

Las franquicias se han convertido en uno de los principales modelos de negocio porque para muchas empresas son la forma más rápida y económicamente eficiente de expandirse. Su crecimiento resulta casi imparable. Sin embargo, no todas las franquicias llegan a buen puerto. De 130 nuevas marcas que abrieron en España, 50 desaparecieron o cerraron la posibilidad de conceder más franquicias. Para que una de estas resulte atractiva debe responder a las necesidades y deseos de los clientes mejor que cualquier establecimiento independiente y, asimismo, estar mejor organizada que estos con el fin de que a los franquiciados les resulte sencillo administrarlas. Por otra parte, la franquicia debe resultar rentable tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

Este libro tiene por objeto explicar por qué al expandir sus horizontes, hay empresas que se decantan por la franquicia, mientras que otras prefieren poseer sus propios establecimientos. A diferencia de muchos otros libros escritos para los franquiciados, este está dirigido a los franquiciadores potenciales que se estén planteando si merece la pena o no franquiciar sus negocios. A ellos, *Del helado a Internet* les ayudará a identificar las políticas y estrategias necesarias para crear una franquicia exitosa.

#### Bibliografía

**Scott A. Shane**

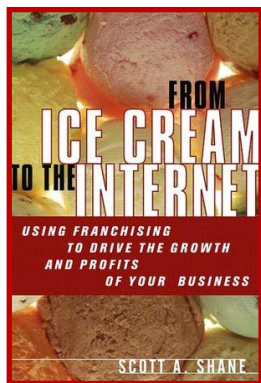
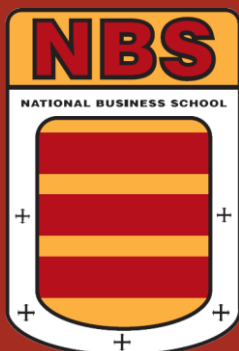
*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*

*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.*



# Del helado a Internet

## Todo lo que hay que tener en cuenta para desarrollar un negocio a través de franquicias

**Scott A. Shane**

### INTRODUCCIÓN

#### ¿Es franquiciar una táctica adecuada para su sector?

Una franquicia es un tipo de organización de derecho en la que el desarrollo de un concepto de negocio y su ejecución son llevados a cabo por dos sujetos legales: el franquiciador y el franquiciado. Son franquiciables tanto los productos como los formatos empresariales; la principal diferencia entre ambos es que los franquiciadores de productos no ofrecen un sistema operativo a los franquiciados, mientras que los de formatos empresariales sí lo hacen.

Aunque en la actualidad existen franquicias en más de 80 sectores, no puede decirse que se trate de un modelo de expansión universalmente aplicable, ya que además de concentrarse en unos pocos sectores, existen otros cientos de ellos en los que no existe. Según un estudio de la Internacional Franchise Association, el 18% de todos los sistemas de franquicia son de comida rápida y, según otros estudios, queda claro que unos sectores se prestan mejor que otros a la franquicia. Por ejemplo, en Estados Unidos las bancarrotas son más frecuentes en hotelería que en restauración, y el 56% de las franquicias se concentran en diez sectores clave: comida rápida, restaurantes, accesorios para el automóvil, limpieza, comida especializada, construcción y reforma, tiendas minoristas especializadas, salud y deporte, desarrollo infantil y alojamiento. Además, en ciertos sectores como las asesorías fiscales o las tiendas de fotocopias e impresión, las franquicias conforman la mayoría del mercado. A la vista de tales datos, la cuestión estriba en averiguar qué características hacen de la franquicia una táctica de expansión adecuada. Ante todo hay que elegir el sector adecuado y, sobre todo, reflexionar sobre las nueve características que contribuyen al éxito de un sistema de franquicias.

En primer lugar, las franquicias resultan más productivas en sectores en los que la elaboración del producto o servicio se realiza a pequeña escala, pero, en cambio, su distribución debe realizarse en múltiples lugares: así sucede con la comida rápida, en que la elaboración y distribución de productos y servicios no puede realizarse de forma centralizada, si bien es cierto que se pueden lograr economías de escala respecto a ciertos aspectos de la producción.

En segundo lugar, cuando se ofrece servicio al cliente desde una localización geográfica fija los franquiciadores pueden minimizar conflictos y disputas entre franquiciados que compiten por los mismos clientes. Por ejemplo, una franquicia de agencia de viajes "on-line" puede vender a clientes de cualquier ciudad, por lo que el modelo no resulta adecuado.

Dado que para que la franquicia funcione bien resulta esencial que la producción se efectúe en el lugar de origen, en tercer y cuarto lugar respectivamente, el conocimiento de dicho mercado y la contratación de personal de administración procedente del mismo también son elementos clave para el éxito: el franquiciado tiene así acceso a información privilegiada sobre el mercado de forma más económica y eficaz que una empresa centralizada que tendría que recurrir a consultores.

Asimismo, los franquiciados están familiarizados con los gustos del mercado local, por lo que saben cuáles son las adaptaciones del producto o servicio más deseadas por los clientes.

En quinto lugar, la elaboración y distribución de productos o servicios debe ser fácil de llegar a dominar, por lo que resulta muy útil que todo esté ya recogido por escrito en manuales de funcionamiento y que los procesos estén estandarizados. La sencillez es una de las máximas que dicta el éxito del negocio, puesto que si aprender lo más básico requiere un esfuerzo supremo, se estará abocado al fracaso. Debe tratarse de una actividad que cualquiera pueda dominar con un adiestramiento básico, ya que si se requiere un conocimiento especializado, pocos estarán a la altura de las circunstancias. De hecho, esta es una de las claves del éxito de las franquicias de comida rápida.

En sexto lugar, las probabilidades de éxito de las franquicias son mayores en sectores en los que el desarrollo de la marca es importante, al contrario que en aquellos en los que no constituye ninguna fuente de ventaja competitiva, porque las ventas de un establecimiento franquiciado cuya marca es conocida por el público crecen más rápidamente. Esa es la razón de que los turistas que llegan a un lugar que no conocen busquen restaurantes cuyas marcas constituyen una promesa de calidad.

En séptimo lugar, las franquicias funcionan mejor en sectores intensivos en mano de obra que intensivos en capital, ya que en las primeras se incentiva a los directores para que trabajen más duramente, obteniendo así mayores beneficios. Sin embargo, cuando la inversión de capital se hace en costosos equipos, pero se necesita poca mano de obra, los incentivos carecen de sentido.

En octavo lugar, las franquicias no funcionan adecuadamente en sectores en los que los establecimientos son caros o entrañan riesgos de operación, puesto que resulta difícil encontrar inversores para ellas. De hecho, las investigaciones

demuestran que las empresas que necesitan muchos empleados o grandes espacios físicos son menos franquiciables que aquellas cuyos establecimientos son más pequeños.

Por último, las franquicias funcionan satisfactoriamente en los sectores en que el rendimiento puede medirse más fácilmente que el esfuerzo. Por ejemplo, es más sencillo medir las ventas de una cadena de comida rápida que los esfuerzos realizados por el personal para lanzar una campaña de marketing o para limpiar un establecimiento.

## **Ventajas y desventajas de franquiciar**

Cuando una empresa desea crecer con rapidez, recurrir a la franquicia es una estrategia que conlleva sus ventajas. Para el franquiciador, la franquicia constituye un mecanismo eficiente de obtener recursos humanos y financieros, pues al ser el propio inversor quien dirige el negocio, su empeño en que todo marche correctamente redundará en beneficio propio. Por su parte, para el franquiciado, la franquicia es un modelo financiero lucrativo, pues genera un alto retorno sobre la inversión con un riesgo limitado. Por el lado contrario, las franquicias también entrañan riesgos o desventajas, entre las que destacan el conflicto de intereses entre el franquiciador y el franquiciado, los problemas con los costes de transacción a que dan lugar quienes se aprovechan del sistema ("free riding"), las dificultades para innovar o cambiar y, por último, el hecho de que los beneficios absolutos son más bajos en comparación con la gerencia en propiedad.

Toda empresa corre el riesgo de seleccionar al personal menos adecuado para los puestos de dirección y de que el personal, una vez superada la euforia inicial, se esfuerce lo menos posible en lograr los mejores resultados, puesto que, a fin de cuentas, su salario se mantendrá inalterable. La franquicia constituye un buen mecanismo para mitigar ambos problemas, ya que por una parte realiza una selección natural en la que sólo aquellos con la capacidad de dirigir sus

propios negocios intentarán hacerlo, pues nadie está dispuesto a arriesgar su capital y perderlo en el intento. Además, un propietario que dirige su negocio pone más empeño en maximizar el retorno sobre la inversión que ha realizado, generar ventas y controlar costes que un administrador que ha sido contratado para realizar las mismas labores y cuya compensación económica no depende de los resultados obtenidos.

Llegadas a un punto en su trayectoria, a muchas empresas les resulta primordial crecer deprisa, pues ello contribuye a fomentar el nombre de marca, a reducir costes realizando compras a gran escala, a hacerse con zonas geográficas de su interés y a disminuir los costes de I+D en recursos clave. Para dichas empresas, la franquicia se perfila como una forma rápida y barata de obtener capital, ya que los costes de apertura de establecimientos recaen sobre los franquiciados, dejando así de lado las asimetrías de información en el mercado de capital riesgo. Además, las franquicias dan lugar a una doble especialización cuyos beneficios no debemos pasar por alto: el franquiciador se especializa en vender y administrar franquicias, mientras que por su parte el franquiciado lo hace en proporcionar productos o servicios al cliente final. Ello, en combinación con el hecho de que se eliminan las jerarquías en el seno de la empresa, permite que esta crezca con un coste de recursos humanos menor que si lo hiciese operando directamente sus propios establecimientos.

La franquicia es también un modelo financiero lucrativo para el franquiciador, pues no sólo genera un alto retorno sobre la inversión con un riesgo relativamente bajo al traspasar a un tercero los costes de apertura de un nuevo establecimiento, sino que también le permite determinar cuáles son los establecimientos que más beneficios producen y operar tan sólo esos. Por otra parte, la franquicia también contribuye a minimizar las variaciones en la cuenta de resultados al vincular las compensaciones a las ventas, que son un indicador más estable que los beneficios. Y además, para controlar el riesgo, el

franquiciador puede recurrir a la diversificación geográfica.

Sin embargo, las franquicias también tienen sus inconvenientes. Uno de ellos es el conflicto de intereses existente entre el franquiciador, cuyos ingresos proceden de los royalties sobre las ventas brutas (por lo que persiguen incrementar las ventas en todos los establecimientos franquiciados) y los franquiciados, cuyos ingresos provienen de los beneficios que obtengan sus propios establecimientos, por lo que persiguen maximizar el nivel de beneficios en ellos. Puesto que las estrategias que fomentan las ventas globales (por ejemplo, la estrategia de aumentar las ventas disminuyendo el precio, lo cual repercute en el margen) y las que maximizan los beneficios del establecimiento son divergentes, se produce un choque entre las aspiraciones de franquiciadores y franquiciados. Otra fuente de conflicto es el número de establecimientos franquiciados: para el franquiciador lo ideal es franquiciar tantos como sea posible, de forma que las ventas suban y así cobrar más royalties; sin embargo, para el franquiciado ello puede suponer que los nuevos establecimientos "canibalicen" una parte de sus ventas y ver afectados sus beneficios. Otro de los puntos de roce es la acción colectiva, pues las ventas sólo presentan interés para los franquiciados si su establecimiento se beneficia de las mismas. Finalmente, el valor de formar parte de una franquicia disminuye con el tiempo, a medida que los franquiciados adquieren experiencia, y dejan de ver justificado el hecho de que los franquiciadores sigan cobrando el mismo porcentaje de royalties.

Frente a la administración en propiedad, una de las desventajas que la franquicia presenta son los costes de transacción. Algunos franquiciados tienden a sacar partido del esfuerzo que realizan otros igual que ellos por elevar la imagen de marca, lo que en inglés se denomina "free riding", haciendo referencia al hecho de aquellos que usan el transporte público sin pagar mientras el coste recae sobre los pasajeros que pagan billete. Además, también tienden a invertir en sus establecimientos menos de lo que

invierten en los suyos los accionistas de las cadenas cuyos establecimientos son propiedad de la empresa. Además de todo ello, la franquicia es un modelo de negocio no apto para proteger la propiedad intelectual no patentada.

La franquicia tampoco es recomendable para aquellas empresas que necesitan realizar cambios e innovar constantemente, porque los contratos que rigen la relación entre franquiciador y franquiciado dificultan el cambio de políticas, estructuras, productos y procesos no especificados en el contrato en el momento de su firma. Un ejemplo arquetípico es el de las tecnologías de la información: muchos franquiciadores han encontrado dificultades al requerir a sus franquiciados instalar ordenadores que proporcionen información sobre el punto de venta, ya que en sus contratos no consta que haya obligación de hacerlo. De la misma manera, la franquicia inhibe toda iniciativa de ofertar nuevos productos, pues convencer a los franquiciados es más complicado que dar órdenes a los gerentes contratados por la cadena.

Desde el punto de vista de los costes, las franquicias presentan varias desventajas para los franquiciadores. Por una parte, los costes asociados con el establecimiento del sistema de franquicia (elaboración de un modelo de negocio, codificación de procedimientos de operación en manuales, asesoramiento legal, etc.) hacen que la franquicia carezca de sentido a pequeña escala. Si bien es cierto que si lo que se busca es una expansión a gran escala, ese coste inicial se logra amortizar gracias al gran número de establecimientos. Por la otra, un establecimiento franquiciado genera menos beneficios que uno propiedad de la empresa, lo cual nos hace concluir que a la empresa le sale más a cuenta operar sus propios establecimiento que recurrir a la franquicia.

## **Conceptos de negocios franquiciables**

Aunque resulta obvio que para franquiciar es esencial que el concepto de negocio sea franquiciable, no son pocos los que han

intentado vender franquicias de negocios que no se prestan ello. Por ejemplo, las tiendas de ultramarinos no son franquiciables, porque los márgenes de beneficio son demasiado ajustados para cubrir los pagos de royalties. Por norma general, los conceptos de negocio franquiciables se caracterizan por contar no sólo con un sistema eficiente para dar servicio al cliente final (que puede reducirse a un conjunto de reglas escritas fácilmente transmisibles), sino también por tener un mercado de compradores potenciales lo suficientemente amplio como para justificar la inversión inicial que supone establecer un sistema de franquicia.

En primer lugar, poseer un sistema eficiente significa contar con un sistema que logre el objetivo que se propone mucho mejor de lo que podría hacerlo alguien que empezase un negocio partiendo de cero. El valor del sistema reside en haber avanzado en la curva de aprendizaje gracias a los conocimientos adquiridos a través de la experiencia, que le han conducido a optimizar los productos y procesos necesarios para brindar a los clientes un servicio de excelencia. A ser posible, dicho sistema debe ofrecer una ventaja única e inigualable que le destaque de la competencia, como, por ejemplo, una imagen de marca que atraiga irremediablemente a los clientes. Es evidente que abrir una hamburguesería anónima no es lo mismo que abrir un McDonald's. En definitiva, si estas condiciones se cumplen y los franquiciados, tras pagar los royalties, logran unos beneficios que les proporcionen un retorno decente sobre la inversión, se trata de un sistema que vale la pena vender.

En segundo lugar, el concepto de negocio debe ser transferible y susceptible de repetirse en muchos otros establecimientos, para lo cual habrá que resumir por escrito reglas y procedimientos. El concepto debe ser lo suficientemente sencillo para que, siguiendo las reglas y procedimientos de los manuales de operación, quienes carecen de experiencia en el negocio sean capaces de aprender a manejarlo en un



breve periodo de tiempo. De hecho, aunque escribir un manual de operaciones y fijar reglas y procedimientos sea la labor más complicada a la que puede enfrentarse el franquiciador, le servirá de prueba para averiguar si el concepto es franquiciable. Si tiene intención de franquiciar su empresa y no es capaz de escribir un manual de operaciones, se encuentra con una señal inequívoca de que franquiciar no es la estrategia adecuada.

En tercer y último lugar, el mercado de franquiciadores potenciales debe ser grande, ya que solo un pequeño porcentaje de individuos estará interesado en comprar una franquicia y entre ellos habrá que hacer una selección, por lo que los conceptos ganadores son aquellos que no requieren una gran formación, conocimiento del sector o inversión de capital. De otro modo, se corre el riesgo de no encontrar suficientes franquiciadores potenciales para el negocio.

Tómese el ejemplo del concepto sobre el que se apoya la estadounidense Carvel Ice Cream Factory, un fabricante de helados con sede en Atlanta, Georgia. Con una cuota de entrada de 10.000 dólares y una inversión de 100.000 dólares, cualquiera puede abrir una franquicia suya. Además, el manejo de una tienda de helados es lo bastante sencilla como para que un gran porcentaje de la población pueda asimilarla, ya que no se requiere ni experiencia ni conocimiento del sector y tampoco es precisa una formación específica. Por tanto, este concepto de negocio posee un alto potencial de venta.

### **Políticas para franquiciar con éxito**

Unas tres cuartas partes de los nuevos sistemas de franquicia fracasan en menos de diez años, y en muchos casos es debido a la adopción de políticas inapropiadas para el tamaño o la edad del sistema. Por muy desconcertantes que resulten, las estadísticas al menos proporcionan datos para determinar dónde se esconden los fallos y cómo evitarlos. Hay cuatro áreas en las que resulta crucial

adoptar políticas adecuadas: reglas sobre la propiedad de los establecimientos franquiciados; mecanismos para controlar la actuación de los franquiciados comprobando que actúan conforme a los mejores intereses del sistema de franquicia; políticas para establecer tanto la duración apropiada del acuerdo de franquicia, como la renovación del mismo y, por último, mecanismos para afianzar la publicidad de la marca a escala tanto nacional como local.

Como franquiciador, usted decide si los franquiciados deben ser quienes dirijan directamente sus establecimientos o si pueden contratar a gerentes que se encarguen de hacerlo por ellos, convirtiéndose así en propietarios pasivos. El caso más frecuente de propiedad pasiva es el del individuo adinerado que se decanta por la franquicia para invertir su capital. Sobre este particular, hay que advertir que, aunque la propiedad pasiva se da con bastante frecuencia, las investigaciones demuestran que las franquicias que no la permiten obtienen mejores resultados. Ello se debe seguramente al hecho de que la propiedad pasiva disipa todos los estímulos que tienen los propietarios para trabajar con entusiasmo, reducir costes y maximizar beneficios. Además, los propietarios pasivos no suelen dedicar ni suficiente tiempo ni suficiente esfuerzo a desarrollar sus negocios, con lo que todo el sistema se ve afectado. Por todo lo anterior, la propiedad pasiva sólo funciona con éxito cuando se le permite a franquiciados con talento para los negocios manejar varios establecimientos de forma simultánea. Ello se debe a que cuando un franquiciado posee varios locales en un mercado, su grado de compromiso ha de ser mayor, evitándose así los problemas de "free riding".

Para obtener buenos resultados, el franquiciador también debe asegurarse de que los contratos reflejen con todo detalle no sólo las responsabilidades y compromisos del franquiciado, sino también las consecuencias que conlleva no cumplir con todos ellos. Puesto que la rescisión de contratos resulta cara y complicada, los franquiciadores avezados

suelen emplear otras herramientas de control, como la de especificar las fuentes de aprovisionamiento. Se trata de un arma de doble filo, pues aunque en Estados Unidos esté permitido para bienes únicos e insustituibles, como por ejemplo las 11 hierbas y especias de KFC, las leyes antimonopolio prohíben que el franquiciador determine la fuente de aprovisionamiento de bienes genéricos: así, cada establecimiento de KFC tiene la libertad de comprar sus platos y cubiertos desechables donde mejor le convenga, y el franquiciador no puede proporcionar más que una lista de proveedores autorizados.

Otra forma de controlar la actuación del franquiciado es incluir cláusulas de distribución exclusiva, que le permitan vender solamente productos y servicios de la marca franquiciada, de forma que la inversión del franquiciado favorezca la construcción de la marca. Por último, como franquiciador, se puede controlar a los franquiciados proporcionándoles abundantes beneficios que servirán como incentivo para cumplir con lo pactado, rehuyendo la tentación de no hacerlo por miedo a sufrir una rescisión de contrato que acabaría con el lucrativo negocio.

Un tercer asunto de importancia es la duración del contrato de franquicia. A pesar de que tanto el sector como la estrategia empresarial influyen en la duración del mismo, a fin de cuentas la decisión se reduce a encontrar un equilibrio que beneficie a ambas partes. Para el franquiciador se trata de ofrecer unos términos que resulten atractivos y no asusten a los potenciales franquiciados, que deberán pasar por el proceso de selección.

Por último, la política de publicidad merece una mención aparte, pues resulta clave en el desarrollo de la imagen de marca del sistema. Mediante el pago de un canon publicitario, los franquiciados deberán contribuir a un fondo de publicidad nacional, para así poder anular a quienes intentan exclusivamente beneficiarse de las aportaciones de los demás ("free riders"). Al comenzar un sistema de franquicias, lo más aconsejable

es incluir una partida contable para el fondo nacional de publicidad, pero eximir a los franquiciados de invertir en el mismo, además de dedicarse principalmente a hacer publicidad a pequeña escala en la ciudad o región en que la franquicia tenga su sede.

## **Apoyo y asistencia a la franquicia**

En términos generales, los franquiciados necesitan cuatro tipos de apoyo logístico: adiestramiento inicial para comenzar a operar un establecimiento; ayuda continua en operaciones como el procesamiento de datos o el control de inventarios; asesoramiento inmobiliario y ayuda para localizar fuentes de financiación. Además, resulta clave ofrecer el respaldo oportuno en el momento adecuado y en las cantidades precisas.

Si el adiestramiento inicial que ofrece el franquiciador es insuficiente, fracasará en su propósito. Si por el contrario se excede, no resultará rentable. Por otro lado, el beneficio marginal de la formación disminuye a medida que aumenta la cantidad de adiestramiento. Por tanto, resulta esencial determinar cuál es la cantidad óptima, dónde realizarlo (si en la sede o si en el propio establecimiento), si se hará mediante cursos presenciales o por "e-learning", si será teórico o práctico y si se recurrirá a la ayuda especializada de un consultor sobre el terreno.

En lo referente al apoyo continuo, el franquiciador debe sopesar las ventajas y desventajas de realizar evaluaciones sobre el terreno para controlar la actuación del franquiciado. Dichas evaluaciones contribuyen a llevar un control más estrecho y redundan en la calidad del producto o servicio franquiciado; sin embargo, sus costes pueden resultar demasiado elevados. Otros costes que también se deben medir en relación con sus beneficios son los derivados de la centralización de servicios (proceso de datos, compras, control de inventario) y del establecimiento de mecanismos de comunicación (teléfonos de información gratuitos, reuniones regionales y nacionales, newsletters). En general, el

elevado coste de estos servicios no justifica el esfuerzo que los nuevos sistemas de franquicias deben realizar para proporcionarlos. Es preferible que al principio concentren sus energías en vender la franquicia y afianzar la imagen de marca, y que sólo se planteen hacerlo una vez que hayan madurado y acumulado suficiente experiencia.

Para las franquicias que operan en establecimientos físicos, habrá que preguntarse si vale la pena ofrecer asesoramiento inmobiliario a los franquiciados en forma de consultores especializados, que identifiquen y controlen las localizaciones más recomendables: por ejemplo, mediante el estudio de los patrones de tráfico. Este conocimiento experto en ocasiones es sustituible por la experiencia y conocimientos del mercado local de los propios franquiciados. A veces, el franquiciador es quien elige el lugar y construye el edificio que luego el franquiciado alquila mediante un contrato de leasing, lo cual proporciona al primero no sólo una fuente de ingresos suplementaria, sino también una herramienta de control sobre el franquiciado. Sin embargo, los beneficios tanto del asesoramiento como del leasing deben sopesarse cuidadosamente, pues pueden resultar tan costosos que podrían no compensar hasta que el sistema haya alcanzado un cierto desarrollo.

Por último, la financiación es otro de los elementos que deben calcularse correctamente antes de tomar cualquier decisión. Dado que los costes de identificar y acceder a fuentes de financiación indirecta no son demasiado elevados y sus beneficios son significativos, resulta beneficioso para el franquiciador ofrecer dichos servicios. Por el contrario, la financiación directa, además de suponer un coste, elimina las ventajas de auto-selección natural que proporciona el riesgo financiero. Si cualquiera puede obtener financiación, serán muchos los individuos, cualificados y no cualificados, que aspiren a franquiciar un negocio. Cuando la operación entraña un riesgo económico, sólo aspirarán a franquiciar los más cualificados y

motivados, con lo cual para el franquiciador la elección resultará más rápida y atinada.

## **Estrategias territoriales**

Las franquicias suelen darse en sectores en los que el aumento de las ventas y de los beneficios se debe más a la adición de establecimientos al sistema que a la expansión en lugares donde ya existen otros establecimientos, por lo que encontrar un sistema óptimo de expansión geográfica resulta esencial. El franquiciador debe tener en cuenta las tres opciones clave de la estrategia territorial: si permitir o no la franquicia múltiple, qué clase de territorio ofrecer a los franquiciados y si permitir o no la expansión de los franquiciados en sus territorios. Para sacar el máximo partido es aconsejable que el franquiciador adopte la estrategia territorial adecuada, pues de lo contrario podría quebrantar un sistema que, bien administrado, resulta totalmente lucrativo.

La primera decisión en materia de estrategia territorial es si se aceptará la franquicia múltiple, que consiste en la venta de más de un establecimiento al franquiciado. Existen tres tipos de franquicia múltiple: la franquicia master ("master franchising", en inglés), el desarrollo de zonas y la subfranquicia.

La franquicia master es un acuerdo por el cual el franquiciador vende al franquiciado-master el derecho a recibir una parte de la cuota de entrada y de los royalties a cambio de seleccionar, contratar, adiestrar y dar asistencia a otros franquiciados. La franquicia master se perfila así como un método de fomentar el crecimiento del sistema, reduciendo las fricciones entre franquiciador y franquiciado producidas por la adición de establecimientos al sistema, facilitando la compra de establecimientos por parte del franquiciador y encontrando socios que conocen bien el mercado local. Sin embargo, en la práctica la franquicia master no resulta tan ventajosa como a primera vista pudiera parecer, ya que se presta a eludir los controles de calidad,

complica la selección de socios y crea planes de desarrollo poco realistas cuyos incentivos son reducidos.

El desarrollo de zonas, por su parte, es una política que se basa en conceder a un franquiciado el derecho a desarrollar un territorio en el que no habrá más de un establecimiento. Al limitar el número de franquiciados que el franquiciador necesita identificar y ayudar a lograr economías de escala y transferencia de conocimientos, se trata de una forma eficiente de controlar el "free riding". En contrapartida, estos beneficios conllevan un fortalecimiento del franquiciado y el riesgo de que este deje de esforzarse al máximo.

Por último, la subfranquicia es una estrategia en la que el franquiciador vende al franquiciado los derechos de revender establecimientos a otros franquiciados. A pesar de que es la mejor forma de potenciar el crecimiento sistemático, tampoco está exenta de problemas, como el conflicto con los subfranquiciadores en torno a la agenda de desarrollo del sistema, reducción de la influencia sobre los socios negociadores y número disminuido de compradores cualificados.

La segunda decisión gira en torno a la conveniencia de ofrecer a los actuales franquiciados el derecho de expansión dentro de sus territorios. En general, se trata de una estrategia sabia, pues proporciona a los franquiciados un incentivo para seguir las normas establecidas, reduce los costes de apertura de nuevos establecimientos y minimiza los problemas de invasión territorial.

La tercera y última decisión es la de si otorgar o no territorios exclusivos con el fin de evitar una saturación del mercado que conllevaría una reducción de ventas por establecimiento franquiciado. Esta estrategia es especialmente recomendable para los sistemas nuevos, ya que contribuye a reducir los problemas de "free riding", alivia a los franquiciados de las preocupaciones que produce la invasión territorial y minimiza la competencia entre establecimientos. Sin embargo, no se deben otorgar territorios

demasiado extensos, pues cabe la posibilidad de que se reduzcan los ingresos debido a la menor densidad de establecimientos y, por otra parte, la competencia podría aprovechar la coyuntura para lanzar su propia ofensiva sobre el mercado.

Para concluir, al igual que muchas de las políticas para franquiciar con éxito, las estrategias territoriales se complementan con políticas generales del sistema de franquicias, por lo que hay que estudiar atentamente posibles combinaciones que potencien el resultado.

## **Fijación del precio de la franquicia**

Otro de los elementos que el franquiciador debe contemplar para lograr franquiciar con éxito es fijar el precio justo. Si franquiciar resulta demasiado caro, no encontraremos franquiciados que puedan costearlo. Si, por el contrario, resulta demasiado barato, podría no resultar rentable y repercutir negativamente en el desarrollo y crecimiento del sistema de franquicias. Los franquiciadores derivan sus ingresos de dos fuentes: los royalties, que pueden ser una cantidad fija mensual o un porcentaje sobre las ventas o sobre las compras, y la cuota de entrada.

La cuota de entrada es un pago único que el franquiciado hace al franquiciador en el momento en que se comienza a ejecutar el acuerdo de franquicia, y tiene el fin de compensar al franquiciador por la inversión realizada para poder poner en marcha el negocio del franquiciado. El promedio de esta cuota suele equivaler a un 8% de la cantidad total pagada por el franquiciado al franquiciador durante el periodo de tiempo que dura el acuerdo. Sin embargo, este porcentaje podría ser superior si los márgenes de su sector son mayores, si su negocio posee una potente imagen de marca, si el territorio geográfico en cuestión es grande, si se ofrecen varios servicios complementarios o si el contrato es de larga duración. Con el tiempo, los franquiciadores suelen aumentar las cuotas de entrada, aunque no por encima del porcentaje de inflación anual.



Los royalties son un pago continuo que el franquiciado hace al franquiciador, y constituyen su mayor fuente de ingresos. Están ideados para compensar al franquiciador por el esfuerzo de continuar desarrollando y optimizando el sistema. La mayoría de los franquiciadores prefiere los royalties sobre las ventas a los royalties sobre los beneficios, porque además de resultar más sencillos de contabilizar, incentivan mejor a los franquiciados. El porcentaje de royalties será más alto en los sectores en que los márgenes de beneficio son más altos, las ventas son mayores, la contribución al sistema resulta esencial para obtener buenos resultados, la franquicia ya lleva mucho tiempo en funcionamiento y no existe otra fuente de ingresos, como el leasing de espacios o la venta de productos a los franquiciados.

Tanto los royalties como las cuotas de entrada son más bajos en los sistemas nuevos que en los que ya llevan años funcionando, porque el precio de un sistema de franquicia refleja el valor acumulado. Por ello, existe una tendencia a que las cuotas de entrada y los royalties de los nuevos franquiciadores estén por debajo del promedio del sector, con el fin de hacerlos más atractivos y reducir el riesgo y el temor de los franquiciados de elegir la franquicia equivocada.

## **Estrategias de expansión de franquicias con éxito**

Puesto que las franquicias se dan en aquellas empresas en las que la ampliación del negocio conlleva la apertura de nuevos establecimientos, la cuantía de los beneficios que el franquiciador obtenga depende en gran medida de hallar un buen modelo de expansión.

Lo primordial en toda estrategia de expansión es averiguar cuál es el momento más propicio para comenzar a franquiciar. Por lo general, suele llegar tras varios años de experiencia y manejo del negocio, aunque el momento adecuado también depende del sector, que no debe pasarse por alto.

En segundo lugar, hay que determinar cuál es el número adecuado de establecimientos en propiedad. Aunque la mayor parte de los franquiciadores franquicia cuatro quintas partes de sus establecimientos, la proporción varía según los ciclos de vida del sistema. Al comenzar a franquiciar, lo más recomendable es tener varios establecimientos en propiedad con el fin de dar credibilidad al sistema. Al comenzar a crecer, lo más común es mantener constante el número de locales en propiedad y dedicarse casi en exclusiva a franquiciar establecimientos. Este acercamiento es el más adecuado para sacar el máximo partido del sistema de franquicia, pero tampoco hay que menospreciar la importancia de mantener establecimientos en propiedad que nos sirvan como laboratorio de I+D, no sólo para el desarrollo de nuevos productos y servicios, sino también para el ensayo de técnicas de administración y el adiestramiento de nuevos empleados y futuros franquiciados.

A medida que el sistema madura, se hace más evidente la conveniencia de adquirir algunos de los locales franquiciados porque la administración en propiedad es más rentable que la franquicia. La capacidad de adoptar este acercamiento sólo se hace posible una vez reducidos los obstáculos al crecimiento empresarial. Además, el crecimiento podría dar lugar a la saturación del mercado y generar conflictos con los franquiciados, lo cual puede evitarse adquiriendo establecimientos.

Por norma general, lo mejor es franquiciar los establecimientos más lejanos de la sede empresarial y los que se encuentran en zonas con poca densidad poblacional, porque son estos los que más caro resulta supervisar. También es aconsejable ser propietario de los establecimientos a los que no llegan clientes habituales y en los que el rendimiento no se corresponde con el de otros establecimientos en el sistema. Por ejemplo, el fabricante de helados Baskin-Robbins prefiere tener en propiedad los locales de las ciudades vacacionales de la costa, porque en ellos los franquiciados podrían valerse de la

reputación de la empresa para atraer clientes, y puesto que estos no van a volver por la zona, servirles porciones más pequeñas por el mismo precio, embolsándose así la diferencia. En zonas no turísticas son los propios clientes los que seguirían patrocinando un establecimiento cuya calidad se corresponde con las expectativas que promete la marca. Por tanto, los clientes regulares se convierten así en comisarios de la calidad. Puesto que este mecanismo de control no es posible en zonas turísticas, la forma más sencilla de evitar el "free riding" es mantener la propiedad en esos lugares.

Al comenzar a franquiciar, resulta conveniente que los franquiciados se concentren en una zona determinada, de forma que se pueda mantener una supervisión y un control de calidad más estrechos. Además, la concentración geográfica también proporciona economías de escala en publicidad local, lo cual reduce el coste de construcción de la marca.

Si una franquicia obtiene buenos resultados, a la larga le tocará hacer frente a la competencia internacional, ya sea producto de su expansión en el exterior o de franquicias extranjeras que aterricen en el mercado interior. La expansión al exterior debería comenzar cuando, tras haber franquiciado en el propio país durante varios años, el negocio haya alcanzado un nivel razonable de madurez y el mercado interno ya esté prácticamente saturado.

En la expansión exterior, es preferible utilizar la franquicia master en lugar de la franquicia directa, cobrar una cuota de entrada mayor y reducir los royalties. Por otra parte, dados los elevados costes de desplazamiento, llevar a cabo el adiestramiento de los franquiciados en la sede resulta más conveniente que hacerlo en el país del que se trate. Además, dadas las diferencias culturales, hay que estar dispuesto a confiar en el franquiciado mucho más que en nuestro propio país. Sin embargo, si se han realizado grandes inversiones en el desarrollo de la marca, convendrá tener en propiedad más

establecimientos de los que se franquicien con el fin de minimizar los problemas de "free riding".

## **Selección y contratación de personal y administración de franquicias**

Dos factores desempeñan un papel protagonista en la selección y contratación de personal: comprender por qué la gente compra franquicias, con el fin de ofrecerles algo que deseen comprar, y desarrollar personal de ventas profesional que sepa localizar franquiciados potenciales y venderles el concepto de la franquicia. Por lo general, quienes adquieren una franquicia lo hacen con la finalidad de acceder a un sistema que funcione eficientemente y les ayude a ganar dinero. Por tanto, para lograr su objetivo, el franquiciador debe ofrecer un formato de negocio valioso, un manual de operaciones, adiestramiento, soporte y una imagen de marca. Asimismo, debe generar una oportunidad de negocio que produzca unos beneficios superiores a los que el franquiciado obtendría si decidiera hacerlo por sí mismo o a través de otras fuentes. Pero no basta con poder brindar esa oportunidad de negocio: además hay que demostrar que es real ofreciendo pruebas de que funciona, tales como balances de resultados, estadísticas, etc.

Para vender la franquicia, se necesita personal de ventas con experiencia en la venta de negocios y acostumbrado a llevar grandes cuentas. Al igual que en cualquier tipo de venta, este personal debe saber identificar a sus clientes potenciales, vencer sus objeciones y cerrar la venta. A diferencia de otras transacciones, las ventas de franquicias pueden ser de gran envergadura. Por todo ello, el personal de ventas necesitará documentar debidamente sus argumentos de venta y lograr unos incentivos acordes con el puesto.

Con frecuencia los franquiciadores fracasan al seleccionar a sus franquiciados. Ello se debe a que seleccionar franquiciados es más complicado que seleccionar empleados,

porque a estos últimos se les puede rescindir un contrato mucho más fácilmente. Como se vio más arriba, la rescisión de un contrato de franquicia resulta tan complicada que es preferible evitar por todos los medios llegar a ese punto. Con el fin de elegir a buenos franquiciados, es recomendable que al realizar la selección se cuente con experiencia en el sector o en empresas de nueva creación, se posea una red de contactos y se pasen los debidos exámenes psicológicos.

Dirigir a los franquiciados es esencial para franquiciar con éxito. No resulta sencillo hacerlo, pero existen cuatro reglas básicas que ayudarán sobremanera: minimizar el número de fuentes de conflicto con los franquiciados; asegurarse de que el sistema de franquicias proporciona buenos beneficios económicos a los franquiciados; comunicar con claridad las obligaciones de los franquiciados y supervisar estrechamente su conducta.

## Conclusiones

Para concluir recordaremos a modo de lista de control las once reglas de oro para desarrollar un sistema de franquicia eficiente y competitivo:

1. Seleccionar el sector adecuado.
2. Comprender las ventajas de franquiciar.
3. Prestar atención a sus desventajas.
4. Asegurarse de que un concepto de negocio determinado es franquiciable.
5. Adoptar las políticas adecuadas para administrar un sistema de franquicias.
6. Encontrar la mejor manera de dar asistencia al franquiciado.
7. Desarrollar una estrategia de expansión geográfica adecuada.
8. Poner un precio adecuado a la franquicia.

9. Desarrollar la estrategia adecuada de expansión del sistema.
10. Conocer el entorno institucional y legal.
11. Contratar y seleccionar personal y administrar las franquicias eficientemente.