

Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de empresas

Tesis de Licenciatura

Autor: Marina Sol Whelan

Asesoramiento

Mariana Foutel

Laura Cipriano

Diciembre del 2002



BIBLIOTECA

CAJA E-17

## **TEMA**

Técnicas administrativas aplicadas a las franquicias

## **PROBLEMA**

Relacionar las técnicas administrativas a un sistema de franquicias

## **OBJETIVO GENERAL**

Definir, informar y analizar los aspectos fundamentales de un sistema de franquicias para luego aplicar al mismo, las herramientas necesarias para la toma de decisiones y así poder predecir su rumbo.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

\*Realizar una completa descripción de los puntos y pautas esenciales a tener en cuenta al momento de adquirir una franquicia, para de esta forma interiorizar al lector acerca del tema a analizar.

\*Vincular las herramientas y tecnologías administrativas al sistema de franquicias para evaluar el negocio y la inversión.

\*Enumerar las tendencias administrativas en la Argentina que definen el futuro rumbo de la franquicias.

## **LUGAR**

Mar del Plata

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Descriptiva

## JUSTIFICACION DEL TEMA

Las franquicias han marcado la pauta en la nueva tendencia mundial del comercio entre las naciones. La nueva tendencia de la Globalización es un proceso que surgió de una necesidad mundial de intercambio. Las franquicias han tomado auge en los últimos años gracias a la gran capacidad de comunicación que existe en la actualidad y esto radica en la disminución relativa de las distancias y en consecuencia los negocios han roto las barreras fronterizas y se han distribuido a lo largo y ancho de los continentes.

Por consiguiente, cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su sector 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 cobertura de nuevos mercados.

Franquiciar una empresa hoy es una de las fórmulas por las que están optando las empresas para poder desarrollarse en el nuevo entorno, porque existe variada cantidad de personas con capital para invertir y ante la situación económica que vive el país, es muy riesgoso iniciar un negocio; siendo ésta, una alternativa más segura, ya que garantiza un buen nivel inicial de ventas a través de un producto o servicio comprobado, mediante un plan de negocios experimentado.

Para ello es necesario haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar, a través de la utilización y aplicación de las diversas técnicas administrativas.

# INDICE

## I-INTRODUCCION AL FRANCHISING

❖ Introducción	10
❖ Concepto	14
❖ Surgimiento y evolución	15
❖ Las franquicias en la argentina	17
❖ Aspectos legales	20
❖ Código de ética de las franquicias	25
❖ El contrato de franquicia	
❖ Tipos de franquicias	
❖ Ventajas y desventajas de las franquicias	27

## II-ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LAS FRANQUICIAS

❖ El valor de una franquicia	29
❖ La marca	
❖ El know how	
❖ Conocimientos técnicos	
❖ Asistencia técnica	
❖ Capitalizando intangibles	
❖ Peligros comunes de las franquicias	35
❖ Diez pasos para evaluar una franquicia	36
❖ Análisis financiero	37

## III-TECNOLOGIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LAS FRANQUICIAS

❖ El sistema de franquicias como una necesidad	44
❖ La puesta en marcha de un proyecto	47
❖ Caso mc donald´ s	
❖ Las franquicias y los cambios de paradigmas	71
❖ Comunicaciones globales en las franquicias	73

#### IV-TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LA ARGENTINA

❖ Internet y el comercio electrónico	76
❖ Nuevas formulas de desarrollo. Start up	77
❖ Flexibilizacion de las formulas de asociación	78
❖ Segmentación y creación de segundas marcas	79
❖ Nuevas formas de implantación	80
❖ Mejora en la información a futuros franquiciados	81
❖ Alianzas estratégicas	82
❖ Programas de flexibilización	83
❖ Inversión en herramientas de gestión	83

#### IV-CONCLUSION

❖ Conclusión	85
--------------	----

#### V-BIBLIOGRAFIA

❖ Bibliografía	87
❖ Libros	
❖ Internet	
❖ Artículos	

# **ABSTRACT**

Existen personas destinadas a vivir de un empleo donde sus ingresos están limitados a un salario, a un horario de trabajo y a un estilo de vida; pero por otro lado aparecen otras, que ante la incertidumbre de iniciar un negocio, optan por un sistema que les garantiza un buen nivel inicial de ventas a través de un producto o servicio comprobado, mediante un plan de negocios experimentado, este sistema se denomina Franquicia.

El franchising, es una estrategia de expansión de negocios, con la cual una empresa otorga el derecho de usar su marca y su sistema operacional a un tercero, a cambio del cobro de derechos y regalías haciendo crecer el negocio.

Antes de adquirir la franquicia es necesario analizarla, a través de la utilización y aplicación de las diversas técnicas administrativas.

# INTRODUCCION

## I- INTRODUCCIÓN AL FRANCHISING.

### INTRODUCCION

Las franquicias han marcado la pauta en la nueva tendencia mundial del comercio entre las naciones. La nueva tendencia de la globalización es un proceso que surgió de una necesidad mundial de intercambio.

Las franquicias han tomado auge en los últimos años gracias a la gran capacidad de comunicación que existe en la actualidad y esto radica en la disminución relativa de las distancias y en consecuencia los negocios han roto las barreras fronterizas y se han distribuido a lo largo y ancho de los continentes.

La globalización ha ayudado a que las distintas empresas puedan regionalizar su producción de bienes e insumos, por ejemplo; La franquicia McDonald's produce todos los componentes para su cocina en México y los parques infantiles especiales para sus Franquicias, alrededor del mundo, los producen empresas especializadas en EEUU o en Europa. De esta forma las franquicias pueden abaratar costos.

Las franquicias adoptan distintas modalidades para distribuir sus distintos centros administrativos y productivos. La globalización permite este nuevo sistema, logrando una mayor flexibilidad en los procesos y en la mejor ubicación de sus centros productivos.

Crean una imagen global similar.

En todo el mundo existen diferentes rasgos culturales que identifican a los pueblos, si embargo las franquicias se logran introducir en los pueblos logrando una imagen global muy parecida. Al respecto podemos mencionar la nueva forma de calcular la paridad cambiaria denominada MC DOLLAR.

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias, franchising, 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, es decir, ambos integrantes de ésta relación comercial.

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, alquilar videos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

El franchising era un sistema desconocido hace diez o doce años en nuestro país. En la Argentina el crecimiento del sistema de franquicias es alto. Esto se debe a que existe cierta cantidad de personas con capital para invertir, y dado que ante la situación económica que vive el país es muy riesgoso iniciar un negocio, la alternativa de franquicias es la más segura. Al adquirir una franquicia, se obtiene una marca reconocida en el mercado, la cual asegura un buen nivel inicial de ventas.

El 80% de las franquicias que encontramos en el mercado, son de marcas que fueron desarrolladas en la Argentina.

Los rubros de franquicias que han crecido en la Argentina son: el gastronómico, servicios tales como las tintorerías, accesorios de telefonía

celular, o los relacionados al área de computación. A grandes rasgos el interior de la Argentina representa un tercio del mercado total de las franquicias.

Un factor a tener en cuenta a la hora de desarrollar un sistema de franquicias es que no todos los mercados son iguales, aunque se trate de un mismo país. Las costumbres, las culturas y la competencia serán distintas y por lo tanto afectará el negocio. Por lo tanto, existen ocasiones en las que, antes de asentar un negocio, hay que realizar mínimos ajustes, ya que el modelo no puede ser desarrollado tal cual es. Cuando se decide adquirir la franquicia de un negocio, por exitoso que sea el mismo, es importante ver quién está detrás de él, porque no sólo se establece con la franquicia una relación laboral sino que también la relación es personal. Es esencial que el franquiciado tenga la misma filosofía comercial que el franquiciante, ya que en un sistema de franquicia se convive con el franquiciante por el resto de la vida del contrato. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Rolando SEIJAS, "Franquicias avanzan sobre comercio minorista", en Artículo de **Revista Dinero**. Nº11 Grupo editorial Producto (2000).

# DESARROLLO

## **CONCEPTO**

A nivel doctrinario, no existe un consenso sobre su conceptualización, siendo en aproximación un contrato por el cual, un comerciante (franquiciante), otorga a otro (franquiciado), la licencia, para que venda productos o servicios de su titularidad. Generalmente, se paga un canon por este privilegio, más una regalía (royalti) sobre grandes ventas.

Para otros, es un sistema de distribución comercial llevado a cabo por empresas independientes y con una organización piramidal basada en una relación contractual, la que engloba, la transmisión de un know how, la licencia y usos de una marca, asistencia técnica y contable bajo control del otorgante y de conformidad con un método preestablecido por él, en contraprestación de lo cual se paga un canon y otras prestaciones.

Algunos, consideran que la franquicia es una técnica de desarrollo que permite a una empresa, la franquiciante, dar en licencia un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, enseñanzas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, know how; a una tercera persona, sea natural o jurídica, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales.

Para la Asociación Internacional de Franquicias (IFA):

"La operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciante y el franquiciado, en la cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo, en asuntos tales como know how y entrenamiento; en ésta operación el franquiciado usa el nombre comercial común de acuerdo a un formato o patrón establecido y controlado por el franquiciante. Esto implica que el franquiciado invierta sus recursos en su propio negocio".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>José ARGAÑARAS, "El contrato de franchising", en trabajo realizado en Buenos Aires, Universidad Austral -Facultad de Cs. Empresariales, (2001).

## SURGIMIENTO Y EVOLUCION

Tal cual surge de lo indicado anteriormente, fundamentalmente el Franchising o Franquicia Comercial es un sistema para facilitar la comercialización de bienes y servicios.

En la actualidad, debido a la globalización de la economía, a la mundialización de los flujos comerciales, en virtud de la conjunción de avances científicos y tecnológicos, aplicados a la producción y comercialización; han tomado prestigio universal ciertos productos y servicios, que son reconocidos por todos tanto por su marca como por su símbolo.

El elemento definitorio del Franchising radica en que el franquiciado obtendrá la posibilidad de reproducir en su emprendimiento un método, formato y experiencia, que ya ha sido ensayado exitosamente por el franquiciante.

«Franquicia», es definida como exención, e históricamente se le otorga el significado de un privilegio.

Era el privilegio de las ciudades medievales que tenían cartas francas, que le otorgaban a la ciudad autonomía, libre circulación y fundamentalmente estaban exentas de pagar tributos.

Hoy por hoy, el Franchising es un sistema muy conocido y todos podemos visualizarlo en grandes marcas y símbolos instalados en todo el mundo, como Hertz Rent — a — Car o quizás el ejemplo más conocido para los argentinos, que es sin duda Mc Donald's, que en 1954 empezó a adoptar este sistema para comercializar sus comidas rápidas y que actualmente tiene más de 11.000 franquiciados.

Ya a mediados del siglo pasado, Singer Sewing Machine Company, franquició a comerciantes independientes en diversos territorios, a quienes autorizó la comercialización de sus productos y el uso de su marca —Singer—.

En la década del 90 del siglo pasado, General Motors utilizó el Franchising para promover y aumentar la colocación de sus automóviles; y Coca Cola otorgó franquicias para embotellar y comercializar su conocido producto.

En las primeras décadas del siglo XX, las empresas más importantes comenzaron a percibir las ventajas de utilizar el Franchising para ampliar la comercialización de sus productos y de sus servicios. Otros fabricantes de automóviles adoptaron rápidamente el sistema que había ensayado General Motors. Luego siguieron cadenas de supermercados, o de establecimientos de comidas rápidas.

También, ya antes de la segunda Guerra Mundial, las compañías petroleras que comercializaban combustibles y lubricantes — fundamentalmente— al público, crearon grandes redes de franquiciados, que generaron grandes redes de estaciones de servicio —ahora servicentros— que perduran hoy día.

Fue luego de la gran conflagración mundial que el Franchising tomó un auge fenomenal. Y hasta la fecha ha venido en franco ascenso como sistema de distribución y comercialización alrededor del mundo y desde hace algunos años, también en la Argentina.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Daniel VITOLLO, **Contratos comerciales**, Buenos Aires, Editorial Ad Hoc, 1993, p.725.

## **LAS FRANQUICIAS EN LA ARGENTINA**

En la Argentina, están operando exitosamente un gran número de franquicias, tanto de origen nacional (algunas en productos tan típicos como las empanadas -caso de El Recinto-) como extranjeras, éstas últimas con presencia en numerosos países.

La legislación equipara prácticamente a las inversiones nacionales con las extranjeras y esto facilita el flujo de llegada de franquicias al país, a la luz de la posibilidad de girar regalías y derechos al exterior.

Un factor importante que explica el éxito de ciertas franquicias extranjeras es que gran parte de nuestra cultura se asemeja en sus preferencias a los principales países de Europa y un espíritu consumista con todo lo que provenga de los Estados Unidos, lo que garantiza, a priori, una buena receptividad.

Sin embargo, esto último no es un concepto absoluto, dándose casos de empresas de éxito internacional, cuyo desembarco en la Argentina no fue feliz, como es el caso de Domino's Pizza.

En otros casos, el diseño original de los ambientes y hasta los menús y la forma de preparación de los productos debieron ser adaptados a nuestros gustos y preferencias.

También es necesario aclarar que existen distintas políticas de expansión en el mercado de las franquicias. Hay empresas, como Mc Donald's, que apoyaron un rápido ritmo de crecimiento en la apertura de locales propios (entendiendo como tales a los del franquiciado maestro -Arcos Dorados S.A.-) y no a subfranquiados locales. A principios de 1997, sólo algo menos del 10% de los locales de ésta cadena en el país eran de subfranquiados.

Otras empresas mantuvieron un ritmo vertiginoso en apertura de locales, con proporciones similares entre locales propios del franquiciado maestro y de subfranquiados locales: es el caso de la francesa "5 a Sec", en el rubro tintorería.

Este último sector, está mostrando un crecimiento explosivo en cantidad de franquicias y locales franquiciados, probablemente, por cuanto presentaba un notorio atraso en imagen, gerenciamiento y técnicas de mercadeo. Cadenas como Supreme U.S.A., Cleaners, Europressing, American Dry Clean, Dolphin System, entre otras, compiten para ganar posiciones relativas en el mercado, a través del aumento de puntos de venta.

Otro sector de importante crecimiento es el de las imprentas rápidas, en función de la nueva necesidad de servicios empresarios veloces y eficientes. Sir Speedy y Signal Graphics, entre otros, representan propuestas con fuerte apoyo internacional.

A su vez, ciertas cadenas han experimentado un notorio retroceso: tal es el caso de Pumper, que hoy cuenta con la mitad de los locales que alcanzó en sus buenos tiempos, y comparte el mercado de las hamburguesas con Mc Donald's, Burger King y Wendy's, entre otros. Probablemente, este es el sector de mayor y más despiadada competencia entre cadenas y el de mayor crecimiento en estos últimos años.

En cambio, en el rubro de Pizzería aún no compiten tantas cadenas internacionales, lo que en parte se explica por el importante desarrollo del sector en el país mediante comercios tradicionales.

De todos modos, Pizza Hut está expandiéndose a un ritmo acelerado en los últimos meses y han surgido pequeñas cadenas locales como opción de franquicia: Pizza Pack (con un moderno sistema de packaging) y Porto Pizza, además de la ya tradicional "Romanaccio".

En Argentina, la franquicia alcanza también el rubro hotelería: Holiday Inn es una cadena con más de 2.300 hoteles en el mundo, que ya otorgó 7 franquicias en Argentina.

Su particularidad es que la empresa permite al franquiciado mantener el nombre de su hotel, luego del de la cadena, si se trata de una franquicia de conversión (aquella en que un negocio ya existente se incorpora a una cadena de franquicias).

Es importante destacar que, en cada rubro que se aborde, se encuentran por lo menos dos empresas otorgando franquicias en competencia. Esto no sólo demuestra la importancia potencial del sistema en el mercado local, sino que describe los tiempos que corren: no existen mercados cautivos y sí consumidores infieles e inversores potenciales extremadamente exigentes a la hora de elegir la mejor opción.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Rolando SEIJAS, **Franquicias avanzan sobre comercio minorista.**

## **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 know-how y la asistencia técnica.

En los sistemas de franchising, las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado se estructuran sobre la base de contratos entre partes autónomas. Sin embargo, para que los acuerdos se mantengan indemnes es necesario fijar claramente las obligaciones de las partes, así como los riesgos que asume cada una de ellas frente a los posibles reclamos de consumidores y del personal bajo dependencia.

La mayoría de las licencias exigen el pago de contribuciones monetarias a los licenciatarios. Estas pueden ser un "fee" o tasa de ingreso para adquirir el derecho a comercializar determinada marca y entrar en el sistema, pago de los costos de entrenamiento inicial, desembolso de una determinada suma en concepto de publicidad y regalías periódicas que pueden ser fijas o representar un porcentaje de las ventas.

En el contrato también se determina un territorio en el cual funcionar y un método operativo, el cuál está condensado en un manual que el franquiciado respetará rigurosamente. Algunos, además, estipulan otros ítems, que van desde la provisión de bienes y servicios, y el control de calidad de los suministros, hasta la asistencia financiera.

La legislación Argentina no regula los contratos de franchising como sí lo hacen, por ejemplo, Estados Unidos, Francia y Brasil. Sin embargo, estos contratos pueden realizarse de acuerdo a lo dispuesto por el Art. 19 de la Constitución Nacional, el que permite a los ciudadanos realizar todo lo que la ley no prohíba y por el Art. 1197 del Código Civil, según el cual los contratos obligan a las partes como la ley.

Esto otorga suficiente seguridad jurídica para aquellas personas interesadas en realizar este tipo de contratos.

El Contrato de Franquicia es una de las formas de comercialización que exige mayor número de requisitos legales. Su concepción se basa en que, tanto el negocio como la marca comercial, identifican en forma uniforme al producto o servicio comercializados por los distintos franquiciados. Así es como esta vinculación reúne a dos personas comerciales independientes, permitiéndoles mantenerse frente al consumidor como una entidad única.

El objetivo principal del abogado asesor en materia de contrato de franquicia es el de crear un vínculo que preserve la independencia de ambos contratantes y evite que se vean responsabilizados por los actos, omisiones u obligaciones financieras, laborales o previsionales del otro.

El contrato deberá prever normas referidas a la imagen y al producto, a los derechos -tanto sobre la marca comercial como sobre la marca del servicio-, a la homogeneidad de los distintos franquiciados, a las distintas bocas de comercialización y a los problemas de competencia desleal, evitando controles ilegales en materia de precios, compras, jurisdicciones o clientes.

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.

Los potenciales franquiciados a menudo recurren a sus abogados solicitándoles un formato tipo de contrato de franquicia.

Como puede imaginarse, cada acuerdo de éste tipo deberá ser creado a la medida del tipo de negocio que se ofrece.

De igual modo, la revisión del manual operativo deberá tener en cuenta muy particularmente las normas laborales, previsionales, contables, impositivas y comerciales aplicables.

La franquicia, es en la actualidad, un método de distribución de productos y servicios utilizado en más de cuarenta y cinco industrias distintas.

Dentro de cada una de ellas, aún en las empresas líderes, se utilizan distintas nociones sobre franquicias, distintas técnicas y distintos acuerdos para alcanzar sus metas. El tipo de contrato que se utilice, así como el particular lenguaje que emplee, está dado en función del propio 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.

### **Código de ética de las Franquicias**

La Asociación Argentina de Franquicias Comerciales, entidad creada en el año 1988, tiene en vigencia desde 1991 un Código de Ética, el cual fija ciertas normas para el funcionamiento de esta actividad comercial. De las aproximadamente 120 compañías que ofrecen franquicias, solo 30 se hallan inscriptas en esta Asociación.

Las empresas que desean ingresar como socios en esta Asociación, estarán obligados a cumplir con algunos requisitos, como por ejemplo, tener una marca registrada de una franquicia nacional o internacional, poseer un local piloto en donde opere el franquiciante y garantizar así el éxito de la relación entre ambas partes, tener un manual de operación y entrenamiento, firmar un contrato de y brindar capacitación y asistencia a sus franquiciados.

Los requisitos que exige esta Asociación están de acuerdo con los parámetros fijados por la International Franchise Association.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Charles HILL – Jones GARETH. **Administración estratégica** " Un enfoque integrado", Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, 1996

## **El Contrato de Franquicia**

El contrato para la adhesión a una franquicia refleja el contenido y las condiciones de la relación entre franquiciador y franquiciado.

### **Puntos esenciales del contrato**

En el contrato de franquicia deberán figurar las cláusulas relativas a:

- Los derechos y obligaciones, tanto los que afectan a la figura del franquiciador como a la del franquiciado.
- Los productos y/ o servicios a suministrar al franquiciado.
- Los plazos y formas de pago del franquiciado al franquiciador.
- La duración del contrato y los requisitos para la renovación
- Las condiciones en que el franquiciado puede vender o transferir el negocio, y los derechos de prioridad del franquiciador al respecto.
- Las causas de rescisión del contrato y la competencia judicial en caso de incumplimiento.
- Las disposiciones para la inmediata entrega, a la terminación del contrato, de todo bien tangible o intangible que pertenezca al franquiciador o a otro titular del mismo.
- En el contrato queda recogido la responsabilidad del franquiciado como responsable subsidiario de su negocio. El franquiciador no está obligado a asumir las responsabilidades fiscales, laborales, jurídicas, civiles o penales que pudieran derivarse de la gestión.
- En el contrato se concretará la zona de exclusividad.
- Recogerá la propiedad de la marca a nombre del franquiciador, quien la defenderá en caso de litigio, el compromiso del franquiciado a no vender otros productos que los pactados y las condiciones en que puede servirse de otro proveedor, los servicios y ayudas que prestará el franquiciador.

### **Características del Contrato**

Las características que de alguna manera los tipifican, son las siguientes:

- *Oneroso*: obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y ambas se benefician. El franquiciado debe pagar al franquiciador por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad.
- *Consensual*: Para su perfeccionamiento se necesita el acuerdo de voluntades. Pero por los costos involucrados en el negocio, las partes deciden hacerlo solemne.
- *Tracto sucesivo*: se ejecuta a través del tiempo. Las partes se comprometen por períodos largos de tiempo, durante los cuales deben cumplir el conjunto de obligaciones establecidas en el contrato en forma sistemática y permanente.
- *Atípico*: no tiene regulación expresa por la ley.
- *Mercantil*: siempre las partes son comerciantes, la franquicia implica el ejercicio de una actividad mercantil, sin embargo, no hay relación laboral entre las partes.
- *Bilateral*: implica obligaciones para las dos partes, franquiciado y franquiciador. *Principal*: el contrato de franquicia existe por sí solo, por lo tanto no depende de otra relación. <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Daniel VITOLLO, **Contratos comerciales**

## **TIPOS DE FRANQUICIAS**

En realidad la tipología con respecto a las franquicias no es única ni taxativa, por el contrario y al igual que en la mayoría de los temas relacionados con las mismas, no existe consenso al respecto. Lo que se propone a continuación es una enumeración de los tipos mas enunciados por los autores que tratan el tema.

### **Franquicia maestra (master franchise)**

Es el contrato mediante el cual una empresa otorga una franquicia fuera de su país de origen, otorgándole una exclusividad en un territorio, dándole a la vez la posibilidad de subfranquiciar el negocio entre los interesados locales. Si la exclusividad es abarcativa de más de un país, se la denomina Regional.

Mc. Donald's Corporation otorgó la Franquicia Maestra en la Argentina a la firma Arcos Dorados S.A. en 1986, luego de operar con locales propios por casi 8 años, empezó el proceso de franquicias en 1994.

### **Multifranquicia o franquicias múltiples**

Es el acuerdo en el cual un franquiciante autoriza al franquiciado a abrir hasta un número determinado de locales. En principio no incluye la posibilidad de subfranquiciar.

Ej: Una empresa otorga la franquicia de su marca a un franquiciado para la apertura de 5 locales en una zona exclusiva.

### **Franquicia individual**

Es el tipo más común. Un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Si quiere abrir otros locales deberá pagar nuevamente otro "fee" de ingreso al sistema.

Cualquiera de los franquiciados de "La Caballeriza" (por citar algún ejemplo) se encuadra en este tipo.

### **Franquicia corner (corner franchise)**

Son franquicias cuyas características, le permiten instalarse en un pequeño espacio dentro de otro negocio. Pueden o no ser complementarias de los servicios o productos que se comercializan en el establecimiento. Ej.: venta de artículos de perfumería en un negocio de Bijouterie. Góndola de venta de artículos regionales dentro de un restaurante con fuertes ventas al turismo.

En función al objeto de la misma, pueden ser:

#### **Franquicias de productos**

Se transmite la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, con aceptación probada en el mercado.

#### **Franquicias de servicios**

Es la de mayor desarrollo. En este tipo se ofrece una fórmula original, específica y diferenciada de prestar servicio al consumidor con un método probado y experimentado por su eficacia en el mercado. Tomemos el caso de Pizza Box – cadena de pizzas y pastas rápidas – que combina el toque artesanal del clásico plato italiano con la elaboración estandarizada.

#### **Franquicias de distribución**

El franquiciante actúa como seleccionador de productos, de fabricación propia o ajena, y los distribuye a través de su red de franquiciados. En la actualidad, el franchising está evolucionando hacia una nueva forma de comercialización denominada PARTENARIAT que se está aplicando en Francia y trasladándose a Europa. La diferencia es la participación de los franquiciados como "Consejeros de Asesoría". De esta forma el franquiciante interpreta la voluntad de los franquiciados y si se permite introducir los cambios que la realidad de los negocios exige.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Enrique GONZALEZ CALVILLO, **Franquicias: La revolución de los 90**, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1994

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS**

El tema de las ventajas y desventajas de la implementación de éste sistema es relativo ya que cada situación particular y ramo de actividad en la que se aplique el sistema de franquicias presentará sus propias ventajas y desventajas atendiendo a que cada relación comercial y contractual las tiene. Lo que sigue es una enumeración de aquellas que pueden considerarse inherentes al sistema de franquicias independientemente de las personas que intervengan y de la actividad comercial de que se trate.

### **Ventajas de una franquicia**

- Reconocimiento de marca: la visibilidad y repetición de la cadena permite mayor reconocimiento de marca que si se trata de un negocio aislado.
- Producto comprobado.
- Método de negocios (plan de negocios) ya experimentado, si no comprobado, que funcione.
- Promoción y campaña de mercadeo a mayor escala (aunque esto dependerá específicamente del tipo de franquicia) .
- Proveedores de materia prima y equipos ya preestablecido. En ocasiones se puede obtener mayores ventajas de compra de materia prima puesto que se negocia con un grupo, no una sola tienda.
- Tiene un "socio" que puede asesorar en aspectos en los que no se posee mucha experiencia tales como planes de mercadeo, requisitos legales para con los empleados, mecanismos o prácticas diarias de administración, etc.
- Algunas franquicias proveen financiamiento para los interesados, a cambio de alguna garantía, generalmente amplia y personal.

## **II- ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE LAS FRANQUICIAS**

En este capítulo se desarrollan algunos puntos que tienen como objetivo conocer un poco más acerca del negocio, ya sea del propietario de una firma que desea franquiciarla, o del adquirente que lo va a administrar.

### **EL VALOR DE UNA FRANQUICIA**

¿En dónde reside el valor de una franquicia?

Es necesario establecer el valor antes de pensar en transformar el negocio e invertir en la instrumentación de un sistema de franquicia.

El valor de una franquicia se resume a grandes rasgos en los siguientes elementos: la marca y el know-how, que comprende a los conocimientos técnicos y a la asistencia técnica.

El éxito y consolidación de una franquicia depende en gran medida del desarrollo y la adecuada protección a sus derechos de propiedad intelectual.

### **La Marca**

La marca como signo distintivo de la franquicia, permite crear, vincular y condicionar en la mente del consumidor final una imagen de garantía, servicio y calidad, con lo cual ésta adquiere un reconocimiento y un prestigio que trasciende al establecimiento o punto de venta visitado y es relacionada automáticamente con cualquier otro en el cual se pueda identificar claramente, como sinónimo de los valores y satisfactores antes encontrados.

Las marcas pueden constituir uno de los activos más valiosos de una franquicia, por lo cual su registro y protección deben ser lo suficientemente amplios para cumplir de manera adecuada con sus objetivos.

### **El Know How**

El principal valor de una franquicia radica en su marca y en su know-how, el cual comprende conocimientos y asistencia técnica.

El know-how es el saber práctico que manifiesta un interés económico y organizacional conteniendo conocimientos técnicos, industriales, operativos, comerciales y administrativos, y en general cualquier conocimiento referente al funcionamiento, manejo y desarrollo de un negocio, empresa o industria, los cuales llegan a incluir patentes y conocimientos patentables o no patentables, que pueden o no ser secretos industriales.

El know-how es susceptible de ser transmitido total o parcialmente, de manera temporal o definitiva, a través de la prestación de servicios o por vía contractual.

Asimismo, queda claro que no todo el know-how de una franquicia es susceptible de protección, lo es aquella información que se protege a través de patente de invención y aquella referida a aspectos comerciales, industriales o de negocios que sin resultar evidente y por no ser conocida por la generalidad (carácter confidencial), representa una ventaja competitiva para la franquicia, lo cual se protege bajo el esquema de secreto industrial.

### **Conocimientos Técnicos**

Por su parte, el know-how que incluye como elemento fundamental a los conocimientos técnicos, se encuentra referido a métodos, procesos, logística operativa, administrativa y comercial, que permiten crear la imagen de garantía, servicio y calidad, al ser eficientes y representar una ventaja competitiva, constituyendo así un fuerte factor de diferenciación frente a posibles competidores; cabe señalar que éste know-how o conocimientos técnicos, generalmente involucra información confidencial y privilegiada que por sus particulares características, se considera como secreto comercial.

## **Asistencia Técnica**

Los programas de asistencia técnica, que también forman parte del know-how de la empresa franquiciante, son un elemento vital dentro de una franquicia, ya que permite brindar capacitación, mantenimiento y apoyo constante y permanente, así como verificar los estándares de uniformidad, calidad, prestigio e imagen. La gran diferencia entre otorgar una franquicia y una licencia, esta dada precisamente en que en el franchising no sólo se transmite la marca y los derechos – como en las licencias - sino también el know-how del negocio o lo que es lo mismo, el sistema de operación.

Ese sistema de operación es lo que buscan los franquiciados de hoy, y para aportárselos, es necesario garantizarles verdaderos e interesantes planes de apoyo y asesoramiento técnico y comercial.

Cualquier faceta de explotación o problema de gestión que pudiera plantearse a lo largo del contrato de franquicia, tendrá que encontrar una solución útil que ponga de manifiesto la importancia de la experiencia del franquiciante.

Los servicios más habituales de asistencia en la iniciación (pre-apertura y apertura) de una nueva unidad de la red, se podrían resumir en:

- Planificar con el franquiciado el proceso de apertura: Lo básico sería desarrollar con la debida antelación, el planning de apertura, en forma escrita y con tiempos de inicio y terminación de cada tarea.
- Investigación de mercado de la zona a franquiciar: El perfil del cliente potencial, el número de clientes necesarios para que el negocio sea redituable y la densidad poblacional, son elementos fundamentales de este análisis.

- Búsqueda del lugar más adecuado: Merecen un minucioso análisis los factores demográficos, la densidad de tráfico, la visualización del local, la mayor o menor competencia existente, los valores de alquiler o de compra.
- Definición del área de exclusividad comercial: La exclusividad geográfica no podrá establecerse en forma aleatoria, sino en función a las posibilidades efectivas de captación de clientes, de prestación de servicios y de los objetivos de facturación de cada nueva unidad.
- Estimación de inversiones iniciales y búsqueda de financiamiento: Ningún gasto debería omitirse para así evitar sorpresas de último momento. Hay que considerar los gastos de adecuación del local, los costos de lanzamiento; los fondos propios y las necesidades de fondos de terceros. Algunas compañías suelen tener acuerdos especiales con entidades financieras en condiciones más atractivas.
- Elaboración del proyecto de adecuación, decoración y equipamiento: Son los requerimientos operativos del establecimiento en cuanto a su equipamiento e instalaciones especiales, sin dejar de lado, pautas para la identificación del local, ya sea su decoración y su imagen. Algunas franquicias llevan a cabo el acondicionamiento del local, entregándolo llave en mano, en cambio otras, si bien dejan que el franquiciado contrate a sus propios profesionales, tratan de recomendar a aquellos que ya tienen la experiencia de haber trabajado para la cadena.
- Colaboración en la selección del personal: El franquiciante conoce el perfil personal y profesional de los individuos para formar parte de su equipo. Estas características del personal le permitieron tipificar los procedimientos de búsqueda y selección, que serán de mucha ayuda para el franquiciado.

- Determinación del stock de apertura: Son numerosos los factores a considerar para determinar la cuantía del stock de apertura, por ejemplo: las características comerciales de la zona, la densidad geográfica, el potencial número de clientes, los gustos de los consumidores, la capacidad del propio local, las cuestiones logísticas y en general cualquier particularidad del mercado local. También es importante tratar con el franquiciante, el crédito comercial del stock de apertura, para que no afecte negativamente sobre el gasto inicial.
- Formación inicial del personal del franquiciado: Así como se asistió en la búsqueda del personal, es necesario entrenarlo con una base teórica y un adiestramiento práctico en el día a día del negocio. Generalmente se usan los otros locales de la cadena y se nombra un instructor al efecto.
- Planificación de la campaña de lanzamiento: Se refiere a la campaña de difusión de la marca en el mercado asignado. La selección de los medios, las asignaciones presupuestarias, un planning de publicidad y promoción, son los aspectos en los que hay que trabajar conjuntamente.
- Asistencia técnica y comercial en el inicio de la actividad: Gran parte de los franquiciantes deciden apoyar las primeras actividades del nuevo franquiciado en el propio local de venta, esto ayudará a resolver todas las dudas de gestión y servirá como complemento del proceso formativo.

## **Capitalizando Intangibles**

Estas consideraciones llevan a preguntar cómo proteger y mantener este activo de la empresa, el cual hasta hace poco se consideraba difícil de proteger y de valorar; sin embargo, la nueva cultura empresarial, aporta los elementos para lograr una protección adecuada, lo cual evidentemente repercute en una revaluación de los intangibles y en consecuencia en un incremento del valor de la franquicia, situación que puede ser capitalizada tanto contablemente como al momento de comercializar la misma.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Enrique ALCAZAR CÓRDOVA, *Publicación en Invertia* (2002).

## PELIGROS COMUNES DEL NEGOCIO DE LAS FRANQUICIAS

El peligro más grande que corre una franquicia es la saturación de su área.

Algunas veces, el dueño de la franquicia se encuentra en competencia con su misma empresa, que concedió una franquicia a otro dueño, posiblemente a unas cuadas de distancia. Otras veces, las compañías matrices compiten con las franquicias con sus propias tiendas o incluso comienzan a vender sus productos o servicios a través de otras empresas, hecho que le roba ventas al dueño de la franquicia. Al fin y al cabo, la empresa hace lo que es beneficioso para ella y sus accionistas, no siempre pensando en los dueños de las franquicias.

El contrato dirá cuales son los límites geográficos de una franquicia, si es que tiene uno. A veces, otra franquicia aparece justo en la frontera de una franquicia. Esto en toda probabilidad es dañino para los pequeños empresarios, pero para la compañía matriz, no es causa de preocupación, porque ahora recibe ingresos de dos negocios en vez de uno.

**Contratos a largo plazo:** Si por algún motivo las cosas no salen como se esperaba, se tendrá un problema serio por muchos años, dado que normalmente los contratos de franquicias tienen plazos de 10 años o más.

**Imposibilidad de vender la franquicia a otro individuo:** No se podrá vender el negocio, o cambiarlo, sin el permiso expreso de la casa franquicia. Al mismo tiempo, no se puede dejar al descuido porque se ha invertido mucho dinero, tiempo y esfuerzo.

## **DIEZ PASOS PARA EVALUAR UNA FRANQUICIA**

A continuación se presentan diez pasos que debería seguir aquel que desee adquirir una franquicia como para acotar el margen de error en la elección y reducir la incertidumbre.

1. La primera pregunta que debe hacerse es ¿qué es una franquicia?
2. Analizar por separado las ventajas y desventajas de ser franquiciado, y aplicarlas a la persona en forma particular y objetiva.
3. La relación de franquicia debe basarse en la transparencia
4. Analizar la logística de distribución de productos, constatar su infraestructura, eficiencia y costos en la entrega de productos,
5. Medir e identificar la asistencia técnica que ofrece la franquicia
6. Realizar una evaluación financiera de la franquicia que le interesa adquirir, buscar la asesoría de un despacho de consultoría en franquicias o de un contador financiero, a efecto de realizar una evaluación completa y profesional.
7. Platicar con los actuales franquiciados, no olvide que las opiniones que ellos pueden dar acerca del negocio, son personales.
8. Analizar con detenimiento, la situación marcara de la franquicia, el contrato de franquicia y todos los contratos o convenios relacionados.
9. Para la selección de un local adecuado, debe estar sustentado en razones de influencia en el mercado y de flujo de clientes potenciales.
10. Adquisición de la franquicia.

## ANÁLISIS FINANCIERO PREVIO A LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA.

Realizar un análisis financiero, previo a la adquisición de una franquicia, es una herramienta fundamental de decisión para el futuro franquiciado, pues los resultados de dicho análisis le mostrarán un panorama definido acerca de las probabilidades de cumplimiento de sus expectativas económicas.

El franquiciado deberá solicitar a la empresa franquiciante, la documentación y cifras necesarias para la elaboración de dicho análisis. La cooperación y accesibilidad que brinde la empresa franquiciante, será un importante indicador de la transparencia con que se maneja con los futuros franquiciados.

### **1. Considerar solo flujos de efectivo**

Para realizar el presente análisis se deben considerar los ingresos, los egresos y las inversiones, cuando efectivamente se cobren o se eroguen, es decir, en el período en que entren o salgan de nuestra caja o tesorería. O sea puramente financiero ( criterio de lo percibido ).

### **2. Determinar los periodos del proyecto**

Se recomienda considerar la vigencia del contrato de franquicia como la duración del proyecto, aunque en efecto la idea es que la franquicia pueda ser renovada. Una decisión muy importante antes de iniciar la recopilación de la información financiera del negocio, es determinar si el análisis será realizado por meses o por años, ya que no es lo mismo determinar 10 flujos de efectivo, para una franquicia con vigencia de 10 años, que determinar 122 flujos mensuales.

### **3. Estimar las inversiones del negocio**

Se deben reconocer todas las inversiones que tendrán que realizarse, no sólo las iniciales, sino también las que pudieran ocurrir después de la apertura del negocio.

### **4. Realizar una proyección de los ingresos**

Al estimar los ingresos hay que basarse en criterios bien fundamentados y sólidos, alejándose de las cifras alegres y sin razonamiento, para lo cual es importante reflejar todos los factores involucrados con el negocio, como el periodo de arranque y la estacionalidad de sus ingresos.

Se deberá solicitar a la empresa franquiciante (en su caso) una corrida de sus ingresos considerando 3 escenarios: optimista, conservador y pesimista. Es relevante observar el flujo de clientes que tengan las unidades actuales de la franquicia y conversar con sus franquiciados, para cotejar la información que brinda la empresa franquiciante.

### **5. Realizar una proyección de los egresos**

La proyección de los egresos deberá considerar también 3 escenarios, ya que los costos y gastos directos varían en relación al comportamiento de los ingresos.

Los gastos fijos, como renta, nómina, entre otros, no siempre se mantienen constantes ya que de un año a otro pueden sufrir incrementos.

Los impuestos son quizá el tema más complicado dentro de la proyección de los egresos, ya que la determinación de la utilidad fiscal del negocio no se calcula con base a flujos de efectivo, sino a criterios contables y fiscales por lo que habrá que realizar estados de resultado proforma que complicarían substancialmente el presente análisis. Por el contrario (en su caso), se puede pedir ayuda a la empresa franquiciante solicitando el monto aproximado que pagan sus franquicias en operación, para cada uno de los escenarios de ingresos planteados.

Otro camino consistiría en pedir ayuda a la empresa franquiciante solicitando el porcentaje promedio que anualmente pagan de impuestos con respecto a los ingresos efectivamente cobrados, logrando con ello una valiosa aproximación.

## **6. Evaluación del proyecto de inversión**

Para la evaluación del proyecto, las inversiones y los egresos son flujos negativos ya que representan salidas de efectivo. Los ingresos del negocio evidentemente son flujos positivos.

La tasa de rentabilidad, llamada también TIR (tasa interna de retorno) se engloba para medir la rentabilidad de las inversiones.

Dado que los flujos de fondos se generan durante varios años, deben actualizarse a efecto de tomar en consideración el valor tiempo del dinero.

La tasa de descuento, que aplicada sobre los flujos de fondos esperados genera un valor actual total de los mismos exactamente igual que el valor actual de la inversión considerada para obtenerlos, recibe el nombre de "tasa de rentabilidad". La importancia de obtener la tasa que iguale la corriente de flujos actualizados con la inversión inicial radica en el hecho de que ella es la máxima tasa de retorno requerida que el franquiciado puede aceptar, sin perder dinero.

La regla de aceptación de la tasa de rentabilidad es aceptar toda inversión cuya tasa sea superior a la tasa de rendimiento requerida.

El criterio de aceptación o rechazo de adquirir o no una franquicia se establece en base al valor presente neto, que es el valor presente del conjunto de flujos de fondos que derivan de una inversión, descontados a la tasa de retorno requerida de la misma al momento de efectuar el desembolso de la inversión, menos esta inversión inicial, valuada también a ese momento.

La regla es aceptarla cuando el valor actual neto es mayor que cero, obtenido descontando los flujos de fondos a la tasa de rendimiento requerida.

Una franquicia puede ser considerada un buen proyecto de inversión cuando tenga un Valor Presente Neto y una TIR superiores a las de otras oportunidades de franquicia; la conveniencia entre encarar el propio negocio o adquirir una franquicia, también se efectúa a través de este análisis, comparando el VAN y la TIR.<sup>10</sup>

Hay que tener en cuenta las diferencias que existen entre los centros propios y los centros franquiciados a la hora de realizar este análisis son las siguientes.

El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura del establecimiento; en cambio la inversión y gastos de apertura en un nuevo negocio corren por cuenta propia; al igual que el personal, con lo cual hay que considerar los aumentos en los costos de personal.

En el caso de los centros propios se debe invertir mucho dinero y tiempo en el control de gestión, en cambio el incentivo del franquiciado para la consecución de su éxito y resultados, facilita el mismo.

Otro punto a tener presente es que la empresa, a diferencia del franquiciado, debe soportar íntegramente con el presupuesto publicitario, promociones y campaña de mercadeo con el fin de ser reconocido y comprobar el producto.

---

<sup>10</sup> Ricardo PASCALE, **Decisiones Financieras**, Buenos Aires, editorial Macchi, 3° edición, 1999, p. 80-100

## EJEMPLO franquicia con vigencia de 5 años

### Estimación de inversiones del negocio

Inversión	Iniciales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Suma
Cuota de Franquicia	\$ 70,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 70,000
Remodelación	\$ 150,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 150,000
Equipamiento	\$100,000	\$ 0	\$ 50,000	\$ 0	\$ 50,000	\$ 0	\$ 200,000
Varios	\$ 20,000	\$ 5,000	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 50,000
Total	\$ 340,000	\$ 5,000	\$ 60,000	\$ 5,000	\$ 55,000	\$ 5,000	\$ 470,000

### Proyección de ingresos y egresos

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Suma
Ingresos	\$ 1,000,000	\$ 1,300,000	\$ 1,500,000	\$ 1,700,000	\$ 1,900,000	\$ 7,400,000

con Regalías del 5% :

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Suma
Costo Directo	\$ 350,000	\$ 455,000	\$ 525,000	\$ 595,000	\$ 665,000	\$ 2,590,000
Regalías 5%	\$ 50,000	\$ 65,000	\$ 75,000	\$ 85,000	\$ 95,000	\$ 370,000
Gastos Fijos	\$ 250,000	\$ 270,000	\$ 290,000	\$ 310,000	\$ 330,000	\$ 1,450,000
Impuestos	\$ 0*	\$ 253,000	\$ 165,000	\$ 187,000	\$ 209,000	\$ 814,000

Egresos Totales \$ 650,000 \$1,043,000 \$1,055,000 \$ 1,177,000 \$ 1,299,000 \$ 5,224,000

\* En el año 1 no se realizan pagos provisionales, los impuestos de ese año se pagan en el año 2.

### Valuación del proyecto

Flujo Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversión	(\$340,000)	(\$ 5,000)	(\$ 60,000)	(\$ 5,000)	(\$ 55,000)	(\$ 5,000)	(\$ 470,000)
Ingresos	\$ 0	\$1,000,00	\$1,300,000	\$1,500,000	\$1,700,000	\$1,900,000	\$7,400,000
Egresos	\$ 0	(\$650,000)	(\$1,043,000)	(\$1,055,000)	(\$1,177,000)	(\$1,299,000)	(\$5,224,000)
Flujo de Efectivo	(\$340,000)	\$345,000	\$197,000	\$440,000	\$468,000	\$596,000	\$1,706,000

Siguiendo el ejemplo, la recuperación de la inversión inicial se logró en el primer año, sin embargo este resultado no incorpora el efecto del valor del dinero en el tiempo, es decir, no considera que \$1 obtenido hoy tiene mayor valor que \$1 obtenido en el futuro.

Para incorporar el efecto del valor del dinero en el tiempo, será necesario traer a valor presente los flujos del proyecto por medio de la siguiente fórmula:

VP año 1 = Flujo año 1 ; VP año 2 = Flujo año 2 ; Es decir  $VP(n) = \text{Flujo año } n$  ;

$$(1 + i)^{-1} (1 + i)^{-2} (1 + i)^{-n}$$

Al determinar la tasa es necesario aclarar que la tasa tiene inmerso un cierto riesgo, que debe tenerse en cuenta al momento de analizar las diversas alternativas, ya que será menor en negocios franquiciados, por lo cual la prima por riesgo debe ser también menor.

#### FLUJO DE EFECTIVO

(340,000) 345,000 197,000 440,000 468,000 596,000 1,706,000

Sustituyendo:

Flujo año (n)/(1+i)<sup>n</sup>

$$345,000/(1.14)^1 + 197,000/(1.14)^2 + 440,000/(1.14)^3 + 468,000/(1.14)^4 + 596,000/(1.14)^5$$

#### VALOR PRESENTE

$$(340,000) + 302,631 + 151,585 + 296,996 + 277,103 + 309,546 = 987,861$$

Valor Presente Neto (VPN): \$ 987,861

Tasa Interna de Retorno (TIR) = 95%

Trayendo a valor presente los flujos de cada año, podemos observar en el ejemplo, que éstos van perdiendo valor conforme se van alejando del periodo inicial de la inversión, con lo cual la recuperación de la misma ya no se obtiene en el primer año, sino en el segundo.

Además el valor de todo el proyecto disminuye de \$1,706,000 a \$987,861, a este último resultado se le conoce como Valor Presente Neto, que es la suma de los valores presentes del proyecto menos la inversión inicial y es un indicador muy importante para poder comparar el proyecto con otras oportunidades de franquicia.

Otro indicador utilizado en un análisis financiero es la Tasa Interna de Retorno (TIR) que es el valor de la tasa de rendimiento del proyecto, y se calcula despejando " i " de la formula del valor presente neto.

El cálculo manual de este indicador es algo complejo, por lo que se aconseja utilizar una calculadora financiera o las formulas programadas que tiene una hoja de cálculo como Excel para la determinación de la TIR.

Los resultados obtenidos en el análisis financiero brindan un panorama valioso, pero será importante compararlos contra los resultados de otras oportunidades de franquicia e incluso de otras oportunidades de inversión.

### **III- TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LAS FRANQUICIAS**

En esta parte del trabajo se detallan los conceptos básicos en materia de franquicias, que hacen a la introducción en el tema y que pueden ser moneda corriente para aquellos familiarizados con este sistema de comercialización, y no por eso menos necesaria. El análisis es mucho más específico, vincula las herramientas y tecnologías administrativas, aplicándolas al sistema de franquicias.

#### **EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO UNA NECESIDAD**

Una firma, negocio o empresa no puede vivir si no responde a alguna necesidad. Lo mismo ocurre con una función, dado que ésta no puede especializarse más que si dicha especialización contribuye a alguna necesidad de la sociedad. Por lo que toda especialización tiene como objetivo aumentar y mejorar la productividad. Si dicha ventaja no es la razón de ser de la división del trabajo, es la consecuencia necesaria. Por lo tanto, un progreso no puede establecerse de manera duradera si los individuos no sienten realmente la necesidad de productos más abundantes, de mejor calidad o de fácil acceso.

La franquicia es un método diseñado para distribuir bienes y servicios a los consumidores, por medio de la aplicación homogénea de un "sistema" que incluye un nombre comercial o marca y una compleja gama de conocimientos sobre administración, operación y mercadotecnia.

Las franquicias son producto de una necesidad, cuyo principal objetivo es el de resolver de manera efectiva el problema de distribución de un producto o servicio. Así pues, la franquicia es un segundo paso exitoso de un negocio, puesto que para poder ingresar a esta modalidad se requiere de entrada poseer un negocio cuyo éxito esté plenamente comprobado.

El nacimiento de las franquicias tiene su punto de partida en la necesidad de los empresarios deseosos de crecer pero sin la posibilidad de obtención de los recursos económicos y humanos necesarios para lograr realizarlos por sí mismos.

Algunos factores determinantes para tomar la decisión de "franquiciar" un negocio o servicio son:

- La necesidad de incrementar la capacidad de distribución de un negocio, para aumentar su participación en el mercado y obtener eficiencia en los costos.
- La ausencia de recursos propios o en determinadas épocas, lo oneroso que resulta autofinanciarse para desarrollar puntos de venta dentro de una región o territorio.
- La necesidad que existe de contar con una "fuerza laboral" no solamente calificada, sino que esté dispuesta a aportar el esfuerzo adicional indispensable para el éxito del negocio y que difícilmente aporta aquel que no es dueño de su propio negocio.
- La inquietud de capitalizar los esfuerzos llevados a cabo en la penetración de una marca o nombre y en la generación de un sistema operativo, mediante el pago de una regalía.

La creación de franquicias se inserta dentro de negocios que han probado sus productos o servicios en el mercado. Así para que una empresa esté en posibilidades de franquiciar antes debió pasar por la etapa empresarial, que es donde se define, diseña y se produce el producto o servicio; por la etapa de política de la empresa, es decir, cuando se vuelve científica la administración, se organiza, se estructura, se crean las políticas, por personal experto en las distintas funciones de la organización.

Para finalmente, arribar a la tercera etapa de desarrollo de centros independientes (franquicias) que aunque no son del todo independientes, son unidades que siguen sistemas administrativos, operativos, etc. correctamente probados y en constante mejoramiento para mantener y mejorar los procesos y si es posible la creación de nuevos productos a través de la innovación.

Esto último daría origen a la cuarta etapa que es la de la diversificación del producto que implica mayores recursos y la adquisición de prestigio y éxito comprobados para mejorar su participación en el mercado.

Una franquicia no sólo compite con otras franquicias similares o de su ramo, sino contra otras propuestas de franquicias, porque la competencia en estos negocios se da en relación con la inversión inicial, y con el periodo de recuperación de éste. Las personas que buscan un negocio, se inclinan además por el tipo de franquicia, por la inversión y la tasa de recuperación.

No sólo las franquicias internacionales tienen capacidad de competencia en los mercados mundiales; las argentinas también. No importa qué tan pequeña sea una empresa, si ésta dispone de las herramientas tecnológicas para poder presentar su propuesta dignamente en el mercado internacional, tendrá éxito siempre y cuando su presentación sea correcta y su negocio viable.<sup>1</sup>

## **LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROYECTO**

### **La estrategia**

La estrategia, analiza cual es el negocio y qué debería ser, es una decisión presente con efecto futuro. Es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos; seleccionando los negocios actuales o futuros de la organización, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa. teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

La "ventaja competitiva", es "aquella actividad que diferencia a una organización de sus competidores y a la estrategia competitiva como algo que tiene que ver con ser diferente"

Por estrategia para la administración se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde el comportamiento no se puede pronosticar. Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber adonde se quiere llegar.

Nadie podrá tomar decisiones o ejecutar acciones sino esta de acuerdo con la estrategia elegida.

La decisión estratégica básica es la misión. La misión dice que hacer y muy poco acerca de cómo. La misión es la definición del negocio. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Jorge HERMIDA \_Roberto SERRA \_ Eduardo KASTIKA, **Administración y Estrategia**, p. 195

La forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo.

Estos elementos son:

1-Visión. Implica ver que productos se ofrecen al mercado, analizar el porque son "diferentes, qué beneficios van a traer a los clientes y cómo organizar la distribución de los mismos.

2-Posicionamiento. Significa encontrar un espacio vacío en la mente del cliente, ocupándolo antes que la competencia. Esta acción resulta de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación. Es una estrategia de negocio. Jamás un producto tiene un solo posicionamiento. Es necesario realizar permanentes reposicionamientos en los diferentes ciclos de vida de los productos, es decir encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y a las circunstancias del mercado.

3-Plan. Es la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado. La estrategia explota y lidera las ideas, un plan reacciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción.

4-Patrón integrado de comportamiento. La estrategia es un patrón integrado de comportamiento, ya que todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta.

La estrategia es elegir que hacer y que no hacer, en que mercados entrar y en cuales no. No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando de lado otras opciones.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Jorge HERMIDA \_Roberto SERRA \_ Eduardo KASTIKA, **Administración y Estrategia**, p. 197-200

Por otro lado hay que comprender que la base de la estrategia es saber hacia que mercados migra el valor, que es lo que gana y pierde valor, a partir de los cambios en las preferencias de los consumidores.

La estrategia tiene tres niveles:

1-corporativa: es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

2-de negocio: es la específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

3-funcionales: son las correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.<sup>13</sup>

Las estrategias de negocio pueden ser :

### **Integración**

- Integración Progresiva: Logra liderazgo o control de distribuidores y comerciantes.
- Integración Regresiva: Busca integrar la cadena de suministro a proveedores.
- Integración Horizontal: Busca liderazgo entre competidores y requiere del apoyo de los planes de mercado y producción.

### **Intensivas**

- Penetración de Mercado: Incrementar participación (share) de mercado.
- Desarrollo de Mercado: Introducción de productos en nuevas zonas geográficas, no perder de vista tropicalizar el producto.
- Desarrollo de Producto: Incrementar las ventas por la mejora de los productos y/o servicios.

---

<sup>13</sup> Jorge HERMIDA \_Roberto SERRA \_ Eduardo KASTIKA, **Administración y Estrategia**, p. 201

### **Diversificación de Estrategias**

- Diversificación Concéntrica: Adicionar productos y/o servicios nuevos pero relacionados o ampliando los servicios.
- Diversificación Horizontal: Adicionar productos y/o servicios nuevos pero no relacionados, para clientes actuales.
- Diversificación Conglomerada: Adicionar nuevos productos y/o servicios para clientes nuevos.

### **Estrategias Defensivas**

- Joint Venture: 2 ó más compañías se unen para capitalizar alguna oportunidad, sea ajena a ambos o complementaria.
- Reorganización o Restricción: Busca reducción de costos y activos para contrarrestar el declive de ventas y ganancias.<sup>14</sup>

### **La estrategia competitiva**

El objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo.

Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables referidas a:

-La competencia.

-Los consumidores. (Demanda)

-El contexto tanto local como nacional e internacional.

La rentabilidad en cualquier empresa es una función de cinco factores:

---

<sup>14</sup>THOMPSON \_ STRICKLAND, **Administración estratégica**, Conceptos y casos, Wiliminogton, Daleware, E.U.A, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, 1994, p.187-194

(1) La rivalidad con competidores existentes: La capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. Si la rivalidad dentro de un sector es muy intensa, el potencial de rentabilidad es bajo.

(2) El poder de los clientes: Un cliente que tiene un gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

(3) El poder de negociación de los proveedores: De la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de una actividad para generar ganancias.

(4) La amenaza de nuevos competidores: Si nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en su sector, la torta se achicará, y la rentabilidad también se verá afectada.

(5) La amenaza de productos o servicios sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior.<sup>15</sup>

Tomando estas cinco fuerzas como base de análisis se determina el grado de atractividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste.

Estos factores explican la diferencia de rentabilidad entre un sector y otro.

16

---

<sup>15</sup> Michael PORTER, **Ventaja Competitiva**, México, Compañía editorial continental, 1994, Edit. segunda, p.106

<sup>16</sup> Jorge HERMIDA \_Roberto SERRA \_ Eduardo KASTIKA, Eduardo, **Administración y Estrategia**, p. 273-285

### **Barreras de ingreso-salida** (barreras hard-soft)

Dentro del análisis del grado de rivalidad de un sector, el cual está relacionado a la rentabilidad, otro de los elementos a tener en cuenta son las barreras de entrada y de salida al mercado.

Se constituyen con elementos Hard (desembolso de fondos en infraestructura, equipos, maquinas, etc.) tales como economías de escala, requerimientos de capital, grado de integración vertical, etc. y elementos Soft (inversiones en entrenamiento de R.R.H.H., marketing, ventas, servicios al cliente, management). Las barreras Soft, son dinámicas, es decir se mantienen con el tiempo.

El análisis de la competencia debe ser dinámico, o sea proyectado hacia el futuro. Se debe analizar cada fuerza por separado y ver si juega en forma positiva o negativa.

Si las cinco fuerzas juegan en forma negativa, la estructura determinará una rentabilidad muy baja o pérdidas para el sector industrial. Se trata de hacer un análisis dinámico individual de los principales competidores, a partir del cual se pretende determinar la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, el tiempo que les demandaría dicha respuesta, las capacidades para emprender movimientos ofensivos, etc.

A través de este análisis es posible detectar amenazas y oportunidades para la empresa.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ibid

## **Estrategias genéricas**

Una vez realizado el análisis de la diversidad de fuerzas dinámica con las que nos encontramos en el sector, se deberá elegir una de las siguientes estrategias competitivas:

1-Liderazgo basado en tener costos reales más bajos que todos los competidores.

Tiene que ver con la productividad y la eficiencia operativa que tiene la empresa y que la distingue de otras. Implementar una estrategia de este tipo hoy en día sigue siendo una alternativa válida, pero dado al mundo que tecnológicamente es cada vez más estrecho, la eficiencia operativa tiende a neutralizarse rápidamente.

2-Liderazgo basado en la diferenciación. En el sentido de diferenciarse del resto, teniendo una ventaja competitiva que pueda ser mantenida en el tiempo y que sea difícil de imitar.

Se trata de crear características percibidas como únicas por los consumidores. Puede estar basado en el diseño o imagen de marca, en tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, etc.

La ventaja está en manos del consumidor y el valor por él percibido. Este valor es una relación entre el perfil de calidad percibido y lo que se paga por él. Estas estrategias tendrán que estar enfocadas en segmentos o nichos (enfoque selectivo) o en la totalidad del mercado (enfoque masivo), siendo estrategias no válidas para una posición intermedia, debido a que esto resultaría una alternativa no rentable.

## **La cadena del valor**

La cadena del valor, se utiliza para identificar las capacidades competitivas de la empresa (fortalezas y debilidades), y en base a esto realizar un análisis de cómo lograr ventajas competitivas.

Las fortalezas y debilidades son actividades controlables internamente; gerencias, mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos; están relacionadas con el desempeño de la empresa, nos hablan de las fortalezas y debilidades de la misma, siendo este análisis la base de la estrategia competitiva a aplicar.

La cadena de valor se conforma de nueve actividades estratégicas más relevantes; cada una de las nueve se puede a su vez dividir en x actividades según del sector industrial de que se trate, o de la estrategia particular de la empresa.

Se trata de cinco actividades primarias y otras cuatro de tipo secundarias, igualmente necesarias (de apoyo, a su vez cada una de estas puede dividirse en x actividades).

### **Actividades Primarias:**

- 1) Logística de entrada: asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de materia prima, control de inventarios.
- 2) Operaciones: relacionadas a la transformación de la materia prima en producto terminado.
- 3) Logística de salida: actividades de cobranzas, distribución, etc.
- 4) Marketing y ventas: relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra.
- 5) Service: relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego de que fue comprado.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Jorge HERMIDA \_Roberto SERRA \_ Eduardo KASTIKA, **Administración y Estrategia**, p. 285-290

**Actividades de soporte** son las que se necesitan para que las cinco actividades primarias se realicen. Son cuatro:

1) **Infraestructura:** Actividades relacionadas con el planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, y al lugar físico donde funciona la empresa : edificios, plantas, oficinas, etc.

2) **Manejo de R.R.H.H.:** Consiste en las actividades relacionadas a la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo. Actividades todas relacionadas al manejo de personal.

3) **Tecnología:** Toda actividad que produzca valor requiere una tecnología para ser realizada.

4) **Abastecimiento:** Actividad relacionada a incorporar los inputs que se necesiten en la cadena de valor. No solo la actividad de compra de materia prima, sino todos los elementos que se consumen dentro de una empresa: maquinarias, muebles y útiles, etc.

A través del estudio de la cadena de valor, se puede hacer un diagnóstico de la performance competitiva comparando con la competencia, y estableciendo acciones para mejorar en cada una de las actividades.

Se trata no solo de lograr coordinación en las actividades, sino que también la empresa deberá esforzarse por competir en un sector adecuando su cadena de valor con relación a la competencia reinante. La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda. La fuente clave de la ventaja competitiva está en el mercado, que es desde donde proviene el posicionamiento alcanzado.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> ibid

La superioridad competitiva es alcanzar las más altas capacidades funcionales junto a los más elevados niveles de posicionamiento.

Primer paso: Análisis de la estrategia corriente

Se refiere a la forma en que está actuando el competidor, la estrategia habitual que tiene el competidor.

Segundo paso: Análisis de las ventajas competitivas (capacidades)

Se refiere a las capacidades del competidor en cada una de las actividades de la cadena de valor. Es la habilidad que tiene el competidor para generar y mantener ventajas competitivas a través del tiempo. Capacidades para crecer, reaccionar rápidamente, emprender acciones específicas, adaptarse al cambio, resistir a presiones del sector. Es decir determinar en este sentido los puntos fuertes y débiles del competidor.

Tercer paso: Identificación de las señales del mercado: Análisis de los supuestos sobre el competidor.

Son todas las acciones de un competidor que proporcionan una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos situación interna. Se debe tener cuidado con las señales "engañosas", falsas. Las señales indican si el competidor seguirá con la misma estrategia o cambiará.

Cuarto paso: Determinación de la estrategia futura.

A partir del análisis de los puntos anteriores, predecir qué es lo que el competidor está "capacitado" para hacer en el futuro.

### **Evaluación de la estrategia**

Paso esencial en el proceso de dirección de una empresa, busca responder a si es adecuado el objetivo del negocio, el plan y las políticas principales y a ver si los resultados obtenidos confirman o refutan las premisas en las que se apoya la estrategia.<sup>ii</sup>

## **Conclusión**

La puesta en marcha de un proyecto de franquicias no se puede dejar librada al azar. Se debe diseñar una estrategia que tenga en cuenta las debilidades y fortalezas.

Un proyecto de franchising es un proyecto de mediano plazo de generación de capital marcarío. Quien diseña la estrategia tiene que estar convencido de que está haciendo ingresar a su empresa en un juego competitivo complicado, en el que gobiernan otras reglas a las que no está tan acostumbrado, y en el que la correcta o incorrecta elección de las piezas (territorios, productos, franquiciados, precios) puede significar la diferencia entre el crecimiento sostenido o el fracaso.

Un sistema de franchising se sustenta cuando las etapas, mencionadas anteriormente, están armónicamente combinadas.

En la definición del negocio, hay que segmentar, para conocer el alcance de la expansión. Luego definir la ventaja competitiva, el concepto de "unicidad", lo que hace que se elija un negocio y no el de la competencia. Aun cuando no existan competidores directos, no debe perderse de vista que sí existen competidores sustitutos que están cumpliendo con las expectativas del target al que iba dirigido el negocio, además de las otras fuerzas competitivas.

En la etapa de mercado, el principal objetivo es conocer el "timing" que tiene el proyecto de expansión. Para eso es necesario "fotografiar" el estado actual de la empresa en términos de fortalezas y debilidades, y el estado del escenario, en términos de oportunidades y amenazas y luego proyectar el escenario hacia adelante, evaluando las posibles acciones y las de los competidores que fueron elegidos en la etapa anterior, y la de los que pueden resultar potenciales entrantes al negocio.

Es necesario ser capaz de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores externos mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades.

En la etapa de la competencia se deben diseñar estrategias de ataque que permitan ganar mercado, y estrategias de defensa que permitan levantar barreras para que los competidores no avancen, es decir que el franquiciado debe tener armado desde el comienzo su mapa competitivo y su "how-to-book" para el armado de alianzas. También tiene que medir el atractivo de su sector y el de sus competidores para poder implementar las estrategias diseñadas en la etapa anterior.

La cuarta etapa, relacionada con el management también se conoce como la "ingeniería del sistema de cadena de franchising". Se está en condiciones de diseñar el o los módulos franquiciables, y la arquitectura de la empresa. Una correcta evaluación de los modelos de ingresos, egresos y capital de los módulos franquiciables permitirá medir la posible evolución de las franquicias en las áreas territoriales elegidas para la expansión. La instalación de un módulo prototipo, o la medición sobre uno existente, permitirá redactar todos los documentos de la franquicia.

La quinta etapa tiene que ver con las finanzas. El franquiciante y el franquiciado están unidos por una suerte de alquimia financiera cuyos parámetros deben estar prefijados. Los ratios de control deben marcar el éxito o el fracaso de la expansión. Esta etapa comprende la ingeniería financiera del sistema de cadena de franchising, y pone a disposición del franquiciado los elementos financieros que, al ser monitoreados regularmente, le dispararán acciones inmediatas de conexión y mejora en las cuatro etapas anteriores. El franquiciante debe tener claro cuál es su mercado. Definir un target preciso implica una segmentación dura (edad, sexo) y otra blanda y cuantificarlo todo bajo margen de error.

Es muy arriesgado vender franquicias sin tener muy estudiado un plan de defensa y ataque del territorio. Esta estrategia debe ser implementada por el franquiciado.

## **MCDONALD'S** Ejemplo de franquicia y análisis de la empresa

### **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA Y SU FUNDADOR**

McDonald's es mundialmente reconocido, tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de oferta de Franquicias. La clave del éxito de McDonald's es tener una base muy firme de personas: Sus Franquiciados.

McDonald's y sus Franquiciados constituyen la organización más importante en locales de Comida de servicio rápido. La creación de McDonald's data de 1955 cuando Ray Kroc inauguró su primer local en Des Plaines, Illinois.

Actualmente existen más de 26.000 locales distribuidos en 126 países constituyendo una marca consagrada con una clientela fiel de más de 40 millones de personas por día.

En Argentina, el primer local de McDonald's llegó a través de Arcos Dorados S.A. y fue inaugurado en 1986 en el barrio de Belgrano, en la Ciudad de Buenos Aires. A lo largo de todos estos años, atravesando numerosos planes económicos y cambios de moneda, llegaron a 1999 con más de 164 puntos de venta en todo el país. Su experiencia en el reclutamiento, la selección y la formación de franquiciados calificados, así como la relación de mutua confianza que tienen con cada uno de ellos, han sido factores determinantes de su sostenido crecimiento.

Un menú limitado y un alto volumen de ventas caracterizaron el éxito del nuevo restaurant. Ray Kroc, por entonces proveedor de la máquina mezcladora de shake, sorprendido por la cantidad de "Multi-mixers" solicitadas, visitó a los hermanos McDonald en 1954. Les propuso abrir más lugares como ese. Por lo tanto, en 1955 se inauguró el primer local de la Corporación a cargo de Ray Kroc. Entre la década de los '50 y los '60, el visionario Ray Kroc y su equipo gerencial establecieron la exitosa filosofía operativa del sistema McDonald's: calidad, servicio, limpieza y valor.

En la actualidad son más de 26.000 establecimientos, 126 los países en el mundo y cinco los continentes en donde se alzan los Arcos Dorados, y además venden unas 145 hamburguesas por segundo.

Su éxito es muy grande, de hecho es la empresa comercial para clientes al menudeo más rentable de Estados Unidos desde hace 10 años y está creciendo rápidamente, abriendo un promedio de 3 a 8 locales por día en el mercado mundial.

Después de varias conversaciones con los exitosos hermanos, acordó, la "franquicia" para habilitar nuevas bocas de expendio.

En todo el mundo todos sus locales ofrecen un menú estándar, si bien se desarrollan en cada cultura productos especiales que se ajustan al gusto de cada comunidad.

### **McDonald's: "es líder del mercado"**

Las últimas encuestas sobre imagen y percepción de marca publicadas por medios independientes colocan a McDonald's entre las 10 primeras empresas del mercado local y líder absoluto en su categoría.

En el ranking de "Las 200 marcas más admiradas" realizado por el CEOP y publicado por el diario Clarín el 12/12/99, McDonald's aparece en el 7° puesto y en primer lugar entre las marcas de la categoría de servicio rápido de comidas.

Como lo muestran las distintas categorías de las encuestas publicadas:

#1 en servicio de comidas rápidas y única entre las Top 10

#1 en Ranking General entre los Estudiantes

#1 en Ranking general en las Categorías "Atención al Cliente" y "Ética Comercial"

#1 en servicio de comidas rápidas y única entre las Top 10

#1 Fast food en todas las Categorías: Calidad de productos y/o servicios, Atención al Cliente, Política de precios, Honestidad y Transparencia, Trayectoria.

## **MCDONALDS EN ARGENTINA**

En 1984, la gerencia de McDonald's comienza a concebir la idea de incorporar la empresa en la Argentina. En consecuencia, se contacta con la consultora Henry Martin para que se pusiera en campaña para realizar estudios de mercado y así analizar la viabilidad de instalar sus operaciones en la Argentina.

Se instalaron en 1986 después de haber ingresado con éxito a los mercados centroamericanos, y en Brasil.

Lo hacen primero con un local en Cabildo y Mendoza, y otro más tarde en San Isidro.

Han abierto cadenas independientes a través de dos joint venture con la empresa madre, donde ellos controlan el 51% de las acciones: éste es el esquema clásico mediante el cual McDonald's se instala en el exterior.

Actualmente, con 172 locales, McDonald's ya se instaló en las provincias de Buenos Aires (incluyendo lugares estratégicos como La Plata y Mar del Plata), Mendoza, Córdoba, Santa Fé, Tucumán, Neuquén y Entre Ríos (Paraná).

La decisión de McDonald's de desembarcar en el país, fue una muestra de confianza y esta apuesta es cada día más fuerte.

No es requisito fundamental para trabajar en McDonald's tener excelentes antecedentes académicos. Mucho menos de la mitad de los ejecutivos en EE.UU., cuentan con una educación universitaria. La empresa da prioridad a otros valores, comenzando por la lealtad, la dedicación y el servicio, lo que significa que, lejos de tener una estructura convencional, los empleados se comportan como partes de una misma familia.

Uno de los principales desafíos de McDonald's ha sido reproducir fielmente la calidad y la variedad de todos sus productos.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [www.mcdonalds.com.ar](http://www.mcdonalds.com.ar), Arcos Dorados S.A, "La compañía"

## **CLAVES COMPETITIVAS DEL ÉXITO**

### **Visión empresarial**

- Dominar la industria global de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente.
- Ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.
- Promover la innovación y creatividad.
- Anticiparse a los cambios del mercado, y a los posibles problemas que pueden generarse.

### **Definición de su negocio**

Son un menú limitado de alimentos de preparación rápida, buen sabor y calidad uniforme, servicio rápido y preciso, buen precio, atención excepcional del cliente, ubicaciones convenientes y una cobertura del mercado global

### **Misión**

Servir con rapidez un menú limitado de comida caliente apetitosa en un restaurante limpio y agradable por un buen precio.

### **Objetivos corporativos**

Lograr el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días en cada restaurante.

### **Target de la empresa**

Uno de los principales grupos de clientes de McDonald's lo constituyen los matrimonios jóvenes con varios hijos., dado el envejecimiento promedio de la población, Mc Donald's sostiene particular interés en el mercado adulto.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Philip KOTLER \_ Gary AMSTRONG, **Fundamentos de Mercadotecnia** , Editorial Prentice may. 1998, 4° edición.

## **ESTRATEGIAS APLICADAS EN LA EMPRESA**

Mc Donald's aplica la misma estrategia competitiva en todos los países: ser la primera en el mercado y establecer su marca lo más pronto posible por medio de una intensa publicidad.

Liderazgo total en Diferenciación: "más por el mismo precio". La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.

Su participación en el mercado y sus beneficios crecieron debido a las estrategias de conveniencia, valor y ejecución.

McDonald's igualmente realiza actividades de valor de la manera más eficiente posible de manera de reducir costos operativos, incrementándose así sus beneficios.

### **Estrategias alternativas**

#### **Estrategias de integración**

1.Integración hacia adelante: ya que ejercen control sobre sus franquicias en todo el mundo.

2.Integración hacia atrás: integra las cadenas de valor con la de sus proveedores, coordinando así sus actividades y logrando ambos beneficiarse con ello.

### **Estrategias intensivas**

1.Penetración de mercado: ya que se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales, etc.

2.Desarrollo de nuevos productos<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> ibid

## **ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

McDonald's solo será efectivo en la medida que logre establecer una sociedad con sus empleados (EndoMarketing), franquiciatarios, proveedores, para proporcionar un valor excepcionalmente alto para el cliente.

### **Proveedores**

La política de McDonald's con respecto a sus proveedores es el desarrollo de relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mantener los estándares de calidad de la compañía.

McDonald's hace su aporte para el crecimiento del campo, consumiendo anualmente una gran cantidad de productos alimenticios argentinos, que incluyen 8.000 toneladas de carne vacuna, 100 millones de panes, 900 toneladas de tomate, 1.000 toneladas de lechuga, 4,5 millones de litros de helado y 8.200 toneladas de papas.

El 87% de los productos básicos del menú McDonald's -carne, papas, pan, lechuga y helado - son comprados a empresas argentinas. Este dato no sólo confirma la confianza de la empresa en la industria nacional, sino que reafirma su vocación por propiciar su crecimiento y expansión.

Desde las materias primas, y durante todo el proceso de producción (cadena de valor), McDonald's se compromete a brindar siempre la máxima calidad, seguridad, frescura y sabor, en todos sus productos.

### **Franquiciatarios**

McDonald's tiene éxito porque cuenta con un sistema de normas corporativas y oportunidades individuales y el franquiciado se integra al mismo con valores y expectativas claras y compartidas.

McDonald's concibe el sistema de franquicias como una auténtica asociación entre un empresario independiente y la compañía, cuyo prestigio y experiencia están reconocidos en todo el mundo. El 66% de sus restaurantes son franquicias.

Así es como McDonald's ha forjado su éxito mundial.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> [www.mcdonalds.com.ar](http://www.mcdonalds.com.ar)

### **Competencia**

McDonald's también encara la ardua competencia de muchas cadenas de restaurantes de comida rápida. Tal es el caso de Taco Bell, Wendy's, Burger King, Lomiton, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, entre otros, las cuales bajaron sus precios a la vez que tratan de aventajar el atractivo menú y el rápido servicio de McDonald's.

Además, ahora se vende comida rápida en envases recalentables en los supermercados, almacenes, e incluso en estaciones de servicio.

Aun así Mc Donald's lidera el rubro de la comida rápida.

### **Competidores potenciales**

McDonald's al ser líder del mercado, y al poseer la mayor parte del mismo, es muy poco probable que ingrese un competidor con recursos humanos, tecnológicos, ni financieros suficientes como para hacerle frente a este monstruo del negocio como lo es McDonald's.

### **Clientes**

Durante muchos años, uno de los principales grupos de clientes de McDonald's lo constituían los matrimonios jóvenes con varios hijos. Actualmente, la gente se casa a una edad mayor y las familias tienen menos hijos, de modo que la base tradicional de clientes de esta cadena se ha erosionado.

Otro condicionante es, que a medida que el público se preocupa más por la salud, el consumo de carne vacuna se ha reducido.

Cada miembro de la organización pone toda su pasión para servir a los clientes de manera que ellos se sientan siempre lo más cómodos posible. Para ello se utilizan ingredientes de alta calidad, locales con estándares de higiene estrictos, servicio superior al cliente y un ambiente familiar donde niños, jóvenes y adultos tienen su propio espacio.

McDonald's posee una clientela fiel de más de 40 millones de personas por día alrededor del mundo.

### **Administración en la calidad total**

La máxima prioridad de McDonald's es la seguridad de sus clientes, sólo usan productos y materias primas que cumplen con los más estrictos estándares de calidad y seguridad que están testeados y aprobados por las autoridades competentes del gobierno, como el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria).

### **CADENA DE VALOR EN LA EMPRESA**

McDonald's vigila la calidad del producto y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes y dedica mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de hamburguesas a efecto de simplificar las operaciones, bajar los costos, acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes.

McDonald's emplea un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador y la temperatura exacta en que se deben freír las papas. Todos estos métodos se encuentran detallados en manuales especiales.

La empresa trajo a este nuevo mercado un concepto de servicio rápido original, donde los detalles son cuidados minuciosamente para brindar al consumidor un producto excelente.

McDonald's logro diferenciarse de sus competidores a través de la integración de su cadena de valor con la de sus proveedores y de sus compradores, formando así todo un sistema interrelacionada que le permita lograr máximos beneficios.

## **Análisis FODA de Mc Donald's**

ESTRATEGIA FO: Utilizan sus fortalezas para aprovechar posibles oportunidades.

ESTRATEGIA FA: A través de sus fortalezas se reducen al mínimo las posibilidades de ser impactado por alguna amenaza.

### **Fuerzas externas**

#### **Oportunidades**

- ❖ Adquirir nuevas tecnologías
- ❖ Recursos humanos calificados
- ❖ Apertura de nuevas sucursales
- ❖ Introducir nuevos productos

#### **Amenazas**

- ❖ Ingreso de nuevos competidores
- ❖ Productos sustitutos
- ❖ Quejas

### **Fuerzas Internas**

#### **Debilidades**

- ❖ Tardanzas en la atención en horarios pico

#### **Fortalezas**

- ❖ Imagen corporativa
- ❖ Rentabilidad
- ❖ Calidad
- ❖ Infraestructura
- ❖ Managment
- ❖ Personal capacitado

## **POLÍTICA DE PRECIOS EN MC DONALD'S**

### **Métodos de fijación de precios utilizados**

\*Fijación de precios económicos: a través de las promociones se ofrece un producto de alta calidad a un precio bajo.

\*Fijación de precios según el valor percibido por los clientes.

### **Técnica de fijación de precios promocionales empleada**

\*Descuentos psicológicos: se fija un precio artificial, relativamente alto. Con su correspondiente descuento, con lo que representa un ahorro psicológico significativo para el cliente. <sup>24</sup>

## **POLÍTICAS INTERNAS EMPLEADAS**

### **Comunidad**

El compromiso de McDonald's con la comunidad es mucho más que un simple auspicio. McDonald's se involucra con cada comunidad de diferentes maneras: una de ellas es a través de la ayuda social. Con este objetivo, se inauguró en la Ciudad de Buenos Aires La Casa de Ronald McDonald®, destinada a albergar a familias de cualquier lugar de la Argentina que deben permanecer lejos de sus casas debido a que sus hijos necesitan ser sometidos a tratamientos médicos prolongados.

Concebida como un "Hogar lejos del Hogar", en nuestro país La Casa de Ronald McDonald® abrió sus puertas, muy cerca del Hospital Italiano, institución con la cual trabaja en forma conjunta para manejar el contacto con las familias que necesitan esta ayuda.

En la provincia de Mendoza, la Fundación Ronald McDonald junto a la Fundación Fundavita ha recibido la donación de un terreno junto al Hospital Pediátrico Notti, para la construcción de la segunda casa de Ronald McDonald en la Argentina que permitirá dar a las familias y a los chicos mendocinos y de las provincias vecinas el amparo, la contención y el apoyo que necesitan.

---

<sup>24</sup> [www.mcdonalds.com.ar](http://www.mcdonalds.com.ar)

### Big Map

Junto con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se presentó el "Big Map", un mapa de distribución gratuita con información detallada sobre los lugares turísticos más destacados de la Ciudad.

Para McDonald's ser líder no es sólo una cuestión de tamaño sino también de actitud. McDonald's tiene plena conciencia de su responsabilidad con las comunidades en donde está situado. Por eso, cada miembro de la organización pone toda su pasión para servir a los clientes de manera que ellos se sientan siempre lo más cómodos posible. Ser una buena compañía es una vocación de McDonald's desde sus orígenes.

### Mc Feliz y el Día del Fundador: una jornada solidaria

Cientos de empleados de McDonald's Argentina y sus proveedores donaron más de 1500 horas de trabajo voluntario en una jornada solidaria de alcance nacional destinada a recaudar fondos para La Casa de Ronald McDonald. En esta fecha, conocida como el Día McFeliz, la recaudación total superó los 50.000 pesos. Al mismo tiempo, los empleados de McDonald's honraron la memoria de su fundador Ray Kroc, siguiendo su enseñanza de devolver algo a la comunidad de la que McDonald's es parte.

### Responsabilidad por la salud de sus clientes

El menú de McDONALD' S está compuesto de carne, pan, papas, lácteos y vegetales, que pertenecen a los principales grupos de alimentos que necesita nuestro cuerpo.

### Programa de Inserción laboral de jóvenes capacidades especiales

Hace más de siete años, en McDonald's Argentina se lleva adelante el programa de inserción laboral de jóvenes con discapacidad.

El objetivo del Programa es darle la oportunidad al joven discapacitado de insertarse en el mundo laboral, favorecer el desarrollo de sus capacidades, y concientizarse de que la persona con discapacidad puede insertarse en el mundo laboral, desarrollando tareas con eficacia y buen rendimiento gozando de las mismas oportunidades y beneficios y respetando las obligaciones que correspondan al igual que el resto de los empleados.

Participan de este programa jóvenes con diferentes tipos de discapacidad mental. Quienes se postulan son entrevistados por profesionales de las Fundaciones, que evalúan mediante entrevistas si el perfil del joven se adecua al trabajo en el local. Esta modalidad asegura tanto al joven, a su familia y a la Compañía que la inserción sea un éxito.

A lo largo de este período los resultados han superado las expectativas generales y las experiencias son altamente gratificantes tanto para los jóvenes, su familia como para la Compañía. Cada día se aprende de ellos, de su alto nivel de responsabilidad, de sus ganas de aprender y crecer, de su capacidad para integrarse a grupos y trabajar en equipo.

Muchos de ellos han obtenido la distinción del empleado del mes, y otros han sido promovidos a entrenadores demostrando sus altos estándares, su compromiso y pasión. En McDonald's están convencidos que este programa es un éxito, y por ello se comprometen a seguir integrando jóvenes con capacidades especiales a su familia para darles una oportunidad real de inserción laboral.<sup>25</sup>

### Los Profesionales del Futuro

McDonald's ofrece posibilidades para todos. Los principios de Calidad, Servicio y Limpieza empiezan con su gente. Para lograrlo, cuentan con distintos Programas de reclutamiento, selección y desarrollo.

---

<sup>25</sup> ibid

## LAS FRANQUICIAS Y LOS CAMBIOS DE PARADIGMAS

En cuanto al mundo de las empresas, se establecieron tres paradigmas que parecen tener muy larga vida hacia delante, y que se encuentran indisolublemente emparentados con el franchising, a saber:

- ❖ El principio del "servicio total al cliente".
- ❖ El fenómeno de la "globalización" de los mercados.
- ❖ El concepto de "calidad total", a través de la innovación permanente.

Respecto del primer punto, conviene reparar en uno de los elementos clave, para llegar a ese servicio total, que evidentemente es el de los recursos humanos que una persona posee para relacionarse con sus clientes.

Dado que el sistema de franquicias garantiza marca y trayectoria de prestigio, un producto de alta calidad y un manual de operaciones que provee óptimo nivel organizativo, todo lo que tiene que aportar el franquiciado – nada menos – son excelentes recursos humanos.

Quien ya está en el mundo de las franquicias, no debe olvidar estos dos principios, y quien está por entrar en él, debe tenerlos en cuenta:

**1)** La meta ya no es satisfacer al cliente, sino deleitarlo. Ya que un cliente "deleitado" es un cliente permanente, y es una propaganda ambulante gratuita.

**2)** Cuide y capacite a su personal, y ellos cuidaran de sus clientes.

Así como resulta obvio decir que el franchising no es un sistema perfecto, es fácil comprender que uno de los puntos más fuertes a su favor es el fenómeno –hoy ya una ley- de la "globalización".

Hace unas décadas, para iniciar un negocio había que hacer un estudio de la cuadra en la que uno vivía. Si no había tal o cual rubro, y al parecer nadie iba a ocuparlo rápidamente, era hora de probar con eso. La cosa pronto se extendió al país. Desde Córdoba, un éxito interesante podía "exportarse" a Buenos Aires, o viceversa.

El franchising es el aprovechamiento del principio de la globalización. Es dar batalla en un negocio en el marco en el que hoy realmente se da: en el planeta entero, simultáneamente. Es participar de un proyecto que ya está "globalizado".

Y con respecto a la "calidad total", vía innovación permanente, ocurre otro tanto, y es derivación directa del principio anterior.

Si un negocio ya se ha "globalizado", es porque su standard de calidad responde al exigente mercado internacional, y tiene poder de adaptación respecto de cada mercado en particular.

Y el poder de innovación responde a lo que se dijo más arriba: su propia trayectoria —cuanto más larga (factor tiempo) y más ancha (factor geográfico)— le provee de un poder financiero que se aplica a la calidad total y a la innovación de una manera que no puede hacer un negocio de pequeñas dimensiones y de acción local.

En conclusión: la ley de "globalización", el principio de calidad total, y la innovación, se constituyen en tres pilares fundamentales del sistema de franchising, porque son resueltos, en un negocio, y desde un principio, a través de franquicia.

Otro camino es crear todo eso "por mano propia". Si se tiene una buena idea y algo de criterio, quizá sea muy estimulante ensayarlo, pero no cabe duda que hoy es más riesgoso.

## **COMUNICACIONES GLOBALES EN LAS FRANQUICIAS**

Mientras que las franquicias se siguen expandiendo en todo el mundo, la evolución tecnológica incide en la forma de comunicación entre franquiciantes y franquiciados. Esta es fundamental para cualquier sistema de franquicias. Si la información no fluye eficientemente entre la casa matriz y los franquiciados, la fricción y el caos son inevitables.

Los directores de franquicias entienden que la falta de buena información puede convertir una franquicia en una pesadilla. Aún con las conexiones actuales de fibra óptica, las líneas telefónicas actuales no sirven.

Muchos franquiciantes han encontrado una herramienta para crear un sistema global para el movimiento de la información: la World Wide Web de Internet.

Uno de los avances más revolucionarios, ha sido sin duda la internet, que hoy en día le permite a muchas personas mantener vínculos afectivos eficientes con franquiciados y clientes.

De la misma forma en que se ha introducido en la vida cotidiana de la gente, internet está formando la manera en que, en conjunto, los franquiciantes y franquiciados trabajan. Permite la fácil comunicación, sin barreras y con un costo relativamente bajo. Se puede enviar mensajes por e-mail, transferir materiales con texto de manuales, o "clips de video", intercambiar ideas y crear herramientas nuevas de marketing y promoción.

Franquiciantes y franquiciados dicen que aún con el sólo intercambio de mensajes textuales los beneficios son claros y reales: ayuda en los problemas relacionados con el idioma y ahorra tiempo perdido en mensajes telefónicos.

Crear una comunidad de “franquiciantes y franquiciados” es crucial. El intercambio ineficiente de información es la causa principal entre ellos. Las comunicaciones on-line ayudan mucho en la solución de estos problemas y ahorran gastos.

Los franquiciados deben obtener la información que necesitan para operar su negocio, sin tener que llamar al franquiciante o pedir material por correo internacional.

Los franquiciantes consideran imperativa la necesidad de desarrollar e instalar una página Web (Website) y ofrecer acceso a los franquiciados. Muchas empresas también crean “mapas” de todos sus locales, que permiten que los clientes los encuentren en todas partes del mundo. Otros ofrecen versiones achicadas de su página Web a sus franquiciados, para que éstos puedan modificarlas y utilizarlas para sus propios programas de promoción.

Muchas franquicias sofisticadas usan servicios profesionales para el diseño de sus páginas Web. Y también proveen servicios de soporte técnico a los franquiciados, para asegurar la creación de una imagen internacional coherente.

A pesar de que la World Wide Web es medio nuevo, los franquiciantes que la usan aún para experimentar creen que es una herramienta muy valiosa para la generación de nuevos clientes y nuevas franquicias.

Según muchos ejecutivos de franquicias, en los Estados Unidos y en todo el mundo, internet es una oportunidad que franquiciantes y franquiciados no pueden dejar pasar.

#### **IV- TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LA ARGENTINA**

Al hablar de tendencias, el aspecto principal es saber hacia dónde dirigirse, cualquiera sea el sector. Sin embargo, y en particular en el sector de la franquicia se ha experimentado una gran diversidad de cambios en un espacio temporal muy corto. No por ello hay que dejar de analizar el mañana, teniendo como base la experiencia obtenida ayer y la reflexión, obligada, de lo que hoy en día está aconteciendo.

El análisis de lo acontecido en la última década, demuestra que, a pesar de la pujanza y de cierta "impermeabilidad" de las cadenas a buena parte de los avatares socioeconómicos, el sector no puede mantenerse al margen de las sucesivas crisis que sacudieron recurrentemente a la Argentina, y si bien el crecimiento fue sostenido, presentó grandes picos y caídas, reflejando en forma directa la situación general de la economía nacional.

Así, tras el boom de los años 1991 a 1994, el tequila desaceleró el ritmo de crecimiento de las franquicias en Argentina, el que pudo recuperarse para el bienio 1996 a 1998, hasta que desde 1999 a este increíblemente complicado 2002, el comportamiento fue de menor crecimiento en general, con caídas sectoriales en particular y diferencias notorias en la evolución de las distintas cadenas de negocios, reflejando en forma clara la diferencia entre los empresarios y ejecutivos a cargo de cada una de ellas.

En otras palabras, hoy el management estratégico se ha convertido en la variable diferencial entre las distintas marcas: ya no sobrevive cualquiera, sólo los mejores.

Por ello se hace necesaria, en todos los ámbitos, la capacidad de adaptación a un nuevo entorno de mercados rápidamente cambiantes, despiadadamente competitivos y sostenidamente recesivos, un cocktail que para muchos puede resultar explosivo.

## INTERNET Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO

La llamada nueva economía ha tocado a la puerta del sector. Los pilares básicos sobre los que sustenta el comercio virtual (el marketing y la logística), son precisamente dos de los puntos fuertes de la franquicia.

Sin embargo, la irrupción del comercio electrónico, lejos de obstaculizar el crecimiento de las grandes marcas, al dar lugar a miles de nuevos oferentes de productos y servicios por internet, les dio a las franquicias una oportunidad de oro: acentuar el reconocimiento de los clientes actuales y potenciales, de sus atributos marcarios distintivos, porque, en buena medida, cuando se compra en la web, se requiere una importante cuota de confianza en el proveedor, y allí, el "branding" de los grandes operadores ("retailers") juega un rol protagónico.

Lo que no significa que todas las franquicias lo estén aprovechando debidamente porque, especialmente en la Argentina, el retraso en la implementación de canales adecuados de comercialización y comunicación por internet, es llamativo.

Quizás ésta generación de ejecutivos provenientes del mundo real tarda más de lo conveniente para entender el comercio virtual.

En cualquier caso, la popularización de los dispositivos de acceso a internet va a incrementar el peso específico de este canal en el mundo de la distribución, reduciendo el rol de los estamentos intermedios, y acentuando la necesidad de integrar redes multinacionales, para atender una demanda irremediablemente globalizada.

En un futuro inmediato todas las redes de franquicia dispondrán de un canal nuevo de distribución en el entorno virtual que, lejos de competir con la distribución física, la reforzará y la complementará.

## **NUEVAS FORMULAS DE DESARROLLO. START UP**

En el pasado, muchos buenos conceptos de negocio han perdido oportunidades de desarrollo por falta de medios para lograr una red que reproduzca en extenso el management e inversión que exitosamente se daba en los pocos locales con que las cadenas impusieron inicialmente sus propuestas.

Las dificultades para financiarse con préstamos del sistema financiero corrieron a la par de la alocada tasa de interés activa con la que los bancos castigaron sistemáticamente a las PyMEs nacionales, en una cultura donde prestarle a los grandes y al Estado era lo que mejor sabían los banqueros locales, aunque el tiempo se encargó de demostrar que ello no fue necesariamente el mejor negocio, teniendo a la vista el default de la Argentina y de las principales empresas locales.

Esto indujo a muchos empresarios a reemplazar financiamiento genuino con aportes de nuevos franquiciados que permitieran sustentar políticas de mercadeo, publicidad y desarrollo de productos y servicios, que en forma individual, los franquiciantes no podían afrontar.

Se produjeron desvíos en los planes de desarrollo, generalmente por impericia de sus directivos, que vendieron y compraron un discurso exitista a contramano de la deteriorada realidad nacional.

Estas modalidades de crecimiento, también utilizadas muy comúnmente en las empresas puntocom (en este caso, mediante la capitalización de nuevos aportes de socios en lugar de venta de franquicias), mostraron su endeblez allí donde faltó capacidad, calidad de producto y servicio, o estrategias sustentables de crecimiento.

Ya no se deposita todo el peso de crecimiento en la aparición de franquiciados. Los empresarios toman un papel más activo y tratan de adelantarse a los cambios en el mercado, poniendo –quieres la tienen– mayores cuotas de imaginación, y, especialmente, de inversión propia.

## **FLEXIBILIZACIÓN DE LAS FORMULAS DE ASOCIACIÓN. SISTEMAS MIXTOS**

A raíz del planteamiento anterior, han aparecido muchos casos de asociatividad entre franquiciados y franquiciantes más allá de la relación de franquicia, complementada con acuerdos estratégicos con proveedores, alianzas con marcas complementarias y generación de consorcios empresarios, incluso, para empezar a exportar.

Parece paradójico que un sistema que se apoya, justamente, en la asociatividad (sin constituir sociedades, pero tomando de ellas la comunidad de intereses y la distribución de cargas y responsabilidades para generar beneficios mutuos), haya tenido que llegar a un punto de tremendas dificultades de mercado, para retomar el camino de las alianzas, superando celos y egoísmos, para buscar nuevos espacios de acción.

Inclusive, la resignación de ganancias, potenciales o presuntas, formó parte de este proceso, donde los empresarios locales debieron asumir que la disyuntiva no era entre ganar más o menos de lo esperado, sino entre sobrevivir o quedarse en el intento.

## **SEGMENTACIÓN Y CREACIÓN DE SEGUNDAS MARCAS**

Debido al grado de saturación que empiezan a experimentar algunos sectores de actividad, los franquiciantes comenzaron a considerar tres alternativas fundamentales:

1. **Buscar mercados exteriores.** Esto no es tradicional en las franquicias, más habituadas a trabajar con el mercado interno del país. A través de métodos de asociación, se está facilitando la salida de franquicias argentinas al exterior, al principio con poco convencimiento, pero poco a poco, entendiéndose que llegó el momento de globalizarse en doble vía. Por lo tanto podemos decir que cambia radicalmente el planteamiento estratégico de las franquicias, dejando de enfocarse en el mercado interno, y tratando de abrirse al mundo exterior. Toda empresa que tenga valores diferenciales para salir a competir internacionalmente, debe aprovechar éste momento histórico, provocado por la sobrevaluación del dólar frente al peso.

2. **Desarrollar nuevos conceptos de negocio, dentro del mismo sector de actividad.** Esta segunda posibilidad se está empezando a dar con bastante asiduidad por un motivo fundamental: se dispone de un conocimiento privilegiado del mercado y del sector de actividad, que facilita la penetración. Además el bloque de franquiciados existentes es una base de partida muy buena sobre la que asentar el desarrollo.

3. **Creación o absorción de segundas marcas,** la adquisición de las mismas a empresas competidoras en vez de comenzar el lanzamiento desde la nada. Estas empresas adquiridas tienen rasgos típicos, tales como tratarse de medianas organizaciones, con un deterioro en su ritmo de crecimiento cuantitativo, estancadas en lo cualitativo, con franquiciados en vías de desmotivación o algunos incluso con conflicto, pero aún así, con grandes posibilidades de desarrollo. Estos hechos determinan precios de adquisición bajos y la fusión con la red mayor le imprime un ritmo de crecimiento mucho más alto a esas marcas.

## **NUEVAS FORMAS DE IMPLANTACIÓN (FOOD COURT, CORNER, ETC.)**

Comienza a resultar habitual ver cómo diversas cadenas comparten espacios comunes para implantar sus respectivas unidades de negocio, sobre todo en centros comerciales. Igualmente se ha observado un aumento considerable de la fórmula del corner, muchas veces empleado por franquicias que lo consideran una forma de eludir los costos de explotación de un local "full" y en otros casos, para facilitar un posterior desembarco con un local exclusivo, luego de haber comenzado la penetración marcaria. En Mar del Plata, por ejemplo, el renombrado "Paseo Hermitage", fue el sitio elegido por las marcas del Exxel Group ( Polo, Lacoste, etc.) para la implantación del sistema de corner.

Se trata de fórmulas relativamente conocidas pero muy poco utilizadas por desconocimiento de su utilidad o por falta de visión. La necesidad de cubrir entornos más reducidos demográficamente, o simplemente de aligerar los costos de arrendamiento e instalación, han conducido a estas fórmulas, que también tienen la ventaja de requerir menor cantidad de personal.

En estos momentos, el caballo de batalla está centrado en identificar empresas con las que compatibilizar los negocios en ubicaciones compartidas o en diseñar conceptos específicos para esta estrategia. No se trata únicamente de crear un stand o de unir dos negocios físicamente.

Sin sentido y sin criterio no se consiguen resultados y algunas empresas ya están empezando a conseguirlos, inclusive, aumentando sus ventas individuales por la sinergia entre conceptos complementarios.

## **MEJORA EN LA INFORMACIÓN A FUTUROS FRANQUICIADOS**

Siendo que en la Argentina, la regulación sobre el sistema de franquicias se encuentra totalmente dispersa, no existiendo una ley que unifique la información ni el tratamiento de esta forma de asociación comercial, resulta necesaria la transparencia en el proceso de suministro de información a los futuros franquiciados, como única forma de prevenir la defraudación de expectativas y el planteamiento de futuros litigios.

Ciertamente, la elaboración por FRANCHISING MAGAZINE del Ranking Nacional de Franquicias Comerciales, iniciado en 1998, ha contribuido a la "democratización" de datos fundamentales, tales como tasas de crecimiento y características de las empresas franquiciantes, pero también debe reconocerse la poca permeabilidad de muchas de ellas a adherir a criterios de objetividad y mayor certidumbre en el suministro de información.

Mientras no exista regulación legal que obligue, como ocurre en otros países, a suministrar un conjunto de datos comprobables, con cierta antelación a la firma del contrato de franquicia, el proceso de selección deberá naturalmente alimentarse de una cuidada investigación, acudiendo a consultores profesionales, sobre los reales antecedentes de cada oferta de negocio.

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Se están detectando movimientos en este sentido, aunque, sin la suficiente fuerza todavía.

Basándose la franquicia en el secreto de su “know how”, en la confidencialidad de sus manuales y memorandos, y en sus “probadas” y “secretas” fórmulas de éxito, la mayoría de las empresas fue remisa en “abrir” ciertos aspectos de su operación, a compartirlos con aliados estratégicos, aún sabiendo de los beneficios que esto podría aportarles.

De allí que los primeros acuerdos provinieron más de asociaciones entre los franquiciantes, como líderes de cadenas de distribución, con proveedores de sus locales (tanto en insumos, como de mercaderías elaboradas o incluso de equipamientos y servicios para la instalación y operación de los locales), que con otras redes complementarias, especialmente en este caso, por temor a “contagios” de potenciales problemas o vicios operacionales.

Aspectos relacionados con la incorporación de tecnología (ejemplo, el desembarco en nuestro mercado de Hewlett Packard), con financiación (Policrédito), con seguros (Zurich – Eagle Star), con publicidad (Franchising Advisors), entre otros aspectos, demostraron las ventajas de unirse para mejorar las condiciones de competitividad.

Incluso las firmas franquiciantes complementarias o competidoras directamente refuerzan su atractivo al público creando alianzas estratégicas, lo que se resume en aperturas conjuntas en un mismo local, o en promoción de sus marcas conjuntamente, como ocurre en los centros comerciales, y en los nuevos “open mall”, incluso a calle abierta.

## **PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN**

El conocimiento del cliente como medio para conseguir su fidelización a la marca, es uno de los pilares fundamentales en los que se están empezando a mover la mayoría de las redes de franquicia. Herramientas antes reservadas a los grandes minoristas y a los supermercados, pueden hoy ser utilizadas por cadenas de franquicias, en forma independiente, o a través de programas compartidos (ejemplo Travel Pass). Esto mejora no sólo el conocimiento de cómo se mueven los clientes, sino también es claramente percibido como indicador de valor por ellos, aumentando su motivación e identificación con la marca. Su utilización permite también disponer de amplias bases de datos sobre el comportamiento de los clientes y prever y anticipar tendencias.

## **INVERSIÓN EN HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

Las franquicia se ven obligadas a desarrollar cada vez mejores sistemas de gestión, control y auditoría operacional, los cuales no puede lograrse sin contar con herramientas informáticas de avanzada.

Por esta razón, se ha experimentado un creciente impulso en la implementación de sistemas de información específicos para la franquicia, que permiten a sus oficinas centrales conocer en tiempo real lo que sucede en sus establecimientos y actuar adecuadamente con velocidad.

Hoy existen excelentes herramientas de software y comunicaciones, que facilitan y economizan la satisfacción de estas necesidades.

# CONCLUSIÓN

## **V- CONCLUSION**

Tal cual se desprende del contenido del presente trabajo, el Franchising es un sistema que, aunque se asume como imperfecto y por mucho camino por recorrer, proporciona una salida inmejorable para lanzarse al mundo de los negocios sobre la base, más tranquilizante para el inversor, de un negocio probado.

En los momentos difíciles que vive la Argentina, éste sistema se presenta como una alternativa viable para encarar un negocio, reduciendo los riesgos y acotando la incertidumbre, dos factores que abundan hoy por hoy en la realidad económica del país.

Teniendo en cuenta que hoy en día ya es una aventura sin seguros el hecho de realizar una inversión, quien tenga la intención de adquirir una franquicia cuenta con una serie de herramientas, de fácil alcance, para realizar una evaluación del negocio y de la inversión.

El adecuado uso de éstas herramientas administrativas proporcionará un marco para la toma de decisiones con la mayor certeza posible, que permita al inversor desarrollar su negocio bajo el sistema de franquicia y formar parte de una red que lo incluirá en el mundo.



## **BIBLIOGRAFÍA**

## VI- BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Arthur THOMPSON, A.j STRICKLAND, *Dirección y administración estratégica, Conceptos , casos y lecturas*, Wilmington, Delaware E.U.A, editorial Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.
- Charles HILL \_ Jones GARETH, *Administración estratégica “ un enfoque integrado”*, Santa Fe de Bogotá, editorial Mc Graw Hill, 1996.
- Daniel VITOLLO, *Contratos comerciales*, Buenos Aires, editorial Ad Hoc, 1993.
- Enrique GONZALEZ CALVILLO, *Franquicias: La revolución de los 90, Colombia*, editorial Mc Graw Hill, 1994.
- Jean GUYENOT, *Que es el Franchising*, Buenos Aires, editorial Argentina, 1977.
- Jorge HERMIDA \_ Roberto SERRA \_ Roberto y Eduardo \_ KASTIKA, *Administración y Estrategia*, Buenos Aires, Bogotá, editorial Macchi, 1998, 4° edición.
- Michael PORTER, *Ventaja Competitiva*, México, Compañía editorial continental,1994, Edit. Segunda.
- Philip KOTLER \_ Gary AMSTRONG, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Buenos Aires, editorial Prentice may, 1998, 4° edición.
- Ricardo PASCALE, *Decisiones Financieras*, Buenos Aires, editorial Macchi, 3° edición, 1999.

### INTERNET

- [www.mcdonalds.com.ar](http://www.mcdonalds.com.ar), Arcos Dorados S.A, “La compañía”.

## ARTICULOS

- Enrique ALCAZAR CÓRDOVA, "Franquicias", Publicación en Invertía, 2002.
- Enrique GONZÁLEZ CALVILLO, " La experiencia de las franquicias", Publicación Invertía, 2002.
- Jose ARGAÑARAS, "El contrato de franchising", Buenos Aires, Universidad Austral -Facultad de Cs. Empresariales, 2001.
- Rolando SEIJAS, "Franquicias avanzan sobre comercio minorista", artículo de Revista Dinero. N°11, Grupo editorial Producto 2000.