



Crear... Crear... Crear...



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Trabajo Final

Título: CANALES DE DISTRIBUCION. SISTEMAS VERTICALES DE MARKETING. FRANQUICIAS: Análisis del funcionamiento de una franquicia en la ciudad de La Calera, Provincia de Córdoba.

ALUMNA: Trefs Roldan María Candela

DNI: 32169853

TEL: 3512172982

MAIL: cande1117@hotmail.com

DIRECTOR: Msc. Raúl Barovero

Junio de 2016

INDICE

INTRODUCCION.....	4
Introducción.....	5
CAPITULO 1	6
CANALES Y SISTEMAS VERTICALES.....	6
Canales y sistemas verticales	7
Razones de ser los intermediarios	7
Alternativas de diseño de canales	7
Diferentes tipos de intermediarios	8
Configuración de un canal de distribución	8
Factores que afectan la estructura del canal.....	9
Características del producto	9
Características de la empresa	9
Sistemas verticales de marketing	9
Sistemas de distribución	11
Distribución intensiva	11
Distribución selectiva.....	11
Distribución exclusiva	12
CAPITULO 2	13
FRANQUICIA.....	13
Franquicia.....	14
Introducción.....	14
Antecedentes históricos	15
Concepto.....	17
Elementos de la franquicia.....	20
Naturaleza jurídica	21
Características de una buena franquicia.....	22
Ventajas y desventajas de la franquicia.....	23

Desventajas y ventajas de las franquicias según un estudio descriptivo en Córdoba.....	24
Tipos de franquicia.....	27
Beneficios del franquiciador	29
Beneficios de los franquiciados	30
Las Franquicias en el mundo.....	31
Las Franquicias en Argentina	32
Análisis FODA del sistema de franquicias	33
Fortalezas.....	33
Oportunidades.....	35
Debilidades.....	36
Amenazas.....	38
Factores claves del éxito	38
Motivos de fracasos.....	39
Características del franquiciado.....	40
Requisitos para el éxito de una franquicia.....	41
Análisis de una franquicia	42
CAPITULO 3	44
CASO PRÁCTICO	44
CASO PRÁCTICO	45
CAPITULO 4	57
CONCLUSION FINAL	57
Conclusión final.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	60
Bibliografía	61

INTRODUCCION

Introducción

El presente informe denominado “Trabajo final” corresponde al fin del cursado de la carrera Licenciatura en Administración dictada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Los temas a desarrollar son canales de distribución, sistemas verticales de marketing y franquicia.

Definiendo a la franquicia como un sistema de marketing contractual, verticalmente integrado, que se refiere a un método de distribución de bienes y servicios. Implica una relación continua y contractual en la cual el franquiciante concede el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado. De este modo el franquiciatario acuerda pagar una cuota inicial, más las regalías calculadas sobre la cifra de ventas por el derecho de utilizar un producto o servicio de marca muy conocida, y por recibir asistencia y servicios continuos de parte del franquiciante. De hecho, el franquiciatario está comprando el éxito probado por el franquiciante.

Por lo tanto, un sistema de franquicia es un sistema de marketing integrado controlado por el franquiciante pero financiado por los franquiciatarios.

El trabajo se divide en tres capítulos, dos capítulos de teoría y un tercer capítulo con la aplicación práctica, es decir el análisis de una franquicia.

Los dos primeros capítulos que consisten en un marco teórico, le permitirá al lector comprender los aspectos básicos de los temas tratados, en el primer capítulo se expone sobre la teoría de los canales de distribución y sistemas verticales de marketing. En el segundo capítulo se analizará sobre el concepto de franquicia, características, ventajas, desventajas, etc.

Por último, el tercer capítulo, contiene la aplicación práctica, en donde se realiza una entrevista a la dueña de una franquicia Grido, explicando el funcionamiento de la misma desde el momento que se decide invertir hasta el día de la fecha.

En cuanto a la metodología utilizada para recolectar información es la siguiente: en el marco teórico se realizó un análisis bibliográfico de conocidos autores especializados en franquicia. Posteriormente en la aplicación práctica: se hizo uso de una de las técnicas de recolección de datos, entrevista al franquiciatario.

También se recolecta información desde la página web de la empresa franquiciante. Luego de que se recabará la información pertinente, se ordenó y analizo.

CAPITULO 1

**CANALES Y SISTEMAS
VERTICALES**

Canales y sistemas verticales

En este capítulo se analizará el papel y las funciones de los canales de distribución, porque las empresas los utilizan, cuáles son las tareas de los diferentes actores en estos canales, las principales configuraciones de un canal de distribución y las diferentes estrategias de cobertura.

La necesidad de un canal de distribución para comercializar un producto parte de la imposibilidad del fabricante de asumir todas las tareas y funciones.

El diseño de una estructura del canal es una decisión estratégica clave.

Un canal de distribución es la estructura formada por socios interdependientes que participan en el proceso de hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el uso o consumo de los consumidores o usuarios industriales.

Son estructuras organizadas que desempeñan las tareas necesarias para facilitar las transacciones de intercambio.

Su función es reducir las distancias que existen entre los fabricantes y los usuarios finales, haciendo que los bienes estén disponibles donde y cuando se necesiten bajo los términos apropiados de comercialización. Además crear utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen el valor agregado de la distribución.

La función principal de los canales de distribución es eliminar las disparidades entre la oferta y la demanda.

Razones de ser los intermediarios

Las funciones de distribución no pueden eliminarse, pero pueden ser asumidas por otros miembros del canal con mayor eficiencia. Las innovaciones en los canales de distribución reflejan ampliamente el descubrimiento de formas más eficientes de gestionar estas funciones o flujos económicos.

Alternativas de diseño de canales

El diseño de la estructura de un canal de distribución implica decisiones relacionadas con las responsabilidades que deberán asumir los diferentes participantes en el proceso de intercambio.

Diferentes tipos de intermediarios

Mayoristas

Estos intermediarios venden principalmente a otros revendedores, tales como minoristas o clientes institucionales.

Compran en grandes cantidades a los fabricantes y revenden en pequeñas cantidades a los minoristas. Generalmente cuentan con un abastecimiento de productos complementarios, dado que tratan con diversos proveedores.

Existen dos tipos de mayoristas: las tiendas mayoristas en régimen de autoservicio, que operan de manera similar a los almacenes y donde se vende comida y bebidas, sobre todo a los minoristas tradicionales y a los hoteles, restaurantes y servicios de banquetes.

Los mayoristas de entrega reparten sus mercancías desde los almacenes hasta sus clientes, que generalmente son operadores de mediano o gran tamaño.

Minoristas

Los minoristas venden bienes y servicios en formas directas a los consumidores para su uso personal. Toman posesión de los bienes que transportan y como compensación tienen el margen entre lo que pagan por los productos y el precio que cargan a sus clientes.

Una clasificación tradicional hace una distinción entre tres tipos de minoristas independientes: los minoristas de alimentación general, los minoristas especializados y los minoristas artesanos.

Configuración de un canal de distribución

Los canales de distribución se pueden describir por el número de niveles de intermediación que separan al fabricante del consumidor final.

Existen dos sistemas de distribución

- Sistema de distribución directa el fabricante vende directamente al consumidor final. No existe ningún intermediario. Esta estructura se denomina también sistema de marketing directo.
- Sistema de distribución indirecta participan uno o varios intermediarios, acercando el producto al comprador final. Un sistema indirecto se denomina corto o largo dependiendo del número de niveles intermedios.

En el campo de bienes de consumo, los canales de distribución tienden a ser largos, e intervienen varios intermediarios, por lo general mayoristas y minoristas.

En los mercados industriales, los canales suelen ser más cortos, en particular cuando los compradores son grandes y están bien identificados.

Factores que afectan la estructura del canal

La elección del diseño de un canal de distribución específico está ampliamente determinada por un conjunto de limitaciones relativas al mercado y a factores de comportamiento del comprador, características del producto y de la empresa.

Si el mercado es grande es más factible que se necesiten intermediarios. Por el contrario si el mercado es pequeño, la empresa tendrá más posibilidades de evitar el uso de intermediarios y asumir la mayoría de las tareas de distribución. Cuanto más disperso sea el mercado geográficamente, más difícil y costosa será la distribución.

También habrá más probabilidades de utilizar intermediarios, debido a los altos costos que intervienen en una adecuada provisión de servicios a muchos clientes dispersos.

Características del producto

Las características del producto también determinan la estructura del canal. Los canales deben ser tan cortos como sea posible para los productos perecederos.

Las estructuras de canales largos son más adecuadas, cuando los productos son muy estandarizados y cuando tienen bajo valor por unidad.

Características de la empresa

Las variables claves aquí son el tamaño y la capacidad financiera del producto. Las grandes empresas en general cuentan con recursos financieros cuantiosos y pueden asumir varias tareas de distribución de forma directa

Algunas actividades de distribución, como el transporte y el almacenado, implican costos fijos. Las grandes empresas tienen mayor capacidad para afrontar estos costos. Por otro lado, el uso de intermediarios implica un costo, que es proporcional al volumen de actividad.

Sistemas verticales de marketing

Si la estructura del canal seleccionado es indirecta, debe alcanzarse cierto grado de cooperación y coordinación entre los participantes del canal.

Pueden existir dos formas de organización:

- Es una estructura vertical convencional cada nivel del canal se comporta de manera independiente, cómo una entidad económica separada que busca maximizar su propia ganancia.
Este es el modo principal en el que trabaja una red de distribución, donde ningún miembro del canal tiene control sobre los otros.
- Es una estructura vertical coordinada, las partes del proceso de intercambio coordinan una parte o el conjunto de sus funciones, comportándose como socios, con el objetivo de aumentar su poder de negociación y de alcanzar economías de explotación y máximo impacto en el mercado. En este tipo de organización un miembro del canal toma la iniciativa de la coordinación, ya sea el mayorista o minorista.

Se distinguen varias formas de coordinación vertical en los canales de distribución:

Sistemas de marketing vertical integrados

En un sistema integrado de marketing vertical corporativo, una empresa en particular alcanza la coordinación y el control a través de la propiedad de la corporación.

La empresa que es dueña y operadora de las otras unidades del canal puede ser un fabricante, un mayorista o un minorista.

Sistemas de marketing verticales contractuales

En una estructura vertical contractual, empresas independientes que operan en diferentes niveles del canal coordinan sus actividades a través de contratos legales que definen con precisión los derechos y obligaciones de cada socio. Los tres tipos básicos de sistemas contractuales son

1. Las cooperativas de minoristas
2. Las cadenas voluntarias, patrocinadas por un mayorista
3. Los sistemas de franquicia

Sistemas de marketing verticales controlados

Las empresas que participan en el canal coordinan sus actividades a través de la guía informal o influencia de uno de los miembros del canal.

La empresa líder, generalmente el fabricante, basa su influencia en la reputación de la marca o de la empresa o en la potencia de su organización comercial.

Las estructuras verticales coordinadas de han convertido en el modo dominante de distribución en el campo del marketing de consumo durante los últimos 20 años.

Los sistemas de marketing vertical ayudan a eliminar las fuentes de conflicto que existen en las estructuras verticales convencionales, y aumentan el impacto de mercado de sus actividades.

Sistemas de distribución

Se debe mantener un buen equilibrio entre los beneficios y las desventajas de cada sistema de distribución.

Distribución intensiva

La empresa busca el máximo número posible de minoristas para distribuir su producto, la mayor cantidad de puntos de ventas para asegurársela máxima cobertura del mercado y la más alta exposición de la marca. Esta estrategia es apropiada para los productos de compra corriente.

Las ventajas de la distribución intensiva son la maximización de la disponibilidad del producto y también que proporciona una cuota de mercado importante, debido a la elevada exposición de la marca. Sin embargo hay desventajas,

- Si la empresa recibe muchas ordenes de una red intensiva de pequeños minoristas, los costos de distribución pueden volverse extremadamente altos y minar la rentabilidad general.
- Se vuelve muy difícil para la empresa controlar su estrategia de marketing
- Difícil control sobre la red de distribución.

Por estos motivos, las empresas orientadas al mercado se ven inducidas a adoptar un sistema de distribución más selectivo, una vez que han alcanzado los objetivos de conciencia de marca.

Distribución selectiva

El productor utiliza un número de distribuidores inferior al número de distribuidores disponibles.

Para tener este tipo de distribución la empresa debe decidir el criterio sobre el cual seleccionara a sus intermediarios. Se utilizan comúnmente varios criterios:

- El tamaño del distribuidor, medido a través de su cifra de ventas, constituye el criterio más popular.

En la mayoría de los mercados, un pequeño número de distribuidores adquiere una cuota significativa del total de ventas.

- La calidad del servicio prestado también es un criterio importante. Se les paga a los intermediarios para desempeñar un cierto número de funciones bien definidas, y algunos comerciantes o minoristas son más eficientes que otros.
- La competencia técnica del distribuidor y la disponibilidad de equipamiento actualizado, principalmente para productos complejos donde el servicio posventa es importante.

El mayor riesgo de un sistema de distribución selectivo es tener una insuficiente cobertura de mercado. El productor debe asegurarse que el consumidor sea capaz de identificar fácilmente a los distribuidores.

Distribución exclusiva

El fabricante descansa en el minorista o en el comerciante para distribuir su producto dentro de un territorio geográfico determinado. El comerciante exclusivo acepta no vender ninguna marca competidora dentro de la misma categoría de producto.

La distribución exclusiva resulta útil cuando una empresa quiere diferenciar su producto sobre las bases de una alta calidad, el prestigio o la excelencia en el servicio al cliente.

Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia.

A continuación, en el siguiente capítulo se analizará en profundidad las franquicias, su concepto, características, etc.

CAPITULO 2

FRANQUICIA

Franquicia

Introducción

En este capítulo se analizarán las franquicias, su concepto, elementos, naturaleza jurídica, sus características, clasificaciones, ventajas y desventajas, tipos de franquicia, beneficios del franquiciador y franquiciante, etc. A continuación la historia de las franquicias.

Si se remite a los orígenes del sistema de franquicias se puede afirmar que la misma es una estrategia de expansión de negocios, en la que una empresa (franquiciante) otorga a un tercero (franquiciado) el derecho a usar su marca y su know-how (forma de operar) a cambio del cobro de un canon. Este sistema le permite al franquiciante crecer con capitales de terceros y así generar una rápida economía de escala y le permite al franquiciado posicionarse en un mercado competitivo bajo el respaldo de una marca reconocida y un negocio ya probado. En la franquicia encontramos que, además de otorgar la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial le transmite un conjunto de conocimientos y experiencias que le permiten llevar a cabo la operación del negocio de manera eficaz

El modo de comercialización del sistema de franquicias data de finales del siglo XIX, por lo tanto, no dudamos de que en sus inicios haya tenido problemas de aceptación entre los empresarios y consumidores, y seguramente hubo quienes dudaron del éxito que podría tener. A pesar del escepticismo la franquicia se ha convertido en uno de los métodos más confiables de hacer negocios; lo que no significa que sea un éxito asegurado ya que el buen desempeño de cada franquicia depende sobre todo del buen desempeño del franquiciado y del apoyo que reciba del franquiciante.

Actualmente los empresarios pretenden conceder franquicia de su negocio, ya que al hacerlo consiguen expandir su empresa descartando la posibilidad de invertir su propio capital. Analizando la situación desde la óptica del adquirente de este negocio en marcha, es una opción interesante para lograr su objetivo en un ambiente de negocios inciertos, ya que el riesgo en el lanzamiento y operación de un negocio es la principal razón por la que una persona con ambición de ser su propio jefe, decide adquirir una franquicia.

Jurídicamente definido, entonces, el Sistema de Franquicias divide a las partes contratantes en dos, a saber: el franquiciante, que presta su marca o su nombre comercial y transmite su know-how, por un lado; y el franquiciado, quien abona al franquiciante un canon por el derecho de desarrollar una actividad comercial utilizando su nombre y sistema, al tiempo que paga mensualmente un porcentaje de sus ventas al franquiciante (en concepto de regalías). Técnicamente, el contrato que vincula a las

partes es el de Franquicia Comercial, pero dicho término se emplea frecuentemente para designar la actividad comercial en sí que el franquiciado adquiere del franquiciante.

Antecedentes históricos

Realizando una revisión histórica del surgimiento del sistema de franquicias de producto y marca se lo puede vincular con la empresa Singer.

A mediados del siglo XIX, I. M. Singer and Co enfrenta un problema en la distribución de sus máquinas de coser. La dificultad radicaba en el modo de distribuir su producto en el territorio, prácticamente sin inversión de capital y en una época en que sus ventas no eran suficientes para financiar el crecimiento planificado.

En 1851, su representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logra vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas. Existía un exceso de demanda insatisfecho, por lo cual, diligentemente, él mismo efectuó el pedido de mayor número de máquinas. Como la fábrica carecía de fondos suficientes para ampliar su producción, rechazó la petición y se perdió la venta.

Impulsada por su imperiosa necesidad de aumentar sus ingresos, la compañía cambió su estructura básica de funcionamiento. A partir de ese momento, en vez de pagarles “comisión por máquina vendida” a sus empleados, comenzó a venderles las máquinas, con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó, lo que hoy podríamos denominar, el primer esquema de concesionarios de EEUU.

La conformación de este primer modelo de franquicia fue la piedra fundamental para los elaborados sistemas de franquicias de la actualidad.

En la última década del siglo pasado, General Motors adopta un esquema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer ya que, como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar “concesiones”, esquema que, como sabemos, se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

Posteriormente, General Motors intentó otras opciones de mercadotecnia como, por ejemplo, el “correo directo” y las “tiendas departamentales”, pero la franquicia probó ser el medio más exitoso para la venta de sus productos.

Además, General Motors no estaba en posición de comprar los bienes raíces que se requerían para establecer los puntos de venta, ni de contratarlos tan eficientemente como lo hacían en forma independiente los concesionarios. De esta

forma, General Motors pudo encausar sus recursos a la investigación, desarrollo y producción de sus vehículos, con lo cual consolidó su posición como líder de la industria.

Años más tarde, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema primitivo de franquicias, con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos sin capital propio y sin asumir riesgos.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca-Cola, quién hasta 1886 venía creciendo muy lentamente gracias a su sistema de fuentes de sodas. En 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la compañía para que les otorgara los derechos a vender Coca-Cola en botellas en casi todo el país, asegurándole que estos nuevos productos no interferirían con su negocio de las fuentes de soda. Así, estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios “subfranquiciaron” (utilizando una terminología de finales de la década del '90) los derechos del producto para distintas zonas geográficas. Dada su falta de recursos y de habilidad administrativa a nivel nacional, ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciatarios. En 1919, ya existían 1.000 embotelladores que participaban en este negocio. Pronto, otras empresas de bebidas como Pepsi-Cola y Dr. Pepper siguieron su ejemplo.

En 1925, Howard Johnson inicio un negocio de refrescos y helados con sólo 500 dólares. El negocio evolucionó hasta llegar a contar con un par de restaurantes bastante exitosos, caracterizados por un singular techo naranja brillante. Los planes de expansión suponían el desarrollo de los negocios con capital propio. Sin embargo, la depresión de 1929, los obligó a cambiar sus planes. El señor Johnson requería un “socio franquiciatario”, por lo que convenció al dueño de un restaurante en Cape Code, en el noreste de Estados Unidos, de usar su nombre y de comprarle sus productos. Ambos prosperaron de forma tal, que para 1940 existían ya 100 restaurantes a lo largo de la costa este de Estados Unidos. Howard Johnson se convirtió, así, en una de las franquicias hoteleras más importantes de Estados Unidos.

El origen de la franquicia podemos situarlo en EE UU hacia el año 1929, donde la General Motors se valió de ella para oponerse a la ley antitrust, que le prohibía como fabricante tener su propia red de vendedores. En España comenzó tímidamente en la década de los 60 con la implantación de firmas como Pingüin, Spar o Pronovias, pero no se hizo notar hasta los años 70 cuando una serie de cadenas, principalmente multinacionales, se establecieron con cierta fuerza: Burger King, Prenatal, etc.

Entre los años ochenta y noventa se acelera el punto de salida, tanto para las empresas como para las tiendas, siendo punto de arranque para franquicias españolas con éxito como Imaginarium, Adolfo Domínguez, Mango, MRW, Pan's & Company, etc.,

Y otras no nacionales como McDonald's, Rodier, Body Shop, Häagen Dazs. En la segunda década del siglo XXI sigue siendo la restauración un sector puntero, así como nuevos nichos de mercado, tercera edad con los centros de día Vitalia.

La franquicia es una de las formas de comercio asociado más conocida y extendida. El sistema de franquicias se ha convertido en una fórmula cada vez más acertada y amplia para poner en marcha una actividad comercial. Muchos negocios, amparados por una marca reconocida, una gama de productos o servicios demandados en el mercado y un know how específico, buscan en el sistema de franquicias una forma de expansión rápida dentro de un ámbito geográfico determinado.

Pero al igual que nos encontramos inmersos en un cambio de las tendencias generales en la distribución comercial, he de decir que el sector franquicias también está envuelto en un profundo cambio que tendrá como consecuencia la clarificación del sector y por ende la aún mayor consolidación de la que goza actualmente, ya que el éxito de la franquicia se basa principalmente en la confianza y reconocimiento mutuo que se debe producir entre el franquiciador y el franquiciado.

Fuente: Rafael Muñiz González

Concepto

¿Qué es una franquicia?

- La franquicia es un sistema de marketing contractual, verticalmente integrado, que se refiere a un método exhaustivo de distribución de bienes y servicios. Implica una relación continua y contractual en la cual el franquiciante concede el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo una enseña o marca dada.

De este modo el franquiciatario acuerda pagar una cuota inicial, más las regalías calculadas sobre la cifra de ventas por el derecho de utilizar un producto o servicio de marca muy conocida, y por recibir asistencia y servicios continuos de parte del franquiciante. De hecho, el franquiciatario está comprando el éxito probado por el franquiciante.

Por lo tanto, un sistema de franquicia es un sistema de marketing integrado controlado por el franquiciante pero financiado por los franquiciatarios.

Una franquicia exitosa es una sociedad en la cual los intereses mutuos de ambas partes son muy interdependientes.

Fuente: Dirección de Marketing - Gestión estratégica y operativa de mercado. LAMBIN, J.J., GALLUCCI, C. Y SICURELLO, C.

- Podemos definirla como un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre personas físicas o jurídicas financieramente distintas e independientes, denominadas franquiciador y franquiciado. En esta relación comercial, el franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar su idea de negocio conforme al concepto y criterio del franquiciador. Este derecho faculta al franquiciado a la utilización del nombre comercial, marca de los productos o servicios, know how y demás derechos de propiedad intelectual que posea el franquiciador a cambio de una contraprestación económica, pactada dentro del marco legal de un contrato escrito y firmado por ambas partes.

Fuente: Rafael Muñiz González

- La franquicia se caracteriza por un método de explotación, que es denominado know-how o saber-hacer que es el elemento que diferencia a la franquicia de otras fórmulas de asociacionismo comercial. Este saber-hacer lo componen un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, que permiten al franquiciador transmitir al franquiciado la filosofía corporativa de su empresa, base de su éxito empresarial. Para cualquier empresa, crear unas señas de identidad es la base fundamental de su negocio, ahora bien, para una franquicia es indispensable desarrollar un concepto de negocio de éxito, verificarlo, probarlo en la práctica, describirlo y recogerlo en soportes que nos permitan su transmisión a terceros. Nada de lo mencionado puede quedar en manos de la improvisación. Este know-how que transmite el franquiciador al franquiciado en forma de manuales operativos debe provenir de la propia experiencia y haber sido verificado por él, así como estar protegido, esto es, debe ser secreto para el resto del ámbito empresarial. Su acceso debe ser difícil, de tal forma que, exceptuando a las personas que pertenezcan a la red, no se conozca, por ello queda recogido en un manual operativo denominado: MANUAL DEL FRANQUICIADO.

Todos los manuales los tendrá que aportar el franquiciador.

Fuente: <http://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia/manual-de-gestion.html>

- Franquicia según el Diccionario de la Real Academia Española significa: “Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.”

Para ampliar este concepto, se recurre a la fuente de la red global Wikipedía, la enciclopedia libre, que señala que: “Franquicia es un tipo de contrato utilizado en comercio, por el que una parte llamada franquiciante cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como también los métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o royalty”.¹

Ampliando tal acepción, la franquicia consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que consigue una ventaja competitiva destacable en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos, métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace concededor de la fórmula de obtener beneficios. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciante se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado y éste consigue una sensible reducción de los requisitos y riesgos de inversión.

Es decir que básicamente, el sistema de franquicias es una moderna manera de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que en su pasado adquirió éxito comercial en una área específica de negocios, le transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. De esta manera se reducen drásticamente las posibilidades de fracaso para el adquirente de la franquicia.

El Departamento de Comercio de Estados Unidos dio a conocer actualmente estadísticas que demuestran que solo el 23% de los negocios independientes (no franquiciados) iniciados en los últimos diez años, lograron perdurar a su décimo año de vida. En el caso de las franquicias, la proporción es inversa, es decir, el 92% de los negocios franquiciados siguen funcionando y solo el 8% desapareció por diversas razones.²

1Fuente: www.wikipedia.org / Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en Economía y administración de PYMES

2 Fuente: <http://aamf.com.ar/franquicias.html/> Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en Economía y administración de PYMES

Elementos de la franquicia

La franquicia es un proceso en el que existe una colaboración conjunta, donde se comercializa productos, servicios y/o tecnología.

Interviene en este proceso los siguientes elementos:

- El Franquiciador, y sus
- Franquiciados Individuales.

En la Franquicia, el Franquiciador ofrece e impone el derecho y la obligación de administrar un negocio a sus Franquiciados individuales, a cambio de utilizar del Franquiciador:

- El nombre comercial
- Utilizar los servicios know - how
- Hacer uso de los métodos y técnicas del negocio
- Otorgar una prestación económica

Fuente: <http://www.asesaragon.org/empresas/franquicias.htm>

¿Quién es el Franquiciador o franquiciante?

Es la persona que inicia la empresa jurídica y económicamente independiente, además es el que promueve una red de franquicia, donde es el responsable y tutor permanente.

Obligaciones del Franquiciador

- Haber consolidado con éxito un negocio, durante un tiempo determinado.
- Tener derecho legal sobre uso, nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación de su red.
- Proporcionar información, asistencia comercial a técnica a todos sus Franquiciados individuales en forma permanente mientras dura el contrato de franquicia.

¿Quién o Quiénes son los Franquiciados Individuales o franquiciatarios?

Son aquellos que adquieren o compran la idea del negocio inicial.

Obligaciones de los Franquiciados Individuales

- Trabajar con esfuerzo y dedicación en su empresa de franquicia, para conservar la reputación y el buen manejo de la empresa en cuestión.

- Dar periódicamente al Franquiciador información financiera y contable así como los procedimientos en la gestión aplicada en la empresa de franquicia.
- Permitir al Franquiciador o sus representante libre ingreso al local o locales, así como a la documentación pertinente.
- No revelar a terceros durante ni después del contrato de franquicia el know-how de la compañía.

Obligaciones Conjuntas de las partes

- Las dos partes (Franquiciador y Franquiciados Individuales) deberán comunicarse cualquier infracción del contrato estipulado
- Deberán solucionar mediante negociación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas.
- El Franquiciador deberá otorgar a los Franquiciados Individuales un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.

Fuente: <http://www.asesaragon.org/empresas/franquicias.htm>

Naturaleza jurídica

La doctrina más autorizada califica al FRANCHISING, como un contrato de colaboración empresarial, que implica básicamente, un modelo de colaboración entre distintas empresas independientes, a los fines de que por medio de la acción común de las mismas, se logre, el desarrollo de los negocios en forma más eficaz. Pero si bien debería existir un equilibrio de poder, en realidad es el franquiciante quien somete al franquiciado y pone a disposición del mismo dos elementos: el primero, es una técnica empresarial para asegurar el éxito de la franquicia y en segundo lugar, producto, marca en el mercado que gozan de una fama y buen nombre en el mercado.

Para otros autores, el franchising contiene todas las características del contrato de concesión manifestando que son de aplicación las normas reguladoras de la misma y agregando las normas relativas a la transferencia de marcas, designaciones comerciales y tecnología.

Como se dijo el franquiciante transfiere al franquiciado la facultad de utilizar su marca, el know how y la distribución del producto en base a un “manual operativo” que especifica ciertos puntos a tener en cuenta:

- 1) Se cuenta la historia de la empresa
- 2) Evolución del producto como de la empresa misma
- 3) Definición del concepto del producto o servicio que se va a comercializar y del estilo que se le quiere imponer a esa comercialización.
- 4) Contarse porque se pensó en comercializarlo a través de una franquicia

- 5) Detallarse como podrá utilizarse la marca y cuales son la prohibiciones
- 6) Explicar la arquitectura que debe tener el lugar, teniendo en cuenta decorado, iluminación, colores, materiales, etc.
- 7) Debe quedar especificado el merchandising que se operará. Debe darse un listado de productos y los niveles de stock que deben observarse.
- 8) Todo lo relativo a la atención al público; el perfil que debe tener el empleado, la capacitación requerida, etc.
- 9) Es derecho del franquiciante todo lo relativo a investigación y desarrollo de nuevos productos y nuevas estrategias.
- 10) Es derecho del franquiciante la política de precios al consumidor.
- 11) El franquiciante debe fijar un margen de rentabilidad, teniendo en cuenta que debe ser favorable para ambas partes.
- 12) El franquiciante también podrá fijar auditorias para realizar sobre la empresa franquiciada.

Características de una buena franquicia

Una buena franquicia debe ser, un éxito probado y transmisible, que pueda ser replicado en otro territorio o ambiente. Una buena franquicia debe:

- Estar relacionada con la distribución de un producto o servicio de alta calidad.
- Satisfacer una necesidad o deseo universal que no se limite a ningún país ni región específicos,
- Ser un éxito probado en las unidades piloto que tiene el franquiciante y que sirven como modelo para otros franquiciatarios
- Asegurar la completa transferencia del saber-hacer y proveer el entrenamiento al franquiciatario en los métodos de cómo hacer negocios y en modos de gestión
- Ofrecer al franquiciatario servicio inicial y continuo para obtener una aceptación de mercado inmediata, y para mejorar los modos de gestión.
- Tener un sistema de reporte e información regular que permita el monitoreo eficaz del desempeño y la recolección de información de mercado.
- Especificar las cuotas iniciales de franquicia y las regalías basadas en el valor bruto del volumen de ventas del franquiciatario.
- Involucrar al franquiciatario en la gestión y el desarrollo del sistema de la franquicia
- Especificar las disposiciones legales de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de recompra de la misma.

Ventajas y desventajas de la franquicia

Ventajas de la Franquicia

Las innumerables ventajas ofrecidas por empresas basadas en la franquicia han aumentado en cantidades considerables el interés de los inversionistas por este tipo de negocios. Las ventajas básicas son:

- Entrar a formar parte de un negocio que ya ha sido constatado y rentabilizado anteriormente por el Franquiciador y por el público en general. Esto permite reducir el riesgo de iniciar una actividad comercial en solitario.
- El poder compartir el Know - how del Franquiciador.
- Estar garantizado por el prestigio de la marca que le proporciona una aceptación y reconocimiento a nivel nacional y/o internacional.
- Asistencia Técnica y Formación continua por parte del Franquiciador.
- Publicidad y Marketing cubierta por el Franquiciador.
- En muchas ocasiones asistencia financiera por parte del Franquiciador, e información sobre posibles créditos.
- Mejor distribución de productos y servicios.
- Establecimiento de una amplia red, sin necesidad de realizar grandes inversiones.
- Entrada de un mayor número de competidores, con una red de distribución uniforme y eficaz.
- Reduce la presión monopolística de las grandes multinacionales.
- El franquiciado puede aprovechar los conocimientos, experiencia, prestigio y clientela del franquiciador

Desventajas de la Franquicia

Una de las principales desventajas que produce la Franquicia es el desacuerdo entre Franquiciador y Franquiciados Individuales en los procesos y métodos de aplicación en la gestión administrativa del negocio. Además de:

- Cuando emprendes un negocio por Franquicia el costo de inicio en la red de Franquicias, por lo general, es más alto que el que pagas cuando inicias un negocio.
- Los Franquiciados no tienen libertad absoluta en las decisiones que se tomen en la gestión de la empresa, por el contrario, están sujetos a las decisiones tomadas por el Franquiciador.
- Periódicamente y de acuerdo al contrato de Franquicia, los Franquiciados individuales tendrán costes adicionales en la explotación del negocio.

- También de acuerdo a lo establecido en el contrato de Franquicia, el Franquiciador puede tener derecho de compra y rescisión de dicho contrato.
- Menor beneficio por unidad, ya que este es compartido.
- En ocasiones, el precio es muy elevado.
- La exclusividad a la que se somete la relación comercial.
- Dificultad para diversificar y extender el negocio sin consentimiento del franquiciador.
- Falta de libertad para organizar su propio negocio, ya que está sujeto a las instrucciones del franquiciador.

Fuente: <http://www.asesaragon.org/empresas/franquicias.htm>

Fuente: <http://www.franquicias.es/la-franquicia/ventajas-inconvenientes.html>

Desventajas y ventajas de las franquicias según un estudio descriptivo en Córdoba

Se llevó a cabo un estudio descriptivo con la finalidad de caracterizar a un grupo de 33 franquicias ubicadas en la ciudad de Córdoba.

Las mismas fueron seleccionadas teniendo en cuenta el orden de importancia dentro de los diferentes rubros de empresas franquiciada.

Se indagó respecto de las diferentes características en tanto del franquiciante como del franquiciado.

A continuación podemos ver las conclusiones con respecto a las desventajas y ventajas de las franquicias en Córdoba.

Desventajas Franquicias

En este apartado de la encuesta pretendemos conocer cuál es la opinión acerca de la desventaja que más nota en el sistema de franquicias en general, para esto le dimos distintas opciones y se debió señalar cuál consideraba más significativa en su empresa.

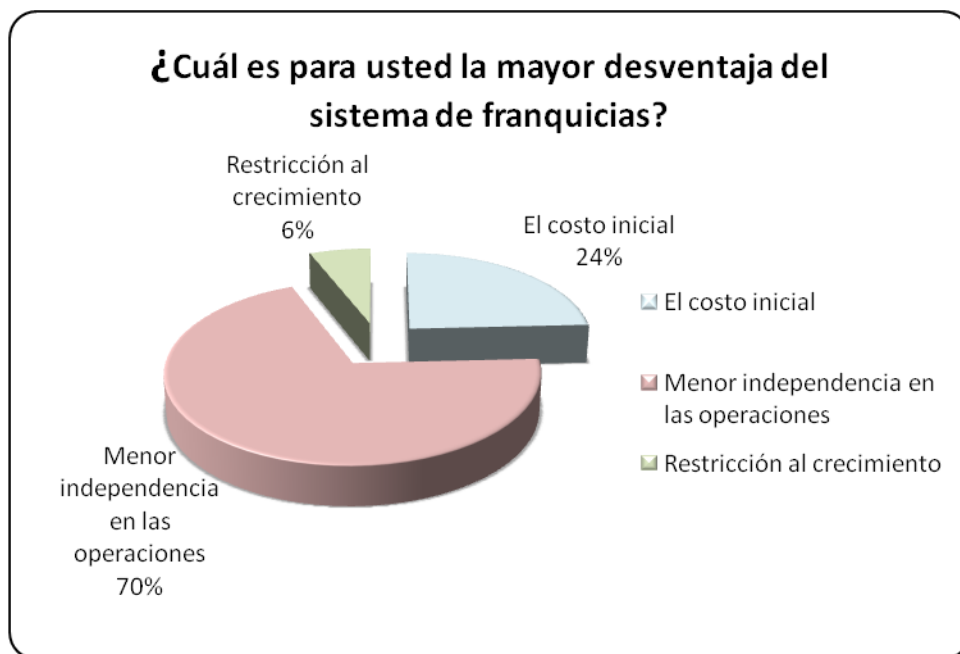
1. El costo inicial
2. Menor independencia en las operaciones
3. Restricción al crecimiento

En la tabla N°33 y gráfico N°33 se observan los resultados obtenidos.

Tabla N°33 Distribución de las franquicias según su opinión acerca de la desventaja más presente en el sistema de franquicias dentro de su empresa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
El costo inicial	8	24,2
Menor independencia en las operaciones	23	69,7
Restricción al crecimiento	2	6,1
Total	33	100

Gráfico N°33 Distribución de las franquicias según su opinión acerca de la desventaja más presente en el sistema de franquicias dentro de su empresa



“El 69.70% afirma que la mayor desventaja que posee el sistema de franquicias es la menor independencia en las operaciones”

Ventaja Franquicias

Como se indago acerca de las desventajas que posee el sistema, se preguntó también acerca de las ventajas, para ello se dieron diferentes opciones y se debió señalar cuál es la mayor ventaja.

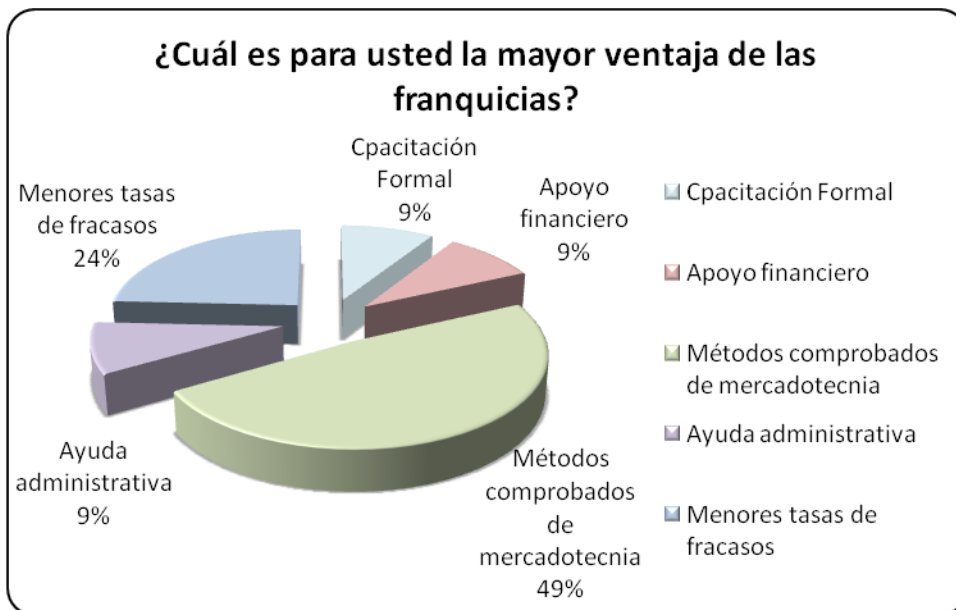
1. Capacitación formal
2. Apoyo financiero
3. Métodos comprobados de mercadotecnia
4. Ayuda administrativa
5. Menores tasas de fracasos

En la tabla N°34 y gráfico N°34 se observan los resultados obtenidos.

Tabla N°34 Distribución de las franquicias según la mayor ventaja en el sistema de franquicias dentro de la empresa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación Formal	3	9,1
Apoyo financiero	3	9,1
Métodos comprobados de mercadotecnia	16	48,5
Ayuda administrativa	3	9,1
Menores tasas de fracasos	8	24,2
Total	33	100

Gráfico N°34 Distribución de las franquicias según la mayor ventaja en el sistema de franquicias dentro de la empresa



Conclusión

“un 48.5% de los franquiciantes respondieron que la mayor ventaja del sistema de franquicias está vinculado con métodos comprobados de mercadotecnia.”

Fuente: "Evolución de las franquicias en Córdoba en la última década" Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE PYMES

Tipos de franquicia

Existen, en forma general, tres tipos de franquicia. Actualmente la franquicia de servicios es la que mayor presencia tiene en el mercado.

- **Franquicia de Producción.** El Franquiciador es el dueño de la marca y el fabricante de los productos que distribuyen los Franquiciados.
- **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 Industrial.** Se da cuando el Franquiciador cede al Franquiciado 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 Servicio.** Los Franquiciados obtienen una fórmula diferente de prestación de servicios al usuario, con un método experimentado y caracterizado por su eficacia por parte del Franquiciador

Fuente: <http://www.asesaragon.org/empresas/franquicias.htm>

El franquiciante puede ocupar cualquier posición dentro del canal; hay, por lo tanto cuatro tipos básicos de franquicias:

1. La **franquicia fabricante-minorista** se ejemplifica con los concesionarios de automóviles y con las gasolineras.
2. La **franquicia fabricante-mayorista** se ejemplifica con las empresas de bebidas gaseosas, que venden el concentrado a mayoristas franquiciados, quienes, a su vez, efectúan la mezcla, embotellan y la venden y distribuyen a los minoristas.
3. La **franquicia mayorista-minorista** se ejemplifica e Christianssens en juguetes y Disco en el sector alimentario.
4. La **franquicia sociedad de servicio – distribuidor** se ejemplifica con Mc Donalds, Midas y Holiday Inn.

Las franquicias de más rápido crecimiento operan en el sector de servicios profesionales, comida rápida, restaurantes, alquiler de automóviles y camiones, así como en los servicios de mantenimiento de oficinas.

Fuente: Capítulo 13, Decisiones de los canales de distribución. Dirección de Marketing - Gestión estratégica y operativa de mercado. LAMBIN, J.J., GALLUCCI, C. Y SICURELLO, C.

Y por último,

Franquicia Maestra

Es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada, otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales.

Franquicias Múltiples

Es el acuerdo entre Franquiciante y Franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales, en un área designada. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar.

Franquicia Individual

Es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros

locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga, que generalmente es más reducido.

Corner Franchise

Son franquicias cuyas características le permiten instalarse en muy pocos metros cuadrados, dentro de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de artículos de tocador o perfumes dentro de una tienda de Bijouterie.

De igual manera, podemos diferenciar las franquicias de acuerdo al objeto de la misma, es decir:

Franquicias de Productos

Se transmite la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, cuya aceptación en el mercado ya está probada.

Franquicias de Servicios

El franquiciante transmite al franquiciado todo su Know How sobre la prestación de un determinado servicio al cliente, como ser Lavanderías, Lavado de automóviles, Inmobiliarias, Asesoramiento Contable, Jardinería, Limpieza de oficinas, etc.

Fuente: http://www.franquiciasarg.com/que_es_el_franchising.php#dos

Beneficios del franquiciador

Las motivaciones que llevan al franquiciante a crear y desarrollar un sistema de franquicia son:

- Adquirir fondos sin diluir el control del sistema de marketing
- Evitar los gastos fijos asociados con la distribución por almacenes o unidades propias.
- Cooperar con los hombres de negocios independientes, los franquiciatarios, quienes por lo general están más motivados a trabajar más para desarrollar sus mercados que los empleados asalariados.
- Desarrollar nuevas fuentes de ingresos basadas en el saber-hacer y la experiencia comercial existente.
- Alcanzar desarrollos de ventas más rápidos, gracias al efecto bola de nieve, generado por la franquicia de una idea exitosa.

- Beneficiarse de las economías de escala con el desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciantes aportan a sus franquiciatarios una ayuda inicial y continua. Los servicios iniciales incluyen: estudios de mercado y de localización de la tienda franquiciada, diseño y concepción de la decoración del punto de venta, asistencia en la negociación del alquiler, consejos financieros y manuales de operaciones, programas de entrenamiento de la gestión y de los empleados. Los servicios continuos incluyen: supervisión de campo, materiales de promoción, reentrenamiento de la gestión y de los empleados, inspecciones de calidad, publicidad a nivel nacional, compras centralizadas, información y guía de mercado, auditorías contables y financieras, seguros agrupados.

Beneficios de los franquiciados

Desde la perspectiva del franquiciatario potencial, el atractivo más importante es beneficiarse de la reputación de calidad y la imagen corporativa del franquiciante. La franquicia tiene muchos otros atractivos que explican el éxito de estos contratos de distribución:

- Las franquicias permiten que un individuo pueda entrar a un negocio que sería prohibitivamente costoso si lo intentase por cuenta propia.
- El monto de la incertidumbre se reduce, dado que la idea del negocio ha sido exitosamente probada.
- Los servicios extensivos provistos por el franquiciante, tanto los iniciales como los continuos, reducen los riesgos operativos.
- Se posibilita la introducción de nuevos productos y el rejuvenecimiento constante de la cartera de productos.
- Se provee asistencia gerencial en marketing y finanzas.
- Se les da oportunidad a los individuos para que puedan operar como hombres de negocios independientes dentro de una gran organización.

La franquicia es una organización muy flexible, por lo que existen muchas variables. Para que el acuerdo sea exitoso deben cumplirse tres reglas básicas:

- La voluntad de trabajar como socios.
- El derecho a un control mutuo.
- El valor de la fórmula del negocio.

Los sistemas de franquicias solo funcionarán si la fórmula de negocio es un éxito probado.

Fuente: Dirección de Marketing - Gestión estratégica y operativa de mercado. LAMBIN, J.J., GALLUCCI, C. Y SICURELLO, C.

Las Franquicias en el mundo

Las franquicias se desarrollan considerablemente en los últimos años gracias a la gran capacidad de comunicación que existe en la actualidad debido a las nuevas tecnologías. Esto contribuye a la disminución relativa de las distancias que acercarán a compradores y vendedores. Las franquicias no son exclusivas de los países desarrollados, ellas no tienen fronteras. La globalización colabora para que las distintas empresas rompan las barreras fronterizas y sea posible encontrar los mismos comercios, con el mismo ambiente, el mismo empaque, sabores y procedimientos tanto en un país como en otro, a pesar de sus diferencias culturales. De esta forma se consigue regionalizar ciertos insumos para abaratar costos. Esto también permite distribuir sus distintos centros administrativos y productivos, logrando una mayor flexibilidad en los procesos.

Corresponde al franquiciante la tarea de determinar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen institucional, definir el producto, escribir los instructivos de procedimiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, junto a la estrategia empresarial y al target conforma el trípode que sustenta esta actividad. Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América Latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Las franquicias están generando cada vez más oportunidades de negocios. El franchising está consolidado como sistema de expansión comercial.

Es impresionante la inserción del sistema en Europa Oriental. Si bien China es un país que recién se está abriendo al capitalismo, ya ocupa el primer lugar. También, se empiezan a ver apoyos gubernamentales a favor del sector en muchos países, como por ejemplo, México y Perú. Se advierten marcas que buscan ampliar sus

mercados provenientes no solo de EEUU sino de Italia, Francia, México, Perú y Brasil. La misma Argentina posee un tercio de sus conceptos de franquicias en el extranjero.

Una muestra significativa de que el sistema de franquicias es una herramienta fundamental para motorizar una economía, es que el BID está aportando fondos en distintos países de Latinoamérica para el desarrollo de cadenas de franquicias.

Se está dando un movimiento global importante en donde, gracias a la posibilidad de contar con noticias al instante, podemos apreciar cómo este sector cada vez tiene más protagonistas y cómo las distintas redes se van entrelazando de un país a otro. Es sensiblemente notorio el auge que está tomando el sistema a nivel mundial y sin discriminación de rubros.

Los costos crecientes, el aprendizaje que dejan las crisis, la necesidad de economías de escala, de eficiencia de procesos, y de trabajar en red para ser competitivos, en un mundo cada vez más globalizado y regional, se conjugan para hacer del sistema de franquicias un camino a seguir.

Las Franquicias en Argentina

En la República Argentina el número de empresas que operan bajo el sistema de franquicias tanto nacionales como extranjeras ronda entre las 450 y 500. La asociación argentina de marcas y franquicias, AAMF, creada en octubre del 2009, agrupa 133 de estas empresas, con el objetivo de promover, defender, profesionalizar, representar e investigar el sistema de franquicias, creando un ámbito de intercambio enriquecedor entre sus socios, la institución y el mercado.

Como todo lo nuevo no dudamos que en sus inicios la franquicia ha tenido los problemas de aceptación de cualquier otro concepto novedoso. Seguramente existió desconfianza en cuanto a los buenos resultados que adquirir una franquicia podría traer y, como es lógico, hubo quienes dudaron del éxito que la franquicia podría tener en países como Argentina, ya sea por ignorancia o temor a equivocarse. El mercado de las franquicias en Argentina ha crecido mucho en los últimos 5 años, esto se ve reflejado en el gran número de empresarios que contempla invertir en alguna franquicia con la convicción de que al hacerlo puede cumplir el sueño de ser dueños de su propio negocio y resolver sus necesidades económicas, sabiendo que la franquicia es una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocio incierto.

El mercado de las franquicias en Argentina ha crecido mucho en los últimos 5 años. En Córdoba, el empresariado y, particularmente la pequeña empresa, se ha volcado notablemente hacia la utilización de esta herramienta, poniendo a disposición nuevas ofertas “franquiciables” en el mercado, motivando en consecuencia, el interés

de inversores y potenciales franquiciados. Todo esto no parece ser casualidad. Las condiciones macro económicas se avizoran favorables dado que, por ejemplo, el interior ofrecerá buenas posibilidades por los ingresos del campo y el turismo, entre otros recursos.

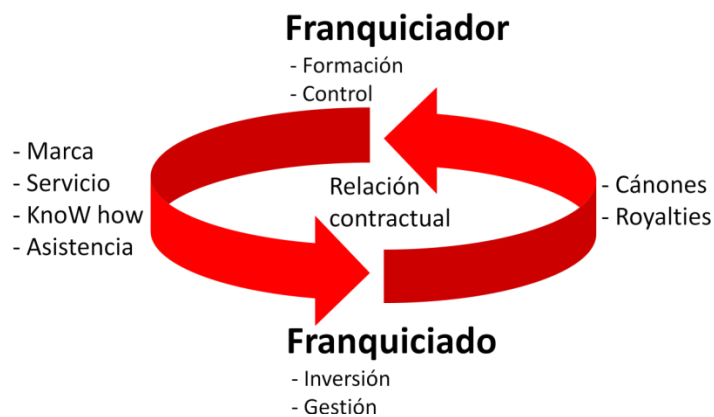
Análisis FODA del sistema de franquicias

Fortalezas

Las fortalezas más preponderantes del sistema de franquicias son:

- **Concepto exitoso:** por más seguro que esté un empresario de tener la idea que le hará millonario, la mente del consumidor y su comportamiento a veces son difíciles de predecir. En el caso de una franquicia, el franquiciado compra un concepto de éxito comprobado. El franquiciante serio debe mantener el interés por corregir y adaptar constantemente el “sistema” para que conserve su vigencia y rentabilidad.
- **Marca y productos reconocidos:** una franquicia le aporta al franquiciado el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado. De alguna forma, el franquiciado adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta. Asimismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años para alcanzar.

Figura 2: “Relación Franquiciador-Franquiciado”



Fuente: <http://www.tarragonainnova.com/especial-ii-salon-de-las-franquicias-de-tarragona/> Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en Economía y administración de PYMES

“La franquicia o “franquicia de formato de negocio” que todos conocemos ha evolucionado para ofrecer a los emprendedores un método de comercialización de productos y/o servicios accesible, en el que la empresa o franquiciador concede a otra persona física o jurídica (el franquiciado) el derecho de reproducir durante un periodo de tiempo acordado su concepto de negocio, en exclusiva en un territorio determinado y a través de un contrato de franquicia”.

- **Rápida instalación de un negocio completo:** en un esquema de franquicia, el negocio nace “ya hecho”, completo y no requiere de meses o años de esfuerzos para depurar el producto o servicio que se ofrece. El éxito de un negocio suele implicar una interminable cadena de “experimentos” que, a su vez, originan costosos errores y fracasos. Por medio de la franquicia el franquiciado se evita la difícil tarea de iniciar con un negocio pequeño, que requeriría de mucho tiempo para desarrollarse y que, en algunos casos, podría además requerir de algún apoyo externo. Al referirse de un negocio cabal, ya que cuando se está ante una franquicia de formato de negocio o de tercera generación, se está ante un negocio que debe operarse de acuerdo y con estricto apego a un “sistema”, en donde el cumplimiento estricto de los manuales operativos se refiere a todos los aspectos de la conducción del negocio. El esquema de franquicias le permite a un profesional adquirir nuevas tecnologías aplicables al tipo de negocio que quiere emprender, sin depender de experiencias pasadas y con un conocimiento nulo acerca del negocio.
- **Economías de escala:** la capacidad de comprar los insumos del negocio en condiciones preferenciales es una de las ventajas de la franquicia. En la franquicia se puede comprar, sin importar los volúmenes, con descuentos por el simple hecho de que el pedido que se les haga a los proveedores es, de hecho, considerado por éstos como una compra global.
- **Marketing compartido:** Los gastos publicitarios que normalmente serían incosteables, representan una de las principales ventajas, ya que por medio del sistema de franquicias, un pequeño comerciante accede a campañas más inteligentes (creadas por expertos) y con presupuestos astronómicos que representan beneficios importantes para el franquiciado. Comúnmente, esto se lleva a cabo por medio de las regalías publicitarias para emprender campañas regionales o, inclusive, nacionales, y que son originadas por el franquiciante o por el/los franquiciado/s con el apoyo de aquél.

- **Asistencia profesional y apoyo constante:** la asistencia profesional es una parte muy importante de la franquicia. Este apoyo generalmente incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, promoción el día de la apertura, procedimientos contables, apoyo operativo proactivo, además de una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.
- **Sinergia:** los nuevos franquiciados se convierten en parte de un todo que equivale a más que la simple suma de las partes. Todos los franquiciados, así como el franquiciante, trabajarán en conjunto con la motivación de operar su propio negocio, pero aportando con su trabajo y éxito un beneficio colectivo para el franquiciante y los demás franquiciados del sistema³.

Oportunidades

Como rasgos distintivos de las franquicias se destacan las siguientes oportunidades:

- Desarrollo más tangible
- Marcas posicionadas
- Sistemas de compra con economías de escala
- Sectores con demanda constante
- Buenos modelos ofrecidos bajo franquicia
- Presencia en los principales lugares comerciales
- Conocimiento de sus productos por parte del público
- Marketing compartido
- Menor riesgo en la operación comercial
- Know-how suficientemente probado en el mercado
- Iniciarse en un negocio de comportamiento previsible

Todos estos factores hablan de las bondades de operar en cadena. En un contexto complejo como el actual, el inversor busca refugio en las franquicias para minimizar

³FRANQUICIAS: REVOLUCION DE LOS 90" TEXTUAL. Libro disponible en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas- UNC/ Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en Economía y administración de PYMES

riesgos, focalizarse en gerenciar su propia unidad de negocios y potenciar así las posibilidades de éxito⁴.

Debilidades

En el sistema de franquicias, existen ciertas debilidades, tanto para el franquiciante como para el franquiciado, que deben ser correctamente evaluadas antes de tomar la decisión de ingresar al mismo.

Poca independencia: la principal desventaja del esquema de franquicias, desde el punto de vista del franquiciado, es la pérdida de su independencia, resultante de todas las políticas, los estándares operativos y de manejo en general del negocio franquiciado.

La compra supervisada de los insumos del negocio, equipos, los controles en la selección, localización y decoración de la unidad y de los estándares en todas las demás directrices del negocio, y que son, en realidad, los conceptos que conforman la tecnología o know-how por los que el franquiciado paga una regalía, suelen convertirse en una “atadura” para el franquiciado. Este limitante en ocasiones incluye la capacidad de crear nuevos productos, lo que en ocasiones podrá representar pérdidas de oportunidades. Ello dependerá de la agilidad del franquiciante para responder a las demandas de los franquiciados.

Pagos al franquiciante: Todo el apoyo y los conocimientos que recibe un franquiciado derivados de un “sistema” de negocios comprobado, así como la reducción del riesgo de emprender un negocio, tienen un valor económico. El franquiciante ejerce el derecho de cobrarle a sus franquiciados una cuota inicial y regalías. La primera es una cantidad fija que se paga a la firma del contrato de franquicia, mientras que la segunda se determina a partir de un porcentaje de los ingresos brutos (ventas) del negocio. Desde un punto de vista simplista, una de las desventajas de la franquicia, si se la compara con un negocio no franquiciado, es que deben pagar los citados conceptos y que, en ocasiones, pudieran parecer excesivos en la mente del franquiciado. Curiosamente, la opinión del franquiciante siempre será contraria: para él, la cuota inicial y las regalías apenas pagan por todo lo que se da con la franquicia, incluyendo una marca o nombre comercial y la valiosa tecnología.

Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante: los resultados de un franquiciado siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante, y

⁴Estudio de la AAMF (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias) octubre del 2010/ Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en Economía y administración de PYMES

es allí donde el proceso de elección en la compra de una franquicia es de vital importancia.

Limitantes en cuanto a las compras o ventas del negocio: existen límites en la mayoría de los contratos de franquicia en cuanto a las compras o ventas que lleve a cabo el negocio franquiciado. A veces, tales operaciones se sujetan a la autorización del franquiciante. En realidad son pocos los ejemplos de franquicias en donde se prevén limitaciones para las ventas de la franquicia; generalmente se refieren a la compra o contratación de productos o servicios. Cuando un franquiciante responsable impone al franquiciado la obligación de comprar o contratar un producto o servicio de un proveedor específico, se debe considerar que ello responde al interés del franquiciante en estandarizar la operación de los franquiciados, así como de preservar la calidad de los productos o servicios que vende el franquiciado.

Además se pueden distinguir las siguientes debilidades propias del sistema:

- La ausencia de un marco regulatorio

Empresas que franquician su negocio y no están en condiciones de hacerlo

- Empresas que franquician para estafar a la gente
- Empresas rentables pero que no saben transmitir su conocimiento a los franquiciados
- Consultores que franquician empresas sin el adecuado conocimiento
- Franquicias que no cumplen con lo que prometen

Además de estas debilidades intrínsecas se deben tener en cuentas las amenazas provenientes del entorno, como la inseguridad jurídica y los problemas generales de la economía: inflación, inestabilidad económica y política, falta de crédito, competencia desleal, altos costos operativos y una enorme presión impositiva⁵.

⁵ Estudio de la AAMF (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias) octubre del 2010/ Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en Economía y administración de PYMES

Amenazas

El sistema de Franquicias responde a la necesidad de una renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la imparable y creciente aparición de nuevos competidores y la exigencia de ofrecer nuevas prestaciones. Por ello se observan ciertas propensiones en el mercado de las franquicias como lo son:

- Presencia de una tendencia de desarrollo sostenido del sector
- Evolución de las empresas y franquicias en función de las capacidades de sus líderes
- Ausencia de seguridad en el contexto nacional, que genera desconfianza en potenciales inversores por motivos ajenos a las propias empresas
- Escasa predisposición a la inversión directa, por parte de muchas marcas, lo que les impide la competitividad y reduce las posibilidades de desarrollo.
- Incorporación paulatina de nuevos rubros y en especial los vinculados a servicios, de bajo costo y con reducido personal que el promedio de franquiciados.
- Aumento de costos de los alquileres y la mano de obra, ligados al aumento de la inflación.

En la actualidad, las franquicias argentinas crecen en algunos rubros, mientras que en otros disminuyen. Esto es normal en cualquier mercado, pero lo que debemos saber es que resultará fundamental que el sistema de franquicias se consolide y gane credibilidad en un público que desconfía de muchas propuestas que dan vueltas por allí⁶.

Factores claves del éxito

Los factores que determinan el éxito de la franquicia están basados en dos criterios fundamentales:

- El desempeño de una labor que vaya de acuerdo con un legítimo interés personal y que por consiguiente logre una satisfacción económica. En este sentido es importante que el interesado en una franquicia haga un verdadero análisis del sector comercial que más le

⁶Extraído de www.franquiciasarg.com/ Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en Economía y administración de PYMES

atrae. Por bueno que sea el negocio, si el sector del comercio o la industria no representa para él ningún reto o interés, el prospecto franquiciado debe descartar dicha opción. La gran importancia de este punto radica en que las bases del sistema de franquicias suponen una entrega total y la determinación de lograr el éxito de un negocio. No podemos concebir el éxito de un negocio, franquiciado o no, si su dueño no está interesado en él. El presunto franquiciado debe pensar en aquellas áreas de negocios, por más distantes que se vean, que siempre le han apasionado. No debe importarle su experiencia ni conocimientos previos, dada la naturaleza de las franquicias.

- El análisis minucioso y adecuado de las franquicias al alcance del franquiciado potencial. Una vez determinada el área de negocios conveniente, el otro gran secreto del éxito, como en toda nueva inversión, es el proceso de análisis y decisión de las opciones que pueden estar a nuestro alcance.

Motivos de fracasos

La causa más importante que hace fracasarla sustentabilidad de las franquicias es la ausencia de adaptación operativa en la envergadura del negocio, comprometiendo de éste modo la atención al mercado, su participación en el mismo, el servicio al consumidor, la capacidad de respuesta, el costo de la cadena de abastecimientos y el costo de la mercadería vendida, la utilización de activos financieros, la calidad de los productos, la flexibilidad operativa y consecuentemente la rentabilidad y el valor de las acciones.

- Mala ubicación de locales franquiciados, por falta de estudio de mercado
- Crecimiento inadecuado, muy rápido o muy lento.
- Mala administración.
- Falta de innovación.
- Cambio de reglas de juego en el mercado donde operan.
- Franquicias que se crearon sobre la base de una moda.
- Cambio en los gustos o hábitos de los consumidores.
- Incremento de la competencia.
- Pérdida de franquicias porque no pueden renovar contratos de alquileres.
- Saturación de mercado.
- Producto de mala calidad.

- Asesoramiento muy pobre en lo que respecta a cómo franquiciar un negocio.
- Franquicias mal armadas, mal ejecutadas, con falta de profesionalismo y sin planeamiento a mediano y largo plazo.
- Falta de asesoramiento y control por parte del franquiciante.
- Falta de comprensión del compromiso contractual.
- Insuficiente y/o inadecuada capacitación.
- Carencia o insuficiencia en los manuales de franquicia.

Características del franquiciado

La habilidad y la sabiduría para seguir la dirección correcta es una de las claves de una franquicia. Después de todo, si el negocio ya cuenta con un modelo establecido y probado que funciona, sería contraproducente luchar contra ese sistema para crear algo distinto.

El franquiciado debe:

- Trabajar mucho (en horas y en intensidad), sobre todo en la fase inicial del negocio
- Tener la suficiente convicción y determinación de lograr las metas; de hecho, esta premisa es el secreto del éxito en el que se funda el esquema de franquicias
- Ser flexible y autodisciplinado, dado que llega a un escenario ya establecido y por ello tiene que estar dispuesto a trabajar de acuerdo con patrones y normas operativas preestablecidas. El franquiciado debe estar dispuesto a seguir un patrón previamente desarrollado por el franquiciante.
- Saber trabajar en equipo, ya que nunca trabajará solo y de hecho, tratándose de una franquicia de formato de negocio, contará con el apoyo y la asesoría del franquiciante. El franquiciado exitoso es, por definición, cooperativo, comunicativo y atento para con los demás dentro del sistema, no solamente con el franquiciante.
- Responsabilizarse por aprender y ejecutar todas y cada una de las funciones del negocio para que, con ello, pueda cumplir con los estándares operativos. Si bien el franquiciado está dispuesto a delegar funciones operativas e, inclusive, administrativas, siempre deberá haber un grado de involucramiento que, en ocasiones, va a tener que ir mucho más allá de la simple supervisión del negocio.

Requisitos para el éxito de una franquicia

Las franquicias que cumplen los siguientes requisitos representan un mayor grado de seguridad de éxito en el negocio y menores problemas en su puesta en práctica⁷.

- Que la franquicia haya desarrollado y probado una tecnología valiosa en un tipo de negocio, tecnología que, en la mayoría de los casos, es producto de muchos años de arduo trabajo.
- Que esta tecnología pueda ser transferida en forma adecuada, sistematizada y fácil de asimilar a personas con nula experiencia en la materia, que incluya los siguientes puntos:
 - Apoyo técnico para el análisis de localización y viabilidad del negocio.
 - Asistencia en el proceso de instalación del negocio y de la compra de los insumos del mismo.
 - Capacitación de los distintos niveles operativos de la tienda (proceso clínico)
 - Orientación permanente en las áreas administrativas, financiera y contable, así como de los recursos humanos y mercadotecnia.
 - Creación de Manuales que incluyan la información necesaria para la eficiente operación diaria del negocio.
 - Existencia de un fondo cooperativo publicitario y asesoría en publicidad local y promociones.
 - Compras centralizadas y asesoría para el manejo inteligente de los inventarios.
 - Una o más unidades piloto que funcionen como laboratorios para el desarrollo y perfeccionamiento constante de nuevos productos y servicios o de sistemas operativos más eficientes.
- Los anteriores puntos describen a groso modo las características generales de una franquicia de tercera generación o de formato de negocios, y que, son el estado más evolucionado de las franquicias.

⁷FRANQUICIAS: REVOLUCION DE LOS 90” Libro disponible en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas- UNC/ Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en Economía y administración de PYMES

Análisis de una franquicia

Una vez que se tienen en cuenta las características importantes para analizar una franquicia, se inicia el análisis de selección. Como en todo, un correcto análisis seguido de una correcta decisión, son la base fundamental del éxito en la compra de una buena franquicia. Un análisis completo no debe omitir los siguientes elementos:

El mercado: siempre es importante hacer un estudio del mercado específico al que se dirige la franquicia. Este estudio presupone que ya hubo un análisis macroeconómico y mercadotécnico más general que nos indica que las condiciones generales de negocio son las apropiadas para el desarrollo sano de una franquicia.

Algunos aspectos que vale la pena considerar en la evaluación del mercado, son los riesgos generales o particulares de cada industria; la existencia de controles de precios; disponibilidad de materia prima y en general de insumos, proveedores y servicios, acceso al personal con el perfil requerido; saturación del mercado; los competidores (locales y extranjeros); la demanda por el producto o servicio, etc.

El producto o servicio: en este sentido hay que considerar cuál es el mercado ideal para el producto o servicio ofrecido por la franquicia, qué aspectos lo diferencian de los demás en el mercado, cómo se adapta su estructura de precios a las condiciones del mercado, cuál es el valor agregado que la franquicia aporta en la comercialización de este producto o servicio y si su demanda es estacional o permanente.

La franquicia: los puntos a evaluar son la difusión y el conocimiento general de su nombre y su reputación en el mercado, sus años en el negocio, el número de franquicias que estén en operación dentro del territorio, la eficacia de su operación, su atención a clientes, su flujo promedio de clientes, su potencial futuro, sus planes de crecimiento en el área de franquicias, el monto a pagar por concepto de cuotas iniciales y regalías, su protección geográfica (radio), el costo total en su instalación y operación, el presupuesto total para publicidad local, su inversión en investigación y desarrollo, sus proveedores principales, etc.

Los servicios: aquí conviene evaluar la calidad, depuración y periodicidad de la capacitación, tanto para los operadores como para el franquiciado y los puestos generales, la asistencia en la localización puesta en funcionamiento de la unidad, el apoyo en cuanto a la compra o renta del local, asesoría financiera, manuales operativos, etc.

El franquiciante: experiencia en la industria, su récord financiero y profesional en general, sus años como franquiciante, el número de franquicias otorgadas, el número de franquicias abiertas en el último año, su criterio en la selección de franquiciados, la

estructura organizacional de su división o subsidiaria a cargo de su programa de “franquicias” y el número de unidades propias en operación.

Este último punto es de vital importancia, ya que aunque algunos expertos opinan lo contrario, sostenemos que un franquiciante que opera unidades propias siempre podrá autoevaluar el tipo de servicio y apoyo que brinda a sus franquiciados, además de que nos permite evaluar qué tanta confianza le tiene él mismo al negocio y qué tan dispuesto está a enterarse de lo que realmente pasa en el mercado.

Los franquiciados: es importante escuchar las experiencias de los distintos franquiciados para cotejar la información aportada por el franquiciado y, además, adquirir una mejor idea de la relación personal y de negocios que existe entre ellos. Lo ideal es entrevistarse con franquiciado de distintos mercados y que tengan una distinta antigüedad dentro del sistema.

A continuación, en el siguiente capítulo se analizara un caso práctico de una franquicia en la realidad, desde el momento cero, en el que se piensa en invertir hasta la puesta en marcha de la misma, es decir el funcionamiento.

CAPITULO 3

CASO PRÁCTICO

CASO PRÁCTICO

En este capítulo se analizará como caso práctico una franquicia de la empresa Grido dedicada al rubro comercial de venta de helados.

Se hará un análisis primero de la empresa, su misión, valores, historia para luego hacer un análisis del funcionamiento de la misma.

La empresa

Helacor S.A. Empresa franquiciante,

Franquicia de heladerías Grido.

Misión

Crecemos y nos desarrollamos ofreciendo con calidad y calidez cremas heladas deliciosas, saludables y seguras. Así nuestros clientes vivirán momentos placenteros, en un ambiente agradable y familiar.

Valores

Los siguientes puntos son la base estable y guía para tomar decisiones y ejecutar nuestras acciones:

Calidad: procuramos la excelencia en nuestros productos y servicios, buscando con responsabilidad la satisfacción de clientes y colaboradores.

Servicio: nos esforzamos en comprender a nuestros clientes y compañeros con una actitud de permanente colaboración. Con amor al trabajo, nos dedicamos a brindar atención de la mejor manera posible, con respeto, cortesía y siempre con una sonrisa.

Integridad: con honestidad, sinceridad, rectitud y honradez nos comprometemos en garantizar seguridad y respaldo.

Integración: nuestro espíritu de equipo, basado en la cooperación mutua, la confianza y el sentido de pertenencia, es clave para la vida de nuestro emprendimiento.

Compromiso: elegimos comprometernos con la palabra dada, con la obligación contraída, para el logro de nuestros objetivos compartidos e individuales.

Progreso: buscamos crecer y desarrollarnos como personas y organización, perfeccionando lo que hacemos, conociendo en detalle nuestra tarea con la humildad necesaria para aprender de todos en cada momento.

Historia

A comienzos del siglo veintiuno, y gracias a una buena interpretación de la coyuntura del mercado heladero, la familia Santiago comienza a fabricar en la ciudad de Córdoba

una nueva línea de helados orientada a los sectores medios de consumo, hasta entonces carecientes de opciones económicamente accesibles y de alta calidad.

Bajo la marca “Grido”, esta familia con 70 años en el rubro comienza a satisfacer así una demanda insatisfecha en la plaza cordobesa, lo que propicia un rápido conocimiento de la cadena, principalmente en la zona oeste de la capital, en donde se concesionan las primeras 10 heladerías.

Esta política de precio-calidad posiciona rápidamente a la marca como una opción ideal para el consumo de helado en la ciudad, incrementándose sostenidamente la demanda por parte de la clientela local. La decisión de instalar puntos de venta en zonas periféricas, y de mantener abiertos los locales durante todo el año, generan un marcado cambio en los hábitos de consumo.

Un año después de su nacimiento, Grido explota comercialmente gracias a la aceptación de miles de consumidores, quienes a diario se vuelcan a sus heladerías. En unos pocos meses se alcanzan los 50 puntos de venta, meta fijada originalmente para el largo plazo.

A partir de ese momento la marca muestra un excepcional desarrollo territorial y de organización, llegando a las principales localidades de la provincia mediterránea y posicionándose con el paso de los años en veintidós provincias argentinas y en los países vecinos de Chile y Uruguay, con más de 1070 franquicias en total.

En apenas doce años, Grido marcó un antes y un después en la historia de los helados en el país. Detrás de aquel gran sueño que dio origen a la marca, se encuentran interminables horas de trabajo y una apuesta permanente por el crecimiento.

Ubicación

Helacor S.A. Empresa franquiciante

Av. Gral. Savio 4000

Parque Industrial Ferreyra. Lote 20. Ferreryra.

Córdoba, Argentina.

CP: C5925XAD

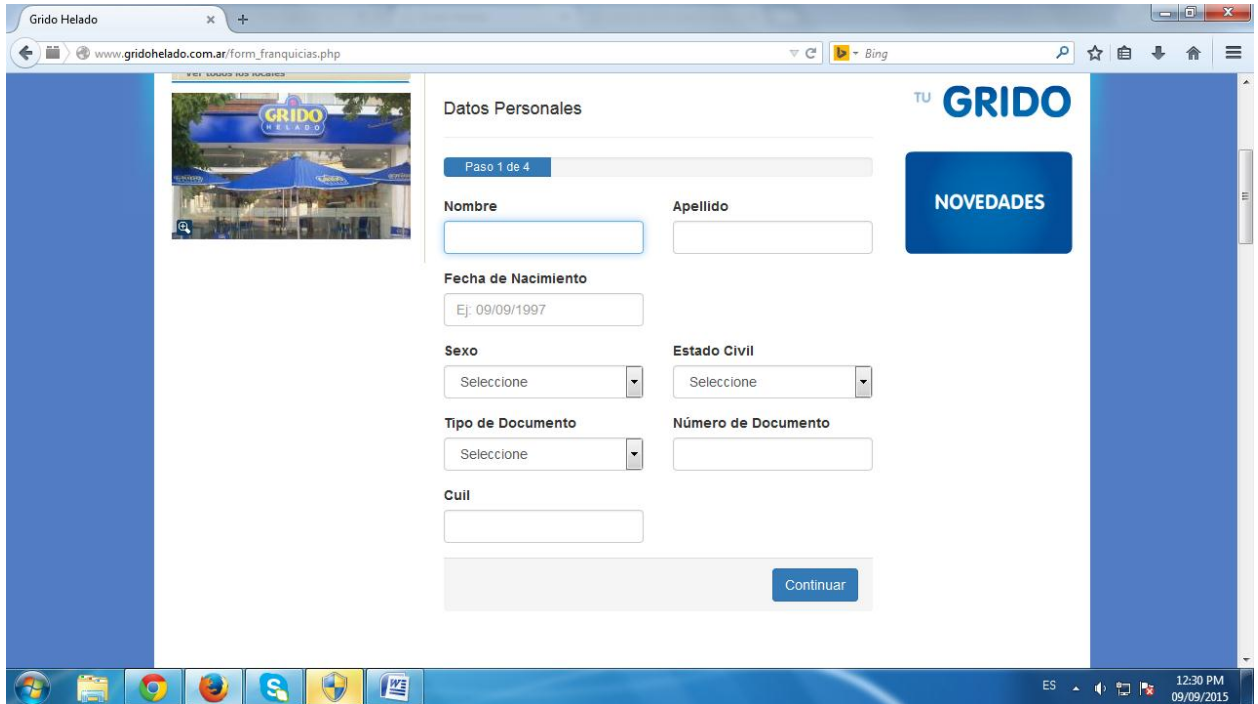
Análisis de una franquicia

Se realizó una entrevista a una empresa franquiciada GRIDO con la finalidad de caracterizar en la práctica el funcionamiento de la misma.

Esta fue seleccionada teniendo en cuenta el crecimiento de la misma en la ciudad de Córdoba y en varias ciudades del interior. Además es la cadena de franquicias más grande de Latinoamérica.

Una vez que se toma la decisión de invertir en este tipo de negocio, hay que tener en cuenta con los siguientes pasos a seguir desde el punto de vista del franquiciado

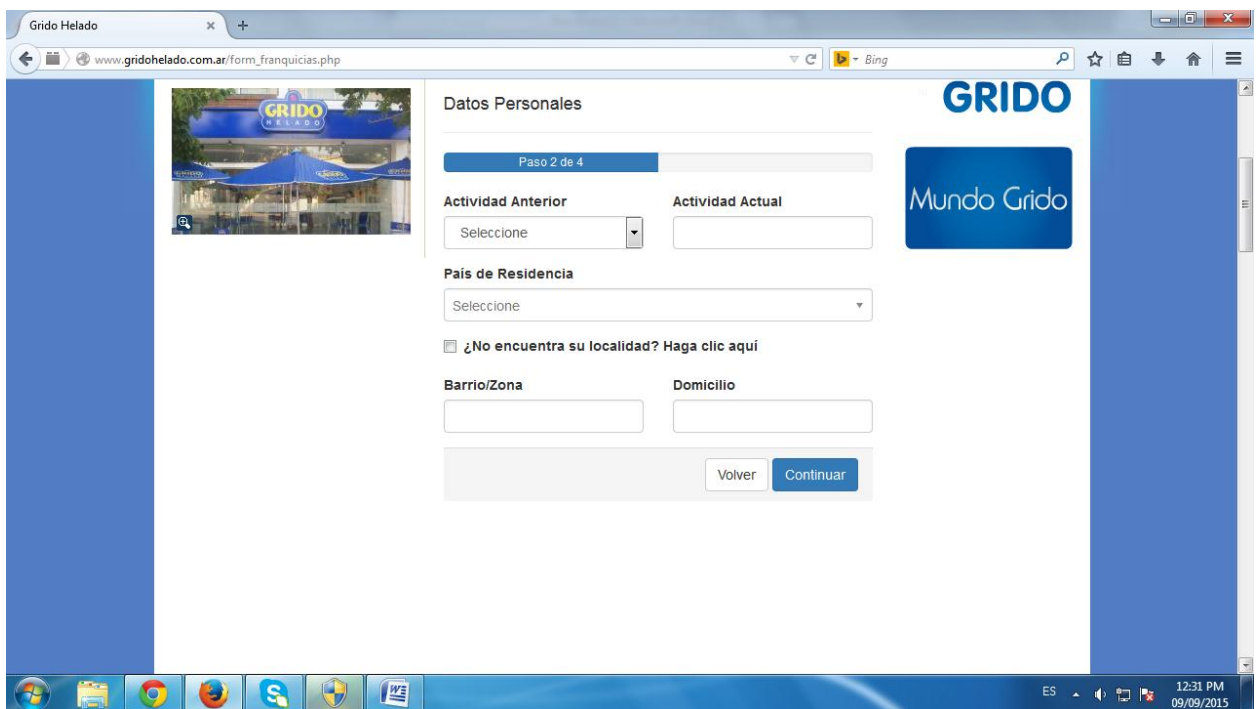
- Se debe completar el formulario del Postulante en www.gridohelado.com.ar



The screenshot shows a web browser window with the URL www.gridohelado.com.ar/form_franquicias.php. The page is titled "Datos Personales" and is the first step of a 4-step process. The form includes the following fields:

- Nombre**: Text input field.
- Apellido**: Text input field.
- Fecha de Nacimiento**: Text input field with the example "Ej: 09/09/1997".
- Sexo**: Dropdown menu with "Seleccione" as the current selection.
- Estado Civil**: Dropdown menu with "Seleccione" as the current selection.
- Tipo de Documento**: Dropdown menu with "Seleccione" as the current selection.
- Número de Documento**: Text input field.
- Cuil**: Text input field.

A "Continuar" button is located at the bottom right of the form. On the right side of the page, there is a blue button labeled "NOVEDADES". The Grido Helado logo is visible in the top right corner.



The screenshot shows the same web browser window, now at the second step of the registration process. The page is still titled "Datos Personales" and is labeled "Paso 2 de 4". The form includes the following fields:

- Actividad Anterior**: Dropdown menu with "Seleccione" as the current selection.
- Actividad Actual**: Text input field.
- País de Residencia**: Dropdown menu with "Seleccione" as the current selection.
- ¿No encuentra su localidad? Haga clic aquí**
- Barrio/Zona**: Text input field.
- Domicilio**: Text input field.

"Volver" and "Continuar" buttons are located at the bottom right of the form. On the right side of the page, there is a blue button labeled "Mundo Grido". The Grido Helado logo is visible in the top right corner.

Grido Helado

www.gridohelado.com.ar/form_franquicias.php

Home Productos Novedades **Grido en tu comercio** Franquicias Locales La empresa Grido escucha Trabajá con nosotros Pedí online

Home > Franquicias > Formulario para el postulante

1127 Heladerías

Franquicias

- Criterios de Selección
- Nuestra Propuesta
- Formulario para el postulante**
- Datos de interés
- Zonas disponibles
- Ver todos los locales

Formulario para el postulante

Si desea postularse para obtener una franquicia de Grido por favor complete el formulario y luego presione "Enviar".

Datos de Contacto


Paso 3 de 4

Teléfono Móvil Teléfono Alternativo

Correo Electrónico Correo Alternativo

Conocé la Empresa

Mundo Grido



ES 12:33 PM 09/09/2015

Grido Helado

www.gridohelado.com.ar/form_franquicias.php

Home Productos Novedades Grido en tu comercio Franquicias Locales La empresa Grido escucha Trabajá con nosotros Pedí online

Home > Franquicias > Formulario para el postulante

1127 Heladerías

Franquicias

- Criterios de Selección
- Nuestra Propuesta
- Formulario para el postulante
- Datos de interés
- Zonas disponibles
- Ver todos los locales

Zona De Preferencia Para La Heladería

Paso 4 de 4

Pais de preferencia para la heladería

Seleccione

¿No encuentra su localidad? Haga clic aquí

¿Dispone de local para el negocio?

Seleccione

¿Dispone de inmueble para garantía?

Seleccione

Cantidad de dinero disponible

Seleccione país de preferencia primero

¿Administraría usted el negocio?


Seleccione

¿Qué cantidad de tiempo diario le brindaría al negocio?

Seleccione

MAS CERCANA

Mundo Grido



ES 12:35 PM 09/09/2015

Grido Helado

www.gridohelado.com.ar/form_franquicias.php

¿Posee experiencia comercial?
 Seleccione

¿Posee experiencia en heladerías?
 Seleccione

¿Cómo nos conoce?
 Seleccione

¿Cómo se imagina su relación con Grido a mediano y largo plazo? ¿Qué expectativas de crecimiento posee?

Volver Enviar

ES 12:35 PM 09/09/2015

- La empresa franquiciante verifica que se cumplan con los requisitos y datos brindados luego completar el formulario de diagnóstico
- El franquiciado tiene que elaborar un proyecto de negocio
- Entrevista Personal con el ejecutivo de la zona
- Una vez que se cumplen con los anteriores pasos se realiza un psicotécnico al franquiciado.
- Aprobación del proyecto final de negocio por parte de HELACOR
- Se capacita al personal a trabajar en el centro de capacitación de la franquiciante
- Se designa un ejecutivo de cuentas que es la persona intermediaria entre franquiciado y franquiciante.
- Se realiza la búsqueda del local donde funcionara la actividad comercial junto con la ayuda del franquiciante.
- Cuando se cuenta con el contrato del alquiler, se le entrega al franquiciante para que este acondicione el local para la puesta en marcha, firmándose un contrato de llave en mano. Se comienza con un stock para 15 días de todos los productos.
- Dependiendo de la zona en donde se encuentra la franquicia se realiza un mix de ventas(impulsivas y a granel)

Todos los años la empresa franquiciante realiza un plan de trabajo en donde se determinan los objetivos a alcanzar en el año calendario, que va desde mayo a abril del año siguiente. Este año se divide en cuatro cuatrimestres siendo el primero de ellos el que va desde mayo a agosto.

Se realiza una reunión zonal antes de que comience el año calendario para informar el plan de trabajo.

Los objetivos que se fijan en el plan de trabajo son objetivos respecto a la cantidad de mercadería que se compra. Se comparan estas con el año anterior y por cuatrimestre. Es decir se realiza comparación longitudinal.

Cuando no se alcanza con el objetivo fijado, no está penalizado este franquiciado, solo tiene que hablarlo con su ejecutivo de cuentas y dar las explicaciones correspondientes.

A la hora de llevar la teoría a la práctica, se cuenta con tres manuales operativos:

Manual de procedimientos diarios

En este manual se detallan todos los requisitos básicos para el funcionamiento de la heladería, el horario de apertura y cierre, limpieza del local, presentación de los empleados, pasos para atender a los clientes, tratamiento de los helados diariamente, etc.

Manual de productos Grido

Este manual tiene detallado todos los productos, la composición de cada uno de ellos. Si son productos preparados dentro de la heladería, en este manual se describe los ingredientes y la forma de hacerlo. También la temperatura que necesita cada sabor y la forma de acomodar los mismos

Manual de prácticas manufacturas

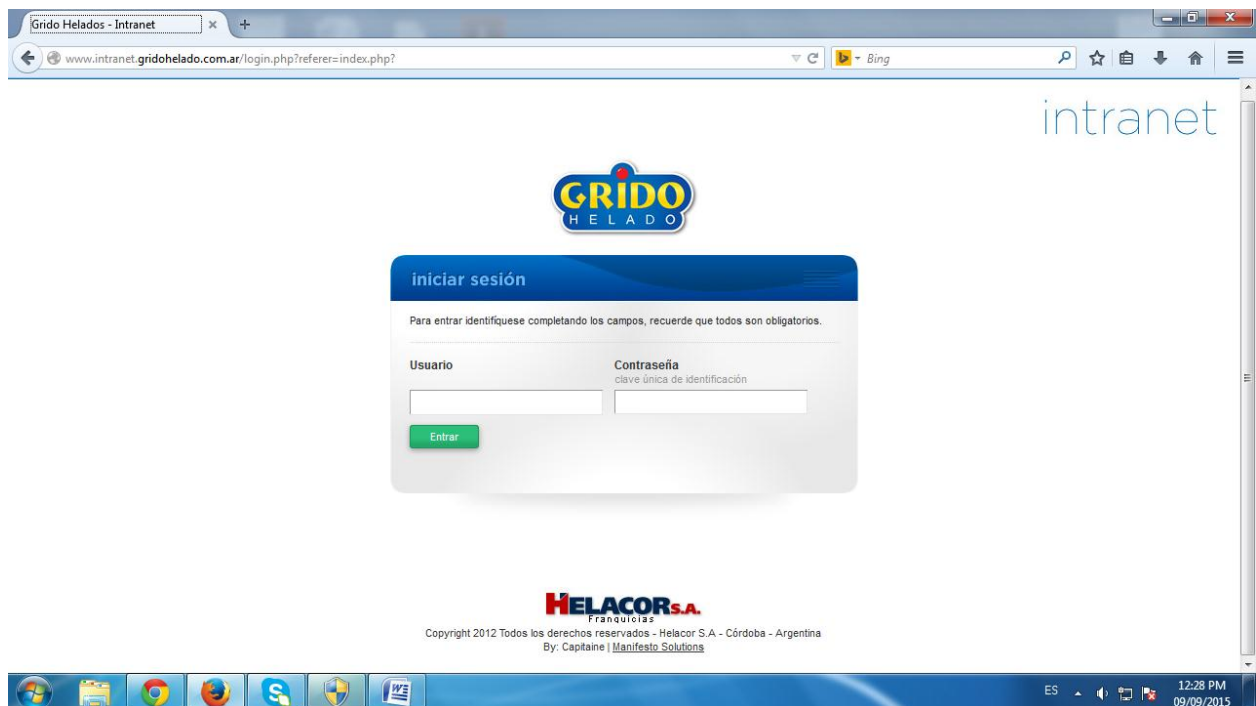
Este manual contiene todos los pasos para manipular las herramientas de trabajo.

La empresa franquiciante es HELACOR S.A, que es la que se encargará de distribuir los helados en sus diversas presentaciones. Por otro lado, están las empresas que distribuyen los insumos, todo lo no comestible, que dependiendo de la zona puede ser MUNDO HELADO o GRIDO INSUMOS.

Con respecto a los medios de comunicación, existen reuniones con el ejecutivo de cuentas en donde se plantean todas las dudas, sugerencias, etc. Se realizan dos reuniones cuatrimestrales.

Además existe el sitio web interno interactivo en donde cada franquiciado tiene un usuario y contraseña.

Ingresando a la página de la empresa franquiciante se puede ingresar a la intranet que es una red informática que utiliza la tecnología del protocolo de internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización. Es decir que Ingresando a la intranet se pueden visualizar todas las novedades, promociones e información en general.



También cada heladería de Grido recibe una supervisión mensual por la empresa BE THERE en donde se lleva a cabo un control de todos los aspectos. Luego se recibe por mail la calificación, en donde se puede verificar todas las variables que se evaluaron. Aprueba quien saca un porcentaje mayor a 80 %.

Cuando la calificación es menos de 50 %, la franquicia es crítica, esto implica una penalización al momento de comprar productos para reponer, el costo tiene un 5% de más con respecto a las otras heladerías.

Además cuando la empresa que controla verifica que hay aspectos a mejorar, se le brinda un plan de mejora y un determinado tiempo para que se lleve a cabo la modificación. Verificando los cambios en los próximos controles.

Sumado al control mensual por la empresa BE THERE, existe un cliente fantasma que visita el local y este evalúa que se cumpla con todos los procedimientos detallados en los manuales.

Existe el franquiciado de oro, es aquel que supera los objetivos por cuatrimestre y se le brindan puntos, que puede ir acumulando y canjearlos por premios. Estos son herramientas de trabajo para la franquicia.

El reclutamiento, selección y demás del personal de la heladería, está a cargo de cada franquiciado. Solo tiene que cumplir con el requisito de capacitarlo.

Al momento de vender, HELACOR delimita la zona de trabajo. Existen varios canales a desarrollar

- Canal venta directa
- Delivery
- Canal gastronómico, vender al por mayor a comedores, restaurants, etc.
- STORE, punto de venta en los negocios

También se obtiene información desde la página de la empresa franquiciante http://www.gridohelado.com.ar/form_franquicias.php

La franquicia de Grido cuenta con:

Criterios de selección

Requisitos a tener en cuenta a la hora de pensar en adquirir una franquicia de Grido:

- Tener entre 25 y 55 años de edad y experiencia laboral
- Estar radicado en la localidad donde le interesa instalar la franquicia
- Tener disponibilidad horaria full time para gestionar la franquicia
- Contar con garantía propietaria (no bien de familia)
- Disponer al menos el 60% del capital inicial
- Tener manejo de Office
- Tener cuenta bancaria
- Registrado como Responsable inscripto, y en caso de sociedades, el postulante debe formar parte de la misma

Etapas en el proceso según HELACOR S.A

El proceso de selección de potenciales franquiciados está fundado en una visión integral y bajo un criterio objetivo con el fin de identificar los mejores candidatos. Para

ello se definen cinco etapas, cada una de las cuales deberá ser aprobada para acceder a la siguiente:

- Completar Formulario del Postulante disponible en la sección con el mismo nombre.
- Como confirmación de la recepción de la información, el franquiciado recibirá un mail. En caso de que cubra los requisitos arriba expuestos, en dicho mail encontrará: un link donde deberá registrar información adicional que se necesita para continuar el análisis, y el formato modelo para que describa el Proyecto de Negocio.
- La empresa se contactará para coordinar una Entrevista Personal donde se analizarán aspectos comerciales y se podrá despejar dudas más específicas y recibir asesoramiento sobre el proyecto.
- El área de franquicias se comunicará para coordinar una cita de Evaluación Psicotécnica que validará el perfil del candidato.
- Aprobación del proyecto.

Este proceso puede tener una duración superior al mes, por lo que es importante que se conozca y tenga en cuenta estos tiempos para no realizar inversiones previas hasta tener certeza de su continuidad. Por otra parte, la empresa y llegado el momento, se pondrá a disposición para ayudarle a elegir la mejor ubicación para el negocio.

Propuesta de GRIDO

Ventajas de tener una Franquicia GRIDO

Formará parte de la cadena de franquicias más grande de Latinoamérica, ofreciendo un producto y servicios aprobados y ampliamente aceptados en los mercados de Argentina, Chile, Uruguay.

Además contará con:

Acompañamiento Comercial:

- Sistema de seguimiento asociado a reconocimiento por buen desempeño
- Asesoramiento en logística, acciones comerciales, RRHH, tareas operativas y administrativas
- Auditorías operativas y de atención al cliente en los puntos de venta

Capacitación:

Se reduce la incertidumbre, el riesgo de iniciar un negocio nuevo brindando todo el Know how (“cómo hacer las cosas o saber hacer”) necesario para instalar y gestionar su propio negocio:

- Programa Franquiciados. Modalidad Presencial.
- Programa Personal Operativo: dirigido a empleados. Modalidad Presencial y E-learning.
- Programa Mandos Medios: para encargados y cajeros. Modalidad Presencial.

Comunicación:

- Sitio web interno interactivo. Revista. Consultas permanentes. Casilla Web Mail exclusiva. Manuales operativos y de gestión. Encuentro Anual de Franquiciados de Chile, Uruguay y Argentina

Marketing:

- Soporte y asesoramiento previo a la Apertura
- Desarrollo de campañas promocionales nacionales y acciones promocionales específicas para las heladerías

Inversión

Costo total de inversión:

Desde \$450.000 dependiendo el tamaño del local y la categoría de la heladería.

Financiación:

- 60% entrega inicial en efectivo.
- 40% con cheques hasta 90 días o mediante créditos bancarios

¿Qué incluye la inversión?:

- Infraestructura de la heladería y maquinaria necesaria (Cartelería, mostradores, mesas y sillas, freezers, carga inicial de helado e insumos).
- Fee de Ingreso: \$3.500 + IVA. Incluye derecho de marca, asesoramiento integral del negocio, capacitación de ingreso, kit comercial de apertura, lay out del negocio.
- Contrato de franquicias: \$750 + IVA

No incluye costos de fletes ni gastos de mano de obra para la instalación del local.

Tiempo de Recupero de Inversión: 18 meses

Características de local requerido

- Superficie mínima: 70 m2. (No excluyente)
- Frente del local: vidriado.
- Frente del local: superior a 5 metros (No excluyente)
- Baños: en lo posible dos baños.
- Veredas anchas para espacio de consumo en mesas, sillas y sombrillas

Datos de interés

- País de origen de la franquicia: Argentina
- Año de fundación: 2000
- Año de la primera franquicia: 2000
- Franquicias en operación: 1.316
- Franquicias abiertas en el último año: 180
- Locales devueltos o cancelados: 19

Datos del Local:

- Ubicación preferible: Variable
- Población mínima: 15.000 habitantes
- Superficie del local mínima del local: 70 m2 (excluyente)

Datos Económicos:

- Inversión inicial: desde \$450.000
- Financiación disponible: Si
- Facturación promedio: Variable según ubicación
- Recupero del capital: De 12 a 18 meses
- Fe de ingreso: \$3.500 + IVA
- Contrato Comercial de Franquicia: Si
- Duración del contrato: 3 años, con opción a renovación
- Territorio exclusivo: Si
- Cantidad de empleados: 4.
- Proveedores autorizados: Si. Para instalación e insumos.
- Delivery: Si
- Publicidad corporativa: Si

- Se exige experiencia en el rubro: No
- Capacitación y entrenamiento: Si
- Manuales Operativos: Si

CAPITULO 4

CONCLUSION FINAL

Conclusión final

Las franquicias comerciales son una de las más importantes formas de mercantilización en la actualidad, las grandes cadenas de negocios logran imponer condiciones a los proveedores ganando un poder de negociación y de seducción frente a quien invierte en estas marcas muy importantes. De manera que a través de las franquicias lo que se logra es formar una cadena para después operar en escala. En Córdoba las franquicias abarcan gran cantidad de productos y/o servicios de probada reputación, que por un lado son garantía de éxito y por el otro, disminuyen el riesgo de fracaso a la hora de abrir un local. Las franquicias se perciben como un negocio “seguro” y con éxito, porque el nuevo comerciante tiene la posibilidad de manejar un negocio propio y sin riesgo a través de un método comprobado que funciona y rinde frutos.

Se realizó una entrevista a la dueña de una franquicia Grido ubicada en La Calera provincia de Córdoba, con la finalidad de poder caracterizar a la misma y además poder analizar si la teoría desarrollada en el capítulo dos se cumple en la realidad.

Además de poder conocer acerca del funcionamiento y características de una franquicia, con la entrevista realizada se pudo observar que el franquiciado está muy conforme con la inversión y pondría nuevamente una franquicia ya sea del mismo rubro o de otro, motivado sobre todo por el respaldo y apoyo de la empresa franquiciante, a su vez considera que es muy importante la presencia de el mismo en el negocio, es decir la presencia del titular de la franquicia en la misma.

También destaca que en la franquicia

- Puede hablar libremente, es escuchada y respetada.
- El franquiciante está abierto a la opinión de los demás y actúa en consecuencia.
- Se sintió muy acompañada por la empresa durante la apertura de su franquicia.
- Siente que la empresa se preocupa por el desarrollo/evolución de su negocio.
- Siempre que lo necesito la empresa franquiciante les brindo la ayuda necesaria.
- La empresa franquiciante atendió y gestiono todas sus dudas y reclamos frente a las distintas áreas de la empresa y/o proveedores.
- Las acciones generales de marketing de la empresa franquiciante son creativas e innovadoras y se diferencian de la competencia.
- Las acciones de marketing están correctamente planificadas y comunicadas a los franquiciantes.
- Las promociones se comunican con el tiempo suficiente para su correcta difusión a los clientes.

- Las acciones generales de marketing aplican campañas y promociones que dan un muy buen resultado en su zona de influencia.
- El servicio de capacitación prestado por la empresa franquiciante se da una o más veces al año.
- La capacitación se dicta en tiempo y forma, de acuerdo a lo acordado.
- Las capacitaciones mejoran notablemente el desempeño del personal.

Le da mucha importancia a:

- La presencia del franquiciante,
- La capacitación,
- A las acciones de marketing y publicidad,
- Las supervisiones por parte de la empresa franquiciante

Informa que la mayor desventaja que tiene haber optado por una franquicia es la menor independencia en las operaciones de la empresa mientras que la ventaja que tiene es que está vinculada a métodos comprobados de mercadotecnia, campañas, promociones y beneficios al cliente.

Por último se puede concluir que el franquiciado opta por este tipo de emprendimiento por sentirse seguro y respaldado por la empresa franquiciante, obteniendo así la rentabilidad deseada en la cuantía esperada.

En mi opinión estas empresas son una muy buena opción para invertir.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

Fuente: Rafael Muñiz González, Marketing en el siglo XXI

Fuente: Ricardo Solana F, Producción: Su organización y administración en el umbral del tercer milenio. Ediciones Interoceánicas S.A Buenos Aires.

Fuente: <http://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia/manual-de-gestion.html>

Fuente: "Evolución de las franquicias en Córdoba en la última década" Tesis de Tecnicatura ÍTALO-ARGENTINA en ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE PYMES

Fuente: <http://www.franquicias.es/la-franquicia/ventajas-inconvenientes.html>

Fuente: Capitulo 13, Decisiones de los canales de distribución. Dirección de Marketing - Gestión estratégica y operativa de mercado. LAMBIN, J.J., GALLUCCI, C. Y SICURELLO, C.

Fuente: http://www.franquiciasarg.com/que_es_el_franchising.php#dos