

LA FRANQUICIA

UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL¹

Franchising
A Strategy for Business Growth

Recepción: 27 de enero de 2010 / Aprobación: 25 de mayo de 2010
FELIPE MOSQUERA MUÑOZ²

Resumen

En el artículo se darán a conocer los aspectos básicos del modelo de franquicia, tal como opera en nuestro medio, de tal manera que tanto las personas atraídas por la idea de conformar una empresa propia como las empresas interesadas en expandir su operación a través de este modelo, así como el público en general, obtengan una visión integral del modelo, a manera de guía práctica. En el desarrollo del tema se tratará la generalidad del modelo, con enfoque desde la perspectiva del franquiciante y también desde la posición del franquiciado, describiendo las condiciones para cada parte, sus ventajas y desventajas, las principales diferencias con el sistema de concesión y de agencias que son modelos de distribución con los que comúnmente se confunde. De igual manera, se comparará la franquicia con la sucursal, como estrategia de crecimiento de las empresas. Así mismo, se describirán algunos factores críticos de éxito del modelo, se enunciarán los diferentes tipos de franquicia y se hará un breve repaso por las franquicias internacionales más exitosas de nuestro medio, de acuerdo con la clasificación realizada por medios especializados.

Palabras clave: Emprendimiento, expansión, franquicia, sistemas de distribución.

1 Artículo derivado de investigación de la línea "Organización y Gerencia", del grupo de investigación La gerencia en Colombia, de la Universidad Eafit

2 Ingeniero de Producción, especialista en Finanzas y magíster en Administración de la Universidad EAFIT. Propietario de Inversiones M&M. Actualmente opera como franquiciatario de restaurantes de comida rápida de *Hamburguesas del Oeste* y *Burguertaco*. fmosquera@une.net.co



Abstract

This article will introduce the fundamental and basic aspects of the franchise model, as it is operating in our environment, in such a way that people attracted by the idea of establishing their own company, companies interested in expanding their operation through this model, or the public at large, get an integral vision of the model, as a way of a practical guide. This subject will focus on the general theory of the model and the approach taken from both, the franchisor's and the franchisee's point of view, describing the conditions for each part, its advantages and disadvantages, and the main differences with the system of concessions and agencies –which are distribution models–, with which the franchise model is commonly confused. Likewise, a comparison between franchising and owned branches will be made, as a strategy for growth of the companies. Finally, some critic factors for the success of the model will be described, the different types of franchising will be described, and a brief review of the most successful international franchises operating locally will be made, according to consulting specialists.

Key Words: Distribution Systems, Entrepreneurship, Expansion, Franchise.

E

Introducción

El actual contexto de globalización y los tratados de libre comercio evidencian la necesidad de crear nuevas empresas sostenibles, con el fin de brindar una oportunidad de autoempleo, dinamizar la economía y fortalecer los clusters de la ciudad. Se requieren estrategias de sostenibilidad para fortalecer y expandir empresas locales: formular estrategias para promover el emprendimiento y la búsqueda de opciones de generación de empleo calificado. Ante la falta de recursos de capital de las mipymes, es necesario incentivar la inversión nacional en los sectores productivos.

A esta necesidad obedecen iniciativas como la creación de *Cultura E*, un programa promovido y financiado por la Alcaldía de Medellín, que busca masificar la cultura del emprendimiento, la constitución y desarrollo de nuevas empresas que respondan a las necesidades del mercado y a las dinámicas de las cadenas productivas regionales con mayores potencialidades económicas, valiéndose de la capacidad de innovación de sus emprendedores. También en este sentido se está desarrollando el proyecto de *Franquicias colombianas*, liderado por la Cámara de Comercio de Medellín, que, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y otras ocho Cámaras de Comercio del país, busca el ingreso de las mipymes colombianas en el sistema de franquicias, debido a que es una de las pocas estrategias de crecimiento accesible a la mipyme que

garantiza, con una probabilidad alta de éxito, la expansión y permanencia en el mercado.

Existe cada vez más confianza hacia este sistema estratégico de negocios, pues son amplias las posibilidades existentes para la proyección de empresas que ofrezcan productos y servicios de conformidad este esquema. Adicionalmente, el auge de los nuevos centros comerciales en el contexto nacional constituye una importante fuente de expansión para las marcas.

Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación, y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados.

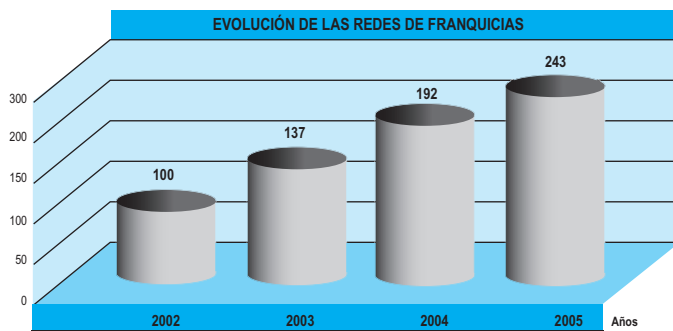
Sea cual fuere el sector de actividad en el que la empresa opere, ya sea en manufactura, comercialización o distribución de productos o en la prestación de servicios, la franquicia ha de ser contemplada como una alternativa que reportará a la empresa grandes ventajas. No obstante, para ello es necesario haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar.

Como se dijo, la franquicia representa una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de objetivos referentes a la cobertura de nuevos mercados, pero también es hoy en día una excelente forma de hacer negocios, ya sea invirtiendo en alguna o adoptándola como estrategia de crecimiento de la empresa. Los expertos coinciden al afirmar que la franquicia tiene una mayor probabilidad de éxito que otros negocios pequeños de propiedad independiente, ya que

permite desarrollar una fórmula de negocio suficientemente probada con anterioridad, a la que se suma un asesoramiento y formación continua.

Estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA) demuestran que en un periodo de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que, en el caso de las franquicias, este porcentaje es del 95%,³ aunque también es cierto que el sistema de franquicia no ofrece una seguridad total, debido a que no todas las personas se desenvuelven bien en este tipo de negocio y también existen franquiciadores que no ofrecen tan buenas oportunidades como parece en un principio (Purvin, 1995: 59).

El crecimiento que ha tenido el modelo de franquicias ha sido significativo, debido, entre otras razones, a la prisa de los individuos por lograr su independencia laboral y económica, y a que es visto por las empresas como una oportunidad de expansión a otros mercados (Ayala y Garzón, 2005: 47), especialmente en los Estados Unidos y en Colombia, donde se estima que ya existen alrededor de 270 empresas. Este hecho exige un especial cuidado y reconsideración a este medio, como una forma de posicionarse no sólo en Colombia sino en el exterior y, en particular, en los Estados Unidos, pero con el requisito de la adecuada preparación y estructuración del concepto de negocio.



Fuente: censo de la franquicia en Colombia 2005 (Tormo & Asociados Colombia, 2008).

Esta tendencia se ha visto reflejada en diversos sectores económicos, como confección, comidas rápidas, calzado y

3 Un franquiciado exitoso. [On line]. <http://www.franquiciascolombianas.com/web/InformaciónGeneral/Antecedentes/tabid/142/Default.aspx> Consultado el 10 de abril de 2008.

artículos de cuero y servicios. Este surgimiento del sistema sitúa a Colombia como uno de los países con mayor potencial para desarrollar el sistema de franquicia tanto en el país como en la exportación de conceptos a otras naciones.

PARTICIPACIÓN EN FRANQUICIAS Por sector de Actividad	
Clasificación	Participación
Moda y Confección	25,93%
Comidas Rápidas, Restaurantes y Bares	14,41%
Servicios Especializados	12,76%
Tiendas Especializadas	8,54%
Calzado, Artículos de Cuero	3,70%
Comunicaciones, Internet y Telefonía	3,29%
Diversión y Entretenimiento	3,29%
Joyería y Bisutería	3,29%
Panaderías, Pastelerías, Reposterías	3,29%
Centros de Capacitación	2,88%
Heladerías	2,88%
Productos Especializados	2,47%
Servicios de Automóviles	2,47%
Cafés	2,06%
Belleza y Cuidado Corporal	1,23%
Servicios de Salud	1,23%
Servicios Financieros	1,23%
Centros de Impresión y de Copiado	0,82%
Farmacias	0,82%
Lavanderías	0,82%
Muebles y Decoración	0,82%
Agencias de Modelos	0,41%
Agencias de Viajes	0,41%
Hoteles	0,41%
Paluquerías	0,41%
Total General	100%

Fuente: censo de la franquicia en Colombia 2005 (Tormo & Asociados Colombia, 2008).

La franquicia es una alternativa para que las empresas puedan estar preparadas para entrar a otros mercados o para recibir otros negocios del mismo sector.

No se debe olvidar que la franquicia es, además, una forma de inversión extranjera y en este sentido, el TLC, por ejemplo, no debe convertirse en un problema sino que debe ser más bien un reto para las micro, pequeñas y medianas em-

presas colombianas de todos los sectores. Asimismo, uno de los temas más sensibles del TLC con Estados Unidos ha sido el relacionado con la propiedad intelectual, y la franquicia se constituye en uno de los núcleos temáticos de la propiedad industrial (López, 2006: 59).

Este sistema de expansión compartida debe ser visto, entonces, como una consecuencia lógica de la necesidad de adaptación de las empresas a las exigencias cambiantes de los mercados y, en definitiva, a un entorno en el que la mayor competitividad se ha convertido en el elemento caracterizador de las decisiones que se adopten en el seno de las mismas.

En Colombia, la franquicia se ha consolidado como un sector maduro. Desde sus orígenes, han sido muchos los cambios que se han producido en su implementación. Uno de estos cambios ha sido la depuración del perfil del potencial franquiciado. Gracias a la experiencia que se ha venido obteniendo año tras año, se han identificado con mayor claridad las condiciones que debe reunir un emprendedor antes de celebrar un contrato de franquicia, lo cual redundará en beneficio de todas las partes.

Durante algunos años, las centrales de franquicia se concentraron en firmar contratos principalmente con inversores capitalistas, pero sin una idea clara del negocio y del sector, tema que trata Jorge A. Orozco, en su trabajo *La franquicia. Sistema empresarial de expansión de Negocios* (Orozco et al, 2006). Sin embargo, poco a poco el tiempo ha variado el perfil del franquiciado, pues cada vez es más claro el hecho de que un concepto de negocio es más rentable si la persona que se autoemplea es a la vez el dueño del negocio, ya que conoce más de cerca los pormenores de su empresa. Esto está siendo posible ya que la inversión necesaria para abrir un establecimiento franquiciado se encuentra cada vez más al alcance de muchas personas.

Aunque la literatura disponible sobre el desarrollo de las franquicias en el país es muy escasa y la información estadística resulta deficiente (Ayala y Garzón, 2005: 47), Tormo & Asociados Colombia realizó un aporte importante en el 2005 con el Censo de la franquicia en Colombia (Tormo & Asociados, 2006), en el que se observa que este sistema generaba en ese momento “alrededor de 34.000 empleos directos y 13.684 indirectos, lo que significa un crecimiento, con respecto al inicio del 2004, de un 26% y 15.8% respectivamente. Situación que resulta interesante, dado que el crecimiento de empleos directos está directamente relacionado con el crecimiento de puntos de venta franquiciados, los cuales se dan de manera exponencial y no de manera lineal, lo que significa un benefi-

cio tangible para la economía del país en cuanto a generación de empleos” (Tormo & Asociados, 2006). Muchos de estos empleos pertenecen a personas que se encuentran cesantes y a un amplio número de profesionales activos pero con un gran interés en abrir un negocio propio.

El sistema de franquicia

Existe una gran variedad de definiciones del sistema de franquicias, casi tantas como autores sobre el tema, pero en términos generales se dice que “cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le dé soporte permanente para obtener ingresos, existe una franquicia” (Orozco et al, 2006: 69).

En términos legales, una franquicia es un “convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento de comercio dotado de identidad suficiente para distinguirse de todos los demás competidores, otorga una licencia, limitada en el tiempo y el espacio, para que otro comerciante bajo su propio riesgo, replique dicho establecimiento para explotar el mismo ramo de negocios del establecimiento de franquiciante, a cambio de una retribución económica libremente convenida por ambas partes” (Ortega, 2005: 162). Este acuerdo se plasma en un contrato que los juristas clasifican como consensual, bilateral, atípico, sinalagmático, oneroso, aleatorio, exclusivo y de tracto sucesivo.

El origen de la franquicia se encuentra en la Edad Media. “El término *franc*, en francés antiguo, significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno o alguno de sus súbditos, referidos a derechos de mercado, pesca o forestales” (Chervin De Katz, 1995: 7).

La empresa propietaria del nombre, la imagen y los conocimientos se denomina franquiciante o franquiciador, mientras que el inversor que adquiere la utilización de esos activos durante un tiempo determinado y en unas condiciones concretas se conoce como franquiciado o franquiciatario.

Las principales características que marcan el funcionamiento de este sistema son:

- Colaboración continuada entre el franquiciador y sus franquiciados individuales, tanto legal como financieramente.
- El franquiciador concede a sus franquiciados el derecho y la obligación de llevar un negocio acorde con unas pautas definidas y con éxito.
- Este derecho faculta al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica, a utilizar el nombre comercial y la marca de productos o servicios del franquiciador.

- El franquiciador debe facilitar además a sus franquiciados el *Know-how* o saber hacer de su negocio, a través de un proceso inicial y permanente de formación.
- Esta asociación está determinada por el marco y la duración de un contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes para tal efecto.

Para definir el modelo de franquicia, es importante saber que el concepto gira en torno al sistema de *reproducción en cadena* de un *modelo* de negocio exitoso.

- Sistema: conjunto de interrelaciones que debe ser respetado.
- Reproducción: requiere aceptación de estándares
- Cadena: implica actuar con conciencia de red.
- Modelo: conocimiento profundo del negocio con estándares definidos.
- Éxito: se incrementa la probabilidad de alcanzarlo, respecto a la iniciativa independiente, pero no está garantizado.

Es importante también tener claro que el éxito del sistema estratégico de franquicias no depende del documento del contrato sino de la estructuración del sistema y de su soporte continuado, que acompañe los procesos de incorporación, tanto para franquiciadores como para franquiciados, en la cual se elaborarán las estrategias y estructuras para la transmisión del saber hacer, que harán de la franquicia otro negocio igualmente exitoso.

Tipos de franquicia

Según su naturaleza, la franquicia puede ser industrial, cuando involucra la producción, o de distribución o de formato, cuando se refiere a la actividad comercial directamente con el cliente final.

De acuerdo con el territorio, la franquicia puede ser Individual, cuando el franquiciado posee y opera una sola franquicia; regional, cuando se otorga el derecho a establecer un número designado de franquicias en un territorio determinado, o máster, cuando se permite ofrecer y vender franquicias a subfranquiados, dar sublicencias de marcas registradas del franquiciante, recaudar honorarios o pagos para el franquiciante, asistir en el entrenamiento, fortalecer estándares del sistema, con frecuencia permite también el establecimiento de unidades.

Otros tipos de franquicias son la *comer*, que lleva a cabo su actividad dentro de otro establecimiento de comercio, como los almacenes de cadenas o de grandes superficies; la asociativa, en la cual el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora; la financiera, en la cual el franquiciado no aporta trabajo sino únicamente capital; la *pluri-*

franquicia (co-branding), cuando un mismo establecimiento es compartido por dos o más unidades franquiciadas de diferentes enseñanzas comerciales. Este tipo de situaciones se justifica cuando los productos no son competencia entre ellos mismos y cuando se complementan.

La franquicia frente a la agencia comercial y la concesión

En nuestro medio se tiende a encasillar la franquicia como un sistema más de distribución, como la agencia y la concesión. Pero la franquicia es más que un sistema de distribución: es un sistema empresarial en el que se maneja una relación más activa entre las partes, con el propósito de lograr una mayor eficiencia en la distribución.

Para entender mejor esta afirmación, es útil dar a conocer algunas similitudes y diferencias básicas entre ellos y ofrecer una breve descripción de cada uno de estos sistemas.

La agencia comercial, la concesión y la franquicia tienen como característica común el hecho que son regulados mediante contratos comerciales que les brindan un marco jurídico para reglamentar las relaciones entre las partes. Son acuerdos realizados según las características de las partes; para que se consideren celebrados basta el solo acuerdo de las mismas. Además, en ellos se muestra una tendencia a ser manejados como contratos de adhesión, en los que el agenciador, el concedente y el franquiciador establecen las condiciones a la otra parte. De igual forma, la celebración de este tipo de contratos les permite a las partes mantener su autonomía e independencia. El contrato de agencia, a diferencia del contrato de concesión y del de franquicia, se encuentra regulado en nuestro país.

La agencia comercial. En términos generales, el empresario le encarga a un agente la promoción de un negocio y éste puede actuar de dos formas: como intermediario entre el empresario y el cliente, que es la más común, o como representante del empresario, cuando no sólo promueve y promociona sino que celebra contratos de compraventa en nombre y por cuenta del empresario. En esta segunda modalidad se establece una relación más profunda, en la que el agente toma un papel más preponderante.

En este sistema el agente es independiente y autónomo, lo que significa que asume su propio riesgo en la actividad y por esto obtiene una remuneración, de tal forma que el agente se convierte en un comisionista de la actividad del empresario.

Un elemento muy característico de este sistema, y que algunos consideran uno de los principales inconvenientes, es



la obligación económica que representa para el empresario agenciado el fin de la relación, ya que se pueden generar dos cargas: la primera es la cesantía comercial, que busca compensar la labor de promoción, acreditación y posicionamiento que el agente logró durante la relación. La segunda carga es la indemnización a que tiene derecho el agente, o el empresario agenciado, cuando se termina unilateralmente el contrato sin justa causa probada. Este tema, la indemnización, ha sido centro de discusión en las negociaciones del TLC con Estados Unidos, ya que este último propone la eliminación de ella, como sucede en la actualidad en dicho país.

Una de las razones por las cuales es atractivo para el empresario este sistema se debe a que puede mantener la mayor parte de la gestión de distribución a su cargo, y, además, es él quien factura, para tener un control más amplio.

Por su parte, el agente sólo recibe una remuneración por la labor realizada, la cual consiste principalmente en expandir el negocio del empresario, incrementando su clientela. El agente rinde información de la zona al empresario y éste realiza la actividad de control administrativo, técnico, contable o financiero, pero el agente comercial conserva su autonomía en relación con la actividad de promoción. El agente, por ser intermediario, no es propietario de la mercancía. El ejemplo más común en nuestro país de la aplicación de este sistema son las agencias de telefonía celular.

La concesión. Al respecto es posible afirmar, en términos generales, que es un sistema de distribución en el que el concesionario se compromete a comprar una cantidad de productos o bienes del empresario-fabricante, para revenderlos al consumidor final; he aquí la primera gran diferencia con la agencia comercial. La concesión es un sistema que no está regulado en Colombia, lo que da un margen de maniobrabilidad más amplio a las partes, puesto que no es rígido. Otra particularidad de la concesión es que el concesionario compra al empresario y éste obtiene su beneficio del margen obtenido sobre el precio de reventa, lo que implica que depende de su propia gestión.

La segunda gran diferencia con la agencia comercial es que la concesión normalmente se utiliza para la distribución de bienes de alta tecnificación y de un valor económico elevado, imponiéndole al concesionario servicios de asesoría, reparación, mantenimiento, venta de accesorios y repuestos. Otra diferencia importante consiste en que en este sistema el empresario quiere que su sistema de distribución sea más especializado y no sólo cumpla labores de intermediación y promoción sino de postventa y los servicios complemen-

tarios alrededor de su producto. En nuestro país el ejemplo más común del sistema de concesión es la distribución de automóviles.

En la concesión existe la exclusividad de oferta. En este sistema el concesionario pone al servicio del concedente toda su empresa. No es igual para el empresario, el cual puede distribuir su producto por medio de otros concesionarios, pero el empresario concedente no puede establecer competencia en la zona establecida para comercializar al concesionario. Lo usual es que se establezca una red de distribución a través de múltiples concesionarios, por lo cual es necesario delimitar la zona de influencia.

Una característica fundamental de la concesión es que el concesionario está en el negocio final y se obliga con el cliente -es el concesionario quien debe responderle en primera instancia al cliente, ya que fue quien se lo vendió- en la agencia; como se explicó anteriormente, en la mayoría de los casos el agente sólo cumple funciones de intermediación, porque quienes hacen el negocio son el empresario agenciado y el cliente.

Una última diferencia con la agencia comercial se refiere al esquema de remuneración. En la agencia, el servicio de promoción va a ser compensado por el empresario directamente, mientras que en la concesión, el concesionario tiene un margen que es producto del sobreprecio; por este motivo, el concesionario asume un mayor riesgo, pues su ganancia está representada en el margen de reventa. Sin embargo, no resulta fácil distinguir la concesión de la franquicia, pues la concesión permite diversas formas de desarrollo (Ortega. 2005,168).

La franquicia. A diferencia de los dos sistemas tratados anteriormente, cede el uso de una marca, producto o servicio, a la cual se le agrega un conjunto de métodos y medios de venta; el franquiciador se compromete a ceder los medios para comercializar, los cuales son:

El franquiciador se responsabiliza no sólo de la ejecución del concepto de negocio, sino de su adecuado mantenimiento y de su vigilancia. Transfiere el saber hacer a través de la formación del personal y, en general, de la organización. Brinda soporte permanente en mercadeo, publicidad, promoción y, en algunos casos, hasta en áreas contables y administrativas.

Ésta sería la diferencia básica entre la franquicia y la concesión: el concedente entrega la distribución, la marca, licencias, al concesionario; en la franquicia, aparte de esto, se entrega un concepto de negocio, un sistema completo de gestión llamado técnicamente *Business Format Franchising*, que en su



conjunto pretende garantizar el éxito. La asistencia y el control son completos y permanentes.

Por lo anterior, el sistema empresarial de franquicia es más que un sistema de distribución, dado que abarca toda la línea integral desde su conceptualización; incluye, en algunos casos, desde la fabricación hasta la postventa al cliente final. En la actualidad, la tendencia es que los sistemas de distribución, como la agencia comercial y la concesión, incorporen elementos de la franquicia, pues cada vez más aplican criterios avanzados de formación en la administración, la gestión del negocio, el desarrollo de acciones publicitarias y las promocionales comunes.

En la franquicia, el franquiciado se beneficia del saber hacer, de la capacitación inicial y de la asistencia técnica, la cual tiene como contraprestación un canon de entrada y existe la transferencia de un saber hacer comercial, de capacitaciones permanentes, actualizaciones y una actividad de investigación y desarrollo que da lugar al pago de la regalía, cosa que no se da en la agencia comercial y en la concesión, ya que no reciben algo que justifique la remuneración.

La franquicia, por ceder un concepto de negocio, es más común encontrarla en sectores en los que la transformación -franquicia de producción- y el servicio son esenciales para la actividad; la concesión, como se explicó anteriormente, es más común para la distribución neta de productos industriales o altamente tecnificados.

La franquicia como estrategia de la empresa

Como se mencionó anteriormente, cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados.

Sea cual fuere el sector en el que la empresa venga operando, ya sea en funciones industriales, con actividades de comercialización o distribución o bien en la prestación de servicios, la franquicia ha de ser contemplada como una alternativa que reportará a la empresa innumerables y claras ventajas. Es más, no tendría sentido iniciar proceso alguno de expansión sin haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar.

Si bien es cierto que la opción de crecer en franquicia es una entre muchas otras alternativas de desarrollo, no lo es menos que esta fórmula encuentra en sus requerimientos y supuestos de partida, y en la perfecta adecuación de éstos a las empresas y mercados actuales, la verdadera razón de su

espectacular progresión. En efecto, será el fondo de comercio de la marca que se conceda la permanente asistencia en la explotación del negocio y, ante todo, la disposición y transmisión coherente de las experiencias adquiridas lo que hará de la franquicia un auténtico planteamiento de competitividad.

Ventajas de franquiciar

Entre los principales beneficios que la empresa franquiciante puede obtener están los siguientes:

- Reducción de los costos de expansión. Mayor rentabilización del crecimiento.
- Amplitud y rapidez de crecimiento. Expansión rápida.
- Influencia en el entorno empresarial.
- Aprovechamiento de las sinergias de la red.
- Difusión de signos distintivos.
- Economías de escala.
- Mejor publicidad.
- Cubrimiento del mercado.

Las empresas se ven cada vez más en la necesidad de adoptar estrategias encaminadas a la adopción de planteamientos de negocio acordes con la situación actual de la distribución y los servicios.

Los cada vez mayores condicionantes de especialización, la necesidad de optimizar y modernizar la gestión de las empresas y la creciente dificultad para competir actuando a partir de planteamientos de independencia empresarial o pretenderlo dentro de limitaciones geográficas de actuación, pone de manifiesto el interés de las empresas por la franquicia, en tanto ésta puede aportar soluciones eficaces ante estas ineludibles exigencias.

En efecto, la franquicia basará siempre su fundamento en la comercialización de productos o servicios en el marco de criterios de especialización comercial, garantizará la aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial en todas las facetas del negocio y, ante todo, constituirá una relación de asociación empresarial que, de acuerdo con principios de autonomía e independencia, faculte a las empresas para rentabilizar su acuerdo mediante la generación de sinergias y economías de escala. De ahí su éxito.

Franquicias frente a sucursales propias

Está claro que la opción de desarrollar el concepto de negocio a través del modelo de franquicia puede suponer grandes ventas, pero, concretamente ¿qué aspectos positivos distinguen este modelo frente al modelo de sucursalismo? Se podría comparar ambas formas de expansión de la siguiente manera



FRANQUICIAS	SUCURSALES
El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.	La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de su negocio.	Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
La expansión se produce con personal ajeno.	La expansión del negocio a través de sucursales exigirá un incremento de nómina y, en definitiva, un espectacular aumento de los costos de personal.
Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
El incentivo del franquiciado, para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitará al franquiciador el control de la gestión.	El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
La mayor rapidez de expansión implicará el acceso a mayores economías de escala, que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.	La expansión por sucursales facilitará menores economías de escala.
Rentabilización de los esfuerzos de mercadeo al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar localmente.	La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto local como nacionalmente.

El sistema de franquicia está diseñado para ofrecer, generalmente, una fórmula de éxito suficientemente probada con anterioridad, a la que se une asesoramiento y en muchas ocasiones formación continua.

Los inevitables errores empresariales suelen eliminarse del sistema a través del rodaje del negocio. Así, el franquiciador suele estar en buenas condiciones para ayudar a superar los problemas que pueden surgir en el desarrollo de la actividad, gracias sobre todo a la experiencia adquirida. Ésta, unida a un trabajo duro y consciente, es sin duda una buena fórmula ganadora.

Un negocio en franquicia es, ante todo, un negocio con éxito probado, en el que el franquiciador aporta y facilita todos sus conocimientos y su saber hacer al franquiciado y le hace partícipe de experiencias comunes a la red que están teniendo éxito. Asimismo, el franquiciado puede beneficiarse de las economías de escala de toda red constituida, lo que le aportará un importante ahorro de costos.

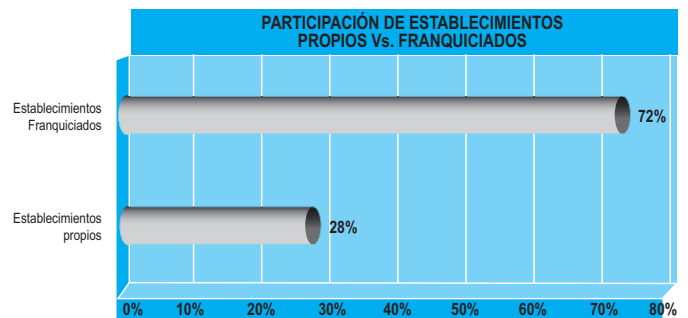
No obstante, todo esto no significa que el sistema de franquicias ofrezca una seguridad total. Hay personas que simplemente no son adecuadas para este tipo de negocio o franquiciadores que no ofrecen tan buenas oportunidades como parece.

Todo negocio lleva asociado un riesgo, pero el sistema de franquicia minimiza ese riesgo por la propia esencia que le

caracteriza, y que no es otra que la de estar basado en un formato comercial de éxito probado.

En cuanto a la madurez del negocio, en la actualidad el sistema de franquicia es una de las fórmulas empresariales que mayor desarrollo está teniendo en los países industrializados por las innumerables posibilidades que representa, tanto para el franquiciado como para el franquiciador.

Las encuestas realizadas en el censo de 2005, mostraron un crecimiento del 43% en puntos de venta franquiciados en Colombia. Todo ello además de una clara diferencia entre puntos franquiciados y propios, la cual está representada por el 72% para el primero y un 28% para el segundo.



Fuente: censo de la franquicia en Colombia 2005 (Tormo & Asociados Colombia, 2006).



Los franquiciadores se están convirtiendo así en uno de los elementos más dinámicos en lo que respecta a generación de empresas y creación de empleo en todo el mundo. Es cierto que ha habido y habrá silenciosas y sonadas caídas de conceptos de negocio que no han podido evolucionar de forma conveniente, pero basta con ver cómo, cada vez más, las empresas franquiciadoras están incorporando puestos de trabajo rápidamente a una amplia gama de industrias. Las compañías franquiciadas, por su parte, contribuyen fuertemente al desarrollo de expertos técnicos y de gestión, que son vitales para crear una nómina experimentada.

Por otro lado, la relación beneficiosa mutua que existe entre el franquiciador y el franquiciado hace que este modelo de acuerdo comercial sea un elemento único en el mundo de los negocios, ya que proporciona a los empresarios un medio asequible para iniciar o acelerar su expansión, permitiéndoles conseguir sus objetivos más rápidamente y con menos riesgo que utilizando otras modalidades de crecimiento.

La franquicia como estrategia del emprendedor

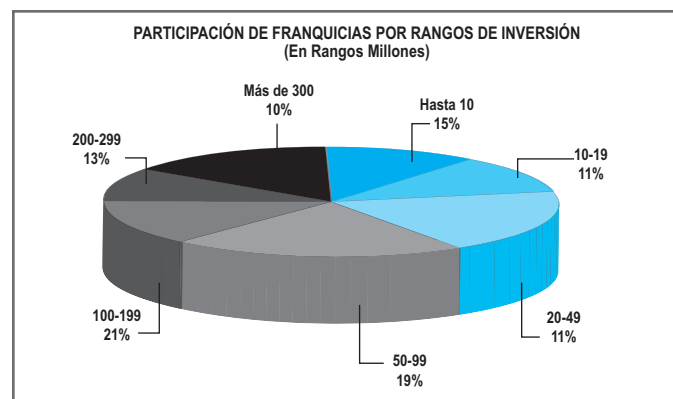
Cuando se plantean la idea de abrir un negocio propio, las personas encuentran una extensa lista de obstáculos, que hacen que reconsideren la situación y, en muchas ocasiones, logran que abandonen su espíritu emprendedor. Sin embargo, la franquicia puede ser una excelente opción.

Uno de los sueños que comparten muchas personas es el de poder dejar de trabajar como empleados y convertirse en sus propios jefes. Sin embargo, son pocos los que se atreven y se lanzan a la aventura del autoempleo.

Uno de los frenos más habituales que desmotiva a los potenciales emprendedores es el costo que supone llevar a la práctica este sueño: el elevado precio de poner en marcha un negocio. En una franquicia, la inversión depende de muchos factores como el concepto de negocio, el sector de actividad, el franquiciador, el tipo de local que se requiere, la duración del contrato, la reputación de la enseña, etc. Al respecto hay que decir que no todos los negocios requieren una alta inversión; es cuestión de saber escoger aquél que mejor se ajuste a las posibilidades.

En el mercado de la franquicia existe un amplio abanico de enseñas que, con inversiones moderadas, ofrecen la oportunidad de experimentar como empresarios. Al consultar las diferentes guías de las franquicias en Colombia se puede encontrar una amplia variedad de ellas, de hecho son la mayoría de las franquicias, que requieren inversiones menores a 100 millones de pesos. Además, no es imprescindible que

el franquiciado disponga del ciento por ciento de la cantidad necesaria. Si se dispone de recursos propios de entre el 40 y el 50 por ciento de la inversión total por realizar, existen diversos tipos de financiación, que se adaptan a las necesidades de cada futuro franquiciado, por parte de las entidades financieras. El emprendedor podrá entonces empezar con un pequeño capital y financiar el resto. Sin embargo, se debe tener presente que “para el desarrollo de una franquicia se requiere pensar y actuar como empresario/ejecutivo y no simplemente como un inversionista pasivo” (Barragán. 2001).



Fuente: censo de la franquicia en Colombia 2005 (Tormo & Asociados Colombia, 2006).

Teniendo en cuenta esto, existen diferentes vías mediante las cuales es posible obtener los recursos económicos necesarios en caso de no poseer el dinero propio suficiente para desarrollar el proyecto empresarial. Es habitual que al entrar a formar parte de una cadena de franquicias, los futuros franquiciados se puedan beneficiar de ciertas ventajas económicas y acuerdos entre las enseñas y las diferentes entidades financieras. Asimismo, hoy en día los organismos públicos y privados dedican buena parte de sus recursos a prestar apoyo a la creación de empresas y al desarrollo de pequeños y medianos negocios. A este objetivo apuntan iniciativas como el programa *Cultura E*, así como el proyecto de *Franquicias colombianas*, mencionados anteriormente.

Otro de los miedos habituales es la complejidad de los trámites administrativos. No obstante, hoy en día existen numerosas guías y portales de internet en los que se encuentra, punto por punto, cada paso que se debe cumplir. En la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia se pueden consultar fácilmente todos los trámites; para el caso específico de las franquicias, existen varias guías, por medio de una lista cada vez mayor de publicaciones impresas, así como diferen-

tes páginas de internet especializadas en el tema, que ofrecen una información muy completa.

Si esto no fuese suficiente, existe una gran variedad de empresas consultoras que operan en el mercado y asesoran a los futuros franquiciados, facilitando la puesta en marcha de sus negocios.

Otra de las dificultades que debe enfrentar el emprendedor es la búsqueda de un local, su reforma en caso de que fuese necesario o encontrar la ubicación ideal para éste. El sistema de franquicia, precisamente, libera de todas estas cargas al futuro franquiciado, al menos en gran parte.

En muchos casos, es la propia enseña la que se encarga de buscar el establecimiento ideal y si no es así, se ayudará al franquiciado a elegir un local que se ajuste al concepto de negocio así como a estudiar y elaborar el diseño del establecimiento y su decoración interior y exterior.

Si, finalmente, el local requiere una reforma, las centrales suelen remitir a los franquiciados a algunas compañías con las que ya tienen ciertos acuerdos o con las que han trabajado con anterioridad, por lo que el nuevo emprendedor se ahorra la tarea de buscar y contratar a la empresa que realice la obra.

Normalmente, desde la central de una cadena de franquicias se proporciona una amplia asistencia en diferentes ámbitos. Así, se pone a disposición de los futuros franquiciados el grupo de proveedores con los que trabaja la enseña, éstos se podrán beneficiar de los acuerdos que la central haya convenido.

En otros casos, también puede ser una preocupación el tener que buscar el personal para emplear en el negocio. Sin embargo, esto no tiene que suponer un obstáculo, ya que existen numerosas vías a través de las cuales encontrar el personal adecuado. Desde anuncios publicados en periódicos o portales de internet especializados en la oferta y demanda de empleo, hasta bolsas de trabajo de diferentes asociaciones o escuelas profesionales.

Las dificultades se pueden presentar después, a la hora de tener que dirigir el equipo humano al frente del cual se sitúan, y para ello es importante conocer la experiencia de otros franquiciados, quienes podrán facilitar ciertas pautas o consejos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en el tema de las relaciones laborales, el franquiciado es independiente del franquiciante, por lo que el franquiciado deberá asumir la responsabilidad total de su manejo.

De otro lado, el franquiciado podrá recurrir a la central de su enseña desde la cual le asesorarán sobre aquellas cuestiones básicas para el buen funcionamiento del negocio. Si

algo caracteriza el sistema de franquicia es la asistencia, tanto inicial como permanente, que se concede a todo aquél que quiera entrar a formar parte de la cadena en cuestión.

Ventajas para el franquiciado

La principal ventaja de trabajar detrás de una marca reconocida es la reducción de costos y la posibilidad de contar con el asesoramiento y el apoyo necesario en todo momento. Además, se reduce el riesgo inicial, ya que se entra a formar parte de una red que se ha probado en el mercado con éxito.

Entre otros beneficios que franquiciado puede obtener están los siguientes:

- Derecho de usar marcas y signos distintivos.
- Asistencia permanente.
- Menor requerimiento de capital.
- Aprovisionamiento en condiciones favorables.
- Mejor publicidad.
- Fácil acceso a financiación.
- Beneficios de la sinergia de una red.

Además, la media de beneficios de un negocio franquiciado está muy encima de la media de ingresos de cualquier empleo por cuenta ajena, por muy cualificado que sea ese trabajo.

Después de dicho, hay que ver la parte menos positiva del autoempleo en la franquicia, como son los comienzos. Aunque no siempre se pasan los mejores momentos en esta etapa, debido a las dudas que se plantean en todo negocio que está en la fase inicial, una vez conseguida una amplia cartera de clientes una empresa suele conseguir una posición atractiva y competitiva en el mercado.

Sin embargo, adquirir una franquicia también implica una serie de limitaciones o inconvenientes que hay que asumir. Al abrir una franquicia, se deben cubrir costos muy altos, que no existen en negocios independientes. La integración en una red de franquicia implica no tener libertad de decisión. Pueden existir posibles desacuerdos entre el franquiciador y el franquiciado. También hay que tener en cuenta algunos problemas con los que puede encontrarse cualquier franquiciado si la gestión del franquiciador no es todo lo deseada que se puede esperar. Por último, el bajo rendimiento de los otros puntos de venta puede afectar la imagen del establecimiento.

Factores críticos de éxito

1. Entender el sistema de franquicia

Es fácil sentirse perdido la primera vez que se acerca alguien al mundo de la franquicia. Por tanto, es imprescindible en-



tender los pasos que se deben dar hasta su establecimiento. Lo primero es recopilar información sobre la franquicia, para manejar lo esencial de este tipo de negocio y entender cómo funciona este sistema comercial, cuáles son sus características y particularidades

2. Evaluación del potencial de mercado

Es recomendable empezar por preseleccionar aquel sector o sectores que más interesantes resulten a priori, teniendo en cuenta que para el buen funcionamiento de alguno de ellos es mejor tener cierta experiencia. Y es que, de nada sirve invertir en una franquicia de excelentes resultados económicos si el franquiciado no se siente atraído por la actividad que ésta representa. No sólo es importante la rentabilidad económica sino que también hay que buscar la satisfacción personal.

Existen más de 50 sectores de actividad entre los cuales elegir, por lo que siempre se podrá encontrar uno o más de interés. Una vez seleccionadas las áreas de actividad, es necesario analizar dichos sectores así como las compañías que los conforman.

Es importante asegurarse de que no se trata de un sector que se encuentra en crisis, y para ello, no sólo hay que analizar las franquicias que operan en el mismo sino también las empresas que poseen redes de establecimientos propios:

- Concepto exitoso (apto para generar rentabilidad).
- Adecuado registro marcario ante la Superintendencia de Industria y Comercio (cabe recordar que la sola matrícula ante la Cámara de Comercio no es suficiente para registrar una marca o enseña comercial).
- *Know-how* o el saber hacer, obtenido a partir de la experiencia.
- Desarrollo profesional del sistema de franquicias.
- Recursos humanos y materiales suficientes.

Comprensión del perfil propio

Antes de comenzar la búsqueda de una determinada franquicia es preciso realizar un autodiagnóstico, que le permita al futuro franquiciado conocerse mejor, identificando los puntos fuertes y débiles, las capacidades y habilidades, las actividades que más le atraen, etc.; en definitiva, las aptitudes personales, capacidades profesionales y afinidades. Además, es necesario determinar la inversión que está dispuesto a realizar, si se pretende o no tener implicación directa en la franquicia, si se dispone o no de local, la posible ubicación del establecimiento, si cuenta o no con apoyo familiar, entre otras cuestiones.

- Inversión real disponible.
- Calidad de vida esperada.
- Disponibilidad real de tiempo para el negocio.
- Aptitud y actitud personal y familiar.

Proceso de selección

Finalmente, una vez seleccionado el sector de actividad más idóneo, llega el momento de elegir entre las distintas empresas del mercado. La elección más obvia es la de aquellas compañías bien posicionadas, que poseen varias decenas de franquiciados, pero también hay que tener en cuenta las oportunidades que surgen con los nuevos operadores, que a veces incorporan innovaciones muy interesantes.

Es imprescindible hacer un análisis lo más exhaustivo posible sobre cada una de ellas. Para ello, existen diversas guías de franquicias en las que aparecen las fichas técnicas de cada concepto de negocio y sus aspectos básicos. Las revistas especializadas, los portales de internet o las ferias de franquicias se constituyen en importantes fuentes de esta información. La experimentación del concepto como cliente también aporta una valiosa información y no debe pasarse por alto.

Asimismo, muchas de las empresas franquiciadoras remiten un catálogo o dossier informativo de la franquicia si previamente se cumple con un cuestionario. Adicionalmente, la mayor parte de las centrales poseen páginas web con abundante información sobre la compañía y sus oportunidades en franquicia.

Es necesario comprender su actividad, revisar la información económica y comparar las diferentes obligaciones financieras y los servicios que a cambio se ofrecen. Las distintas respuestas a estas y otras preguntas se pueden complementar a través de diversas fuentes, detalladas a continuación:

Opinión de otros franquiciados de la cadena

Un punto de apoyo muy importante a la hora de estudiar la documentación son los actuales franquiciados de cada una de las enseñas; ellos son las personas con quienes se puede contrastar la veracidad de la información facilitada por el franquiciador.

Colaboración de expertos mediante el asesoramiento externo

El asesoramiento externo ofrece una visión objetiva y profesional de los riesgos y ventajas de las enseñas. Debido a ello es un recurso cada vez más utilizado por las personas que están interesadas en incorporarse a una franquicia. El experto no sólo ayuda al futuro franquiciado a realizar la mejor elección sino



que también le ayuda en la investigación del concepto y el análisis de la información obtenida hasta ese momento.

Clasificación mundial de franquicias más exitosas

La revista *Entrepreneur* (2008) publicó, en su portal web, la lista de las mejores franquicias mundiales para 2008; en su clasificación se encuentran las 500 franquicias más importantes. En seguida se hace un breve recuento de algunas las cadenas de franquicias más exitosas del mundo que se encuentran en nuestro medio.

Subway

El último en llegar, pero según la clasificación mundial elaborada por el portal mencionado, de los más prolíficos, ha sido *Subway*. Esta cadena de sándwiches, que ha revolucionado el panorama de la este tipo de productos en franquicia, nació de la mano de un descendiente de italianos, Fred de Luca, nacido en 1948. El 28 de agosto de 1965 se abrió el primer establecimiento en Bridgeport, Connecticut. Éste fue el comienzo de una aventura excepcional protagonizada por este joven emprendedor, que actualmente se consolida como la cadena de franquicias líder en el mundo, con más de 25.000 establecimientos operativos a lo largo y ancho del planeta. En Colombia cuenta actualmente con 10 restaurantes.

Año de fundación: 1965. Año en que empezó a franquiciar: 1974.

KFC Corp.

Otro grande que no puede dejar de estar presente en las ciudades de todo el mundo es, sin duda, *Kentucky Fried Chicken* (KFC). La mayor cadena de restaurantes especializados en pollo del mundo nació en la década de los treinta de las manos del que es el mayor icono de la comida rápida, el coronel Sanders (1890-1980), un hombre ligado a una receta que creó un producto que ha sido capaz de hacer frente al imperio de la hamburguesa en su propio terreno. Curiosamente, aunque no perteneció al ejército, el título de coronel se lo concedió el estado de Kentucky por los méritos realizados por la comunidad.

Actualmente, KFC está presente en 82 países y la imagen del coronel se levanta sobre más de doce mil establecimientos alrededor del mundo.

Año de fundación: 1930. Año en que empezó a franquiciar: 1952.

McDonald's

Las cadenas especializadas en comidas rápidas han sido testigos de numerosos hitos en este sentido. Pero es *McDonald's*

la que se considera como insignia de la franquicia. Esta cadena, que actualmente está presente en todo el mundo gracias a su producto estrella, el *Big Mac*, comenzó como un pequeño negocio familiar fundado por los hermanos Richard (1909-1998) y Maurice McDonald (1909-1971) en 1948, en la ciudad de San Bernardino. Fruto del esfuerzo de estos hermanos y especialmente de Ray Croc (1902-1984), un vendedor de batidos que vio en estos restaurantes oportunidad de expansión. Trece años después, y por tan sólo 2 millones de dólares (un millón para cada uno de los hermanos), Ray adquirió la totalidad de la cadena mediante compra a los McDonald y manteniendo, como era de esperar, la marca de los arcos dorados. Creada en 1955, desde su creación su principal características es ofrecer hamburguesas con calidad de servicio e higiene. A lo largo de su historia ha ido involucrando nuevos productos para niños y adultos.

Año de fundación: 1955. Año en que empezó a franquiciar: 1955.

Dunkin' Donuts

Bill Rosenberg, fundador del primer establecimiento de la marca *Dunkin Donut's* en 1950 en Quincy, Massachussets, comenzó a vender franquicias cinco años más tarde. Ahora, con más de 6.000 establecimientos alrededor del mundo, es uno de los grandes imperios de este sistema de negocio. Tanto confían en la fórmula de la franquicia, que su fundador, el mismo Bill, también es, desde 1960, miembro de la *International Franchise Association* (IFA).

Año de fundación: 1950. Año en que empezó a franquiciar: 1955.

Domino's Pizza LLC

Esta marca posee en nuestro país alrededor de 20 establecimientos y se encuentra entre las más conocidas marcas de restaurantes del mundo. La cadena nació en Michigan y ha llevado a cabo una exitosa estrategia de comercialización también fuera de Estados Unidos; ha conseguido acercar el número de los puntos de venta en ese país a los que tiene ubicados en el exterior.

Año de fundación: 1960. Año en que empezó a franquiciar: 1967.

Curves

Esta cadena de franquicias de origen estadounidense opera en el concepto de gimnasio sólo para mujeres. Uno de los más reciente gimnasios se abrió recientemente en Sabaneta.

Año de fundación: 1992. Año en que empezó a franquiciar: 1995.



Pizza Hut Inc.

El primer local comercial de esta cadena fue creado en la ciudad de Wichita, Kansas (Estados Unidos), en 1958. 50 años después, *Pizza Hut* tiene ubicaciones en todo el mundo al servicio de su especialidad: las pizzas.

Pizza Hut es propiedad de Yum! Brands, la compañía matriz de *Taco Bell*, *KFC*, *A&W Restaurants* y *Long John Silver's*.

Año de fundación: 1957. Año en que empezó a franquiciar: 1959.

UPS Store, The/Mail Boxes Etc.

La cadena *Mail Boxes* se fundó en 1980 y en 2001 se convirtió en subsidiaria de *UPS*. Aunque en Colombia el concepto se comercializa de forma independiente, en Estados Unidos se realiza mediante lo que denominan la *UPS Store*. Así, la compañía cuenta ya con 5.760 establecimientos, de los cuales 10 están en territorio colombiano.

Año de fundación: 1980. Año en que empezó a franquiciar: 1980.

La clasificación completa se encuentra en *Entrepreneur* (2008).

Conclusiones

La franquicia aporta numerosos beneficios, tanto a los franquiciadores como a los franquiciados, pero igualmente implica una serie de contraprestaciones económicas, así como una serie de obligaciones para ambas partes. Por ello, conocer bien sus características, claves y funcionamiento es esencial a la hora de decidirse a entrar a formar parte de esta fórmula empresarial.

La franquicia es mucho más que un sistema de distribución: es un sistema de expansión que ha revolucionado las técnicas tradicionales de distribución. Da una mirada global del negocio, incluyendo la marca, el saber hacer y el soporte. Mediante la entrega de procesos y manuales, el ofrecimiento de capacitaciones comerciales de gestión continuas y la realización de controles a toda la red, el franquiciador mantiene canales de comunicación fluidos para sobrepasar cualquier inconveniente. Todo esto con el objetivo de que el franquiciado se concentre en la captación, atención de clientes y cierre de ventas, es decir, en la optimización del negocio, respondiendo así a las tendencias del mercado, especialización comercial, optimización de gestión (para buscar eficiencia) y asociación (economías de escala, las cuales no las logran los otros sistemas).

Este modelo atrae a muchos emprendedores que anhelan ser sus propios jefes y trabajar en su propio beneficio y, que, al mismo tiempo, no quieren correr los riesgos que supone desarrollar una idea independiente, de la que se desconoce su rendimiento en el mercado. Sin embargo, en la actualidad la franquicia adopta numerosas formas y ofrece un amplio portafolio de servicios y productos para responder a todo tipo de necesidades. Por tanto, el futuro franquiciado debe conocer los secretos fundamentales de esta fórmula de negocio, con el fin de dar con la manera más adecuada para acercarse a ella.

Quizás la principal ventaja de la franquicia es la posibilidad que ofrece de ser dueños de su propio negocio, siendo tal vez el mejor camino para crear un patrimonio. El poner en pie una franquicia supone formar parte de un negocio ya constatado, lo que permite reducir el riesgo de iniciar un proyecto solo. El franquiciado es respaldado por la garantía de una marca que cuenta ya con un prestigio, una aceptación y reconocimiento. El franquiciado pasa entonces a formar parte de una red, de un grupo, pudiéndose beneficiar de los nuevos desarrollos de la cadena y disfrutar de ahorros y reducción de costos, ya que comprar en grupo siempre es más económico. También se beneficia de las campañas publicitarias y del mercadeo, a cargo de la empresa franquiciadora. Además, el franquiciado, en la mayor parte de las ocasiones, no tiene que tener experiencia en el sector, ya que recibe una formación por parte del franquiciador. Asimismo, la renovación y la actualización de la franquicia serán continuas.

Esta serie de ventajas hace mucho más fácil la puesta en marcha de una empresa o un comercio y permite entrar a formar parte de una cadena con experiencia y conocimiento de la actividad a la que se dedique. Esto produce seguridad en el futuro franquiciado y diluye el posible sentimiento de soledad al tiempo que reduce la posibilidad de fracaso. De esta forma, la franquicia se convierte en la llave para muchos emprendedores, que desean poner en pie un negocio con éxito probado, para lo que el franquiciador aportará todo su conocimiento y su experiencia al franquiciado.

En definitiva, el autoempleo en un negocio en franquicia va dirigido tanto a las personas que ya poseen un trabajo pero quieren ampliar sus campos de acción como a aquéllos que trabajan por cuenta ajena y buscan una fuente adicional de ingresos.

Para finalizar, salvo algunas excepciones, no existen redes de franquicias mejores o peores para un emprendedor, por lo que debe ser éste quien busque aquéllas que se adecuen a su perfil personal y profesional y que le permitan el desarrollo de su actividad empresarial.



Glosario

A continuación se encuentra la terminología más usada en el sistema de franquicias, la cual permitirá aclarar los conceptos fundamentales del modelo.

Amortización de la inversión: recuperación del dinero utilizado para poner en marcha un negocio. Normalmente, a mayor inversión, mayor será el plazo para recuperar la misma. Contablemente es la expresión de la depreciación de un bien.

Canon de entrada: se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherir a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red y la rentabilidad que ofrece, entre otros.

Central franquiciadora: el franquiciador debe poseer una estructura que dé la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama central de franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.

Centro o unidad piloto: punto de venta que tiene como finalidad probar el negocio antes de franquiciarlo, así como experimentar los nuevos productos que el sistema de franquicias quisiera sacar al mercado.

Consultoría: las consultoras profesionales en el ámbito de la franquicia actúan como un soporte integral y se perfilan como una herramienta necesaria para hacer exitoso este sistema. Su importancia radica en la adecuada estructuración de aspectos que pueden facilitar o entorpecer el proceso de expansión en diversos mercados de interés, así como aumentar o disminuir el volumen de facturación de cada punto de venta.

Contrato de franquicia: el contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. Por medio del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el saber hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.

Enseña comercial: signo, letrero, cartel u otro esquema que permite identificar un establecimiento de comercio o una sociedad. Es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.

Franquicia: la franquicia es una modalidad de distribución y mercadeo mediante la cual el franquiciador concede a una persona natural o jurídica - el franquiciado - el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio según el formato de negocio del franquiciador y con su propia marca.


Franquiciado o franquiciatario: el franquiciado es el inversor, natural o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.

Franquiciante o franquiciador: el franquiciador es una persona natural o jurídica que ha desarrollado un negocio exitoso según un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión mediante la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar con su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciador prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores -franquiciados - por medio del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio.

Franquicia máster: acuerdo por el cual un franquiciador concede los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio a una persona natural o jurídica. El acuerdo de franquicia máster suele utilizarse en el ámbito de la expansión internacional de la franquicia aunque no es exclusivo del mismo.

Franquiciado máster: titular de los derechos de franquicia máster. Toma en su zona de concesión, y durante el tiempo de vigencia del acuerdo, el papel de franquiciador, cobrando regalías y cánones de entrada y asumiendo las obligaciones de asesoramiento y ayuda a los franquiciados. Es el socio local de un acuerdo de franquicia máster.

Franquiciador máster: persona jurídica o natural que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un



determinado territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe como contraprestación por el otorgamiento de los derechos de franquicia máster el pago de una cantidad que puede ser fija o variable, vinculada a las ventas.

Inversión: cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y abarca las condiciones iniciales necesarias para funcionar en el mercado. Es importante comprender que esta operación de cambio no sólo representa el pago de dineros por poseer determinada marca sino que es el mínimo valor que se entrega a cambio de ganar experiencia (trasmitida por el franquiciador) y adelantarse a futuros tropiezos, gracias a el *know-how*, que promete no cometer los mismos errores que se efectuaron para alcanzar la posición que se tiene.

Multifranquicia: ocurre cuando un mismo franquiciador concede varias franquicias al mismo franquiciado. La franquicia gira en torno al franquiciado.

Multifranquiciado: titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes al mismo negocio. La existencia de multifranquiciados suele ser un buen indicador del éxito de una franquicia, puesto que nadie a quien le funcione

mal un establecimiento franquiciado va a adquirir otro del mismo negocio.

Regalía o royalty: equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute de la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.

Saber hacer, know-how o savoir faire: es la manera de hacer las cosas; son los conocimientos, el saber especializado y la experiencia. El *know-how* puede designar no solamente fórmulas y procedimientos secretos sino también una técnica que guarde conexión con procedimientos de fabricación patentados y que sea necesaria para hacer uso de la patente; también puede designar procedimientos prácticos, particularidades y procedimientos especializados técnicos.

Sistema de franquicias: sistema de cooperación entre empresas ligadas por contratos de franquicia.

Subfranquiciado: es aquel sujeto del contrato que recibe el derecho a franquiciar un negocio de un *máster* franquiciado.



Fuentes de consulta

Bibliografía

- Chervin De Katz, Marta. 1995. QUÉ ES EL FRANCHISING? Ed. Abeledo-Perrot. 188 p.
- Ortiz de Zárate, Álvaro. 1998. MANUAL DE LA FRANQUICIA. Ed. Tormo & Asociados. 191 p.
- Purvin Jr., Robert L. 1995. FRAUDE EN LAS FRANQUICIAS. Compañía Editorial Continental S.A. 325 p.
- Sigué, Simón Pierre y Rebolledo, Claudia. 2003. LA FRANQUICIA EN COLOMBIA. TEORÍAS REALIDADES Y PERSPECTIVAS. Ed. Norma. 280 p.
- Tormo, Eduardo A. 2002. DE EMPRENDEDOR A FRANQUICIA-DOR. Ed Selina Olmedo. 329 p.

Documentos

- Orozco, Jorge Andrés y otros. 2006. LA FRANQUICIA, SISTEMA EMPRESARIAL DE EXPANSIÓN DE NEGOCIOS. Universidad EAFIT. 89 p.

Revistas y publicaciones

- Arredondo, Jorge. 2003. "Los Sistemas de Franquicias y el Fenómeno Emprendedor". En: Debates IESA. Vol. 9. Número 1. Pp. 28-29.
- Ayala de Rey, María Victoria y Garzón Castrillón, Ana. 2005. "Situación Actual de la Franquicia en Colombia". En: Revista Escuela Colombiana de Ingeniería. Vol. 15. Número 60. Pp. 47-54
- Barragán, Jorge. 2001. "Franquicias, desempleo, nichos y oportunidades". En: El País. Cali. 9 de julio.
- "Cómo Convertir su Negocio en Franquicia". 2003. En: Publicidad & Mercadeo. Vol. 23. Número 266. Pp. 36
- "Gerencia de Franquicias". 2006. En: Dinero. Número 245. Pp. 84-86

- "Las Franquicias se Imponen en el Mundo". 2003. En: Publicidad & Mercadeo. Vol. 23. Número 266. Pp. 29.
- López Fernández Begoña y López Bayón Susana. 2003. "Actividades de Influencia en las Franquicias". En: Alta Dirección. Vol 039. Número 231. Pp. 383-391.
- López Guzmán, Fabián. 2006. "Las Franquicias y el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos". En: Jurídicas UNINCA. Número 4. Pp. 50-75.
- Ortega Jaramillo, Mauricio. 2005. "El Contrato de Franquicia". En: Revista Foro del Jurista. Vol. 26. Número 26. Pp. 161-172.
- TORMO & ASOCIADOS. 2006. "Las cifras de la Franquicia en Colombia". En: Franquicias & Oportunidades de Negocio. Número 3. Pp. 8-15.
- "Una de las Mejores Alternativas de Negocio en Colombia". 2003. En: Publicidad & Mercadeo. Vol. 23. Número 266. Pp. 30-35.
- Silva Duarte, Jorge Enrique. 2003. "Franquicia. Una Alternativa para Emprendedores". En: Revista EAN. Número 47. Pp. 116-121
- Vainrub, Roberto. 2002. "¡Cuidado con las Franquicias!". En: Debates IESA. Vol. 8. Número 1. Pp. 54-56.

Empresas e instituciones

- Acolfran (Asociación Colombiana de Franquicias)
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia
Tormo & Asociados Colombia

Internet

- <http://www.camaramed.org.co>
<http://www.culturaemedellin.gov.co>
<http://www.entrepreneur.com>
<http://www.franquiciascolombianas.com>
<http://www.tormo.com.co>