

# FRANQUICIAS. Una Alternativa para Emprendedores

## **R**esumen

Este artículo presenta las ventajas de las franquicias como alternativa de negocios. Para un emprendedor exitoso ya establecido es más rentable permitir el uso de su conocimiento explícito mediante el formato de negocio de su firma y recibir regalías mensuales sobre las ventas brutas, que invertir en la apertura de cada nuevo punto.

Igualmente, para quien desee iniciarse como empresario, la modalidad de franquicia es muy interesante: en primer lugar, porque empieza con un negocio ya probado, utiliza la imagen extendida de la franquicia y recibe un apoyo corporativo del franquiciador; adicionalmente, detrás del formato de negocio que contrata, está el capital relacional, en otras palabras, la experticia del franquiciador, el conocimiento del mercado, la base de clientes y de proveedores y el capital humano.

## **A**bstract

This paper shows the more evident advantages of franchises as an alternative business. It is more profitable, for an established entrepreneur, to share the know how of the business and a very well formulated corporate planning and to receive monthly incomes on sales, than to invest large amounts of money trying to extend to new geographical points or areas.

The franchises are of great interest also for new entrepreneurs: on one hand, because it is an opportunity to start with a successful business, using the positioning of the product in the market, the general corporate image, and the whole support and experience of a company; on the other hand, besides the corporate planning, the novel entrepreneur can take advantage on the data about clients, markets, providers and human resources of the business.



Por  
**Jorge Enrique Silva Duarte**  
Vicerrector Académico  
Escuela de Administración de  
Negocios EAN  
E-mail: jsilva@ean.edu.co

### **Palabras Claves:**

*Franquicias, espíritu  
emprendedor,  
globalización.*



## INTRODUCCIÓN

Las franquicias son una opción de creación de negocios para emprendedores, desde cualquiera de las siguientes perspectivas:

1. Recibir para la explotación un negocio ya franquiciado.
2. Reconvertir a franquicia un negocio existente de formato convencional.
3. Ejercer como representante comercial de franquicias ya existentes.

### EL CONCEPTO

Las franquicias son modalidades de negocios en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa

denominada *franquiciador* permite utilizar su formato de negocios a otra llamada *franquiciatario* o *franquiciado* mediante el pago de regalías. El *franquiciador* es el propietario del modelo o formato de negocio, mientras que el *franquiciado* es quien explota el formato de negocio pagando a cambio unos derechos (*fee*) y unas regalías (*royalties*).

### ¿QUÉ ES UN FORMATO DE NEGOCIO?

No cabe duda de que detrás de un negocio próspero existe en sus gestores y administradores un conocimiento de dos categorías: explícito y tácito. En tanto el conocimiento explícito está documentado en los manuales de operación de la empresa, el conocimiento tácito está en la memoria del gestor emprendedor y de sus empleados y colaboradores. Pese a que este último es la clave del éxito del negocio, este tipo de conocimiento no aparece registrado en documento alguno, tiene una alta dosis de arte y se deriva de la acumulación de experiencia, innovación y creatividad de los emprendedores que gestionan el negocio.

Es evidente que un negocio tendrá grandes limitaciones en su crecimiento si depende exclusivamente de los conocimientos incubados en la mente de sus ideólogos y ejecutores. Imaginemos qué hubiera pasado con Mc Donald's, Baskin Robins, Berlitz, Sir Speedy Inc. y con más de mil negocios con presencia global, si la clave del éxito no se hubiera hecho explícita en algún momento. Mas en nuestro entorno empresarial, las PyMES, que muy pocas veces hacen explícita su experiencia, además de limitaciones para crecer, tienen dificultades para lograr mayor rentabilidad. ¿Por qué no hacer explícito el conocimiento tácito haciendo de ello un negocio y protegiendo de paso jurídicamente este saber?

El *formato de negocio* es la integración del conocimiento tácito y el explícito mediante la construcción de un paquete de características documentadas que le permite a un nuevo emprendedor replicar exactamente el negocio que le produjo el éxito de su gestor. A partir de estos documentos, el franquiciador se





compromete a desarrollar y entrenar a un franquiciatario a fin de que exista una transferencia de las especificaciones del negocio exitoso franquiciado y poder aprovechar la sinergia que de esto se deriva.

Ya se trate de negocios comerciales, industriales o de servicios, en un formato de negocios hay una serie de elementos descriptivos que permiten su montaje y operación, a saber:

- Tecnología de producto y proceso de manufactura (*know-how*).

Este es el “*core business*”. Este aspecto comprende la descripción explícita del proceso de fabricación de un producto o de prestación de un servicio con todas sus especificaciones y detalles.

- Equipamiento básico.

En este capítulo se debe detallar qué tipo de maquinaria y equipo se utiliza con todos los detalles específicos de su operación.

- Diseño de espacios.

En este apartado se detalla el “*layout*” que requiere el nuevo negocio.

- Diseño de amoblamiento e imagen externa.

Para las áreas de servicio al público, se detallan los diseños que proyecten una imagen institucional homogénea.

- Procesos de gestión.

Los procesos de gerencia que a continuación se detallan deben incluir: el enfoque, su forma de implementación y los resultados esperados de cada uno.

- Gestión estratégica.
- Gestión financiera y contable.
- Gestión de tecnología.
- Gestión del software suministrado.
- Gestión Humana.
- Gestión jurídica-legal.
- Gestión de producción.
- Gestión de compras e inventarios.
- Gestión de mercadeo. Incluye la concepción estratégica y táctica relativa a:



- Envase.
- Marca.
- Precios.
- Promoción.
- Publicidad e imagen corporativa.
- Merchandising.
- Distribución comercial.
- Distribución física.

### IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LAS FRANQUICIAS

Regularmente cuando un emprendedor ha tenido éxito con un determinado modelo de negocios y desea hacer expansión a nuevas áreas geográficas, requiere disponer de recursos económicos importantes y desarrollar un esquema de gestión que le permita controlar la operación de las nuevas sucursales. Una forma más rentable y menos onerosa puede ser convirtiéndose en franquiciador: en primer lugar, documentando su formato de negocio; segundo, buscando nuevos emprendedores (franquiciados) que desarrollen las nuevas sucursales. A cambio recibe regalías haciendo un mínimo aporte del capital requerido para el montaje y el diseño de nuevos esquemas de gestión, operación y control que precisan las empresas en expansión, pues la inversión mayor corre por parte del franquiciado

Para un emprendedor exitoso ya establecido es más rentable permitir el uso de su conocimiento explícito mediante el formato de negocio de su firma y recibir regalías mensuales sobre las ventas brutas, que invertir en la apertura de cada nuevo punto.

Para quien desee iniciarse como empresario, la modalidad de franquicia es muy interesante: en primer lugar, empieza con un negocio ya probado, utiliza la imagen extendida de la franquicia y recibe un apoyo corporativo del franquiciador; adicionalmente, detrás del formato de negocio que contrata, está el capital relacional, en otras palabras, la experticia del franquiciador, el conocimiento del mercado, la base de clientes y de proveedores y el capital humano: en síntesis, el talento de los empleados de la casa matriz, un saber tácito que puede ser

transferido al franquiciado vía investigación o mediante el desarrollo de nuevos procesos.

### ¿CÓMO SE RETIBUYE LA FRANQUICIA?

La franquicia se paga mediante derechos y regalías, que pueden ser:

1. **DERECHOS (fee).** Algunos franquiciadores cobran una suma de entrada para acceder al derecho de recibir la transferencia del formato de negocios. Esta suma es relativa al prestigio de la franquicia que respaldaría el éxito comercial al franquiciado.

2. **REGALÍAS DE OPERACIÓN.** Se refieren a los derechos que debe pagar el franquiciado en razón al uso del formato de negocio recibido, más el soporte, la capacitación y el entrenamiento otorgado por el franquiciador. Oscilan entre el 1 y el 12% sobre las ventas brutas dependiendo del posicionamiento del franquiciador.

3. **REGALÍAS PARA PUBLICIDAD.** Se refieren a la contribución que hace el



franquiciado para diseñar y ejecutar un plan de publicidad corporativa en medios de comunicación de amplia cobertura que conserven una unidad de imagen en todos los negocios. Este aspecto está centralizado en el propietario de la franquicia y equivale a un promedio entre el 3% y el 5% de las ventas brutas.

#### VENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

##### *Para el franquiciatario*

- Rápida adquisición del *know-how*.
- Soporte técnico y comercial permanente.
- Acceso a un mercado potencial.
- Independencia.
- Rápido crecimiento.

##### *Para el franquiciador*

- Posibilidad de crecimiento.
- Diversificación del riesgo.
- Mantenimiento de una misma imagen comercial.
- Ausencia de relaciones laborales.

#### CRITERIOS PARA CONVERTIR EN FRANQUICIA UN NEGOCIO CONVENCIONAL

Algunos negocios se prestan más que otros para el esquema de franquicia. Es por ello posible reconocer algunos criterios para que un negocio vigente pueda ser convertido en una operación de franquicias. La siguiente lista son puntos de referencia que permiten evaluar la pertinencia estratégica en cada uno de los negocios específicos. Cada una de estas características tiene un impacto distinto en cada tipo de negocio; sin embargo, lo interesante de su utilización es el análisis que de cada uno de ellos puede hacer el emprendedor. Examinemos las siguientes características:

- Negocios que requieran rápida expansión con necesidades financieras razonables.

- Negocios que generen volúmenes importantes de ventas, a través de pequeñas unidades de negocio y alta rotación de inventario.

- Negocios que denoten un elevado sentido de la identidad e imagen corporativa.

- Negocios que precisen énfasis en el servicio al cliente.

- Negocios con altas posibilidades de estandarización en su proceso productivo u operativo.

- Negocios que satisfacen necesidades globales.

- En lo posible que pertenezcan a alguna de las siguientes categorías:

- Servicios asociados a automotores.
- Servicios asociados a cuidados de la salud.
- Servicios de estética.
- Manufactura de alimentos y bebidas.
- Servicios educativos.
- Computación y software.
- Servicios de construcción, remodelación y decoración.
- Servicios de entretenimiento y uso del tiempo libre.
- Servicios hoteleros.
- Servicios asociados a las artes gráficas.
- Servicios de mantenimiento, aseo y limpieza.
- Manufactura de prendas de vestir.
- Restaurantes.
- Servicios de seguridad.
- Servicios empresariales: consultoría y servicios financieros.
- Telecomunicaciones.
- Ventas al detal.
- Servicios de Internet.

Como puede observarse, las franquicias ofrecen ventajas recíprocas para franquiciatarios y franquiciados, sin desconocer que se trata de una alternativa interesante de expansión para negocios ya existentes.

**LAS FRANQUICIAS OFRECEN VENTAJAS RECÍPROCAS PARA FRANQUICIATARIOS Y FRANQUICIADOS, SIN DESCONOCER QUE SE TRATA DE UNA ALTERNATIVA INTERESANTE DE EXPANSIÓN PARA NEGOCIOS YA EXISTENTES.**