¿CÓMO MANEJO ESTA FRANQUICIA?

La franquicia es un tipo de negocio atractivo por su relativa baja inversión y retorno a corto plazo, pero todo depende de cómo se enfoque. Gran parte de las iniciativas empresariales desaparecen antes de los cinco años de vida, por falta de dirección y decisiones desacertadas.

FABIANA CULSHAW

Avon, Locatel, Parada Inteligente, Chili's, Farmahorro, Kentucky, Century 21, Full Pizza, Inmobilia, Regal y más, son muchas las franquicias de buen posicionamiento en el mercado y por algo es. «No hay mejor manera de ver a una franquicia que como un producto para mercadear. Ése es el ángulo de acción que debe tener la gerencia para que este tipo de negocio funcione», opina Alfonso Riera, presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias).

El éxito de las franquicias va más allá del producto que ofrece. Abarca diversos conceptos y estrategias: saber llegar al consumidor, mantener la uniformidad de la presentación de los locales y del servicio para lograr la identidad de la marca, mejorar continuamente la calidad de la atención según los mismos estándares y, además, no perder de vista la innovación, sobre todo en un mercado tan cambiante como el venezolano. «Todas las empresas franquiciantes deben ser organizaciones de servicios a su red de franquiciados; de lo contrario, sus días están contados», advierte Riera. De las múltiples habilidades gerenciales, las que deben cuidarse más en este tipo de negocios son el mercadeo, la administración, la capacitación y el seguimiento de la operación de cada tienda; aspectos que, total o parcialmente, con frecuencia se descuidan en la práctica, siguiendo el falso supuesto de que «funcionan solos». Y así se arriesga el negocio.

Venezuela a la vanguardia

Entre los países latinoamericanos, Venezuela, junto con Brasil, México y Argentina, cuentan con un mercado maduro y consolidado de franquicias. Eso significa que el auge de aparición de franquicias, en gran parte condenado a desaparecer por su poco respaldo, ha pasado. Actualmente, la oferta y la demanda de este negocio son más profesionales y atentas.

La coyuntura del país no es favorable para la iniciativa privada, lo que ha determinado que, al cierre de 2009, el crecimiento sectorial de las franquicias fuera solamente de 8,5 por ciento, esto es 15 por ciento menos que en 2008. Hoy existen 8.500 tiendas franquiciadas en Venezuela y, si bien el resultado comercial no fue tan bueno como el esperado debido a la crisis nacional, el año pasado se registraron 49 nuevas empresas franquiciadoras y todo indica que en 2010 las ventas del sector mejorarán, por un presunto aumento del consumo producto del aumento de los precios del petróleo.

Existen nuevos mercados por explorar, como los del interior del país, y muchos empresarios están enfocando sus estrategias hacia Valencia, Maracaibo y Barquisimeto, sobre todo los franquiciantes del rubro de comida, que tiene mayor movimiento comercial. Una de las funciones de la gerencia es, precisamente, identificar nuevas oportunidades, que se vislumbran en las provincias y en los nuevos centros comerciales de todo el país.

Otra opción que está gestando varias franquicias venezolanas para salir adelante, en esta difícil coyuntura, consiste en alianzas estratégicas empresariales para fortalecer propuestas al público. Alberto Martini, socio mayoritario de Juan Chichero, comenta a *Debates IESA*: «El impulso de

nuestro negocio se verá en este 2010 ya que Enrique Croes, dueño de Alimentos Invepa C.A. (Tequechongos), compró hace unos seis meses parte del paquete accionario de Juan Chichero, por lo que estas franquicias unirán sus fuerzas. Estamos organizando recursos en un solo departamento de compras y aprovecharemos la distribución propia que tiene Invepa C.A. para Juan Chichero».

La franquicia Juan Chichero cerró sus ventas de 2009 en 2.500 millones de bolívares fuertes, en lo que se refiere a la colocación de la chicha tradicional. A esto se sumaron 4.000 millones en ventas de sus nuevos productos en establecimientos de consumo masivo (automercados, panaderías y quioscos), pues la gerencia tuvo la visión de diversificarse. Los nuevos productos de consumo masivo, Chupichicha (que compite con Bonice) y una pasta para preparar chicha en el hogar, resultan más rentables que la chicha tradicional preparada y servida en los carritos.

No son pocas las empresas que establecen alianzas para administrar mejor sus recursos y explorar nichos de mercados diferentes o ampliados. Identificar oportunidades comerciales es fundamental para las franquicias. Estos negocios tienen estructuras más flexibles que las empresas tradicionales, y conviene aprovechar esa ventaja para desarrollar nuevos negocios u otras facetas de los existentes.

Dr. Cartucho acaba de firmar una alianza con Directv que favorecerá la visibilidad de su marca. «Mi franquicia, además de venta y recarga de cartuchos de impresión, ha comenzado a vender suscripciones de Directv en algunos de sus locales. Otra novedad es que inauguraremos un Servicio Express de Motorizados, el cual atenderá solicitudes de impresión a domicilio», anuncia Milton Dávila, dueño de Dr. Cartucho.

Quick Press ha emprendido recientemente un nuevo modelo de negocio de calzado y costura independiente. Es decir, la empresa va más allá de su servicio tradicional de lavado y planchado de ropa para explorar otros mercados, en los que encuentra más interesados, porque su nuevo modelo es más económico que el anterior y requiere pocos metrajes de local por parte del franquiciado. Lo importante es mantener la visión de crecimiento, diversificación o adaptación que los nuevos tiempos requieren para que el negocio salga adelante.

Franquicias o empresas tradicionales

Los lineamientos gerenciales para ambos tipos de empresas son universales. Sin embargo, las particularidades del concepto de franquicia hacen que los emprendedores deban estar más atentos a algunos frentes.

«Si las pymes, a pesar de los embates político-económicos, han sobrevivido en los últimos años, ha sido en gran parte por el conocimiento de sus gerencias. Las decisiones son constantes y cambiantes por la situación del país, y aquellos ejecutivos que han sabido manejarse son los que mantienen vivos sus negocios», señala Martini. Riera explica: «El concepto de franquicia es innovador, rompe cualquier paradigma clásico. Y sus agentes deben comprender el ángulo del negocio; de lo contrario, comienza a haber embudos en las gestiones. Lo que marca la diferencia entre los esquemas de gerencia clásica y los de las franquicias es que, en este último caso, la base es híbrida: existe una mezcla entre el alquiler (de una marca) y la venta (de los activos del concepto), y a partir de allí todo es diferente».

Lo cierto es que una empresa tradicional lanza un producto al mercado y su relación con éste generalmente adquiere un carácter más distante que en las franquicias, donde el apoyo y el servicio son más estrechos y constantes: los franquiciados venden al tiempo que son clientes permanentes.

CUESTIÓN DE ETAPAS

En los años sesenta megamarcas multinacionales, como McDonald's, Domino's Pizza y Pizza Hut, introdujeron un nuevo concepto de negocio, impulsadas por un gobierno estadounidense que promovía la generación de empleos a través de pequeñas y medianas empresas con culturas propias. Con el tiempo fueron consideradas «franquicias escuelas», que inspiraron la aparición de otras de similar naturaleza. Muchas de estas y otras franquicias llegaron a Venezuela y a la región, sobre todo en la década de los setenta.

En los años ochenta y noventa apareció la primera camada de franquicias criollas, las cuales crearon, o adaptaron, productos al gusto venezolano como emblema. Farmacias Saas, Quick Press, Churromanía, Tiendas Montana y Helados Efe fueron algunas de esas franquicias nacionales con gran impacto social. Luego sobrevino un proceso de masificación, que se fue depurando por la propia dinámica del mercado, hasta quedar aquellas empresas que adoptaron un sustrato más profesional.

Chip's (aunque ahora esta franquicia parece tener un renacer), Cinaroll y otras incipientes o menos conocidas, fueron algunas de las cadenas que intentaron convertirse en franquicias y no lo lograron. Otras sí maduraron, acompañadas por un gremio fortalecido, consultores que se hicieron cada vez más expertos para ayudar a sus clientes y mejores condiciones y conocimiento para los interesados en el negocio. En los últimos años ocurrió el fenómeno de internacionalización de las franquicias nacionales; pero, en general, obtienen las mayores ganancias en las tiendas locales.

Otro aspecto diferenciador es la necesidad de «tropicalización» para que las marcas funcionen en un país determinado y se consoliden en los mercados locales. «Acabo de venir de Tokio donde, para mi sorpresa, Starbucks vende churros», comenta Acosta Rubio. Si se observa bien, todas las franquicias que tienen éxito se han adaptado a las preferencias del consumidor del país en cuestión. Esto no significa que se pierdan los elementos de identificación de marca; por el contrario, se defienden. En el balance de la estandarización y la tropicalización de los productos radica uno de los desafíos de la gerencia.

Una virtud de las franquicias es que gran parte del trabajo se delega a los franquiciados, por medio de contratos. Esto lleva a que el franquiciador pueda dedicarse más a funciones estratégicas de mercadeo y evolución de la marca, mientras que el franquiciado se aboca a la operación del negocio. Esta diferencia con respecto al negocio tradicional

EL PRIMER DIPLOMADO DE FRANQUICIAS

Profranquicias acaba de establecer un acuerdo con la Universidad Simón Bolívar (USB) para la creación del primer Diplomado de Franquicias. El Diplomado se inserta en los programas de la USB desarrollados en el marco de la Lopcymat, y constará de 120 horas de duración, distribuidas en 12 módulos: gerencia y gestión, desarrollo de competencias, compra y venta de franquicias, marco jurídico y normas especiales para este tipo de negocios, estrategias de ubicación inmobiliaria, logística y procura, globalización e internacionalización del negocio, entre otros. Se incentivará la participación de los interesados que residen en las provincias, por lo que los módulos se llevarán a cabo los viernes y sábados, cada quince días.

Un antecedente de esta iniciativa fue un seminario con estas características, llevado a cabo por Profranquicias en acuerdo con la Universidad Católica Andrés Bello en 2001. Actualmente, algunos posgrados de gerencia de las universidades del país cuentan con el tema «gerencia de franquicias» (u otro nombre similar), pero sólo como una asignatura.

permite que el franquiciante no se «desgaste» tanto en la actividad, como suele suceder en las gerencias tradicionales; aunque, en la medida en que delega con más comodidad, también se debe ejercer un mayor control del funcionamiento general del negocio y sus resultados.

«Quien monta un negocio particular no espera tener necesariamente a alguien que lo ayude, pero si se trata de una franquicia la persona busca que lo guíen», reflexiona Valentina Socías, gerente de publicidad y mercadeo de Quick Press. Y es cierto: el franquiciado sabe que no sólo invierte en la operación de una marca o producto, sino también en la herramienta para su éxito, por lo que la asesoría está implícita en este tipo de negocios.

Sobre éxitos y fracasos

¿Por qué desaparecen muchas franquicias? La respuesta es unánime: por falla del franquiciador en su responsabilidad contractual (en general, por no entrenar al franquiciado o no hacer buen seguimiento del negocio), por falla del franquiciado (por el mito de que el negocio funciona solo, lo que lo lleva al abandono de las tiendas) o por algún error de mercado (instalaciones en lugares equivocados). «Debido a alguna de estas razones, o por una mezcla de las tres, el ochenta por ciento de los negocios se acaba en sus primeros cinco años de vida. Sólo sobrevive el veinte por ciento, pero lo bueno es que las franquicias que han salido adelante ya están consolidadas y ahora el mercado local está maduro en este negocio», afirma Seijas.

Con las caídas de empresas privadas de los últimos tiempos, y las complejas coyunturas del país, no es de extrañar que las franquicias tengan también sus traspiés. Sin embargo, en general son vistas como alternativas laborales ante un entorno de desempleo, en el que las empresas tradicionales buscan reducir sus nóminas. Ariel Acosta Rubio, dueño de Churromanía y ex presidente de Profranquicias, opina de manera contundente: «Los problemas más frecuentes ocurren por el incumplimiento de las normas y procedimientos de las marcas. El franquiciado tiende a creer que es el dueño del negocio y actúa como si fuera independiente, cuando en realidad es un arrendatario del uso y usufructo del producto de una marca por un tiempo determinado. Cuando el franquiciado piensa que puede poner a un empleado al frente del mostrador e irse, se equivoca. Este tipo de negocio es para trabajarlo, para estar encima».

El éxito de Churromanía radica en su visión y en que no decae en las dificultades: «Tuvimos locales en Panamá, Brasil, Chile, Puerto Rico y España, pero cerramos porque no eran localizaciones apropiadas o la cultura de los consumidores no acompañaba el gusto de los churros. Pero es normal que sucedan contratiempos. Burger King ha intentado entrar al mercado brasileño cuatro veces y a McDonald's no le va tan bien en ese país como en Venezuela. Lo importante es seguir adelante. Nosotros, por ejemplo, tenemos muchos locales que sí funcionan en Estados Unidos, República Dominicana, Colombia, Aruba (recién inaugurado) y Guatemala, y lo hemos logrado analizando los aciertos y los errores».

En otras palabras, los fracasos gerenciales fueron vistos como aprendizajes y para 2010 los planes de Churromanía son seguir abriendo locales en los mercados más sólidos para la marca, que son Venezuela (donde abrirá diez locales más a lo largo del año) y Estados Unidos (donde esta franquicia tiene presencia desde hace diez años y abrirá un par de locales más).

¿Cómo evitar los fracasos gerenciales? «En mi opinión —continúa Acosta Rubio— es vital que la infraestructura de la franquicia sea sólida. Los dueños o la gerencia general deben invertir en buenos departamentos, en especial administración y mercadeo, para que la dinámica del negocio cuente con un respaldo real. Eso no significa sobredimensionar la infraestructura, al contrario, pero sí tener la fortaleza que se requiere a largo plazo». Su opinión es aleccionadora, porque es bien sabido que gran parte de los franquiciadores no quieren invertir en estos aspectos básicos del negocio o no sabe cómo hacerlo.

PROFRANQUICIAS

La Cámara de Franquicias (Profranquicias) cuenta con 200 miembros y agrupa franquicias de 26 rubros diferentes. Las funciones de la Cámara son proveer un código de ética, facilitar redes de contactos a sus afiliados para el desarrollo de sus negocios, realizar eventos de capacitación y encuentros con profesionales o profesores, asesorar y proveer revistas, libros y otros materiales para mejorar las competencias de sus miembros.

Algunas empresas han cerrado porque, paradójicamente, crecieron en forma desmesurada y sus estructuras de administración no pudieron acompañar ese proceso. «Algunas franquicias tienen tantas cuentas pendientes que posiblemente no las cobren nunca. Cuando el crecimiento no se hace sobre bases sólidas, a pesar del crecimiento aparente, los negocios son frágiles y quiebran», comenta el ejecutivo.

Muchos empresarios piensan que se debe apoyar incondicionalmente al franquiciado, facilitándole los recursos, dándole financiamientos convenientes u otras ventajas. Si bien esto ayuda, todo tiene un límite. «Yo no le doy crédito al franquiciado. La manera de tener un negocio sano no es dando crédito, sino un buen precio de contado en la materia prima», revela Acosta Rubio.

Pero el noventa por ciento de los franquiciadores hacen funcionar sus negocios otorgando créditos y, aunque en términos generales les resulta, el riesgo está ahí y muchas veces terminan asumiéndolo. «Es cierto que pocas franquicias trabajan con precios de contado para abastecer a los operadores, pero si se puede hacer es mucho mejor para todos. McDonald's lo hace, nosotros en Churromanía y algunas otras pocas franquicias también, pero deberíamos ser más, sobre todo en el rubro de alimentos», aconseja Acosta-Rubio. «Si el franquiciado me paga el alquiler, la materia prima y las regalías, luego es libre para hacer lo que quiera con sus ganancias y el control del negocio lo mantengo yo».

Otra recomendación de Acosta-Rubio es que el dueño de la franquicia controle lo más posible su negocio: control del local (ya que si el sitio pertenece al franquiciado, llega un momento en que quiere traspasarlo, por lo que es mejor que el punto de venta sea propiedad del franquiciador, o arrendado por este último), control de la distribución de las materias primas (para no depender de los proveedores) y control del conocimiento de la marca. «El dueño de la franquicia puede ser (o no) el gerente del negocio, pero bien sea él u otro, se requiere un buen director de orquesta que sepa crear equipo y lograr avances».

Capacitación, lealtad y mercadeo

Un buen entrenamiento es fundamental en dos vertientes: (1) transmisión y reforzamiento de los valores corporativos de la marca, los cuales forman parte del perfil de la empresa y de los empleados, y (2) operación del negocio. Con frecuencia el franquiciado es leal a la marca, pero no a las políticas de mercadeo, lo que debe ser especialmente abordado.

Valentina Socías explica: «El aprendizaje debe ser continuo. En Quick Press tenemos cursos de todo tipo, algunos permanentes, otros con una oferta que varía cada mes y otros según demanda. La idea es afianzar los estándares de calidad». Quick Press ofrece cursos sobre las fallas más comunes en el mantenimiento de los equipos de lavado y planchado, solución de problemas técnicos sin tener que llamar a los especialistas para ello, alcanzar nuevos mercados, mejorar la atención al cliente y estrategias para evitar el estrés en el mostrador, entre otros tópicos.

El dueño o gerente general de una franquicia debe saber seleccionar adecuadamente a los interesados en comercializar su marca (quienes, al menos, deben identificarse con ella y estar dispuestos trabajar para lograr resultados) y exigirles determinados estándares de calidad (de no alcanzarlos, imponer sanciones tales como el cierre del local por algunos días o el pago de multas).

«El problema de fondo no está muchas veces en el franquiciado, sino en la alta rotación del personal de las tiendas. Hay que seleccionar bien a los empleados, porque si se invierte mucho en la formación de gente que luego se va, es doble la pérdida para la franquicia», advierte Socías. Por ello es importante que las empresas diseñen planes de desarrollo y de carrera para sus empleados. Si bien es común que se ofrezca entrenamiento inicial al franquiciado y al personal en general, no lo es tanto la existencia de planes de carrera propiamente dichos. «En Quick Press, el personal comienza manejando técnicas sencillas y va evolucionando, con la posibilidad de llegar a la gerencia de tienda. También hacemos constante revisión y seguimiento de cada local porque, con inspecciones o eventos de capacitación, vemos que se respetan los elementos y prácticas diferenciadoras de la marca», agrega Socías.

El franquiciado sabe que no sólo invierte en la operación de una marca o producto, sino también en la herramienta para su éxito, por lo que la asesoría está implícita en este tipo de negocios

En un mundo tecnificado la gerencia no puede quedarse al margen. Los programas de administración computarizados, toma y seguimiento de pedidos *on-line*, y otros requisitos canalizados por sistemas informáticos, significan ahorro de tiempo y energía. Existen franquicias que cuentan con interesantes programas *on-line* de mercadeo interno y externo (las franquicias cada vez hacen más hincapié en la importancia de salir a buscar clientes y mercadear), sistemas de oferta de productos tipo Amazon, *banners* y otros recursos de Internet para la publicidad de las marcas, y hasta manuales de entrenamiento a distancia. Es de esperar que Venezuela acompañe esos avances porque el futuro del negocio pasa por allí.

Fabiana Culshaw
Periodista

COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI
ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)

Ediciones IESA
0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.