LA FRANQUICIA. TÉRMINOS Y CONSIDERACIONES GENERALES

Tendencias | Fórmulas de asociación | El sistema | Riesgo empresarial | Tipos de franquicia

> *Si está interesado en crear su propia empresa, en desarrollar y prosperar con su propio negocio, posiblemente la franquicia le interesará. Una franquicia le ayudará a conseguir sus objetivos con mayor rapidez y seguridad. No se encontrará solo ante el reto que siempre supone el inicio de una nueva empresa. Pero no bastará con que haya tomado la decisión de hacerse franquiciado y ya haya puesto su atención en una u otra cadena de su interés. Será preciso que entienda bien qué es una franquicia y qué puede representar para usted a la hora de ver satisfechas sus expectativas empresariales. Familiarícese con sus términos y principales directrices antes de tomar una decisión definitiva.*

«Vale más actuar exponiéndose a arrepentirse de ello que arrepentirse de no haber hecho nada.» Boccaccio

NUEVAS TENDENCIAS COMERCIALES

¿Quién no ha pensado alguna vez en desarrollar su propia actividad empresarial? ¿Quién no se ha interesado por la franquicia ante la pretensión de iniciar una empresa? ¿Por qué la franquicia representa hoy en día una de las alternativas más atractivas a la hora de enfocar negocios en un mercado altamente competitivo? ¿A qué se debe el interés cada vez mayor por un sistema que ha revolucionado vertiginosamente las técnicas tradicionales de distribución?

Es imposible dar una respuesta concreta a todos estos interrogantes sin analizar previamente las tendencias del comercio actual y comprobar las aportaciones de la franquicia como opción de independencia empresarial, a pesar de tener lugar en el contexto de una relación de colaboración de ineludible dependencia.

De todos es sabido que el pequeño comercio tradicional, generalmente integrado por numerosos establecimientos independientes, tiende a desaparecer como consecuencia del continuo y acelerado proceso de cambio en el que se encuentran inmersas las estructuras comerciales.

La progresiva modernización a la que se está viendo sometido nuestro comercio, y su adaptación a las tendencias de distribución de gran arraigo en los países más desarrollados de nuestro entorno económico, no es más que una lógica y necesaria reacción ante la competencia ejercida por la proliferación de grandes superficies de distribución, las exigencias de especialización establecidas por un mercado dinámico y cada vez más cualificado en sus decisiones de compra y el relevante papel que están adoptando las nuevas tecnologías en el devenir de las actividades empresariales.

Es precisamente la rapidez con la que se han venido sucediendo en los últimos años acontecimientos característicos de todos los órdenes comerciales lo que ha planteado a nuestro comercio tradicional la disyuntiva de desaparición o adaptación. Así, la paulatina evolución de los centros urbanos, la vuelta al comercio en el centro de las ciudades, la progresión del número de vías peatonales, la concentración de comercios especializados, el desarrollo de las grandes superficies y el creciente número de centros comerciales, la mayor información y protección de consumidores y usuarios y, ante todo, los importantes cambios socioculturales acaecidos en la última década, son buena prueba de ello.

En definitiva, la creciente competitividad de un mercado abierto viene imponiendo al comercio minorista independiente la adopción urgente de estrategias empresariales dirigidas a la consecución de planteamientos acordes a la situación actual de la distribución. Estos planteamientos estratégicos se concretan fundamentalmente en los tres aspectos básicos que señalamos a continuación:

- La evolución hacia la especialización comercial.
- La optimización de la gestión en todas las áreas del negocio.
- El establecimiento de acuerdos interempresariales de asociación comercial.

Especialización

La necesidad de competir con la capacidad de atracción de las grandes áreas comerciales y la demanda por parte del público de una relación más personalizada y directa en las operaciones de compra imponen al comercio detallista la aplicación de parámetros de especialización en la comercialización de sus productos y servicios.

Sólo a través de un proceso de venta especializada de un determinado producto o servicio, el pequeño comercio podrá adquirir una nueva imagen, aportar un valor añadido y facilitar al público la cualificación que éste requiere.

Ante la especialización en la venta de un determinado tipo de producto o servicio, generalmente de carácter tradicional, se ve incrementado el número de consumidores y usuarios atraídos por la variedad, calidad y amplitud de una oferta concreta y por la capacidad de información del establecimiento en la orientación de las compras de sus clientes.

Una reducción de precios, como exclusiva medida de competencia, siempre tendrá lugar en detrimento de la calidad del producto o de la minoración de la capacidad de gestión del establecimiento como consecuencia de una reducción más o menos estricta de márgenes comerciales. Tanto en un caso como en otro, una decisión aislada de este tipo estará abocada al fracaso y podrá poner en serio peligro la supervivencia del negocio.

El comercio tiene, por tanto, una única y razonable vía de competitividad: un cambio de rumbo hacia una necesaria comercialización especializada.

Optimización de gestión

La aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial a las estructuras comerciales actuales constituye hoy en día, más que un propósito, una evidente realidad.

Esta evolución del pequeño comercio se concreta en todas las áreas del negocio y muy especialmente en los campos de la comunicación, el merchandising, la identidad corporativa, las técnicas de venta, los sistemas internos de gestión, las políticas de aprovisionamiento, la cualificación del personal y, en general, con todo aquello que pueda garantizar una explotación eficiente.

Asociacionismo

La necesidad de alcanzar acuerdos empresariales se hace realmente evidente sin más que considerar que es la única vía posible para aprovechar unas economías de escala que permitan el posicionamiento del pequeño comercio en un entorno de alta competencia: el establecido por las directrices de mercado de las grandes superficies y el comercio especializado.

Este asociacionismo se concreta, por lo general, en la consecución de mejores precios y condiciones de compra, en el desarrollo de actividades comerciales bajo una misma marca corporativa que permita optimizar los esfuerzos de comunicación y aspectos de marketing, en la generación y explotación de bases de datos de potenciales clientes, en la expansión del concepto de negocio mediante la cobertura de diversos mercados geográficos, etc.

Sobre la base de estas consideraciones respecto a las tendencias del comercio moderno, podemos deducir que la franquicia reúne los requisitos necesarios para ser considerada como una de las fórmulas más adecuadas que pueden plantearse en el campo de la nueva distribución.

Como sistema de comercio asociado, la franquicia se contempla como una solución ideal para la renovación del comercio tradicional, toda vez que plantea una evolución hacia la especialización y la calidad de gestión del pequeño comercio.

En efecto, una empresa que desee iniciar un proceso de expansión en franquicia deberá necesariamente observar estos requerimientos comerciales tan característicos en toda economía de mercado. La viabilidad real de este tipo de proyectos de desarrollo impone al empresario la obligación de estructurar y organizar conceptos de negocio basados en la especialización de ventas de productos o servicios que sean poseedores de claros elementos diferenciadores con respecto a los ofrecidos por la competencia, bien en sí mismos, bien en sus planteamientos distintivos de presentación y comercialización.

A diferencia de otros sistemas de asociacionismo comercial, la franquicia se fundamenta sobre preceptos de gestión total del negocio. De esta forma y mediante procesos formativos teórico-prácticos del franquiciado, entrega y actualización de manuales de políticas y procedimientos, entrenamiento continuado de gestión y programas de control y animación de las redes de venta, el franquiciador transmitirá sus experiencias a los asociados y estructurará líneas adecuadas de comunicación que posibiliten el seguimiento de su dinámica de explotación. Optimizar la operatividad del negocio, de forma que el franquiciado concentre todos sus esfuerzos en las acciones de captación y atención de clientes y cierre de operaciones de venta, debe apreciarse como el último objetivo de toda opción de franquicia.

Por último, diremos que la franquicia representa en la actualidad el sistema de comercio asociado más atractivo y dinámico para iniciar un negocio en el seno de una organización empresarial que cuente con una dilatada y justificable experiencia en el desarrollo de una actividad concreta.

Una relación continua y equilibrada de franquicia deberá basarse fundamentalmente en principios de mutua confianza entre las partes, si bien estos aspectos tendrán que quedar necesariamente supeditados a la disciplina y eficacia empresarial que sólo un contrato puede asegurar.

Será, por un lado, el planteamiento de transferencia gradual de conocimientos entre las partes y, por otro, el reconocimiento de la autonomía empresarial y el equilibrio en la obtención de beneficios, lo que únicamente pueda garantizar el éxito de la operación de franquicia.

Sin embargo, ¿qué es lo que caracteriza a la franquicia respecto a otras fórmulas de asociación? ¿Cómo podemos distinguir una franquicia si la comparamos con otras fórmulas existentes de cooperación empresarial?

LA FRANQUICIA SE FUNDAMENTA SOBRE PRECEPTOS DE GESTIÓN TOTAL DEL NEGOCIO

Concesión

En la concesión, a diferencia de la franquicia, se ceden únicamente los derechos de uso de un nombre o marca comercial y de distribución de determinados productos o servicios.

Por su parte, en la franquicia, el franquiciador transmite al franquiciado un sistema completo de gestión (business format franchising) para que éste pueda desarrollar su actividad con razonables garantías de éxito. Aunque ciertamente la concesión muestra una semejanza cada vez mayor con la franquicia, toda vez que en la misma se aplican claramente criterios avanzados de formación en la administración y gestión del negocio y el desarrollo de acciones publicitarias y promocionales comunes, esta última se presenta como una opción en la que la asistencia permanente y el control de la gestión adquieren un protagonismo rotundo.

Cadena voluntaria

Al margen de encontrar en la franquicia un acuerdo de colaboración mucho más estricto y eficaz respecto a todas las áreas del negocio, en este caso la diferencia fundamental estriba en el grado de condicionamiento que caracterizará la gestión de las unidades independientes de la cadena.

Mientras que en la cadena voluntaria podemos observar una disciplina muy difusa basada en asociaciones verbales entre mayoristas y minoristas, la existencia de un contrato entre los miembros integrantes de una cadena de franquicia dotará de una mayor disciplina empresarial a la relación de las partes.

Central de compras

También en esta modalidad podemos encontrar similitudes cada vez más importantes con un sistema de franquicia, pero es evidente que la acción de economizar los precios de adquisición de los productos objeto de la actividad y optimizar las condiciones de compra de los mismos deja de ser el factor principal del acuerdo para pasar a ser un elemento más de los servicios de gestión de los que pueden beneficiarse los franquiciados de la red.

Mientras que la selección y adaptación progresiva de la oferta y la negociación con los mejores proveedores totalizarán los pilares básicos sobre los que se asiente el objeto último de una central de compras, en la franquicia, los cometidos de aprovisionamiento y logística quedarán encuadrados en un entorno mucho más amplio de funciones y obligaciones que deberán ser atendidas por toda central franquiciadora.

En el caso particular de las acciones de compra no todo será conseguir el mejor margen comercial del proveedor, también será preciso cualificar la gestión del suministro para la consecución de altas rotaciones y evitar perjudiciales rupturas de stocks que puedan poner en peligro la imagen de marca. Estos requisitos, aunque objetivo primordial de cualquier fórmula de asociación, sólo serán posibles bajo los rigurosos controles de gestión que únicamente podemos encontrar en relaciones franquiciadas.

EL SISTEMA DE FRANQUICIA

No es nuestro propósito enumerar y analizar aquí las diversas definiciones que podemos encontrar del término franquicia, aunque sí destacar los principales elementos que la caracterizan como sistema de asociación empresarial.

Podemos definir la franquicia como un sistema de colaboración contractual entre dos partes jurídicamente independientes e iguales:

Por una parte, el franquiciador, verdadero titular de los derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor y a un know-how caracterizado por una serie de productos y/o servicios presentados de un modo original y específico y explotados según técnicas previamente experimentadas y de rentabilidad probada.

Por otra, el franquiciado, que obtiene con su integración en la red de franquicia el derecho a comercializar y a explotar dichos productos y/o servicios en unas condiciones operativas, económicas y geográficas preestablecidas y controladas mediante la asistencia permanente del franquiciador.

Frente a la apertura directa de unidades de venta por parte de una empresa, la franquicia como fórmula de comercio asociado conlleva múltiples ventajas que se materializarán sin duda tanto en términos operativos como en lo referente a la calidad de gestión y a la trayectoria de ventas de los diversos centros de la red.

Las ventajas de las que podrá beneficiarse la empresa en caso de iniciar un proceso de expansión bajo procedimientos de franquicia, frente a la implantación en diversos mercados mediante la apertura de unidades en régimen sucursalista, son principalmente las que señalamos en el siguiente cuadro:

Centros franquiciados	Centros propios
• El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura del establecimiento.	• La inversión y gastos de apertura del nuevo establecimiento comercial serán soportados por la empresa.
• La expansión se produce con personal ajeno.	• La expansión del negocio a través de sucursales exigirá un incremento de plantilla y, en definitiva, un espectacular aumento de los costes de personal.
• Mayor motivación por el éxito y buena marcha del negocio.	• Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
• Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.	• La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
• El incentivo del franquiciado para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio facilitará al franquiciador el control de la gestión.	• La empresa deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
• La mayor rapidez de expansión conllevará el acceso a mayores economías de escala que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.	• La lentitud de la expansión sucursalista implicará la obtención de menores economías de escala y problemas de competitividad.
• Rentabilización de los esfuerzos de marketing al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar a nivel local.	• La empresa soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto a nivel local como nacional.

Las directrices de tipo operativo bajo las cuales hubiera que desarrollar la explotación del negocio objeto de la franquicia vendrán determinadas por las experiencias de gestión adquiridas por el franquiciador en el ejercicio de su actividad. En su conjunto, todas ellas constituirán un saber hacer, tanto conceptual como específico, al que se le exigirá el cumplimiento de una serie de facetas:

- No ser de fácil acceso, en sus diferentes elementos componentes o en la reunión de todos ellos, para cualquier persona ajena a la relación de franquicia.
- Aportar una información útil y necesaria al franquiciado para mejorar su posición competitiva, sus resultados de gestión o ayudarle a introducirse en un nuevo mercado.
- Estar conveniente y suficientemente descrito en manuales o cualquier otro documento de gestión adecuado para facilitar su transmisión a los franquiciados.

Aunque puedan no existir participaciones recíprocas en el capital de las empresas contratantes, un franquiciado debe recibir la consideración de un socio más de la firma. No en vano, el franquiciador deposita toda su confianza en la capacidad de trabajo e iniciativa empresarial del franquiciado.

La relación directa de este último con el cliente le permitirá conocer mejor que nadie las peculiaridades del mercado. Si el franquiciador no se dispusiera a aprender de sus propios franquiciados, cometería un error de consecuencias irreparables.

El posicionamiento que en el mercado consiga la franquicia dependerá única y exclusivamente del éxito de la gestión empresarial de los miembros que la componen.

Por su parte, los requerimientos económicos de la franquicia vendrán dados por las obligaciones financieras que se establezcan como contraprestación a la cesión de derechos de uso de marca, servicios de apertura e iniciación del negocio y planes de asesoramiento y apoyo permanente programados por la central franquiciadora. Estas obligaciones financieras se concretarán en forma de derechos de integración en la cadena, royalties de funcionamiento o explotación, administrativos o de gestión, cánones publicitarios, etc.

Por último, las limitaciones geográficas harán referencia a la zona de exclusividad en la que el franquiciado podrá llevar a cabo la explotación de la franquicia adquirida. Este espacio zonal, convenientemente indicado en el contrato de franquicia, deberá disponer de un número adecuado de clientes potenciales con el fin de permitir al franquiciado la posibilidad de desarrollar con éxito la actividad y, en definitiva, amortizar y rentabilizar de forma adecuada sus inversiones dentro del período de vigencia contractual establecido.

Podemos, por tanto, afirmar que la franquicia perseguirá como objeto prioritario el desarrollo acelerado de las empresas contratantes mediante la conjunción de recursos financieros y humanos en el marco de una relación comercial solidaria.

EL POSICIONAMIENTO DE LA FRANQUICIA DEPENDERÁ DEL ÉXITO DE LA GESTIÓN DE LOS MIEMBROS QUE LA COMPONEN

EL RIESGO EMPRESARIAL

La franquicia se ha consolidado como una opción de gran interés, tanto para pequeñas y medianas empresas ya establecidas como para aquellas personas que opten por iniciar una nueva andadura empresarial. Así, en el conjunto de la economía mundial se ha visto potenciado en los últimos años el interés por invertir en negocios mediante la fórmula comercial de franquicia, debido a las innumerables ventajas y garantías de éxito que conlleva para el franquiciado.

Crear una empresa propia y ser independiente es seguramente una pretensión muy habitual en nuestra sociedad. Sin embargo, la creación de todo nuevo negocio conlleva numerosos riesgos empresariales que podrán atemperarse mediante experiencia, información y capacidad de gestión. Cierto es que el conocimiento del sector en el que pretendamos desarrollar nuestra actividad, el análisis de la situación actual y las perspectivas del mercado, la valoración y seguimiento de la competencia, la identificación y aplicación de elementos diferenciadores y originales, la calidad de gestión y la voluntad inicial de hacer evolucionar nuestro concepto de negocio en la línea de las exigencias cambiantes del mercado son aspectos que permitirán reducir en mayor o menor medida los riesgos inherentes a toda nueva empresa.

Los planteamientos de comercio asociado, y entre ellos la franquicia, minoran los riesgos de creación de un nuevo negocio, pero nunca podrán anularlos en su totalidad. Un negocio en franquicia, que reúna las características a las que nos referiremos en los siguientes capítulos, facilitará seguramente al nuevo empresario la obtención de una adecuada rentabilidad sobre el capital invertido y en unas condiciones de mínimo riesgo.

Quizás sea ésta la principal característica diferenciadora de la franquicia, ya que paliará los riesgos correspondientes a erróneas decisiones que puedan adoptarse, no ya en la explotación diaria del negocio, sino incluso con anterioridad a la apertura de la nueva unidad franquiciada.

LA FRANQUICIA MINORA LOS RIESGOS DE CREACIÓN DE UN NUEVO NEGOCIO, PERO NUNCA PODRÁ ANULARLOS

En efecto, será la experiencia del franquiciador y los procedimientos contemplados por éste para la transmisión a los franquiciados de su saber hacer lo que realmente condicione el éxito de una operación de franquicia. El vínculo asociativo que representa la firma de un contrato de franquicia minimizará considerablemente los riesgos propios del inicio y la continuidad del negocio, en tanto el franquiciador aporte a la relación planes estratégicos y operativos de apertura, puesta en marcha y asistencia continuada en la gestión del nuevo establecimiento.

En definitiva, quien se plantee la posibilidad de crear su propia empresa podrá encontrar en la franquicia una oportunidad de desarrollar un concepto de negocio suficientemente contrastado y de rentabilidad probada, sin que ello suponga la seguridad absoluta de éxito en el desarrollo de la nueva actividad empresarial.

Nunca la adquisición de una franquicia podrá ser considerada como garantía absoluta de éxito si el nuevo empresario no demuestra dos facetas que por su importancia destacaremos: por un lado, y con anterioridad a su integración en la red, suficiente capacidad de análisis a nivel conceptual, de mercado, económico y contractual que le aporte una información fidedigna en la que basar su decisión de adquirir la condición de franquiciado; por otro, una vez materializada la integración en la cadena de franquicia, poner de manifiesto, con la explotación diaria, una voluntad firme de aplicar y respetar los procedimientos de gestión establecidos por el franquiciador.

Consideremos, por tanto, que la franquicia plantea numerosas ventajas a la hora de reducir los riesgos empresariales propios del inicio y persistencia de toda actividad, pero que también conlleva inconvenientes que se manifestarán con mayor o menor claridad de acuerdo con la opción de franquicia que estemos contemplando.

Ventajas

Son muy numerosas las ventajas de las que podremos beneficiarnos en caso de integrarnos en una cadena de franquicia. Sin ánimo de realizar una enumeración exhaustiva, destacaremos principalmente las siguientes:

- Garantía de independencia e integración en una red comercial claramente apreciada e identificada por el público.
- Adquisición del know-how del franquiciador y conocimiento a priori de la rentabilidad y posibilidades del negocio que se pretende acometer.
- Aprovechamiento de las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen (condiciones de compra más favorables, rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación, etc.).
- La notoriedad de marca y la amplia experiencia del franquiciador permitirán un lanzamiento más rápido y con mayores posibilidades de éxito.
- Frecuentemente el franquiciador aportará ayudas financieras al franquiciado para acometer las inversiones iniciales necesarias.
- Asistencia al franquiciado en la realización de estudios de mercado, localización del emplazamiento más adecuado, formación del personal, empleo de medios publicitarios y promocionales, merchandising y decoración del local, aspectos técnicos y de gestión, contabilidad e informática, etc.
- Dado que el franquiciador continuará con su labor de investigación y experimentación de nuevas técnicas y productos/servicios, el franquiciado podrá beneficiarse sin riesgo de aquellas pruebas que resulten exitosas.
- El franquiciado podrá explotar el know-how del franquiciador bajo unas condiciones geográficas preestablecidas ya que dispondrá de una zona de exclusividad territorial para tal fin.
- Mayor motivación por parte del franquiciado que la que tendría como empleado, viéndose incentivado por los resultados y el éxito de su propio establecimiento.

Inconvenientes

De este sistema de cooperación empresarial pueden derivarse los siguientes inconvenientes:

- La integración en una red de franquicia representará tener que afrontar costes adicionales que no encontraríamos en caso de apertura de un comercio independiente (derechos de entrada y royalties de funcionamiento y publicidad). Sin embargo, deben contemplarse como una inversión dirigida a la reducción de riesgos.
- El franquiciado tendrá un margen reducido de creatividad ya que todos los aspectos de la explotación vendrán predefinidos por el franquiciador y estipulados en los manuales de negocio.
- Si el negocio consigue superar las previsiones iniciales de rentabilidad establecidas por el franquiciador, es muy posible que el franquiciado comience a cuestionarse la necesidad de pagar los royalties de funcionamiento y termine por no aceptar de buen agrado las visitas periódicas del personal de control del franquiciador.
- El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red pueden afectar gravemente a la imagen y reputación de nuestro negocio.

- Pueden darse limitaciones para la venta o traspaso del negocio. El franquiciador puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato según las condiciones definidas en el mismo.
- Existencia de riesgos asociados a la gestión del franquiciador:
  - Un franquiciador en fase de lanzamiento pondrá más esfuerzos en la captación de nuevos franquiciados que en la prestación de servicios adecuados de asistencia y apoyo. La limitación de recursos financieros puede generar importantes deficiencias en la prestación de estos servicios.
  - Un franquiciador no ético que con ánimo de lucro no pretende establecer una correcta relación de apoyo al franquiciado.
  - Un franquiciador falto de los recursos financieros y humanos necesarios o simplemente explotador de un negocio carente de la suficiente solidez y fiabilidad.

En cualquier caso, es indudable que la franquicia plantea más ventajas que inconvenientes, toda vez que permite al franquiciado explotar una opción de negocio original y de rentabilidad probada, reduciendo en definitiva los riesgos propios que conlleva la creación de toda nueva empresa.

- *La franquicia responde perfectamente a los requerimientos de especialización, calidad de gestión y asociacionismo que hoy en día exige el comercio.*
- *La franquicia es un planteamiento de desarrollo para estructuras empresariales ya establecidas.*
- *Una franquicia representa una relación contractual entre dos partes jurídicamente independientes e iguales, que persiguen un único objetivo: el beneficio común.*
- *Condicionantes económicos, geográficos, temporales, operativos y la asistencia permanente a la red serán características típicas del sistema.*

CONDICIONES PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO

Vendrán referidas al concepto de negocio, al mercado en el que se desarrolle, al producto o servicio que se comercialice y a las experiencias adquiridas por el empresario.

CONCEPTO DE NEGOCIO
Experimentado. Explotación. Para poder franquiciar cualquier concepto de negocio es preciso que éste haya sido previamente probado y contrastado mediante la explotación de centros piloto, y debe ser éste un requisito imprescindible que tendrá que afrontar el franquiciador antes de dar cualquier paso de cara a la creación de una red de franquicia.

MERCADO
Estable. Permanencia. El interés del público por el producto o servicio tendrá que ser duradero y no estar simplemente basado en una novedad de consumo.
Amplio. Exclusividad. La zona de exclusiva que pudiera sernos asignada deberá incluir un número suficiente de clientes potenciales con el fin de permitirnos amortizar las inversiones acometidas y rentabilizar nuestro negocio.

PRODUCTO O SERVICIO

- Diferente. Innovación. El producto o servicio deberá distinguirse con facilidad de los productos o servicios de la competencia. Estos elementos diferenciadores podrán darse en el producto o servicio en sí o en sus formas de comercialización.
- Competitivo. Calidad-precio. La relación calidad-precio de los productos o servicios tendrá que facilitarnos un posicionamiento privilegiado respecto a la competencia.
- Completo. Oferta. La oferta deberá ser suficientemente amplia y variada con el fin de otorgarnos una clara especialización.
- Homogéneo. Identificación. El producto o servicio ofrecido al consumidor o usuario deberá ser el mismo cualquiera que sea el punto de la red en el que se realice la venta. Ello sólo será posible aplicando técnicas operativas y comerciales homogéneas.
- Rentable. Margen. La venta del producto o servicio tendrá que permitirnos obtener un margen suficiente para la rentabilización de la actividad.

SABER HACER

- Secreto. Inaccesible. El saber hacer del franquiciador no tiene que ser conocido o fácilmente accesible en su conjunto.
- Original. Específico. En sus diferentes elementos componentes o en la reunión de todos ellos.
- Sustancial. Necesario. Nos aportará una información útil y necesaria para mejorar nuestra posición competitiva, los resultados del negocio o ayudarnos a penetrar en un nuevo mercado.
- Transmisible. Formación. El saber hacer del franquiciador tendrá que transmitirse con facilidad si disponemos del perfil inicialmente requerido por éste.
- Reproducible. Similitud. Este conjunto de experiencias relativas a la gestión y explotación del negocio deberá poder reproducirse en un entorno similar al de los centros piloto del franquiciador.
- Actualizado. Adaptabilidad. El saber hacer del franquiciador no mostrará un carácter estático, sino que tendrá que adaptarse a las exigencias continuamente cambiantes del mercado.
- Identificado. Documentación. Conveniente y suficientemente descrito en manuales o cualquier otro elemento adecuado para facilitar su transmisión.

TIPOS DE FRANQUICIA

Podemos clasificar las franquicias de acuerdo con muy diversos criterios. A modo de resumen, estos son los principales tipos de franquicia que podemos encontrar.

Según el sector de actividad

Franquicia de producción: el franquiciador es el propietario de la marca y el fabricante de los productos que distribuyen los franquiciados.

Franquicia industrial: en ella, tanto franquiciador como franquiciado son industriales relacionados por un contrato de franquicia mediante el cual el primero cede al segundo el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.

Franquicia de distribución: el franquiciador selecciona una relación de productos fabricados por otras empresas para que sean distribuidos a través de los puntos de venta de su red.

Franquicia de servicios: el franquiciador ofrece a los franquiciados una fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con un método experimentado y caracterizado por su eficacia.

Según el grado y nivel de integración en la red

- **Franquicia asociativa:** cuando el franquiciador participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa.
- **Franquicia financiera:** el franquiciado es simplemente un inversor que no gestiona directamente la franquicia.
- **Franquicia activa:** el franquiciado gestiona directamente el punto de venta.
- Franquicia integrada: cuando la relación de franquicia abarca la totalidad del canal de distribución, es decir, cuando el fabricante distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de establecimientos franquiciados minoristas.
- Franquicia semi-integrada: cuando la relación de franquicia se mantiene entre mayoristas y minoristas.
- Franquicia vertical: la relación de franquicia existe entre diferentes niveles del canal de distribución.
- Franquicia horizontal: se produce entre los propios minoristas como consecuencia del éxito de uno o varios puntos de venta piloto que, posteriormente, se franquician a otros puntos de venta.

Formas específicas de franquicia

Multifranquicia: el franquiciado tiene más de una franquicia del mismo franquiciador.

Plurifranquicia: el franquiciado gestiona franquicias diferentes que son complementarias y no competitivas entre sí.

Franquicia córner: la franquicia se desarrolla dentro de un establecimiento comercial que destina un determinado espacio a la venta de los productos o prestación de los servicios del franquiciador, según las especificaciones del mismo y bajo su marca.

Franquicias móviles: aquellas en las que el concepto de negocio basa su actividad en una o varias unidades móviles (vehículos, carritos, etc.) que circularán dentro de una demarcación zonal concreta.

Franquicias multipunto: la franquicia consistirá en la explotación simultánea de varias unidades de negocio dentro de una misma zona franquiciada, generalmente bajo sistemas de stands, góndolas, quioscos, etc.

Franquicia multiconcepto: generalmente aquellas en las que el franquiciado, dentro de una misma demarcación zonal, explota puntos de venta de diversa modalidad. Por ejemplo, una tienda situada en un local comercial y una microrred de córneres ubicados en establecimientos homologados por el franquiciador y en los que se comercialicen productos o servicios complementarios.

Franquicia dual: se trata de una variante especial de plurifranquicia (un mismo franquiciado lo es de dos o más cadenas diferentes) en la que el franquiciado explota dos (o más) unidades de negocio de cadenas diferentes, pero complementarias entre sí, en un mismo local comercial, afrontando las actividades franquiciadas de forma paralela y, desde un inicio, simultáneas, bajo las directrices de funcionamiento y obligaciones financieras correspondientes a cada una de ellas.

Franquicia dual directa: el franquiciado otorga un contrato de franquicia diferente con cada central.

Franquicia dual indirecta: el franquiciado otorga un único contrato con una de las centrales, quedando ésta vinculada con las demás, en derechos y obligaciones recíprocas, mediante la firma de acuerdos bilaterales independientes.

Franquicia máster: cuando entre el franquiciador y el franquiciado existe una figura intermedia, el franquiciado principal, quien desarrollará las funciones de franquiciador en una delimitación geográfica determinada.

Franquicia internacional: aquella en la que el franquiciador procede a la apertura directa en franquicia de unidades de negocio en mercados exteriores sin acudir a la figura de un franquiciado máster.

EN RESUMEN...

«La actitud respecto al riesgo es una restricción importante que hay que tener en cuenta al formular objetivos y, en particular, al establecer sus prioridades.» H. Igor Ansoff

01 El comercio minorista adopta estrategias empresariales dirigidas a la consecución de planteamientos acordes a la situación actual de la distribución y que se concretan en la comercialización especializada, la optimización de la gestión y los acuerdos de asociación empresarial.

02 Como sistema de comercio asociado, la franquicia se contempla como una solución ideal para la renovación del comercio tradicional, toda vez que plantea una evolución hacia la especialización y la calidad de gestión del pequeño comercio.

03 Será la transferencia gradual de experiencias y el equilibrio de autoridad y ganancias lo que únicamente pueda garantizar el éxito de la operación de franquicia.

04 La franquicia se diferenciará básicamente de otras fórmulas de cooperación empresarial (concesión comercial, cadenas voluntarias y centrales de compras) por el protagonismo destacado que adquieren aspectos tales como la formación progresiva, la asistencia permanente y el control y seguimiento de la gestión de las unidades franquiciadas.

05 La franquicia es un sistema de colaboración contractual entre dos partes jurídicamente independientes e iguales. Por una parte, el franquiciador, titular de derechos de propiedad industrial o intelectual y de un know-how caracterizado por una serie de productos y/o servicios, presentados de un modo original y específico y explotados según técnicas previamente experimentadas y de rentabilidad probada. Por otra, el franquiciado, que obtiene con su integración en la red de franquicia el derecho a comercializar y explotar dichos productos y/o servicios en unas condiciones operativas, económicas y geográficas preestablecidas y controladas mediante la asistencia permanente del franquiciador.

06 El vínculo asociativo que representa la firma de un contrato de franquicia minimizará considerablemente los riesgos propios del inicio y la continuidad del negocio, en tanto el franquiciador aporte a la relación planes estratégicos y operativos de apertura, puesta en marcha y asistencia continuada en la gestión.

07 Con anterioridad a su integración en la red, el franquiciado deberá mostrar suficiente capacidad de análisis a nivel conceptual, de mercado, económico y contractual que le aporte una información fidedigna en la que basar su decisión de adquirir la condición de franquiciado.

08 Una vez materializada la integración en la cadena de franquicia, el franquiciado tendrá que poner de manifiesto con la explotación diaria su firme voluntad de aplicar y respetar los procedimientos de gestión establecidos por el franquiciador.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Franquicia: es un sistema de cooperación entre empresas financiera y jurídicamente independientes, pero ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas (la franquiciadora) concede a la otra u otras (franquiciados), a cambio de unas contraprestaciones económicas, el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación.

Marca: signo distintivo de un producto, de un establecimiento o de un canal de ventas. Toda franquicia conlleva la disponibilidad de una marca de canal cuyo derecho a uso se otorga con la firma del contrato. Por su parte, la marca de los productos que se comercialicen a través del canal de ventas que constituirá la red de establecimientos en franquicia podrá coincidir o no con la que dicho canal se identifica en el mercado.

Negocio en franquicia: actividad objeto de la franquicia y que deberá ser reiterada en los diversos entornos mercadotécnicos para los que ésta se conceda. Su desarrollo ha sido objeto de la experiencia del franquiciador y sobre él se han asentado los diversos manuales operativos en los que se concreta el saber hacer de su explotación.

Planes de asistencia: constituyen una clara manifestación de las técnicas con las que el franquiciador persigue abordar el mercado y desarrollar sus funciones de creación, organización y desarrollo de la red de puntos de venta. Los servicios en los que se concreten los planes de apertura y asesoramiento de gestión delimitarán el ámbito en el que la central de franquicia podrá hacer efectivos sus objetivos y llevar a la práctica los planteamientos de negocio deseados, cuando sea en realidad una empresa independiente la que fuera a explotar el concepto. La asistencia técnica y comercial será una obligación ineludible de todo franquiciador durante todo el período contractual.

Saber hacer: conjunto de experiencias prácticas adquiridas por el franquiciador con la explotación de unidades propias de negocio y que constituyen un sistema propio de comercialización de productos y servicios. Es transmitido a los franquiciados a través de procesos formativos, manuales de negocio y cualquier otro medio adecuado para tal fin.

Unidades propias: negocios propiedad del franquiciador. Pueden adquirir la condición de unidades piloto o simplemente tratarse de unidades de negocio abiertas por el franquiciador en zonas reservadas con fines meramente económicos.

«La franquicia. Términos y consideraciones generales» es el capítulo 1 del libro de Mariano Alonso Prieto, Manual del Franquiciado (LID Editorial Empresarial, 2010, ISBN 978-84-8356-078-5). Publicado en este sitio con autorización del autor.