

Universidad del Salvador

***Facultad de Ciencias de la Educación y
de la Comunicación Social***

Carrera: Licenciatura en Publicidad



Materia: Seminario de Investigación

Profesor Titular: Juan Bautista González Saborido

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumna: Romina Paula Zambrini

**Tema: Franquiciamiento: Nuevos Negocios.
Nuevos Puestos de Trabajo.**

Fecha: 18-07-1997



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Franquiciamiento

Nuevos Negocios.

Nuevos Puesto de Trabajo.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Indice:

Indice:

Hipótesis/ Problema

Introducción:

¿Cuál es el porcentaje de éxito de las franquicias?

pág. 1

Desarrollo:

Escenario y Contexto General del Franquiciamiento:

- | | |
|--|--------|
| ♦ La Globalización de los Mercados y de los Procesos de Ajuste | pág. 7 |
| ♦ La Apertura de los países Latinoamericanos | pág. 7 |
| ♦ Consecuencias para las Empresas | pág. 8 |
| ♦ El Diagnóstico de lo que se viene | pág. 9 |

Cómo quedarán los mercados después de los cambios:

Conmoción en los canales de Comercialización- ¿Qué esta sucediendo en los Sistemas Comerciales?

- | | |
|--|---------|
| ♦ Quiénes ganan y quiénes pueden perder | pág. 15 |
| ♦ De canales desleales a Socios Comprometidos | pág. 18 |
| ♦ Tiempos que Corren | pág. 21 |
| ♦ El continuo en el que se mueven los negocios | pág. 23 |
| ♦ ¿Qué aporta el Franquiciamiento? | pág. 24 |

Tipos de Franquicias y sus Alcances: Master, Business Format y Franquicias Corner

pág. 26

Comercialización de un Concepto y Comunicación Simbólica

pág. 30

¿Cómo se desarrolla un Sistema Integral de Franquiciamiento?

pág. 32

- | | |
|--|---------|
| ♦ El proyecto Integral de la Franquicia y los Estudios de Factibilidad | pág. 33 |
| ♦ El Plan del Negocio para una Franquicia | pág. 35 |
| ♦ La cuestión del Margen bruto asegurado para la franquicia | pág. 37 |
| ♦ Las ventajas básicas que se obtienen de un proyecto de franquicia | pág. 39 |

El Perfil del Franquiciado y los plazos de retorno sobre las inversiones de una franquicia

pág. 41

- | | |
|--|---------|
| ♦ El tema de las tasas de retorno sobre las inversiones de los franquiciados | pág. 45 |
|--|---------|

La publicidad y el Franquiciamiento:

- | | |
|------------------------|---------|
| ♦ El verbo es integrar | pág. 50 |
|------------------------|---------|

- ◆ La marca y la publicidad pág. 51
- ◆ Casos Entrevistados pág. 53

MERCADO ARGENTINO

-
- ◆ Tendencias y Casos de Estudio pág. 55

MERCADO EUROPEO

-
- ◆ Tendencias con Acento Francés pág. 58

ENTREVISTAS:

-
- ◆ Francorp/ Franchising Group/ Entrepreneurs pág. 63
 - ◆ Un negocio Riesgoso pág. 65
 - ◆ Guía para evaluar una Franquicia pág. 66
 - ◆ La estrategia de reconvertir y su aporte al franquiciamiento pág. 67

CASOS:

-
- ◆ Reconversión en Cadena (Casos: Bonafide, Cincotta y Marva) pág. 69
 - ◆ Caso Franquicia "Subway" pág. 71
 - ◆ CASOS POSITIVOS: La Europea, 5 a Sec, Gazebo, Sign Express, S.O.S. Urgencias Mecánicas pág. 73
 - ◆ CASOS NEGATIVOS: Ski Ranch, Domino's Pizza, Testai, Casos en el rubro fast-food, Top & Best, Macowens, Giesso. pág. 77

La Ley y el Franquiciamiento:

-
- ◆ A favor y en contra de la Ley pág. 80
 - ◆ Bosquejo de Legislación pág. 82
 - ◆ La mediación es la Ley que falta pág. 83

Las Estadísticas del Franquiciamiento:

-
- ◆ El franquiciado rubro por rubro pág. 87
 - ◆ Franquicias de Servicios pág. 87
 - ◆ El mundo del Franquiciamiento pág. 88
 - ◆ El sistema en Europa, país por país pág. 88
 - ◆ Sin Fronteras pág. 89
 - ◆ Francia: el Líder Europeo pág. 89

CONCLUSIONES FINALES

pág. 90

• **GLOSARIO**

• **BIBLIOGRAFÍA**

• **APÉNDICE (Publicidades Gráficas incluidas a modo de ejemplo)**



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Hipótesis:



Hipótesis-Problema:

“Existen aspectos comunes en la relación franquiciante-franquiciado que no contribuyen al desarrollo unívoco del sistema de negocios al cual ambos representan (Franquicia)”.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción:

Introducción:

La década de los '90 está caracterizada por la internacionalización del franquiciamiento, un sistema nacido en los EE.UU. y donde actualmente genera operaciones que representan más de un tercio del total del mercado minorista. Dentro de América Latina, Brasil y la Argentina son los mercados más buscados.

Mujeres que buscan independencia laboral, personas desocupadas con algún dinero en el bolsillo y ejecutivos que quieren convertirse en su propio jefe se destacan dentro de los potenciales franquiciados.

Pero aunque cada día más personas deciden incorporarse a esta modalidad de comercialización, no todo es color de rosa.

Numerosas variables influyen para el éxito o el fracaso, y deben ser analizadas antes de comprar una licencia. Por lo tanto, es oportuno formularse y responderse esta pregunta de rigor: ¿está preparado para entrar al mundo del franquiciamiento?

De hecho, no todos tienen la posibilidad de ser buenos franquiciados. Es una decisión que produce cambios en la vida de las personas, y gran parte de ellas no está preparada para afrontarlos. Factores como la personalidad, las experiencias laborales, la situación familiar y otras variables que pueden moldear debilidades o fortalezas en el carácter, deben ser los primeros aspectos a analizar.

Muchos de los interesados ven en este sistema la vía para desarrollar el poder de una marca como propia, tener el total control sobre las condiciones y, en definitiva, el manejo de cada aspecto de la compañía.

“El franquiciamiento es un negocio fácil”, sostiene uno de los mitos más perpetuados en el business world. Cualquier tipo de trabajo encarado por cuenta propia que requiera de un buen pacto entre la independencia y la habilidad de priorizar y ejecutar proyectos con poco o ningún apoyo. Pero **el franquiciamiento suma otra dimensión: la búsqueda de la libertad, combinada con la capacidad de trabajar bajo reglas y standards definidos por otra persona**. Además, llevar adelante una licencia implica una adecuada combinación de paciencia y análisis de detalles: **cada tarea diaria es rutinaria y, en consecuencia, agotadora**. En este mismo sentido, los expertos consideran que alguien con experiencia en una compañía puede resultar mejor postulante a una franquicia que una persona de espíritu rebelde y libre. Por otra parte, participar de un negocio con pocos o ningún empleado es bien diferente de formar parte de una organización en la que cada uno tiene funciones específicas. El franquiciado debe ocuparse de todas las áreas de la empresa, “ponerse muchos sombreros”, tal como dice el refrán norteamericano.

Algunos especialistas coinciden en señalar que no es necesario tener aptitud para los negocios cuando se toma la decisión de comprar una licencia, sino que la suma de otras calificaciones secundarias puede perfilar a un buen franquiciado. A semejanza de otras actividades por cuenta propia, no todos los franquiciados poseen los requisitos necesarios para llevar adelante una compañía. En consecuencia, la clave es contratar a alguien idóneo en la materia, que seguramente contribuirá a la puesta en marcha y al éxito del negocio.

Al pensar en una licencia, rápidamente se valora el hecho de que sea un negocio probado y con antecedentes a disposición del potencial franquiciado, lo que evita correr los riesgos de comenzar una actividad sin respaldo.

El franquiciamiento es, desde el punto de vista técnico, un método de distribución o comercialización de un determinado producto o servicio. El franquiciante posee los derechos del nombre de la marca y, a cambio de un fee, el franquiciado obtiene la posibilidad de operar en el mercado haciendo uso de la marca. Además, el franquiciado recibe un entrenamiento destinado a lograr la idoneidad necesaria para desarrollar el negocio. **La publicidad que hace el franquiciante, el poder de venta de la marca y las estrategias de marketing aumentan el atractivo de este sistema de comercialización.** Sin embargo, es importante tener en cuenta que, al exhibir una determinada marca, el franquiciado arrastra tras sí una serie de políticas y estrategias que el franquiciante impuso en el mercado. Concordar con ellas es un requisito fundamental para la evolución armoniosa del negocio.

Por otra parte, **esta modalidad de comercialización está basada en las relaciones públicas.** Un franquiciado con una personalidad crítica, negativa o reacia a los contratos sociales, puede generar conflictos que conducirán al deterioro del emprendimiento. Sentirse a gusto con el franquiciante y con su personal, con quienes se interactuará por los años que dure el contrato, es otro tema a considerar. **Aunque el porcentaje de éxito es significativo, comprar una licencia no es garantía de triunfo.**

Entre los motivos que pueden hacer fracasar el negocio, se cuentan los siguientes: ausencia de estrategias de management, falta de visión y objetivos como elementos principales, carencia de una planificación financiera, excesiva dependencia hacia determinados individuos, mercado con una segmentación pobre, falla en el establecimiento o en la comunicación de los objetivos de la competencia, capitalización inadecuada, ausencia de un programa estandarizado de calidad de producto y concentración en la temática más que en la estrategia. Los “pero” y los “porqué” del franquiciamiento son muchos, pero hay uno fundamental: **comprar una licencia implica una gran dedicación de tiempo personal.** Una familia o un entorno que apoye o acompañe el emprendimiento es un condicionante que muchas veces se menoscopia, pero que influirá de manera terminante en el negocio. Un análisis concienzudo de cada uno de los detalles no asegurará el éxito, pero ciertamente lo alentará.

¿Cuál es el porcentaje de éxito de las franquicias?

Los expertos en la materia coinciden en señalar que esta modalidad tiene mayores posibilidades de éxito que otras formas más pequeñas de trabajo por cuenta propia. En 1989, el Departamento de Comercio de los EE.UU. informó que ese año, menos del 3 por ciento de las licencias cesaron su actividad. Pero la U.S. Small Business Administration pronosticó que, en cinco años, el 65 por ciento de los negocios franquiciados recién iniciados fracasarán.

El liderazgo mundial en lo que concierne a la utilización del franquiciamiento lo posee, como en muchas otras cosas los EE.UU., que han convertido sus negocios minoristas en un 35%.

Francia, Japón, Canadá crecen a un buen paso y han convertido en franquiciamiento su comercio minorista, entre un 5% y 6%.

Gran Bretaña y Alemania también están creciendo a paso firme y están en el orden del 4% de representatividad del franquiciamiento sobre las ventas totales.

Pero un caso muy interesante para analizar lo constituye España, que actualmente está en el 2,6% del franquiciamiento, dentro del comercio minorista.

El boom del crecimiento se dio en España entre 1988 y 1990, con un crecimiento del 32%, 34% y 28% respectivamente.

Las similitudes de apertura y modernización de nuestro país con la situación de España hacia 1988, nos pone ante la posibilidad de un crecimiento similar al que tuvo lugar allí, en los sistemas de franquicias.

También Brasil tuvo una fuerte expansión de sus sistemas de franquiciamiento en la segunda parte de la década del '80 y, según las estimaciones de los expertos, está en un 1,5% de sus ventas minoristas, con casi 400 empresas franquiciantes.

De acuerdo con las cifras expuestas por la revista "Apertura", los negocios franquiciados de nuestro país representarían el 0.3 al 0.5% del total comercializado a nivel minorista.

El fuerte crecimiento del producto bruto y las tendencias de modernización permiten pensar moderadamente en alcanzar el 1% en los próximos dos o tres años, lo cual significa en número de franquiciantes, **el ingreso de 80 a 120 empresas y de 2500 a 3500 nuevos franquiciados como un escenario conservador.**

Es importante prever lo que les espera a los minoristas, especialmente en los momentos de despegue del franquiciamiento.

Por ejemplo, vemos que en Francia entre 1989 y 1990, durante el periodo denominado crítico para un negocio minorista, es decir, sus primeros dos años de vida, cerraron 3 de cada 10 negocios minoristas tradicionales existentes y reincidió uno por cada diez negocios en plaza.

En cambio, en lo que se refiere a los franquiciados, cerraron sólo 1 de cada 10 negocios iniciados, y abrieron 3 de cada 10 negocios existentes.

En los tres años citados como el despegue y el boom del franquiciamiento en España, la mortalidad de los nuevos negocios minoristas alcanzó el 70% de los que abrieron entre 1988 y 1990 y sólo alcanzó a 1 de cada 10 franquicias que se inauguraron en el mismo período.

La reducción de los negocios minoristas tradicionales, ante el efecto de pinzas del supermercadismo y el franquiciamiento se pone en evidencia en los siguientes cuadros:

Entre 1970 y 1980

en Gran Bretaña	50% de mortalidad de los negocios minoristas tradicionales.
en Alemania	46% de mortalidad de los negocios minoristas tradicionales.

Entre 1980 y 1990

en Holanda	33% idem.
en Italia	22% idem.
en España	19% idem.

Uno de los elementos que permiten evaluar si se está en el boom del franquiciamiento o en la etapa anterior de la alta atomización del negocio minorista, es la relación de cantidad de clientes por boca minorista.

La duda de muchos en el caso de la atomización y en el del consecuente cuentapropista está en dilucidar si faltan clientes o sobran negocios minoristas.

DEL SALVADOR

Veamos la siguiente clasificación:

Relación de cantidad de clientes potenciales por cada negocio minoristas

		Conclusiones
en los EE.UU.	1360 clientes/local	mercado minorista saneado
en Canadá	1298 clientes/local	mercado minorista saneado
en Holanda	1294 clientes/local	mercado minorista saneado
en Italia	370 clientes/ local	mercado minorista en transición
en España	340 clientes/local	mercado minorista en transición
en la Argentina	80/150 clientes/local	mercado minorista sobredimensionado por efecto del cuentapropismo.

En el caso de la Argentina y a la luz de un promedio de 80/150, es claro que sobran negocios y que de esa forma ninguno gana dinero, y todos vegetan en el cuentapropismo, ayudados por el insuficiente régimen recaudador de impuestos.

En España, hasta 1985, los promedios eran bastante parecidos: 150/180; después del

boom del franquiciamiento esa cifra se duplicó.

Asumiendo la hipótesis de una reducción del orden del 40% al 50% en las bocas minoristas tradicionales de nuestro país, en los próximos tres años se alcanzaría una media de 250 a 300 clientes por local, bastante más cerca del realismo del actual esquema de distribución de España.

Otro caso muy interesante para analizar es el de Brasil, que comenzó su proceso de desarrollo del franquiciamiento a partir de 1985.

Es sumamente interesante comprobar que, a pesar de la crisis recesiva, del estancamiento económico y de las inversiones, el franquiciamiento creció en un 33% en los últimos años, y también está en el mismo nivel la proyección para el futuro próximo. Además del caso de España, vemos ahora que también Brasil está creciendo sobre la base de una tasa de más del 30% anual en franquiciamiento, mientras que el PBI en ningún caso fue superior al 4% o 5% y aún cuando, como en el caso reciente de Brasil, no hubo crecimiento, sino estancamiento y recesión.

Esto resalta la evidencia de que, si el franquiciamiento crece a una tasa de más del 30%, lo hace a expensas del comercio minorista y mayorista tradicional que lógicamente decrecen en forma equivalente y dejan espacios vacíos al supermercadismo y al franquiciamiento .

Tendiendo en cuenta los comentarios de cómo se ha venido desarrollando este tema en otros países y de lo que parece estar delineándose en nuestro país, nos parece apropiado establecer la siguiente síntesis:

La convertibilidad ha traído estabilidad y el ajuste fiscal esta llevando a mayoristas y minoristas hacia cambios de notable magnitud, entre los cuales, los más importantes:

1. Los negocios minoristas tradicionales serán cada vez menos competitivos. Aumentarán los costos de distribución y bajarán los montos de compras.
2. Las nuevas formas de comercialización avanzan contra los mayoristas y minoristas tradicionales. Los supermercados y los negocios de cadenas serán las oportunidades en el futuro.
3. Existe una nueva corriente de potenciales microempresarios, para incorporarse al comercio y a los servicios. Estos “no saben”, quieren que les entreguen los negocios “llave en mano” y que los entrenen en forma absoluta y total. Vienen de los retiros voluntarios o son ex ahorristas o jóvenes emprendedores.
4. El franquiciamiento creció a partir de 1992 a razón de un 30% aproximadamente, durante los siguientes 3 años, tal como ocurrió en todo el mundo en los momentos de despegue. Así sucedió en España entre 1988 y 1991, y también en Brasil entre 1985 y 1989.
5. El minorismo y/o cuentapropismo no podrán afrontar el aumento del 100% en

los valores locativos y la mayor presión fiscal que reducirá drásticamente la evasión que era uno de los ingresos (25% aprox.) que permitía la supervivencia en muchos casos. Debe considerarse que los negocios minoristas se reducirán entre un 40% y un 50% en los próximos tres años.

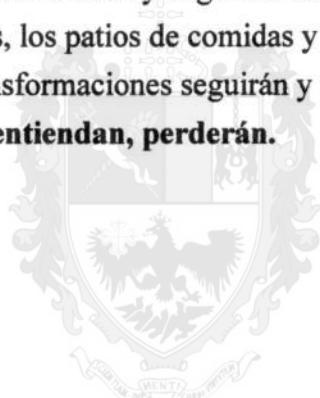
6. Un proyecto de franquiciamiento para una empresa que esté en condiciones y quiera expandir su mercado, requiere entre 120 y 180 días para su conformación y se recupera en los 360 días posteriores a la puesta en marcha.

Según los mercados y los productos, se puede lograr la apertura de 1 ó 2 franquicias por mes, y existen casos de firmas en la Argentina con 10, 30 y 60 locales que ya funcionan bajo este sistema.

7. El franquiciamiento es la arquitectura básica para aprovechar la transformación de los minoristas tradicionales integrados en una cadena o red de negocios.

8. Los kioscos polirubros reemplazan a los kioscos; los minimercados de las estaciones de servicios, a los almacenes y negocios de artículos de higiene y limpieza; los drugstores a las farmacias, los patios de comidas y las plazas de servicios, a otros minoristas clásicos, y las transformaciones seguirán y serán irreversibles.

Quienes no lo vean o no lo entiendan, perderán.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR