consumidores. Ejemplo de este tipo de concesionamiento se encuentran en el negocio de la venta de vehículos (Hertz, Avis), en el negocio de alimentos rápidos (Mc. Donald's, Burger King), y en el negocio de moteles (Howard, Johnson, Ramada Inn).

PORQUE FRANQUICIAN LOS NEGOCIOS?

- Necesidad de puntos de venta cautivos: Muchos fabricantes deciden franquiciar para generar una cadena de distribución que asegure la salida de su producción. Esta técnica ha ayudado a empresas fabricantes de textiles, electrónicos, materiales de construcción, muebles, equipos de cómputo, y muchas otras en ese perfil a convertirse en líderes absolutos de sus mercados.
- Ampliación de la cobertura operativa: Muchos negocios franquician para ampliar su cobertura operativa y, de esa forma, proporcionar servicio a clientes nacionales o regionales, sin la necesidad de invertir en nuevas sucursales. Esta estrategia ha permitido el crecimiento de negocios de limpieza, distribución de artículos de oficina, servicios de seguridad, sistemas de publicidad y cientos más.
- Necesidad de ampliar la cobertura comercial: Muchos negocios podrían generar mayores ingresos si dispusieran de puntos de venta de sus servicios en ciudades en las que operar en forma directa sería demasiado caro. Tal es el caso de empresas de materiales y servicios para la construcción, ingeniería, radiocomunicación, televisión por cable, agencias de viajes y docenas más.
- Capitalización: Muchos negocios que ya contaban con varias tiendas, decidieron franquiciar para lograr una capitalización importante, mediante la venta de algunas de sus tiendas en franquicia, dedicando esos recursos a liberarse de deudas o bien a la investigación y desarrollo de nuevos productos y a la actualización tecnológica de su planta productiva.
- Generar bursatilidad: Muchos negocios han franquiciado para lograr incrementar el valor de su empresa e inclusive incursionar en el mercado de valores.
- Internacionalización: Cientos de negocios han creado programas de franquicias para expandir su concepto a nivel internacional.
- Definir el prestigio de su marca: Muchos negocios han franquiciado con el propósito de lograr imagen, prestigio y valor agregado propios para sus marcas y de esta forma no depender de sus ventas a distribuidores, mayoristas y tiendas por departamentos, donde su marca es una de varias docenas, o inclusive una de varios cientos.

elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio

Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben de tomar en cuenta los franquiciadores para determinar si un negocio es franquiciable. Dichos criterios, nos ayudarán a adentrarnos al mercado de franquicias, con la seguridad de seguir adelante, a pesar de los retos y dificultades que pudieran existir en dichos mercados.

No podemos concebir de un concepto sea susceptible de franquicia si el nombre con las marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación, y además, la importancia que reviste el que la marca del franquiciante tenga reconocimientos del público dentro del mercado.

Tampoco han sido exitosos los conceptos de franquicias que permitan a sus franquiciatarios márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria.

Han sido y seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado, y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.

Este punto no debería ser el número cuatro, sino el uno, debido que no puede haber posibilidades de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas.

En las franquicias, muy a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciante debe vivir por y para el franquiciatario. La teoría indica que todo debe girar en torno al franquiciatario; la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos, los proveedores, etc.

CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN FRANQUICIATARIO

Con respecto a la experiencia de los franquiciatarios, casi siempre que ha habido éxito, se ha podido percibir que el franquiciatario reúne la mayoría, si no todas, las características elementales que debe buscar un franquiciante para el desarrollo de su concepto en un país extranjero:

- Conocimiento del mercado local.
- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- Actitud flexible
- Recursos económicos necesarios
- Recursos administrativos necesarios
- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante
- Experiencia de negocios en el país del franquiciante
- Conocimientos del mercado inmobiliario de su país
- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema
- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Cuando el franquiciante multinacional, esto es, el que intenta penetrar en un mercado extranjero, omite seleccionar a su franquiciatario extranjero a la luz de los criterios comentados y se guía únicamente por el económico (situación que desafortunadamente es generalizada), las posibilidades de fracaso son importantes. Como conclusión, para aquellos empresarios que estén considerando franquiciar su negocio; tendrán que considerar que las franquicias son una solución de mercado a un problema de mercado. Por lo tanto, a todas luces es inadecuado utilizar a las franquicias como una solución a problemas que son meramente de índole financiero.

CARACTERISTICAS DE UNA BUENA FRANQUICIA

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena fórmula tiene las características siguientes.

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.

- Expresa los pagos inmediatos y continuos que el franquiciado debe efectuar.
- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. Desde el punto de vista del franquiciador, la creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco coste de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del departamento de Comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados emergentes transita sus propias experiencias con un despliegue más generoso en el Brasil, siguiéndolo México, Chile, Colombia y la Argentina.

Pero también comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes es posible degustar la famosa Big Mac, rentar vídeos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

Hay un gran número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Al franquiciante le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, aunado a la estrategia empresarial conforman el sustento de esta actividad.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de

franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a la luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza hogareñas, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporal, impresiones y otras actividades.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe. Como los penetrantes tambores de las tribus de otros tiempos, el boom de las franquicias se expande por todos los rincones.

LOS FRANQUICIADORES COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Existen fuentes alternativas de financiamiento disponibles para un nuevo negocio. Estas fuentes incluyen franquiciadores; que se pueden usar únicamente para iniciar el negocio. Además, muchos franquiciadores, como el propio Mc. Donald's, han buscado desesperadamente en los mercados internacionales la expansión que ya no pueden lograr en su propio país, debido al nocivo efecto que ha tenido la recesión estadounidense en los últimos años, en el desarrollo de las franquicias. Las crecientes ventas originadas por los franquiciadores extranjeros y el consecuente pago de regalías, están representando para muchas de estas empresas un verdadero respiro, al tiempo que puede ayudar a los franquiciados a involucrarse en el negocio por menos dinero que si empezara un negocio similar por su cuenta. Algunas veces el franquiciador le permitirá hacer un pequeño pago de contado, como cuota inicial y, entonces le prestara el resto del dinero necesario para iniciar el negocio.

PAQUETE DE FRANQUICIA

También llamado la Biblia de la franquicia, es el conjunto de documentos operativos que contienen toda la experiencia y el know how del negocio de franquiciador.

El contenido resume la esencia del negocio y sobre todo la codifica y la hace transmisible a terceros. Estos, siguiendo al pie de la letra las instrucciones de los citados documentos, pueden gestionar un negocio de manera simple y eficaz, beneficiándose del periodo de experimentación sufrido por el franquiciador hasta poner a punto el sistema utilizado, pudiendo actuar Desde el primer día como si de un experto se tratara. La palabra Biblia, es traducción del término anglosajón *package* pero tanto una como la otra quieren indicar su concepto global de documento de consulta, de todas aquellas dudas que, en el día a día del negocio, puedan surgirle al franquiciado.

El conjunto de documentos que componen el paquete deben ser de suficiente calidad en sus contenidos y, sobre todo, de una claridad meridiana en su interpretación.

Su elaboración debe ser simple y eficaz, pensada para un uso frecuente y de suficiente elasticidad, para ser actualizados continuamente. El paquete de franquicia de el elemento de mayor valor en la franquicia, siendo parte esencial de la misma y el principal aporte de franquiciador.

El conjunto de documentos que debe contener son los siguientes:

- El Dossier informativo
- Manual de imagen corporativa.
- Manual de instrucciones de instalación tienda.
- Manual operativo de funcionamiento.
- Manual jurídico.

EL DOSSIER INFORMATIVO.

Elemento de suma importancia, ya que es, en muchos casos, el primer y único contacto que el futuro franquiciado tiene de nuestra empresa. Este debe contener todas aquellas informaciones que sean de interés para el franquiciado y todos los elementos que el franquiciador quiera transmitir al franquiciado en el momento del acuerdo comercial.

Su comprensión debe ser sencilla e inmediata, debiendo estar perfectamente identificados los mensajes emitidos con la verdadera dimensión de la empresa, este básicamente debe contener:

- Imagen global del negocio.
- Detalle de mobiliario y producto ofrecido.
- Filosofía general del negocio.
- Mensajes publicitarios de la compañía
- Ventajas de la franquicia en cuestión.
- Historia de la empresa y evolución.
- Perspectiva de desarrollo.
- Implantación actual y fechas de apertura.
- Extracto de contrato de franquicia.
- Inversión inicial y cuenta de resultados.
- Características generales necesarias de local.
- Condiciones generales de afiliación.

MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa ha de ser clara y diseñada de forma que evite una dispersión de impactos. El diseño de todos los elementos que la componen, deben ser pensados Desde una perspectiva central a fin de evitar acciones aisladas y, sobre todo, carentes de coordinación que hagan confundirse al espectador de esta imagen.

En franquicia esta imagen adquiere mucha más importancia, ya que es uno de los puntos fuertes de la misma. Junto con la transferencia de tecnología, la marca y el producto, es la imagen global corporativa, lo que da al conjunto su personalidad diferenciada frente a otros de distribución comercial.

La imagen en su conjunto está recogida en un manual que la sistematiza para su posterior utilización. El manual recoge medidas, colores, tamaños y todos aquellos soportes que puedan contener o llevar esta imagen: punto de venta, producto material impreso, packaging, etc.

MANUAL DE INSTRUCCIONES INSTALACION TIENDA

Cada cadena de franquicias tiene sus características completamente definidas, pero su aplicación puede

resultar a veces complicada, salvo en el caso de que la central le encargue de entregar el punto de venta. Conseguir un establecimiento en total consonancia con la imagen y los estándares de operatividad de la cadena, solo se puede lograr con éxito si contamos con un exhaustivo manual que lleve paso a paso al franquiciado en la instalación de su nuevo negocio.

MANUAL OPERATIVO DE FUNCIONAMIENTO

Reúne las instrucciones que el franquiciador facilita al franquiciado para la gestión punto de venta. De fácil utilización, su contenido está dividido en 4 partes:

- Presentación de la franquicia, histórica e implantación.
- Instrucciones de funcionamiento general del punto de venta, directrices de venta y filosofía del negocio.
- Instrucciones administrativas y de facturación.
- Instrucciones relativas a la publicidad local y campañas de promoción.

La calidad de un manual de franquicia, afecta directamente a la marcha central, este es el elemento unificador de puntos de venta situados en contextos geográficos diferentes y circunstancias variadas. El manual aglutina a su alrededor a los franquiciados, haciendo de todos ellos una fuerza de venta homogénea, con independencia del lugar de ubicación.

MANUAL JURICO

Comprende los documentos que informan de los derechos y obligaciones generales a los que están sometidas todas las empresas franquiciadoras y los propios franquiciados, así como todas las informaciones complementarias que pudiesen ser de interés jurídico, para el tipo de franquicia en cuestión. Esta estará compuesto por:

- Código deontológico de franquicia.
- Precontrato de franquicia.
- Contrato de franquicia.

CONTRATO DE FRANQUICIA

El elemento clave de la franquicia es el contrato de franquicia. En este contrato fijan las condiciones que van a regir en las relaciones entre el franquiciador y franquiciado.

La franquicia se fundamenta en un contrato escrito y rubricado por dos partes: franquiciador y franquiciado. Muchas veces se ha comparado la franquicia con un matrimonio; nosotros creemos que esta similitud no se corresponde con la realidad, ya que el franquiciador por naturaleza no es monógamo sino polígamo. El contrato es un requisito imprescindible, de forma que si no se ha establecido un contrato podemos afirmar que no existe franquicia.

Hay que remarcar que la no-obligación del franquiciador y franquiciado a sujetarse a un contrato tipo presenta como ventaja la flexibilidad, es decir, que el contrato pueda adaptarse a las personas, situaciones, etc. Por el contrario el principal inconveniente viene dado por la posición de superioridad del franquiciador sobre el franquiciado, que ocasiona, muy frecuentemente, que para este último sea un contrato de adhesión.

Por lo tanto, es consustancial e imprescindible para que hablemos de franquicia que el acuerdo entre franquiciador y franquiciado sea objeto de contrato escrito.

Las características o principios que deben regir el contenido de este contrato se resumen en los tres apartados

siguientes:

- Equilibrado: para que la franquicia tenga éxito es esencial que tanto el franquiciador como el franquiciado, como resultado de la convergencia de esfuerzos comunes, obtengan beneficios adicionales a los que podrían conseguir actuando de forma independiente.
- Completo: el contrato de franquicia debe ser completo, es decir, debe incluir y prever todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten a las relaciones entre franquiciador y franquiciado.
- Preciso: la precisión en el contrato de franquicia hace referencia a que no pueda dar lugar a diferentes interpretaciones, es decir, que no admita ambigüedades entre las partes. Por lo tanto, matizaciones sobre cualquier aspecto para una mejor comprensión del mismo deben ser recibidas con agrado por franquiciador y franquiciado. El contrato de franquicia descansa en el pilar de la mutua confianza y los contratantes tienen que unir sus esfuerzos para evitar malentendidos en sus relaciones reciprocas.

VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

Reputación: es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

Capital de trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

Asistencia gerencial: el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.

Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

VENTAJAS DEL FRANQUICIADOR

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país.
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.

- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- ◆ La voluntad de trabajar solidariamente.
- ◆ La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- ◆ El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare franquiciado sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

Derechos: los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

Menos independencia: debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

Estandarización: Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

Lentitud: debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.

Cancelación: es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.

El control: el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

PORQUE FRACASAN LAS FRANQUICIAS?

- **Falta de Planeación Estratégica:** Algunas franquicias han salido al mercado sin ninguna planeación estratégica. Consideran que simplemente teniendo un contrato (a veces copiado de otra franquicia que no tiene nada que ver con su negocio) ya disponen de los elementos necesarios para franquiciar.

Sin embargo, de pronto se encuentran con que deben proporcionar ciertos servicios a sus franquiciatarios y que esos servicios cuestan y que nunca se preocuparon de saber ese costo y se enfrentan a decisiones de proporcionar el servicio y perder dinero o no proporcionarlo y perder la cadena. De todas formas han perdido. En otros casos, la franquicia no se vende, tal vez porque está sobrevaluada, ya que los precios se decidieron a la vista de algún directorio de la industria, comparando su negocio con otras franquicias que ni conocen, ni saben cómo operan.

- **Documentación Legal Deficiente:** Algunos de los fracasos más sonados de la industria se deben a que el contrato o bien era francamente leonino, o bien era tan débil que esas empresas se enfrentaron a invasiones de marca, franquiciatarios unificados en sindicatos, (en lugar de comités), embargos sobre los pagos de cuotas, rebeldía, uso indebido de marca y otros conflictos.

Esto se debe a que el contrato se hizo "en vacío", sin contar con bases estratégicas serias, o bien fue "fusilado" por un abogado que no tiene idea de lo que es una franquicia. Ahora, ese contrato no es una herramienta para cumplir los objetivos, no cumple su función de prevenir litigios y es, en suma, un lastre para toda la vida.

Vender franquicias no es como vender automóviles. Un contrato de franquicia compromete a su negocio por los próximos 5, 10, 15 o 20 años a convivir con sus franquiciatarios.

- **Transferencia de Tecnología Deficiente:** Ciertas empresas han fracasado debido a que sus manuales de operación apenas enseñaban a operar la registradora y no tenían el alcance que le permitiera al franquiciatario desarrollar su negocio desde un principio. Esta deficiencia hace que el franquiciatario sienta que el franquiciante realmente no está haciendo nada por el y, al poco tiempo, comienza a resentir el tener que pagar por algo que no está recibiendo.

En otros casos, esa deficiencia ha generado costos extraordinarios en los franquiciantes, ya que deben compensarla con tiempo ejecutivo, muy valioso, haciendo que el negocio, que se planteaba como extraordinariamente rentable, arroje pérdidas millonarias.

- **La franquicia nunca debió haber sido creada:** El hecho de que un negocio de ropa haya sido exitoso franquiciando, no significa que todos los negocios de ropa lo serán. Han existido franquicias que simplemente nunca debieron haber salido al mercado. Sin embargo, nadie se preocupó por realizar un diagnóstico serio del potencial de franquiciabilidad y, en algunos casos, algún consultor o algún abogado aceptaron un proyecto para "crear" una franquicia a sabiendas (o, peor aún; sin saber) que sería un fracaso.

Bibliografía

www.franquicias.net

www.franquiciasonline.com

www.franquiciasyadquisiciones.org

www.francorp.com

Kothler Philip; Dirección de mercadotecnia

Meyer H; Marketing, ventas al por menor

HILL CHARLES Y JONES GARETH, Administración estratégica "un enfoque integrado", Editorial Mc Graw Hill, México, 1996

Page 1 of 31