

La Franquicia- Decodificando su ADN

RESUMEN

Este artículo resume brevemente las principales dimensiones asociadas con el concepto de franquicia. Desde diferentes perspectivas de autores y realidades, clarifica el concepto de franquicia real, los formatos de producto y negocios como las dos grandes modalidades y se insiste en que el formato de negocios es el más desarrollado y completo. En particular se ofrece una guía de aspectos que permiten diferenciar entre una franquicia real o desarrollada con respecto a las seudofranquicias o franquicias incompletas.

Palabras clave

Franquicia, sistemas de franquicias, formatos de franquicias, componentes de las franquicias.

ABSTRACT

This article briefly summarizes the main dimensions associated with the franchise concept. From different perspectives of authors and realities, clarifies the concept of real franchise, product and business formats as the two major modalities and insist that the business format is the most developed and complete. In particular it offers a guide of aspects that allow to differentiate between a real or developed franchise with respect to pseudo-franchises or incomplete franchises

Key words

Franchise, franchise systems, franchise formats, franchise components.

Introducción

En los últimos años, Santa Cruz y Bolivia han gozado de una excepcional bonanza económica. De hecho, un reciente estudio de la Unidad de Inteligencia de The Economist, ha colocado a las ciudades bolivianas (Santa Cruz, Cochabamba y La Paz), como las tres de mayor crecimiento de la clase media en el continente.

Esta situación económica se refleja en un crecimiento sin paralelo en el comercio minorista, con la construcción de grandes centros comerciales y la masiva llegada de prestigiosas marcas internacionales de franquicias. Fenómeno que a su vez ha tenido una repercusión en el desarrollo de marcas locales que a su vez han optado por la franquicia como modo de expansión geográfica.

La franquicia como accidente

“Pero no somos franquicia...” Esta frase la han recibido como respuestas muchos emprendedores que se han acercado a marcas prestigiosas en el mercado local y nacional. Y casi

con igual insistencia, hemos hallado la respuesta contraria “Nuestra franquicia está a la venta, Búsqúenme compradores”, cuando quienes están colocando su marca al público ni siquiera parecen tenerla preparada.

Ante semejante confusión entre buscadores y oferentes de franquicias, vale la pena arrojar luz con respecto a un modelo de crecimiento que ha estado conquistando el mundo en las últimas décadas. Un fenómeno que se han estado produciendo sin que el gran público masivo se diese apenas cuenta de ello.

La pobre comprensión del fenómeno de las franquicias se ha extendido también a las aulas universitarias y no sólo al propio sector empresarial. Entre los empresarios, ya se están generando conflictos entre firmas que se lanzaron a franquiciar sin estar preparadas para ello, con su franquiciados, quienes adquirieron derechos de explotación de marcas de “franquicias incompletas o seudofranquicias”.

Sin una regulación específica al respecto, empresarios y emprendedores precisan al menos, un marco teórico referencial que permita

diferenciar qué es una franquicia de lo que no lo es. Las implicaciones de esta clarificación son evidentes para que, quienes opten por esta forma de emprender y operar negocios, estén conscientes de sus derechos y del alcance de sus obligaciones.

¿Qué es una Franquicia?

Existe una multitud de definiciones en la literatura técnica, pero hay poco consenso aún. A continuación, algunas de las que considero más significativas, así como las implicaciones prácticas que las mismas suponen, tanto para franquiciadores como para franquiciados:

Tabla 1: La Franquicia- Definiciones e Implicaciones

Autor	Definición	Implicaciones
Babcock	"La Franquicia es una estrategia de negocios, una forma de operar y un método de distribución de bienes y servicios, diseñado para satisfacer necesidades. Entraña una alianza estratégica entre dos entidades diferentes, el franquiciador y el franquiciado"	<ul style="list-style-type: none"> - La franquicia es resultado consciente de una decisión de largo plazo de la alta gerencia, con implicaciones significativas para el crecimiento de la firma, y la explotación de las ventajas competitivas construidas. - Las alianzas estratégicas suponen complementariedad, beneficios y contribuciones de las partes. Y como toda alianza, puede tener limitaciones y problemas asociados con los intereses no coincidentes. La elección de los socios es crítica para todos.
Tuunanen	"La Franquicia se establece a través de un Contrato, donde las partes acuerdan sobre la gobernanza y el uso de los derechos propietarios. En consecuencia, el término de franquicia se refiere al derecho, pero también al contrato y a la organización de la franquicia".	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema debe gobernarse (tiene una estructura propia, una reglas de funcionamiento y un órganos de gerenciamiento) - Sin la voluntad de las partes para aceptar y cumplir los compromisos mutuos, el sistema de franquicias no operaría. Pero estas partes se hayan atadas a lo que permite el contrato, y sobre todo al marco de la legislación vigente. - Los derechos de propiedad sobre los intangibles (marca, territorio de clientes, know how, sistemas y manuales), se convierten en temas de derecho y de administración.
Dicke	"Acuerdo contractual entre dos firmas legalmente independientes, donde una de ellas paga a la otra por el derecho de vender el producto y/o de usar su marca y formato de negocios en un locación específica y por un tiempo determinado"	<ul style="list-style-type: none"> - Junto a los derechos otorgados por el Franquiciador, se espera que el franquiciado realice un conjunto de pagos (mismos que tienen fuerza legal como una justa compensación por el uso de los intangibles que ha desarrollado a lo largo del tiempo el franquiciador). - Los derechos concedidos y recibidos no son eternos y pueden ser revocados bajo condiciones estipuladas en el acuerdo.
Keup	"La Franquicia es un método de marketing y por tanto, entraña todas las operaciones del negocio y que lo incluye como organización"	<ul style="list-style-type: none"> - Sin un poder y atractivo del mercado suficiente, una marca no debería convertirse en franquicia. - Más allá de lo visible (marca y sistema comercial), existen operaciones no tan evidentes que también forman parte de una franquicia, incluida una estructura que debe administrar, expandir y solucionar conflictos o problemas emergentes.

Fuente: Elaborado a partir de consultas a:

- Bennett, Julie - Babcock, Cheryl (2008) "Franchise Times, Guide to Selecting, Buying & Owning a Franchise". New York. Sterling Publishing Co., Inc
- Tuunanen, Mika (2005) "Essays on Franchising in Finland, Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and Their Relationships". Jyväskylä. University of Jyväskylä
- Dicke, Thomas (1992) "Franchising in America- The development of a business method" The North Carolina University Press.
- Keup, Erwin J. (2007) "Franchise Bible, how to buy a franchise or franchise your own business". USA. CWL Publishing Enterprises, Inc.

Las implicaciones evidentes de estas definiciones, indican que las franquicias son:

- a) Una estrategia de expansión o crecimiento externo
- b) Un sistema de negocios estructurado
- c) Un acuerdo o contrato entre partes

Por su nivel de completamiento y la solvencia de las instituciones que la respaldan, recomendamos usar, a efectos técnicos alguna de las dos definiciones siguientes:

Según la Federación Europea de Franquicias (EFF):

"Es un sistema de venta de bienes, servicios y/o tecnología de operaciones, basado en un contrato formal escrito firmado entre dos partes, legal, financiera y físicamente constituidas y que son empresas diferentes – Un franquiciador y cada uno de sus franquiciados individuales, un sistema a través del cual el primero le otorga a los segundos derechos, a la par que les impone obligaciones para gerenciar el negocio de acuerdo con el concepto del franquiciador y su modelo de negocios" (European Franchise Federation (2011).

Para la Asociación Internacional de Franquicias (IFA):

"Es un método de distribución de productos y servicios. Al menos dos niveles de personas están involucrados en un sistema de franquicia: (1) El Franquiciador, quien otorga la marca o nombre comercial y un sistema de negocios; y

(2) el Franquiciado, quien paga unas regalías y en ocasiones, un canon por el derecho de hacer negocios bajo el nombre de marca y sistema del franquiciador. Técnicamente, el contrato entre ambas partes es "la franquicia", pero el término suele ser usado para referirse al negocio actual que el franquiciado opera".

Los componentes claves de un Sistema de Franquicias.

Todo sistema desarrollado de franquicias cuenta con al menos 3 componentes claves (Beata, et al. 2010):

- 1) Una asociación respecto a la marca comercial entre el Franquiciador y el Franquiciado
- 2) Un control y asistencia significativa por parte del Franquiciador hacia el Franquiciado y que cubre el Sistema de Operaciones, Plan de Marketing e incluye una vasta comunidad de intereses en conjunto
- 3) El conjunto de pagos (regalías) del franquiciado al franquiciador.

Componente 1: Licencia de marca comercial

Bajo este primer requisito, el franquiciador tiene que licenciar una marca comercial al franquiciado. Esto significa que "el franquiciado obtendrá el derecho a operar un negocio identificado o asociado con la marca comercial del franquiciador, lo que le permite ofrecer, vender o distribuir bienes o servicios que son identificados o asociados con la marca del franquiciador".

Componente 2: Nivel de asistencia y control significativo del Franquiciador

El Franquiciador pudiera ejercer un significativo nivel de control a la par que un nivel de colaboración o asistencia al franquiciado. Por ejemplo, la aprobación de los requerimientos y el diseño del sitio en que se operará, el control de horarios de operación, ventas, programas de reparaciones o entrenamiento, sistemas contables a ser instalados, y un sinnúmero de detalles de las operaciones diarias y la comercialización. Y con igual énfasis, el franquiciador asistirá al franquiciado para que sus operaciones, productos y servicios cumplan los estándares pre-establecidos.

Una franquicia bien desarrollada ofrece sistemas

perfectamente desarrollados en cuanto a marketing y operaciones. Delimita precios, estándares de calidad en la oferta y en los procesos, el perfil del personal que se contratan, formatos de información y registros financieros, planes y campañas comerciales, etc.

Componente 3: Pagos de regalías

Las regalías es la modalidad de pago del franquiciado por el derecho a hacer negocios bajo la fórmula y marca del franquiciador. El elemento pago de regalías es bastante amplio, incluyendo diversas modalidades: canon inicial por afiliación al sistema, pagos por ventas, regalías para reinversión en publicidad, etc. Sin embargo, algunos pagos que ocurren dentro de un sistema de franquicias, como la compra de insumos, pagos para la adquisición de ciertos tipos de equipamientos o por el alquiler de locales, números telefónicos, etc., no tienen que ser necesariamente vistos como pagos emergentes de una franquicia.

Formatos de Franquicias

Estos componentes pueden tener mayor o menor relevancia en función del "Formato" de franquicias que se esté considerando. En la Tabla 2, indico los dos tipos principales

Tabla 2: Formatos más comunes de franquicias

Características principales	Formato Tradicional	Formato de Negocios
Oferta al franquiciado	Productos Uso de la marca comercial	Modelo de Negocio Sistema de Operaciones Sistema de comercialización Sistemas de control
Control y restricciones	Relativamente pocas (territorios exclusivos y buen uso de la marca)	Muchas y detalladas (abarcando todos o casi todos los aspectos de la operación y manejo del negocio, la marca, los precios y el mercado)
Sistema de pagos	Pagos por productos o componentes claves Un pago de canon territorial	Canon inicial Regalías sobre ventas Regalías sobre publicidad Pagos por servicios y productos
Sectores característicos	Embotelladoras de sodas y aguas Concesionarios automotrices Gasolineras	Restaurantes Hoteles Comercio Minorista Servicios

Fuente: Adaptado de, Grzelak, K., & Matejun, M. (2013) "Franchising as a Concept of Entrepreneurship Development in the SME Sector". In *Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues* (pp. 47-61). Lodz: Lodz University of Technology Press.

Más allá de los formatos- Franquicias completas versus Seudofranquicias

La evidencia boliviana de éxitos, fracasos y conflictos entre franquiciadores y franquiciados junto a la carencia de un marco legal que regule lo que es y lo que no es franquicia, sugieren una urgente clarificación.

La siguiente lista de criterios, ayudará a franquiciadores y franquiciados, en la calificación del nivel de completamiento de su sistema de franquicia, siendo un razonablemente certero parámetro de selección para los compradores de franquicias, y un benchmark de referencia para las firmas que están optando por franquiciar.

Tabla 3: Criterios para evaluar franquicias completas versus Seudo-franquicias

Criterios	Preguntas	Si	No
Propiedad	Hay unidades operadas por franquiciados junto a unidades propias operadas por el Franquiciador		
	El franquiciador no posee una participación significativa en la propiedad de los franquiciados		
Estructura	Hay un Central de Compras y un Consejo de Administración de la Franquicia que dirige el sistema		
Financiero	El franquiciado paga un canon inicial, así como de regalías que se pagan en forma continua, y lo hace bajo un sistema financiero mutuamente ventajoso		
Legal	Se cuenta con información relevante sobre las condiciones y la operación del sistema para entregar al potencial franquiciado antes de firmar el contrato		
	Hay un contrato legal estándar firmado entre las partes		
	El franquiciado opera bajo el mismo nombre de marca y sus unidades o instalaciones tienen un diseño similar		
	El franquiciado pudiera no vender, prestar, transferir o conceder la franquicia u otro derecho relacionado a terceras partes sin la aprobación del Franquiciador		
Operativo	El Franquiciador otorgar el derecho a explotación exclusiva del territorio otorgado al franquiciado		
	El Franquiciador proporciona un Know How relevante y clasificado por medio del entrenamiento u otro modo de asistencia sus franquiciados		
	El Franquiciador ofrece Manuales de Operaciones para guiar a los franquiciados en la operación del negocio		
	El Franquiciador proporciona apoyo técnico y/o comercial (servicios constantes y sistemáticos) a los franquiciados		
Comercial	El Franquiciador reconoce a la franquicia como una de sus formas de operación y busca nuevos franquiciados sobre bases sistemáticas		
	El Franquiciador controla y monitorea las operaciones del negocio propio y de sus franquiciados sobre bases continuas.		

Fuente: Adaptado de:

- Murphy, Kevin B. (2006) "The Franchise Handbook: A Complete Guide to all Aspects of Buying, Selling or Investing in a Franchise". USA. Atlanta Publishing Group, Inc.
- Lafontaine, Francine & Blair, Roger D. (2009) "The evolution of franchising and franchise contract: Evidence from United States". Entrepreneurial Business Journal. Pp. 381-434

Conclusiones

Como ha pasado en la mayor parte del mundo, las franquicias llegaron no sólo para quedarse y formar parte del panorama empresarial boliviano, sino que lo hicieron antes que el mundo académico y regulatorio tuviese una respuesta para ello. Recién comenzamos a darnos cuenta que, quienes operamos con ellas, tenemos enormes responsabilidades para que sean usadas como instrumento de desarrollo y progreso.

La Franquicia es una estrategia de crecimiento externo que permite aprovechar economías de escala y economías de red, pero también tiene un componente legal que compromete a las partes en un conjunto de obligaciones. Mayormente asimétrico, el contrato de franquicia puede terminar perjudicando al franquiciado en primera instancia –colocándolo en una situación de desprotección ante franquiciadores inescrupulosos. Pero también, una franquicia mal concebida o pobremente implantada, terminará dañando a la marca del propio Franquiciador

Al reconocer que la franquicia en su formato de modelo de negocios, es una poderosa fórmula de crecimiento y éxito empresarial, debemos también asumir que debe ser construida en sus seis dimensiones: Propietaria, Estructural, Financiera, Legal, Operativa y Comercial. Fallar en alguna de ellas, no debe ser permitido.

Referencia

- Beata K., Greensfelder, Hemker & Gale, P.C. (2010) "Hot Topics in Franchising: The Accidental Franchise, Joint Employer Issues and Data Security". USA: Greenfelder Attorney & Law.
- Bennett, J. Babcock, Ch. (2008) "Franchise Times, Guide to Selecting, Buying & Owning a Franchise". New York: Sterling Publishing Co., Inc.
- Dicke, T. (1992) "Franchising in America- The development of a business method" The North Caroline University Press.
- European Franchise Federation (2011) "Bruselas Franchising: a Vector for Economic Growth in Europe". Recuperado de www.eff-franchise.com
- Grzelak, K., Matejun, M. (2013) "Franchising as a Concept of Entrepreneurship Development in the SME Sector". In Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues. Lodz: Lodz University of Technology Press, 47-61.
- Keup, Erwin J. (2007) "Franchise Bible, how to buy a franchise or franchise your own business". USA: CWL Publishing Enterprises, Inc.
- Lafontaine, Francine & Blair, Roger D. (2009) "The evolution of franchising and franchise contract: Evidence from United States". Entrepreneurial Business Journal.
- Murphy, Kevin B. (2006) "The Franchise Handbook: A Complete Guide to all Aspects of Buying, Selling or Investing in a Franchise". USA: Atlanta Publishing Group, Inc.
- Tuunanen, Mika (2005) "Essays on Franchising in Finland, Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and Their Relationships". Jyväskylä. University of Jyväskylä