

# La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial

Vilma Valdés Navarrete\*

## Artículo de reflexión

---

Fecha de recepción: Marzo 8 de 2010

Fecha de aceptación: Junio 16 de 2010

### Abstract

Franchising is an excellent competitive strategy as it allows increasing participation in new markets without generating higher costs within firms. The world of franchising is based on an exciting and dynamic system that brings together the strengths of the business world and constitutes one of the fundamental pillars of economic growth, also offers many opportunities and benefits to both franchisors and franchisees, but also involves a series of obligations and legal and economic tradeoffs for both sides. Colombia is in a stage of growth strengthened markedly in recent years and reflected in several economic sectors such as apparel, snack foods, footwear, leather goods, services and general and specialized stores [1]. In this paper we analyze in detail the obligations of both parties to determine what advantages and disadvantages, and the contribution of the franchise business growth and development in Colombia

### Keywords

Company, business strategy, franchising, franchisor, franchisee, brand image

---

\* Administradora de Empresas, Especialista en Finanzas, Desarrolló el sistema de franquicias para la empresa Obleas Floridablanca bajo el auspicio del proyecto BID-Cámaras de Comercio "Franquicias Colombianas", además desarrolló el sistema de franquicias como consultora independiente del portal web "Litis Data". Docente investigadora universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, Bucaramanga, Colombia. je.administrativas@udi.edu.co

## Resumen

La franquicia es una excelente estrategia competitiva que permite incrementar la participación en nuevos mercados sin generar mayores gastos al interior de las empresas. El mundo de las franquicias está basado en un apasionante y dinámico sistema que aglutina las virtudes del mundo empresarial y se constituye en uno de los pilares fundamentales del crecimiento de la economía, además ofrece múltiples oportunidades y beneficios tanto a los franquiciadores como a los franquiciados, pero igualmente implica una serie de obligaciones y contraprestaciones legales y económicas para ambas partes. Colombia se encuentra en una etapa de crecimiento fortalecida notablemente en los últimos años y reflejada en diversos sectores económicos como confecciones, comidas rápidas, calzado, artículos de cuero, servicios y tiendas especializados y generales.[1] En el presente artículo se analizan en detalle las obligaciones de las dos partes, para determinar cuáles son las ventajas y las desventajas, así como la contribución de la franquicia al crecimiento y desarrollo empresarial colombiano.

## Palabras clave

Empresa, estrategia comercial, franquicia, franquiciante, franquiciado, imagen de marca.

## Introducción

El modelo de las franquicias rompe el paradigma de la cultura empresarial tradicional ante el temor de entregar información del negocio. Esa desconfianza va desapareciendo, precisamente por la seguridad y confidencialidad que ofrece la valoración del franquiciado interesado y por las salvedades legales que le permite este modelo.[2]

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias alcanza un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo. Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios ponen en primer plano la alternativa de sumar un mayor número de puntos de venta, con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.[3]

Hay un gran número de empresarios que consideran otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo pueden resolver sus necesidades de expansión. Para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto. Al franquiciante “le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, desarrollar y plasmar los manuales de funcionamiento, 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”.[4]

En Colombia el desarrollo de este sistema de expansión comercial ha tenido un auge importante en la última década, especialmente durante los años cuando se desarrolló el programa de “Franquicias Colombianas” auspiciado por el Banco Interamericano de Desa-

rollo y liderado por la red de Cámaras de Comercio del país, en cabeza de la Cámara de Comercio de Medellín.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. “Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos”.<sup>5</sup>

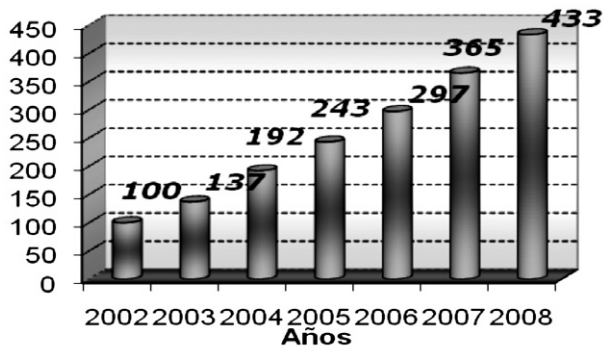
La franquicia aporta múltiples beneficios, tanto a franquiciadores como a franquiciados, pero igualmente implica una serie de obligaciones legales y empresariales, así como contra-prestaciones económicas para ambas partes, por lo tanto el artículo revisa el crecimiento en cuanto a números de puntos de venta, origen de las franquicias, crecimiento por sectores, también señala las características del sistema, sus ventajas y desventajas, pasos para iniciar el proceso de selección de una franquicia, elementos que debe tener un preacuerdo, conocimientos básicos necesarios para quien desea elegir este sistema como opción de desarrollo empresarial en cualquiera de las dos partes intervinientes.

## 1 Crecimiento del sistema de franquicia en Colombia

La franquicia como sistema de expansión comercial tuvo un crecimiento del 333% al pasar de 100 puntos de venta abiertos con este sistema en el 2002, a 433 en el 2008 durante el período comprendido entre 2002 y 2008. Este crecimiento se dio en razón al mayor conocimiento y divulgación del tema que se hizo a través del programa “Franquicias Colombianas”.<sup>6</sup> Además, el desarrollo de este programa permitió que algunas de las firmas que participaron en él se preocuparan por levantar información actualizada y pertinente al desarrollo de este sistema. Durante el primer trimestre del 2009 el programa se cerró, presentando muy buenos resultados, ya que durante su desarrollo se apoyó el desarrollo del sistema de franquicias para 115 pymes,<sup>7</sup> pero al final de la vigencia del 2009 ya no se elaboraron estudios oficiales adicionales, lo que dificulta construir información, pues ésta se encuentra muy dispersa.

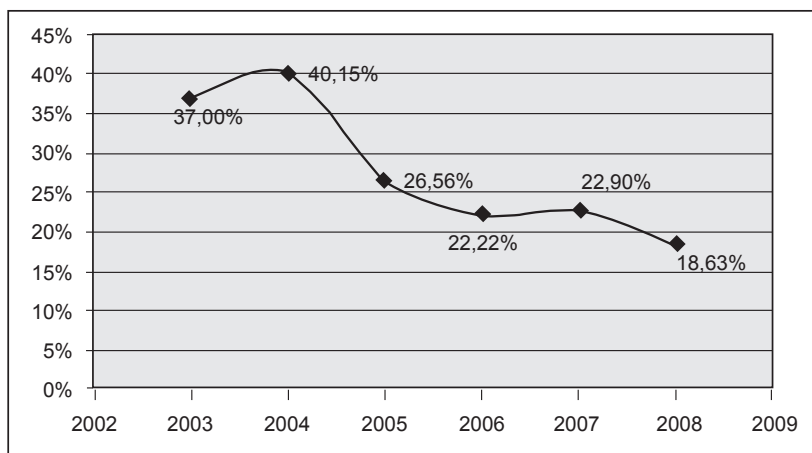
### 1.1 Crecimiento del número de puntos franquiciados

El número de puntos de venta abiertos que pertenecen a algún sistema de franquicia ha sido constante (Figura 1)



**Figura 1.** Crecimiento del número de puntos franquiciados

Fuente: La autora, con base en la información encontrada en los portales web de Masfranquicias.com, Tormo asociados, entre otros.

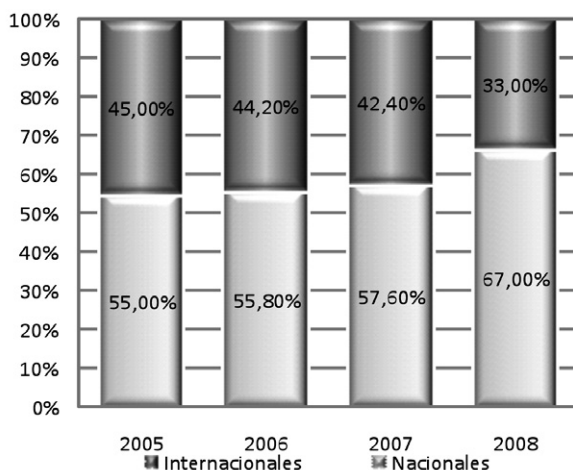


**Figura 2.** Tendencias del crecimiento del número de puntos franquiciados

Fuente: La autora con base en la información encontrada en los portales web de Masfranquicias.com, Tormo asociados, entre otros

Al analizar detalladamente el crecimiento y las tendencias de crecimiento (Figura 2) se refleja que el crecimiento notable de la franquicia inicia entre los años 2003 y 2004 con crecimientos del 37% entre 2002 y 2003 y del 40,15% entre el 2004 y 2003. El auge del crecimiento de este sistema de expansión comercial se ha mantenido positivo, debido en primera instancia a las ventajas que tiene para las partes participantes en el sistema.<sup>8</sup>

## 1.2 Lugar de origen de las franquicias



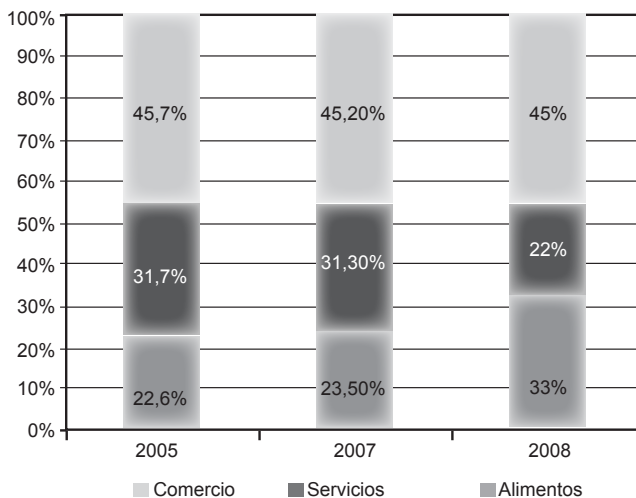
**Figura 3.** Lugar de origen de las franquicias

Fuente: La autora, con base en la información encontrada en los portales web de Masfranquicias.com, Tormo asociados, entre otros

Este análisis se inicia (Figura 3) con las vigencias del 2005 y 2006, debido a la gran expansión durante este período donde se observa que las franquicias con formato de origen nacional crecieron un 21,81 % de una vigencia a la otra, lo cual demuestra que la industria colombiana viene creciendo de manera competitiva y le apuesta a los formatos estandarizables y franquiciables, mientras que las franquicias de origen extranjero durante esa misma vigencia tuvieron un decrecimiento del 27%. Sin embargo, este sistema de desarrollo empresarial se ha mantenido en constante crecimiento. Al 2008 se corrobora que los formatos de franquicia nacionales continúan su proceso de expansión y muestran la creciente confianza del inversionista en los formatos nacionales, así como la expansión y crecimiento de los mismos debido a posicionamiento de marca, buen producto y procesos estandarizados. No obstante, cabe recordar que Colombia se considera un importante mercado potencial para algunas marcas extranjeras que están pensando en abrir puntos de venta en nuestro país.

### 1.3 Evolución por sectores

Las formatos de franquicias facilitan el crecimiento destacado de algunos sectores como comercio, servicios y alimentos, en este punto se analiza el crecimiento de cada uno de ellos en los últimos años (Figura 4).



**Figura 4.** Evolución por sectores

Fuente: La autora, con base en la información encontrada en los portales de Masfranquicias.com, Tormo asociados, entre otros

Se parte de la observación y análisis en el 2005, cuando se presentan las primeras estadísticas oficiales de la participación por cada uno de los sectores mencionados (Figura 4), así: alimentos 22.6%, servicios 31,7% y comercio 45.7%, yendo al año 2007,<sup>9</sup> la evolución del crecimiento por sectores se observa así: alimentos se incrementa al 23,5%, servicios y comercio se mantienen y para el 2008 el incremento del sector alimentos se eleva al 33% como resultado de las tendencias alimentarias que tienen las familias de comer fuera de

casa debido a la falta de tiempo y al hecho de que cada día se vincula más la mujer al campo laboral, el sector comercio sigue conservando una importante participación en este esquema de desarrollo empresarial.<sup>10-11</sup>

Debido a los buenos resultados demostrados por este sistema es importante examinar en detalle su base teórica, conocimiento indispensable para quien esté interesado en establecerlo como estrategia competitiva de desarrollo empresarial, así como para quien desea incursionar en el mundo empresarial con un esquema exitoso y debidamente comprobado.<sup>12</sup>

## Partes que configuran una franquicia

### Franquiciante

El franquiciante se define como aquel empresario que ha desarrollado con éxito un concepto de negocio, es propietario de una marca registrada y posicionada, así como de un *know-how* con una serie de métodos y sistemas estandarizados, y además está interesado en expandir su negocio a través de terceros.

### Franquiciado

El franquiciado se entiende como el emprendedor interesado en montar un negocio propio con bajo nivel de riesgo, amparándose en la experiencia y el conocimiento de otro, para lo cual está dispuesto a asumir compromisos empresariales y económicos.

## Beneficios para el franquiciador

**Derechos de franquicia:** es el valor inicial que paga el franquiciado al franquiciador para ser parte de la red, se puede advertir que con esto el franquiciado está asegurando toda la asesoría, capacitación, entrenamiento y orientación general que hace que se vuelva altamente competente en el sector y/o servicio donde decidió efectuar su inversión.

**Regalías:** es el porcentaje mensual que debe transferir el franquiciado al franquiciador por concepto de los ingresos provenientes del formato en el cual incursionó.

**Derecho de publicidad:** porcentaje mensual con el que debe contribuir el franquiciado para la publicidad de la red.

**Creación de una sólida imagen de marca:** lo que permite una mayor notoriedad y presencia en el mercado, con reconocimiento y posicionamiento en otras ciudades y/o países.

## Beneficios para el franquiciado

**Acompañamiento integral:** se realiza durante todo el proceso de apertura, desde los preoperativos hasta la puesta en marcha del negocio, lo cual es una enorme ventaja porque el franquiciador orienta al franquiciado en aspectos tan importantes como la búsqueda del local, documentos requeridos, procesos a desarrollar, forma de operar el negocio, perfiles y competencias del personal requerido, formación y entrenamiento.

**Disminución de los gastos y costos de apertura y puesta en marcha:** ya que el franquiciador le transmite todo su conocimiento respecto a las mejores opciones de compra, además el franquiciado entra a gozar de los beneficios efecto de las economías de escala de la red.

**Publicidad en red:** la publicidad se hace para el formato y la marca del mismo, por lo tanto el franquiciado por un porcentaje mensual que no le alcanzaría a cubrir sus costos en caso de que fuera una persona y/o empresa independiente accede a las campañas y estrategias publicitarias institucionales desarrolladas para la red.

**Estar bajo la sombra de una marca reconocida y posicionada:** no es lo mismo iniciar la operación de un negocio bajo una marca reconocida y posicionada, que iniciarlo bajo una marca que apenas empieza su proceso de desarrollo y es completamente desconocida en el entorno empresarial.

### Ventajas para el franquiciador

- A través de la estrategia de franquicias tiene una rápida manera de expandirse comercialmente y de abrir nuevos mercados con infraestructura ajena y con mínimo desembolso económico.
- Reducción de gastos a nivel de personal y de sistemas de control.
- Obtención de economías de escala para toda la red.
- Reducción del riesgo económico-financiero y comercial.
- Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.
- Recepción tanto de aportes constructivos como de experiencias sin incurrir en costos adicionales.
- Creación de una nueva fuente de ingresos, basada en el saber hacer técnico y comercial que se ha construido.
- Realizar un incremento rápido de las ventas, como resultado de la expansión comercial

### Ventajas para el franquiciado

- Desde el inicio de las actividades, el prestigio de la marca le asegura clientela.
- Ser propietario de un negocio, además de seguro con resultados probados acorde con las últimas técnicas empresariales, financieras, gerenciales y comerciales entre otras.
- Reacciones positivas del mercado, ya experimentadas a través tanto de los puntos de venta propios como de los franquiciados que ya se hayan abierto.
- Reducción del riesgo que existe en cualquier inicio comercial, con unas inversiones económicas muy similares.
- Beneficio de la experiencia y *know how* del franquiciador.
- Exclusividad de zona en la cual se aprovecha el fondo de comercio que tiene el franquiciador.

- Ventajas económicas de compra por el beneficio de las economías de escala que permite la red, además de contar con la seguridad del aprovisionamiento.
- Imagen de empresa consolidada, lo que proporciona mayor prestigio frente a terceros.
- Mayor notoriedad de marca e imagen comercial.
- Aprovechamiento de campañas y estrategias de marketing nacional, aun tratándose de una actividad local.
- Recibo de capacitación y entrenamiento intensivos iniciales, además de un soporte formativo e informativo permanente, lo cual le ayuda a sortear todas las posibles crisis.
- Utilización de programas informáticos acordes con las necesidades del negocio.
- Obtención de los beneficios que tienen las grandes empresas debidamente organizadas, sin perder la condición de ser pequeño e incluso su propio jefe.

### **Inconvenientes para el franquiciador**

- Inversión inicial importante para la concepción y puesta en marcha del sistema de franquicias a desarrollar.
- Mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta.
- En determinado momento se pueden producir relaciones tensas con los franquiciados, ya que no existe dependencia jerárquica de jefe-subalterno, pero sí es requisito la total subordinación a los lineamientos generales con respecto a la estandarización de los procesos y seguimientos acordes con las directrices de la casa matriz.
- Algunas veces el comportamiento empresarial de los franquiciados no es el más ético y es difícil influir en ellos.
- Al hacerse cesión del *know how* a los franquiciados, sin estar amparados por cláusulas de confidencialidad, se puede incurrir en graves riesgos empresariales de competencia desleal.
- En algunos casos se pierde contacto directo con el mercado e información sobre sus tendencias y evolución.
- Menor beneficio por unidad, pero mayores beneficios por más unidades vendidas.
- Las dificultades propias del estricto control local que debe ejercerse puntualmente sobre los franquiciados.
- Problemas a la hora de tomar decisiones y realizar cambios estratégicos en el negocio, pues el franquiciado puede oponer resistencia al cambio y a seguir órdenes.

### **Inconvenientes para el franquiciado**

- Por falta de conocimientos suficientes puede no percibir inmediatamente o en su justo momento la planificación y organización del franquiciador, así como las bondades del sistema de franquicias, lo cual puede ocasionar choques con el franquiciante.



- Mala adaptación en algunas ocasiones a la filosofía del franquiciador en los aspectos operativos, financieros y comerciales del esquema.
- Pérdida de independencia empresarial, pues no cuenta con la libertad que le otorgaría el ser propietario de un negocio de su propia creación.
- No se es propietario del nombre y la marca comercial con la que se trabaja.
- Depende totalmente de la gestión y habilidades empresariales del franquiciador.
- Cuando se realizan aportes, éstos se producen a nivel consultivo y nunca a nivel ejecutivo, pues las decisiones se toman a nivel directivo de la casa matriz.
- Para acceder a la red se debe hacer una inversión alta por los derechos de entrada.
- En forma permanente y puntual se debe girar un porcentaje de los ingresos al franquiciante.

### **Pasos básicos a tener en cuenta para iniciar el proceso de pertenecer a una red de franquicias en Colombia**

1. Hacer una lista de los temas empresariales que más le atraen.
2. Enfocarse en el listado de los sectores de franquicias que le parecen más interesantes.
3. Investigar a fondo los tipos de franquicia acordes con las características y capacidades personales y empresariales.
4. Explorar listas de empresas franquiciadoras disponibles, de acuerdo con los sectores previamente seleccionados.
5. Indagar acerca de la inversión requerida y costos de las franquicias atrayentes.
6. Determinar requerimientos de tiempo, ingresos, conocimientos previos, activos, capacidad de endeudamiento y de pago.
7. Contactar múltiples franquiciadores y conocer al detalle las potenciales opciones.
8. Solicitar los formatos y formalidades requeridos de los esquemas franquiciados en los cuales se desea invertir.
9. Tener acercamientos e intercambios con franquiciados actuales y anteriores.
10. Visitar las sedes de los potenciales franquiciadores y tener conversaciones que les permitan a las dos partes un mayor acercamiento y conocimiento.
11. Trabajar con total dedicación en un punto de la franquicia elegida.
12. Examinar detalladamente, con expertos en el tema de franquicias, así como jurídicos y financieros, el acuerdo de franquicia antes de firmarlo.

### **Contenido en un documento precontractual**

- Descripción del franquiciador.
- Perfil de los dirigentes de la empresa franquiciante.

- Historia de la organización y estado actual de la red.
- Lista de franquiciados actuales.
- Condiciones para la salida de la red.
- Obligaciones financieras y jurídicas que se adquieren.
- Informe del estado del mercado local y nacional.
- Todos los demás anexos que sean pertinentes, tales como estados financieros, estado de la propiedad industrial, registro de marca, entre otros.

## 2 Conclusiones

Es necesario promover un cambio en los paradigmas y comportamientos socio-económicos de la sociedad colombiana que se ha ido transformando en una economía caracterizada por inversiones de renta especulativa en el sector financiero, en la finca raíz y el deseo permanente de las personas de obtener un empleo en cualquier sector de la economía, o de hacer dinero fácil, por una cultura basada en el desarrollo de la creatividad emprendedora y de inversiones productivas que permitan el nacimiento de nuevas empresas, el aseguramiento de autoempleo lo cual redundará en una proyección de vida no sólo más dinámica y generadora de crecimiento y progreso económico al país, sino que si la acompañamos de una gestión de Estado eficiente y ética podremos llegar a tener desarrollo económico, lo cual se vería reflejado en el mejoramiento del indicador IDH.

La franquicia como estrategia de desarrollo empresarial competitiva permite consolidar e interrelacionar el desarrollo económico y social de los emprendedores, ya que existe una relación directa entre la actividad emprendedora con la creación de empresas, la generación de nuevas fuentes de trabajo, la expansión de los mercados y la competitividad como una excelente opción de vida al ser dueños de su empresa y funcionar con un esquema y un *know how* desarrollado y comprobado, con procesos estandarizados, manuales de operaciones elaborados, una marca posicionada en el mercado; además para la contraparte la franquicia como excelente estrategia competitiva de desarrollo empresarial que permite la expansión acelerada de las empresas y el crecimiento con una baja inversión, protegiendo legalmente el concepto de negocio, lo cual se convierte en una excelente estrategia de crecimiento empresarial para las dos partes implicadas.

Es muy importante para los emprendedores conocer a fondo todo lo relacionado con el desarrollo del sistema, captar la experiencia real de quienes lo han desarrollado, sus factores claves de éxito, los errores que se pueden cometer y cómo se pueden solucionar, así como respaldarse por expertos en el tema para que efectúen el acompañamiento, desarrollo e implementación del proceso de franquicia, el cual se debe realizar también con toda la seriedad y dedicación que se requiere para hacer que una empresa crezca y se fortalezca en el competitivo mundo económico-empresarial.

## Bibliografía

1. González Calvillo, Enrique (1993). *La experiencia de las franquicias*. 1a. Edición
2. Sigué, Simón Pierre, Rebolledo, Claudia *La franquicia en Colombia: teorías, realidades y perspectivas*. Editorial Norma. Medellín, 2003
3. Sigué, Simón Pierre, Rebolledo, Claudia. *La franquicia en Colombia: teorías, realidades y perspectivas*. Editorial Norma, 2003
4. “Franquicias y oportunidades de negocio” [en línea]. *El ABC de la Franquicia*. 2009. Disponible en Internet: <[http:// www.tormo.com.co/franquiados/datos/mundo.asp](http://www.tormo.com.co/franquiados/datos/mundo.asp) >
5. Tormo & Asociados 2004. *Franquicias y oportunidades de negocios Colombia 2004 – 2005*. p. 8
6. Cámara de Comercio de Medellín. *Libro de las Franquicias*. Antioquia. 2009. Más franquicias. Julio 2009
7. Cámara de Comercio de Medellín. “Libro de las Franquicias”. Antioquia. 2009. *Revista Dinero. Los Visionarios*. Septiembre 17 de 2004
8. Tormo & Asociados 2004. *Franquicias y oportunidades de negocios*. México, 2008
9. “Franquicias y oportunidades de negocio” [en línea]. *Datos de Franquicias*. 2009. Disponible en Internet: <[http:// www.tormo.com.co/franquiados/datos/mundo.asp](http://www.tormo.com.co/franquiados/datos/mundo.asp)
10. “Franquicias y oportunidades de negocio” [en línea]. *Datos de Franquicias*. 2009. Disponible en Internet: <[http:// www.tormo.com.co/franquiados/datos/mundo.asp](http://www.tormo.com.co/franquiados/datos/mundo.asp)  
<http://www.tormo.com.co/franquiados/datos/colombia.asp>
11. “Los Visionarios”. *Revista Dinero*. Bogotá, Septiembre 17 de 2004.