



Tutoría de Franquicias

TEMARIO

Visión General
Un poco de Historia
Tipos de Franquicias
Requisitos para Franquiciar
Ventajas y desventajas para el Franquiciante
Ventajas y desventajas para el Franquiciado
Ventajas y desventajas para el Consumidor
Selección de una Franquicia
Características de un buen Franquiciado
Aspectos Legales
Información Adicional
Bibliografía

CORTESÍA DE:

mercadeo.com

Franquicias, una visión general

La Franquicia, (*franchise*), es un derecho o privilegio otorgado a una persona o corporación, para ejercer ciertos derechos. Por analogía, en comercio, se aplica el privilegio otorgado a terceros por un productor para mercadear sus productos, en un área determinada.

Dicho de otro modo, es un sistema para la distribución de productos y servicios bajo una marca reconocida en el mercado. Gracias a esto, la empresa "madre" puede transmitir su experiencia, conocimientos y productos a otros emprendedores interesados en desarrollar su actividad empresarial..

Hay que identificar dos actores en este negocio: el *franquiciante* y el *franquiciado*.

Franquiciante: es quien entrega la utilización de su marca o nombre, quien organiza el negocio y puede transmitir su experiencia, organización, estrategias, etc

Franquiciado: es el emprendedor que comienza a operar, utilizando en nombre del franquiciado, generalmente una marca. Esto por un pago regular, un costo fijo, un porcentaje de sus ventas y/o un monto de ingreso inicial, para comenzar a operar.

Un poco de historia

Son muchas las *nuevas ideas* e invenciones que se atribuyen, a los EE.UU., cuando de verdad tienen su origen en Europa. Esto sucede con la primera computadora que se pone en operación en Berlín en 1941, por Konrad Zuse; del mismo modo que el Merchandising y los Almacenes de Departamento son una creación francesa de Aristide Boucicaut (Bon Marché) de 1852.

Los antecedentes conocidos más antiguos de las Franquicias datan de 1929 cuando Textil Pinguin, de Francia, establece negocios por todo el país mediante Contratos de Franquicia. Ya en la década del 60, la Franquicia del *prêt-à-porter* (trajes a la medida, listos para llevar) marca el comienzo del auge en el Viejo Continente de este exitoso modelo de hacer negocios.

En los EE.UU., las primeras franquicias exitosas toman la forma de distribución de automóviles, gasolina y bebidas gaseosas. La tan conocida y popular franquicia de restaurantes rápidos McDonald's, que actualmente tiene 30 mil restaurantes en todo el mundo, comenzó a franquicia en 1955 desde California, cuando apenas tenía una sola unidad funcionando.

Este modelo de distribución recibe un poderoso impulso ante la necesidad de dar empleo a miles de combatientes que vuelven de las guerras de Vietnam y Corea, que se encuentran sin puestos de trabajo disponibles. El sistema de franquicias permite la creación de gran cantidad de Pequeñas y Medianas Empresas, la generación de nuevos empleos e incrementa la participación laboral de la mujer. Es una verdadera "masificación de los servicios" que genera la Franquicia, dando solución a urgentes problemas de la economía norteamericana, por medio de una política de impulso y desarrollo de la libre empresa.

El gran auge de las franquicias ocurre por los años 70, cuando se descubre que son una excelente forma de internacionalizar (*globalizar*) marcas y todo tipo de negocios. De este modo los EE.UU pasan a ser un enorme exportador de todo de negocios *prêt-à-porter*, o llave en mano, en los cuales no hay que pensar nada, solamente seguir las instrucciones que están en los manuales de operación.

Lentamente, pero en forma segura, las empresas de diferentes países comienzan a darse cuenta que pueden incrementar su volumen de negocios en forma nacional e internacionalizarse, a un costo razonable. Es el Japón, quien ni corto ni perezoso, se convierte en la segunda mayor potencia en franquicias del globo, seguida por Canadá.

En nuestros países la resistencia al cambio, el apego a las viejas formas de hacer las cosas, la falta de interés gubernamental, disposiciones poco flexibles y el paternalismo organizacional, han hecho que pese al potencial existente, solamente se hayan desarrollado franquicias por empresas de México, Venezuela Argentina y Brasil.

Tipos de Franquicias Existentes

Todo es clasificable y divisible. Las franquicias también lo son. Veamos algunas de las clasificaciones que puede hacerse de las franquicias y sus características principales:

Franquicia Maestra: Es un contrato por el cual la empresa franquiciante otorga en forma exclusiva al franquiciado la posibilidad de desarrollar este mismo proceso en un área o región determinadas. Es decir, entrega la posibilidad de "sub-franquiciar" entre otros emprendedores interesados.

Franquicia regional: Es cuando se cede el derecho de implantar una determinada cantidad de franquicias en una área geográfica establecida. Suele utilizarse cuando el territorio es muy amplio y resulta conveniente este tipo de administración. Puede incluir o no el otorgamiento de sub-franquicias a otros emprendedores y simplemente la generación de toda una red por parte de un mismo empresario.

Franquicia individual: Corresponde al empresario que adquiere una franquicia para operarla. Eso no quita el poder adquirir más franquicias para la apertura de otros locales. En caso que el franquiciado esté interesado en adquirir cierta cantidad de franquicias dentro de un área determinada se denomina franquicia múltiple, lo que no implica sub-franquiciar.

Franquicia esquinera (corner Franchise): Son franquicias para instalarse en un espacio reducido dentro de un tipo de negocio particular, pero cuya actividad está relacionada o es complementaria al producto/servicio del franquiciado.

Franquicias de productos o servicios: Se transmite la exclusividad de vender determinados productos de una marca reconocida, así como el conocimiento (know how) en el caso de servicios. Es común que este tipo de acuerdo se de en el marco de una Corner Franchise.

Franquicia de supervisión: Se produce cuando se delega la función de instalar y supervisar una determinada cantidad de franquicias. También suele asumir la responsabilidad por la captación y capacitación de los franquiciados y asistencia. Suele utilizarse para sustituir a una filiar central que muchas veces resulta onerosa para el franquiciante.

Requisitos para franquiciar un negocio

Un producto reconocido u original

No tiene sentido comprar una franquicia de un producto o servicio que no tenga una imagen conocida y simplemente sea similar al de la competencia. La idea de quien franquiciado es reducir los riesgos y costos de posicionamiento de su producto. Es importante no solo las características del producto, sino también la forma en que se vende: estrategia de marketing, servicios de pos-venta, merchandising, etc).

Contrato

Si bien no es un "contrato asociativo", el nivel de colaboración y trabajo es tan alto que se asemeja a una sociedad. Una parte muy importante de éxito de la franquicia depende del contacto y organización que establezcan ambas partes.

Sin ser un contrato comercial, todas los derechos y obligaciones quedan plasmados en el contrato, el cual debe ser cuidadosamente leído y acordado entre las partes. Algunas franquicias pueden establecer un vínculo contractual de hasta 10 años.

Conocimiento (know How)

La entrega o transferencia del conocimiento sobre el negocio en particular es la parte más importantes en cualquier franquicia. Está formada por la experiencia y la capacidad técnica que se tiene sobre un actividad concreta en mercado en particular, y que es de vital importancia para el éxito de cualquier franquicia.

Estos conocimientos especiales deben estar plasmados en un "Manual de Operaciones y Procedimientos" que el franquiciante le entrega al franquiciado, junto con una capacitación y entrenamiento sobre todos los aspectos del negocio. Ese Manual suele estar dividido de acuerdo a las diferentes secciones que conforman una empresa: administración, finanzas mercadeo, recursos humanos, control, producción.

Ventajas y desventajas de la Franquicia para el franquiciante

El sistema permite un rápida expansión.

El reconocimiento de una marca reconocida permite un mejor acceso al mercado, evitando riesgos y costos de marketing y posicionamiento del producto.

La marca se beneficia por mayor presencia en el mercado.

Poder acceder a lugares estratégicos para la comercialización del producto. El disponer de un "respaldo" reconocible, permite negociar en mejores condiciones y sacar ventajas por sobre la competencia. Ej.: la instalación de locales en centros comerciales.

Se mantiene el control del negocio, si bien con ciertas limitaciones.

Generalmente los costos de operar unidades de negocio propias es superior al de una

franquicia. La existencia de *economías de escala* respecto al marketing, las compras y las operaciones.

Se optimizan las campañas publicitarias, se obtienen mejores precios por volumen comprado, se comparten los costos de investigación y desarrollo, etc.

Se puede disponer de información estadística sobre el mercado en el cual trabaja el franquiciado para analizar crecimiento, inversión y desarrollo futuro.

La estandarización en la publicidad del producto permite mejorar la comunicación con el cliente.

El riesgo cuando se tiene una franquiciados, en lugar de una red propia, es menor en caso de tener problemas financieros.

La extensión de la marca permite una menor y mejor inversión publicitaria.

Ventajas y desventajas de la Franquicia para el franquiciado

Menor flexibilidad en las operaciones del negocio, ya que tiene franquiciados con quien debe negociar para implementar determinados cambios.

Debe cumplir cláusulas contractuales.

La mala administración de otros franquiciados puede perjudicar la imagen de la marca, y por ende el negocio de uno mismo.

La posibilidad de acciones negativas por parte del franquiciado que pueda dañar la imagen de negocio, independientemente de las aclaraciones contractuales.

La posibilidad de asumir graves problemas legales, ya que es el responsable original de la calidad de un producto o servicio.

La pérdida de control sobre el negocio. Esto puede darse ante expansiones rápidas de la red franquiciada y por una mala diagramación en la organización de la franquicia.

El franquiciante pierde una potencial parte de las ganancias, que es aprovechada por el franquiciado. Es decir, hay un menor margen de utilidad bruta.

Ventajas y desventajas de las Franquicias para el consumidor

Puede obtener los mismos productos, en cuanto a forma y calidad, en todos los puntos de venta de la cadena.

Igualdad de precio y servicios en los diferentes puntos de venta, inclusive en zonas geográficas distantes

Estándares de calidad y servicio garantizan un producto fiable en toda la cadena, además de la gama de servicios que implican.

Inflexibilidad en la posibilidad de renegociar precios de compra.

Selección de una franquicia

El punto más importante es tener totalmente claro el negocio del cual se quiere participar. Es decir, buscar una franquicia que sea compatible con los objetivos personales de emprendedor; que represente un placer y orgullo desempeñarse en esa actividad.

El punto de vista económico, además de ser el que pone restricciones, requiere una evaluación más profunda. Debe analizarse todos los sectores de la economía que han tenido un buen desempeño y principalmente con perspectivas a aumentar en el mediano plazo. Entrar en un rubro comercial en retroceso, por más atractiva que resulte la franquicia, puede ser un error grave. Adicionalmente, por lo general los rubros problemáticos suelen estar acompañadas por franquicias también muy problemáticas.

Averiguar los antecedentes de los franquiciados. Esto más que una posibilidad es una obligación. La mejor manera de hacerlo es consultando a otros franquiciados de la empresa para verificar la información brindada por el franquiciante. Esto permitirá tener conocimiento de la forma de relacionarse, las perspectivas de crecimiento y organización. (Recuerde que en franquiciante también averiguará todo sobre su persona, historia, finanzas, etc.)

Una vez que estemos totalmente seguros del negocio que se quiere formar parte, hay que tener seriamente en cuenta algunos factores, que se detalla a continuación:

Elementos a tener en cuenta:

- Reconocimiento de la marca
- Rentabilidad de la franquicia
- Grado de innovación de la compañía franquiciante
- Competitividad (relación precio / calidad)

Principales datos a tener en cuenta

- Costos e ingresos
- Capital necesario para comenzar a operar
- Cantidad de empleados necesarios por local
- Nivel de competencia en el mercado
- Monto de las regalías
- Política del franquiciante
- Experiencia de otros franquiciados
- Problemas legales de los franquiciados y franquiciantes
- Cantidad de empresarios y motivos por los cuales abandonaron la franquicia
- Exclusividad de territorio
- Asistencia financiera por parte del franquiciante
- Rendimientos esperados sobre el capital
- Proyecciones de venta
- Modelos de comercialización
- Renovación de la franquicia
- Costos ocultos de la negociación

Principales gastos y costos a considerar

Los franquiciantes suelen exigir disponer de un local en una ubicación óptima para el desenvolvimiento del negocio. Sea alquiler o compra del local, ambas situaciones suelen ser una inversión considerable.

El inventario inicial, dependiendo del tipo de producto a comercializar, puede representar una inmovilización de capital importante.

Las cargas sociales y patronales del personal contratado.

Aspectos impositivos, así como la posibilidad de tener nuevos gravámenes a la actividad.

El mantenimiento y reparación del equipo suele tener costos altos, inclusive muchos franquiciados ejercen un estricto control sobre este tema por cuestiones de calidad e imagen.

El derecho de ingreso (initial license fee), así como las regalías regulares (royalties) y de publicidad (advertising royalties), son temas a los cuales se debe prestar mucha atención.

El pago por derecho de ingreso (initial fee) a una cadena incluye, entre otros, la licencia para el uso o utilización de marca, la búsqueda de una buena ubicación, decoración interior estándar, selección de los equipos, transmisión de las experiencias, entrega de manuales de operación, asistencia en el inicio del negocio, ayuda en la planificación estratégica, preparación de proyecciones económicas, análisis financieros, ayuda en la búsqueda de recursos financieros, selección del personal, organización de eventos de inauguración, asesoría en la contratación de servicios externos y en trámites de constitución de sociedades.

Características de un buen franquiciado

Es muy importante tener experiencia gerencial y de supervisión, más aún en áreas vinculada a la franquicia. Esto es muy valorado por el franquiciante, ya que disminuye notablemente los riesgos del negocio.

El franquiciado debe entender los mecanismos y restricciones de la franquicia, conocer todas las disposiciones del contrato y aprovechar las oportunidades que brinda la asociación en el modelo de franquicia.

Es indispensable que el franquiciado disponga de fondos propios y de reservas. Existe gastos adicionales de instalación y mantenimiento de la franquicia. Se puede tener muy buena disposición y energía para trabajar, pero debe contarse con capital para llevar a cabo cualquier negocio. De lo contrario es mejor esperar otro momento, o buscar un tipo de franquicia que requiera menor inversión.

El franquiciado debe ser capaz de administrar el negocio por sí solo, sin depender de la asistencia técnica del franquiciante, la cual por lo general es mínima. El entrenamiento tiene como finalidad capacitar a cada franquiciado para que administre su negocio en forma independiente, dentro de los parámetros fijados en el contrato de franquicia.

Aspectos Legales

Esta atípica forma de contratos se caracteriza porque una de las partes aporta el capital, el trabajo y las instalaciones; y la otra el conocimiento (know-how) y la asistencia técnica.

En los sistemas de franquicias, las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado se estructuran sobre la base de contratos privados. Para que los acuerdos se mantengan firmes, es necesario que la redacción de los mismos indique en forma clara y transparente las obligaciones de ambas partes. Del mismo modo, debe indicar los riesgos que asume cada una de ellas, frente a los posibles reclamos de terceros, como puede ser el caso de consumidores y personal bajo dependencia.

Las legislaciones de América Latina no regulan, en su gran mayoría, los contratos de franquicias como sí lo hacen, por ejemplo, Estados Unidos, Francia y Brasil. Sin embargo, estos contratos pueden realizarse sin limitaciones, ya que todas las legislaciones de nuestros países, (basadas en el Código de Napoleón) permiten a los ciudadanos realizar actos jurídicos que no se encuentre expresamente prohibido por las leyes. Para nuestras legislaciones, los contratos se entiende que son ley entre las partes. Esto otorga suficiente flexibilidad jurídica para aquellas personas interesadas en realizar este tipo de contratos.

Dada su especial naturaleza, el Contrato de Franquicia es una de las formas de contratación más complejas y detalladas que existe. Estos contratos deben tomar en cuenta todas las peculiaridades del negocio en cuestión, a la vez que las disposiciones legales existentes en los países de origen de los contratantes.

El importante papel de un abogado asesor, en materia de contratos de franquicia, es el de crear un vínculo jurídico que preserve la independencia de ambos contratantes y evite que cada parte se vea responsabilizada por los actos, omisiones u obligaciones sean financieras, laborales o contractuales, de la otra parte.

Para el público consumidor, un sistema de franquicias exitoso no aparenta ser distinto de una cadena de negocios propios de una gran compañía. En realidad, esa imagen uniforme es el resultado del esfuerzo de cooperación entre diversas empresas. Para lograrla, los franquiciantes deben tomar, por lo menos, una centena de decisiones, todas ellas con ineludibles consecuencias legales y, así, determinar la adecuada estructura de la franquicia.

De igual modo, la revisión del manual operativo deberá tener en cuenta muy particularmente las normas laborales, de seguro social, contables, impositivas y comerciales aplicables a cada situación y a cada país en particular.

El tipo de contrato que se utilice, así como el particular lenguaje que emplee, está dado en función del Plan de Negocios y la actividad comercial desarrollada. Cada negocio tiene distintos aspectos que son de mayor o menor importancia que otros para alcanzar el éxito. Por ello, un buen contrato de franquicia deberá estar hecho a la medida de cada empresa, por profesionales altamente calificados en esta actividad, de los cuales lamentablemente, no existe muchos.

Información Adicional

International Franchise Association
1350 New York Avenue, NW . Suite 900
Washington, DC 20005-4709
Tel: (202) 628 8000
E-Mail: ifa@franchise.org
URL: www.franchise.org

Asociación Argentina de Franchising
Av. Del Libertador 222 Piso 7° Oficina A (1001)
Ciudad de Buenos Aires - Argentina
Tel-Fax: (011) 4394-3318
E-Mail: info@aafranchising.com
Url: www.aafranchising.com

Asociación Española de Franquiciadores
Avda. de las Ferias s/n
Apartado de los Correos, 476 46080 - Valencia
Tel: 34- 96 386 11 23
E-mail: aef@feriavalencia.com
URL: www.franquiciadores.com

Asociación Mexicana de Franquicias
Insurgentes Sur 1783 - 202
Col. Guadalupe Inn 01020 - México D F
Tel: 52-5-6610655
URL: www.franquiciasdemexico.org

Bibliografía:

C. Jones & P. Lief Group, *The 220 Best Franchises to Buy*, Bantam Books, N.Y.
Alvaro Ortiz De Zarate, *Manual de Franquicias*, Gestion 2000, Madrid

Si encontró esta tutoría provechoso y útil,
favor envíe e-mail a **4** amigos diciéndoles:

Visiten la revista digital www.mercadeo.com

[Otras tutorías y cursos disponibles en la dirección URL indicada]