

# La hora de las franquicias

El formato de las franquicias ha recuperado el auge que alcanzara en los años noventa, pero ahora liderado por las peruanas.



Juan Carlos Mathews S.  
Economista

**E**mpecemos por poner los términos en su lugar. Muchas veces se confunde el concepto de franchising o sistema de franquicias con otros formatos de alianzas estratégicas como la licencia de marca o el joint venture. Franchising es, en realidad, el: “Sistema de distribución de productos y/o de servicios mediante el cual una empresa que ha alcanzado éxito comercial en un determinado sector (franquiciador o franquiciante) transmite a un empresario independiente (franquiciado) todo el know how adquirido (conocimientos específicos, manuales, experiencias) y el derecho de uso de su marca comercial a cambio de un pago inicial más un porcentaje de regalías”.

## TIPOS DE FRANQUICIAS

A continuación, repasamos los diferentes tipos de acuerdos de franquicia:

**Master franchise o franquicia maestra:** La empresa franquiciadora o franquiciante concede exclusividad al franquiciado en un territorio determinado (un país, por ejemplo), y permite la posibilidad de subfranquiciar el negocio localmente (en provincias, por ejemplo). Es el caso de Pizza Hut.

**Franquicia múltiple:** No es exclusiva ni permite la posibilidad de ser subfranquiciada. Normalmente se prefija un número determinado de locales en un plazo de tiempo definido. Ejemplo: Blockbuster (mientras estuvo en el Perú).

**Franquicia individual:** Se otorga para ser operada en una sola unidad cuando se trata de un concepto muy exclusivo. La apertura de otros locales, cuando se justifica, implica pagar nuevamente el derecho de entrada al sistema, aunque normalmente se define un monto menor que el pagado inicialmente. Ejemplo: La Chocolaterie (ya no está en el Perú).

**Corner franchise:** Requieren pocos metros cuadrados para operar, por lo cual se instalan dentro de otro negocio mayor. Ejemplo: Lavanderías Pressto dentro de Tottus, y antes en Metro.

## FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN EL PERÚ

La primera franquicia que ingresó en el Perú fue Kentucky Fried Chicken (Estados Unidos), que soportó los 12 años de terrorismo en nuestro país y cuyo primer local, ubicado en la avenida Arequipa, en Miraflores, fue atacado en dos oportunidades por Sendero Luminoso. Luego, se sumaron más franquicias, sobre todo de los Estados Unidos, y fuertemente concentradas en el rubro de comida rápida. Fue el caso, entre otros, de Pizza Hut, Tony Roma's, y Burguer King.

Según información de PromPerú, la mayoría de las franquicias existentes hoy en el país corresponden al rubro de gastronomía (68%), seguido de educación (7%), artesanías (5%), y salones de belleza (2%). Los primeros negocios peruanos bajo el formato de franquicia aparecen a principios de los años 1990 y hoy representan el 30% de las 120 franquicias existentes en el país.

## FRANQUICIAS PERUANAS EN EL EXTERIOR

Durante los últimos siete años las franquicias peruanas han alcanzado un crecimiento impresionante y una cada vez más clara

## ALGUNOS INDICADORES

- Cada tres minutos se abre un local de franquicia en alguna parte del mundo.
- Según el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, en el caso de negocios independientes en diferentes sectores, luego de cinco años sólo sobrevive el 18%. Cuando se trata de negocios franquiciados, perdura el 92%.
- En la actualidad, más de la mitad de los negocios minoristas en los Estados Unidos corresponde a negocios franquiciados.

# Franquicias peruanas en el mundo



A FINES DE 2007

10

NEGOCIOS PERUANOS CONTABAN CON

47

ESTABLECIMIENTOS EN

15

PAISES

Otros

COSTA RICA  
ECUADOR  
COLOMBIA  
INDIA  
ABU DABI  
OTROS

30%

TASA DE CRECIMIENTO EN FRANQUICIAS PERUANAS



FUENTE: Cámara Nacional de Franquicias en el Perú (CNF)

9% EEUU

15% MEXICO

15% PANAMA

15% CHILE

SE GENERAN 15,500 PUESTOS DE TRABAJO

57% NEGOCIOS DE GASTRONOMIA

Nota. de Strategia

proyección internacional. Hoy negocios peruanos como Rosatel, Astrid y Gastón, China Wok, La Caravana, Bombos, Pardo's Chicken y Segundo Muelle, por citar solo algunos ejemplos, se desarrollan con éxito en mercados de alta competencia (véase infografía adjunta).

Chile (15%), Panamá (15%), México (15%) y los Estados Unidos (9%) representan las principales plazas para las franquicias peruanas. Sin embargo, se siguen sumando otros mercados de la región como Costa Rica, Ecuador y Colombia, a la par que otros mercados más lejanos como la India en el caso de Bombos o la propuesta aún no concretada de Pescados Capitales en Abu Dabi.

Al cierre del 2007, diez negocios peruanos bajo este formato contaban con 47 establecimientos en 15 países, según el Portafolio de Franquicias Peruanas elaborado por PromPerú. Esto significa que el 28% de las franquicias peruanas ya están establecidas fuera de nuestro país.

Se estima, conforme a esta misma fuente, que el sector de las franquicias genera aproximadamente 15.500 puestos de trabajo, 57%

de los cuales corresponden a negocios de gastronomía (cebicherías, pollos a la brasa, comida rápida, restaurantes, chocolaterías y heladerías). El aporte de los negocios peruanos franquiciados sobre el total del sector en materia de generación de empleo es de 35%.

Según la Cámara Nacional de Franquicias en el Perú (CNF), durante los últimos años el mercado de las franquicias en el país ha venido creciendo a un ritmo cercano al 30% anual, ritmo que podría mantenerse el presente año. Si esta tendencia se mantiene, al cierre del 2009 podría alcanzarse una facturación agregada cercana a los 600 millones de dólares.

## ¿POR QUÉ FRACASAN ALGUNAS FRANQUICIAS?

Si bien resulta claro que este formato reduce notablemente los riesgos y posibilidades de fracaso, como lo revela el citado informe del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, en el Perú, el cierre de negocios de franquicia es relativamente alto, aproximadamente 17%. Por ello, todavía recordamos algunas marcas cuyo paso por el Perú fue sólo temporal, como Taco Bell, Hard Rock Café, Sir Pizza, Swensens, Alpha Graphics, Yogen Fruz, Carlos & Charlies, Mr. Frogs, etcétera.

Asimismo, la franquicia peruana Bohemia no logró mantenerse en el mercado chileno. Además, hace pocos meses, cerró un local de Pardo's Chicken aparentemente exitoso en la difícil y competitiva plaza de Nueva York.

Son varias las explicaciones de un mal rendimiento:

1. Mala administración: Deficiencias en costeo y control de calidad.
2. Mal manejo de la promoción: Inadecuado posicionamiento, imagen.
3. Incapacidad de adaptación al cambio.
4. Dependencia de personal clave.
5. Falta de un adecuado estudio de mercado.
6. Tropicalización: flexibilidad para adaptar el producto a las características particulares del mercado y del consumidor.
7. Entendimiento de lo que se ofrece: no sólo lo tangible.

#### CONCLUSIONES

La proyección de los negocios de franquicias en el Perú y desde el Perú para el mundo se mantiene muy positiva. Al cierre del 2008, el número de franquicias peruanas en el extranjero se ha incrementado en 75%. Continuará la diversificación registrada durante los últimos siete años: por origen (no sólo franquicias de los Estados Unidos), por rubro (no sólo comida rápida) y por segmento de mercado (no sólo el A-B). La buena imagen de la gastronomía peruana mantendrá, sin duda, a este rubro como el más importante vinculado a la exportación de conceptos peruanos. En muchas partes, se repite el lema: "Perú está de moda".

Según la CNF, las franquicias que más se desarrollarán en el país durante el 2009 serán las que involucran una inversión inicial de entre 25,000 y 50,000 dólares. Estarán principalmente vinculadas a servicios de belleza, salud, y educación, además del creciente sector gastronómico.

Sin embargo, la crisis internacional y el alto porcentaje de franquicias fallidas en el Perú representan una luz de alerta para todos los nuevos emprendimientos en este sector. ☐



FOTO: CARLOS POLO