

ESTRATEGIA COMERCIAL

Así funciona una franquicia, un modelo de negocios en constante expansión

La franquicia puede haber comenzado como una estrategia de expansión para pequeñas empresas con un concepto consolidado y la ambición de crecer. Pero en algún momento del camino, se hizo grande. **Por: Andrew Terry (The Conversation)**

Incluso si tienes una idea de cómo funciona el modelo de negocios que sustenta las franquicias, es muy probable que hayas gastado dinero en una.

La franquicia es esencialmente una estrategia para clonar un negocio de marca replicando sistemas comerciales y de gestión probados.

McDonald's, KFC, Pizza Hut, Dominos y Taco Bell son ejemplos destacados de multinacionales. Pero las franquicias no se limitan a la comida rápida, y no todos los sistemas de franquicias son estadounidenses.

El modelo ha transformado el panorama empresarial de la mayoría de los países. Puede tener algunos beneficios reales tanto para el franquiciador (la empresa emprendedora que busca expandirse) como para el franquiciado (el aspirante a propietario-operador que busca ingresar a una industria).

Pero también puede plantear algunos desafíos únicos, incluido lo que podría sucederle a usted como franquiciado si se vende la marca con la que se ha asociado.

¿Qué es una franquicia?

La franquicia es esencialmente una estrategia de marketing y distribución.

Una pequeña empresa con un negocio exitoso que busca expandirse enfrentará importantes desafíos financieros y de gestión para escalar orgánicamente. La franquicia ofrece una alternativa cada vez más popular.

Bajo el modelo de franquicia, la expansión de una empresa se externaliza, en efecto, a operadores legal y financieramente independientes llamados franquiciados.

A los franquiciados se les concede el derecho a desarrollar y operar su propio negocio utilizando las marcas, sistemas y conocimientos de la empresa matriz, denominada franquiciador.

A cambio, los franquiciados pagan a los franquiciadores una tarifa (generalmente un porcentaje de la facturación) y celebran un acuerdo por un período fijo.

Los derechos y obligaciones de las partes se registran en un contrato de franquicia, un

"La franquicia puede haber comenzado como una estrategia de expansión para pequeñas empresas con un concepto consolidado y la ambición de crecer. Pero en algún momento del camino, se hizo grande".

ANDREW TERRY,
UNIVERSIDAD DE SÍDNEY.



documento complejo y extenso que aborda la intrincada relación comercial entre ambas partes durante la vida del acuerdo.

¿Cuáles son los beneficios?

Como lo señaló un Comité de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos en 1990, la franquicia proporciona un medio para fusionar los intereses aparentemente conflictivos de las empresas existentes con los de los aspirantes a empresarios en un único proceso que promueve la expansión del negocio, la oportunidad empresarial y los costos y riesgos compartidos.

El franquiciador, que busca hacer crecer su negocio, se beneficia de una expansión del mercado más rápida de la que sería posible mediante el crecimiento orgánico.

Los establecimientos son financiados y gestionados por los franquiciados, quienes les proporcionan una fuente regular de ingresos. Generalmente, mediante el pago de comisiones basadas en un porcentaje de la facturación.

El franquiciado se beneficia de participar en una marca consolidada con reconocimiento, reputación y prestigio consolidados. Además, recibe capacitación y apoyo continuo.

Todavía relativamente joven

El notable éxito de las franquicias quizás disimula su relativa infancia como método de operación comercial. La franquicia, en su formato comercial contemporáneo, apenas se desarrolló en la década de 1950.

El sistema de autopistas interestatales en expansión de Estados Unidos, implementado por el presidente Dwight Eisenhower a mediados de la década de 1950, generó una demanda de ofertas de comida y alojamiento convenientes y baratas.

Los sistemas de franquicia desarrollados en aquella época aprovecharon esta oportunidad. Harland Sanders adoptó la franquicia en 1952 para expandir su restaurante de pollo frito de carretera, hoy conocido como KFC. El primer Holiday Inn de Kemmons Wilson se franquiciaba en 1954.

Y en 1955 Ray Kroc desarrolló una estrategia de franquicia para explotar el exitoso puesto de hamburguesas desarrollado por Richard y Maurice McDonald en San Bernardino, California.

Más grande y más audaz

La franquicia puede haber comenzado como una estrategia de expansión para pequeñas empresas con un concepto consolidado y la ambición de crecer. Pero en algún momento del camino, se hizo grande.

El modelo ha evolucionado desde su forma original, donde un franquiciador nacional celebra acuerdos con franquiciados de una sola unidad, a estrategias cada vez más innovadoras.

La franquicia multiunidad es aquella en la que los franquiciados poseen y operan múltiples unidades del sistema de franquicia, por ejemplo, múltiples tiendas.

La franquicia multimarca es aquella en la que una empresa posee múltiples marcas de franquicia.

Incluso existe la franquicia maestra, en la que un franquiciador otorga a un empresario los derechos para franquiciar el sistema en todo un país o territorio.

Sin embargo, estas complejidades crecientes sólo se profundizan cuando las empresas cotizan en la bolsa de valores o cuando se vende una marca de franquicia.

Cambio de propietario

Cambiar la propiedad de una marca de franquicia siempre presentará desafíos.

Cuando un franquiciado que gestiona una tienda individual desea transferir la propiedad de su negocio, necesita el consentimiento de su franquiciador (aunque el Código de Conducta de Franquicias obligatorio establece que este consentimiento no puede denegarse sin razón razonable).

Por otro lado, si un franquiciador desea vender la marca global, no está obligado a obtener el consentimiento de sus franquiciados, a menos que así lo exija el contrato de franquicia (lo que sería muy inusual).

El mes pasado, un anuncio de que Retail Food Group, con sede en Queensland, adquiriría la franquicia de café boutique del sur de Australia Cibo Espresso de su empresa matriz, Retail Zoo, causó cierta controversia.

Las tiendas Cibo pasarán a llamarse tiendas Gloria Jean's, una de las 11 marcas de franquicia de Retail Food Group.

Retail Food Group espera invertir alrededor de \$1,3 millones en la red Cibo para ayudar

a los franquiciados existentes a "acelerar su transición a Gloria Jean's".

Como era de esperar, el anuncio no fue bien recibido por todos los franquiciados de Cibo. Algunos expresaron su pesar por la pérdida de una marca local del sur de Australia.

Los franquiciados existentes se enfrentarían a importantes obstáculos financieros al intentar llevar a cabo la transición. En estos y otros casos similares, la experiencia sugiere que se requiere una gran buena voluntad por ambas partes para lograr un resultado comercial viable.

"El modelo ha evolucionado desde su forma original, donde un franquiciador nacional celebra acuerdos con franquiciados de una sola unidad, a estrategias cada vez más innovadoras".

ANDREW TERRY,
UNIVERSIDAD
DE SÍDNEY



1950

es la década en la que las franquicias comenzaron a hacerse populares en EE.UU.

1952

es el año en que Harland Sanders creó la franquicia Kentucky Fried Chicken, una de las primeras del mercado.

1955

Ray Kroc desarrolló una estrategia de franquicia para explotar el exitoso puesto de hamburguesas desarrollado por Richard y Maurice McDonald.