

# La Franquicia

## Factores de éxito

&lt;&lt;&lt;&lt;

Las estadísticas respaldan a la franquicia como modelo exitoso. El US Small Business Administration señala que en EE.UU. el 35% de los «nuevos negocios» fracasan dentro del primer año y solo el 23% de los negocios independientes continúan operando luego de los primeros cinco años; no obstante, el 90% de las franquicias operan en el mercado al quinto año.

&gt;&gt;&gt;&gt;



**E**n el Perú, según el Monitor Global de Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés), cuatro de cada diez peruanos adultos han iniciado una actividad emprendedora en los últimos doce meses o están realizando actividades para iniciarla en los próximos doce meses. De acuerdo con el GEM, el índice del Perú es 27 veces mayor que el del Japón, por ejemplo. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el 80% de las iniciativas empresariales fracasan al tercer año de su creación. En el CADE 2006, el presidente del BID señaló que el 40% de las empresas desaparecen antes de haber cumplido un año y solo el 15% continúa operando al tercer año.

Para comprender la fortaleza de una franquicia es importante analizar el ciclo de vida de las empresas. Una empresa, a semejanza del ciclo del ser humano, nace, pasa por una etapa difícil, llega a la pubertad, atraviesa la adolescencia y, finalmente, llega a la adultez y la madurez, donde debe relanzar su producto, innovar o reinventarse para entrar en un nuevo ciclo.

Lo relevante son los primeros años, aquellos en los cuales se produce una «mortalidad infantil» asociada a diversos factores tales como falta de un plan de negocios, incorrecto dimensionamiento del mercado, escasez de recursos, errores financieros, etc. La franquicia permite superar la etapa difícil de los primeros años al contribuir al inicio de una empresa con la documentación (manual de operaciones de la franquicia) y la información acerca de un negocio que ya superó, quizá con tropiezos, su propia etapa infantil.

**LA FRANQUICIA HA  
COBRADO MUCHA  
IMPORTANCIA EN EL  
MERCADO GLOBAL  
CON CLARAS VENTAJAS  
COMPETITIVAS**

*Felix Villanueva, Magister en administración  
estratégica de empresas, CENTRUM-PUCP.  
favillanueva@gmail.com*





Finalmente, para obtener los beneficios del modelo, es importante identificar aquellos factores que se deben monitorear para minimizar los riesgos en la adquisición de los derechos de una franquicia. Sobre este punto hemos identificado 15 factores que describimos, a continuación en orden de importancia. Este trabajo está basado en entrevistas efectuadas a más de 100 directivos de franquicias posicionadas en más de 5 países.

### 1. Inmediata y correcta transferencia del know how

El conocimiento y la experiencia que transfiere con respecto de su negocio deben constituir una ventaja competitiva frente a los que no disponen de esta ventaja. El Manual de Operaciones constituye el medio para transferir gran parte de ese conocimiento, allí debe estar descrita paso a paso y en forma estandarizada cada actividad relevante de producción, venta, distribución, administración y logística en forma estandarizada.

### 2. Calidad del producto y/o servicio

En el caso de las franquicias es relevante que la calidad sea estándar. Es un requisito indispensable que en cada establecimiento se encuentre la misma calidad, además de contar con algún elemento diferencial que lo distinga de la competencia y le dé una ventaja en el mercado.

### 3. Desarrollo de un plan de negocios

El plan de negocios es el estudio y la planeación de una iniciativa empresarial antes de comenzar a operar. En él se detalla, entre otros aspectos, el análisis del mercado o el segmento a atender, cómo va a funcionar y se va a dirigir el negocio y cuál es la factibilidad económica de la iniciativa comercial. En el caso de las franquicias, parte de este análisis está incluido en el know-how transferido pero debe «focalizarse» al medio donde se desarrollará la franquicia. Este plan de negocio debe tener como parte integrante y fundamental el análisis y/o estudio del mercado potencial, adicionalmente incluir el plan financiero, el plan operativo, el análisis estratégico, el plan de marketing, el plan organizativo y en ocasiones incluir un plan tecnológico.

### 4. Poseer un manual de procedimientos

Otro factor relevante y característico lo constituyen los manuales de procedimientos u operación lo suficientemente claros para traspasar el conocimiento al franquiciado con el fin de que este logre producir el bien o el servicio con las mismas características que los originales. El franquiciado dispondrá de una documentación a la que pueda remitirse en todo momento. Los manuales de operación son el punto de referencia básico para conocer el «cómo», «dónde», «cuándo» y «por qué» de la franquicia y «quién» es el cliente.

### 5. Posibilidades de que el producto y/o servicio pueda ser reproducido exitosamente

Debe tenerse cuidado debido a que existen productos que por su complejidad no podrán ser reproducidos o distribuidos en otros medios, climas, zonas o países, o que tienen dificultades legales como aranceles o cuotas que dificultan su normal importación. Es una consideración importante verificar las posibilidades que tenemos de replicarlo sin perder la esencia y fidelidad que hace exitoso el negocio.

### 6. Red de comunicación bien desarrollada entre la franquicia matriz y los franquiciados

El negocio compromete a ambas partes del contrato a mantener una buena comunicación. Ambos deben comprender que es un negocio conjunto y que la relación debe ser del tipo ganar-ganar. El franquiciado debe sentirse respaldado por el franquiciador y la red de franquicias.

### 7. Plan Estratégico

Es aquel que alinea las capacidades internas con las demandas externas, facilitando la formulación y la implementación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos y las metas.

### 8. Potencial adaptación del producto y/o servicio al mercado local

También llamada tropicalización, es la adecuación del producto o servicio a las necesidades propias del país o la localidad en donde se comercializará el producto

o entregará el servicio. Existen ejemplos diversos en las franquicias de comida rápida que «tropicalizan» sus productos con sabores e ingredientes locales.

### 9. Ubicación de los puntos de venta

Otro factor de éxito es la adecuada ubicación de los puntos de venta franquiciados. Una inadecuada ubicación ocasiona riesgos comerciales. Un efecto de la ubicación muy cercana entre puntos de ventas es la llamada canibalización, en la cual al atender dos o más puntos a un mismo mercado, las ventas se sobreponen lo que perjudica a todos.

### 10. Apoyo en marketing de la casa matriz

Este apoyo se plasma en la elaboración de planes, generalmente anuales, de marketing para todas las franquicias, en ocasiones personalizados y/o adecuados a cada franquiciado. Como ya se mencionó, en muchas franquicias existe una regalía de marketing que financia estas actividades.

### 11. Programa de capacitación

Este programa busca transmitir el modelo de negocio de la franquicia. La operación, la producción, la forma de atención al cliente, entre otros, deben ser replicables y estándar (la base para repetir el éxito).

### 12. Marca posicionada

La marca es un elemento diferenciador de la competencia y añade un valor a la franquicia. Bien posicionada en un territorio puede aportar considerablemente en el momento de la decisión de compra por parte del potencial cliente. La marca de una franquicia viene asociada a características que favorecen su posicionamiento en territorios nuevos y apoyan su rápido reconocimiento.

### 13. Contrato de franquicia adecuado

El contrato de franquicia es el documento que va a delinear la relación entre ambas partes, sus obligaciones y sus derechos. Puntos claves que este contrato debe estipular son los referentes a la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del know how y la prestación de asistencia permanente durante la vigencia del contrato. El análisis del contrato por ambas partes evitará se presenten problemas inesperados en la relación contractual. Un contrato justo para ambas partes permitirá el éxito financiero y la continuidad del negocio, partiendo de que si el franquiciado tiene éxito, el franquiciador lo tendrá.



### 14. Actitud del franquiciado

Los directivos de los franquiciados que tienen éxito suelen mostrar una actitud positiva en todos los campos de su actividad, no solo en los negocios sino también en su vida social y familiar. Son personas que buscan soluciones, abiertas a los cambios y dispuestas a colaborar. Esto, además de ser un valor en sí mismo, contribuye a sembrar un espíritu positivo en la cadena. La franquicia constituye un negocio de menor riesgo, pero no está libre de ello, por lo que es necesario buscar franquicias en sectores en los que seamos afines y tener una dedicación importante al negocio.

### 15. Selección del franquiciado

Lo importante es encontrar una persona, un socio, que lidere ese sueño que el franquiciador puso en marcha. Cuando se trata de definir el perfil del franquiciado, la mayoría de franquicias se refieren a factores como experiencia laboral, trayectoria profesional, carácter emprendedor, disponibilidad del tiempo necesario para el negocio y capacidad económica adecuada para desarrollarlo.

#### Primeros pasos

Si ha tomado la idea de la franquicia como suya, sea para hacer crecer su negocio exponencialmente sin inversión de capitales propios (franquiciador) o para realizar un emprendimiento con menor riesgo (franquiciado), la pregunta inmediata y natural es ¿qué actividades o pasos debo seguir? Aquí algunas sugerencias desde ambas perspectivas.

#### Para el franquiciador:

- Lo primero es determinar si tenemos un concepto franquiciable, es decir, que además de ser probadamente exitoso y rentable sea repetible y estandarizable. Revisar y comparar los factores de éxito nombrados en el artículo.
- Luego elaborar los manuales de operación, documentando cada proceso, y los programas de capacitación y asistencia técnica.
- Se debe redactar la circular de oferta de franquicias y el plan de marketing de promoción de la nueva franquicia.
- Redactar, con asesoría legal, el marco jurídico (contrato de franquicia).

- Estructurar el área de la empresa que manejará las franquicias otorgadas y lanzará la franquicia al mercado.

#### Para el futuro franquiciado:

- Encontrar la franquicia. Se puede buscar en cámaras y asociaciones que existen en cada país. En el Perú existe la Cámara Peruana de Franquicias (cpfranquicias.com) que está conectada con distintas asociaciones gremiales en todo el mundo. Otras direcciones útiles son: buscafranquicias.com, tormo.com, franquicias.com, franchising.com, franchise.org.
- Si ya se encontró alternativas, recopilar información: buscar otros franquiciados, hablar directamente con los principales responsables de la franquicia, verificar su estructura, pedir referencias bancarias y comerciales, conocer los detalles del contrato marco de franquicia, de la circular de oferta de franquicias, estimados económicos y de retorno de la inversión.
- Revisar y comparar los factores de éxito señalados en este artículo con lo que ofrecen las franquicias escogidas.

En suma, como en cualquier inversión se debe ser cauto. No está demás solicitar información en las cámaras comerciales o con un asesor de confianza. ☺

### COMACSA AGREGADOS CALCAREOS S.A.

Empresa Minera e Industrial  
 Av. Universitaria 6330 - Los Olivos, (Lima 39)  
 Telf. (511) 528-1100 / 425-1595 FAX: (511) 528-1106  
 E.mail: comacsa@comacsa.com.pe  
 www.comacsa.com.pe



**COMACSA**  
 AGREGADOS CALCÁREOS S.A.

Productos Industriales	Minerales que Producimos	Aplicaciones Industriales
Cemento Portland Blanco HUASCARAN Cal Hidráulica COMACSA Cal Hidratada KIMIKAL Cal Viva Molida Cal Viva en trozos	Antracita Arcillas Baritina Blanca Baritina API Bentonitas Calcita Calizas Caolines Creta Cuarzita Cuarzo Diatomita	Adhesivos Agrícola Aislante Caucho Cerámica Construcción Farmacia Fundición Insecticidas Minería Mosaicos Papel
Además, para Ceramistas, Profesionales y Aficionados: Barbotinas Pastas Engobes Arcillas Feldespato Sílice	Dióxido Manganeso Esquistos Feldespato Grafito Mica Mármoles Pirofilita Piedra Pómez Puzolanas Sílice (Arena) Talco Trípoli Yeso	Petrolera Plásticos Pulidores Química Refractarios Siderúrgica Soldadura Terrazos Vidrios Yeso Otros
Industria Manufacturera en General		

**Nuestro Lema: "CALIDAD Y SERVICIO"**