

January 1996

## Las Franquicias, Porción de Mercados Objetivos

Ing. Ricardo Amaya Umaña

*Universidad de La Salle, Bogotá, revista\_uls@lasalle.edu.co*

Ing. Germán Artunduaga Mejía

*Universidad de La Salle, Bogotá, revista\_uls@lasalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Amaya Umaña, I., y I. Artunduaga Mejía (1996). Las Franquicias, Porción de Mercados Objetivos. Revista de la Universidad de La Salle, (22), 49-55.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Las Franquicias, Porción de Mercados Objetivos

*Ings. Ricardo Amaya Umaña y Germán Artunduaga Mejía,  
Catedráticos de Posgrado, Especialización en Finanzas\*  
Universidad De La Salle.*

## 1. Situación presente en el entorno comercial y de mercadeo en diversos sectores del mercadeo nacional

**A**l analizar competitivamente y desde un ángulo de mercadeo algunos segmentos de negocios nacionales, se encuentra que característicamente se distinguen por una **fragmentación** y **dispersión** en la oferta comercial, con un perfil cuasi-genérico manifestado por **baja intensidad** en la utilización de los recursos económicos, tecnológicos, administrativos y de mercadeo.

.....  
\* Es el deseo de los autores el presentarle a la comunidad Lasallista algunos planteamientos sobre el tema en referencia, bajo los términos que a continuación se exponen.

Ahora bien, en adición a las anteriores características se encuentra influyendo en el mercado un (1) fenómeno exógeno desconocido hasta hace unos pocos años, cual es la apertura económica y, en general, la internacionalización de los mercados, variable que ha cambiado la forma de hacer y actuar en los negocios.

1.1 Se presenta como resultante una marcada tendencia hacia la intensa competencia, lo que, en últimas, ha implicado un **CAMBIO**, manifestado en:

1.1.1 A nivel interno en las organizaciones, el efecto ha sido una reducción tanto en los márgenes comerciales como en la participación en el mercado.

1.1.2 En el ámbito externo y a modo de **ESTRATEGIA COMPENSATORIA**, surge la necesidad de buscar mecanismos de competitividad a través de la ampliación de los mercados y/o de la mayor presencia y penetración en los mismos.

1.2 Específicamente en cuanto al factor de la apertura económica, las ya anotadas características del mercado, permiten visualizar una madurez y preparación para la irrupción en los distintos segmentos en consideración, de líderes agresivos que entren a armonizarlos mediante el tratamiento y manejo creativo de los aspectos industriales, tecnológicos, administrativos, de mercadeo y comerciales. Ejemplos:

1.2.1 Las videotiendas "**BETATONIO**" vs. "**BLOCKBUSTER VIDEO**".

1.2.2 La próxima entrada al mercado nacional de la cadena panificadora "**BIMBO**" en alianza estratégica con el **Sindicato Antioqueño (NOEL)**. "**BIMBO**" ocupa la posición No. 1 en México y la No. 2 a nivel mundial.

Luciría, entonces, que la alternativa más viable y saludable para anticiparse al futuro, afrontar sus retos y, consecuentemente, cubrir la vulnerabilidad propia y encontrar la capacidad de competir adecuada y eficientemente, infundiéndole a las organizaciones una nueva mística de éxito, sería la proporcionada por:

1.3 La "compra mental" del anterior diagnóstico y entendimiento del juego de fuerzas externas presentes en el mercado.

1.4 El subsiguiente diseño de una estrategia e implementación de un **CRECIMIENTO PROGRAMADO**, con sus consecuentes cambios estructurales a nivel de la organización y de sus sistemas de información.

## 2. Alternativas para el crecimiento

En un momento dado en estudio, entre otras, existen varias alternativas para financiar un proceso de expansión requerido, a saber:

2.1 Capitalización de las utilidades logradas.

---

*"Las unidades de negocios bajo consideraciones de franquicias, deben poseer una serie de fortalezas y/o inclinaciones empresariales".*

---

2.2 Apalancamiento financiero y/o endeudamiento con fundamento en los bienes sociales disponibles netos.

2.3 La emisión de bonos de deuda, convertibles o no en acciones.

2.4 Apertura accionaria de la sociedad.

2.5 Incremento en los aportes económicos de los actuales socios.

2.6 Alianzas estratégicas.

2.7 Ampliación de la posibilidad de hacer negocios, mediante la concepción creativa de los mismos como vehículos para la atracción de los capitales requeridos.

### **3. Análisis de las alternativas planteadas**

3.1 Las opciones números 2.1 al 2.3 presentan unas ciertas limitaciones, manifestadas a través de sus mayores costos y riesgos conexos, la depresión del mercado de capitales y en el menor tamaño, alcance y velocidad de los logros a ser desarrollados.

3.2 La alternativa número 2.4 representa una posibilidad de acceder a recursos con un costo financiero igual a cero (0), pero conlleva otro costo, cual es la dilución del control social actual.

3.3 En cuanto a la opción número 2.5, independientemente de la capacidad y/o voluntad de los accionistas, la "gracia" de los negocios es su realización con recursos ajenos y de bajo costo.

3.4 La situación número 2.6, entendida esta como una asociación del tipo "matrimonio por conveniencia",

requiere la búsqueda y negociación consecuente de la unión (reestructuraciones empresariales y canje interaccionario?).

3.5 La posibilidad número 2.7 merece un mayor análisis y, quizás dentro de varias otras alternativas, el mecanismo para hacerlo sea dado a través de la **FRANQUICIA**.

### **4. Algunas ventajas del franquiciamiento**

4.1 Partiendo del nivel actual de conocimientos ("Know How"), desarrollo e imagen, las unidades de negocios existentes, por la vía de las **FRANQUICIAS**, se pueden emplear como modelos para la creación, multiplicación y afianzamiento de empresas, hasta cierto punto, "gemelas".

4.2 Por diseño de origen y subsiguientes acuerdos, sin implicar una reducción de la competitividad en el mercado ni un desequilibrio mutal entre las partes en consideración, se puede prediseñar el tamaño y el campo de acción de los **FRANQUICIADOS**; así, sus desarrollos se adecuarían a los propósitos superiores de la visual estratégica de un órgano matriz (ver **punto 5.8**).

4.3 Frente y comparativamente con la ampliación del mercado, la inversión propia requerida no es substancial, por cuanto única y básicamente se requiere sufragar los costos del diseño e implementación del modelo; la inversión y los desarrollos físicos en sí mismos, son adelantados por los

**FRANQUICIADOS.** En la realidad, generalizando de una manera amplia, en una operación de la naturaleza aquí tratada se **FRANQUICIA** "aire y espacio geográfico para el desarrollo de un mercado".

4.4 Se autofinancian y se apalancan los desarrollos corporativos, tanto en los campos de acción propios como en los terceros de acción empresarial (efecto "bola de nieve").

4.5 Se reducen los riesgos financieros en razón de la menor inversión adelantada.

4.6 Porcentualmente hablando, se sacrifica una porción de las utilidades pero el retorno sobre la inversión propia se amplifica.

4.7 Permite el logro de economías de escala competitivas en los campos industrial, administrativo y de mercadeo.

4.8 No se diluye el control social, ni la posibilidad de decidir las acciones en otros campos o esferas empresariales.

4.9 Ampliación y mayor control de los canales de distribución comercial para distintos bienes, equipos y servicios, tanto para los propios como de terceras fuentes.

4.10 Rápida **EXPANSION** en el mercado, realizándose así la posición competitiva frente a otros esfuerzos.

4.11 Permite la atención del mercado natural mediante canales propios



y no a través de terceros intermediarios.

**4.12** Realce de la fidelidad de los clientes, con el consecuente incremento del tamaño del mercado.

**4.13** Valorización económica del **NOMBRE**.

## 5. Marco conceptual inicial

Como condición "sine qua non" las unidades de negocios bajo consideración de **FRANQUICIA**, deben poseer una serie de fortalezas y/o inclinaciones empresariales, lo mismo que desarrollar algunas actividades, a saber:

**5.1** Contar con los tres (3) requisitos mínimos indispensables para acceder el mecanismo de **FRANQUICIA**, a saber:

**5.1.1** Atender un segmento del mercado con amplia demanda.

**5.1.2** Su tecnología y/o metodología es duplicable.

**5.1.3** La posesión-dentro de un concepto integral- de un **NOMBRE**, una **REPUTACION** e **IMAGEN**, así como **CARISMA** reconocido por todo el mercado.

**5.2** Contar con infraestructura y equipos dotados de precisión y confiabilidad (subutilización?).

**5.3** Poseer un cierto nivel de habilidad gerencial y de mercadeo.

**5.4** Definir la voluntad política sobre si se desea o no sacrificar el control social y en que proporción.

**5.5** Definir en función de la presencia de profesionales calificados en el ramo dentro del segmento de los inversionistas-objetivo (ver **punto 6.0**), si existen o no facilidades para ceder total o parcialmente el control administrativo y operativo.

**5.6** Con la intervención de profesionales experimentados, definir el convenio o contrato de franquicia que regirá los derechos y obligaciones entre las partes.

Es importante resaltar que el contrato de **FRANQUICIA** es un convenio un tanto complejo, fruto de una combinación de mínimo cuatro (4) componentes contractuales:

---

*"Es importante resaltar que el contrato de franquicia es un convenio un tanto complejo, fruto de una combinación de mínimo cuatro componentes contractuales. Licencia de marca, Transmisión del "Savoir Faire", Asistencia técnica, Suministro".*

---

a. El contrato de licencia de marca

b. El contrato de transmisión del "savoir faire"

c. El contrato de asistencia técnica

d. El contrato de suministro y, **eventualmente**, habría que agregarle otros dos (2) elementos:

- e. Un contrato de ingeniería
- f. Un contrato de transferencia tecnológica vinculado a una patente.

Por otra parte, la ante dicha complejidad se acrecenta en la medida que el acuerdo de **FRANQUICIA** es un contrato "INNOMINADO", es decir, no se encuentra tipificado explícitamente dentro de los diferentes códigos legales que podrían entrar a regir la materia. Como resultado, el éxito de cualquier **FRANQUICIA** radica en el grado de detalle en la construcción del contrato regulatorio de las relaciones entre las partes.

En consecuencia, involucrando todos los factores anteriores dentro de una canasta de negocios, sería dable estudiar la construcción de desarrollos propios o a través de una Alianza Estratégica construida sobre las siguientes bases:

5.7 Buscar cuando sea del caso la necesaria **SOMBRILLA CORPORATIVA** proporcionada y promovida por un ente adecuado.

5.8 La adherencia a esta anotada facilidad mediante un vehículo legal y comercial proporcionado por la figura de la **FRANQUICIA**.

5.9 La constitución de un órgano matricial que adelante la representación corporativa del nuevo **SISTEMA**, no solamente en los aspectos externos en sí mismos, sino también en los atinentes a la administración global y particular, comercialización y mercadeo (ver punto 4.2).

## 6. Mercado y/o vehículo para la colocación de las **FRANQUICIAS**

En el cumplimiento de los propósitos anteriores, en principio, se asignarán las **FRANQUICIAS** dentro de un grupo tal, que su móvil y ánimo principal, bajo un empeño empresarial independiente, sea el desarrollo de la gestión y la administración operativa diaria de la **FRANQUICIA**.

Ahora bien, siempre será factible detectar la existencia de conglomerados que posean un perfil económico y profesional de interés definido para los propósitos que se llegaren a definir, para lo cual, las iniciativas en este sentido deberán brindar una respuesta a necesidades concretas, en lo atinente a tópicos tales como:

6.1 La utilización apropiada dentro de las vertientes reales del mercado de la infraestructura, equipos y conocimientos poseídos, si tal fuere el caso.

6.2 El desarrollo de la dignidad y la autoestima mediante la ocupación laboral y la mejor calidad de vida profesional (en la eventualidad de la creación de nuevas unidades de servicios).

En consecuencia, de esta manera, la promoción y captura de sus intereses empresariales perfectamente podrían ser conducidas y canalizadas hacia la conjugación de fuerzas, equipos y destinos comunes.

Lo anterior de ningún modo implica que dejen de considerarse las posi-

bilidades de comercialización que puede brindar el mercado abierto.

## 7. Fuentes de utilidad

En adición a las utilidades naturales provenientes de un mayor volumen fruto de la mayor y mejor cobertura del mercado, existen cuatro (4) frentes reconocidos originadores de mayores ingresos, a saber:

7.1 Los Derechos de Entrada al SISTEMA.

7.2 Las regalías sobre utilidades brutas.

7.3 Los márgenes de comercialización sobre insumos, materiales y equipos.

7.4 Los márgenes provenientes de los bienes y/o servicios generados en los distintos puntos y/o miembros del SISTEMA, pero, en la práctica, efectuados en la CELULA MADRE (propiedad del órgano matricial).

## 8. Otras oportunidades de negocios

Resulta obligatorio para toda entidad poseer claramente precisadas las

áreas de negocios en las cuales puede contar con ventajas competitivas; entonces, partiendo de los mercados que sabe atender, podrá desarrollar nuevos bienes y servicios para éstos mismos mercados. Esto se puede adelantar mediante el diseño e implementación de una estructura organizacional suficientemente dúctil y ágil, que se vaya adaptando estratégicamente a los cambios e imprevistos que permanentemente se dan en los mercados, la tecnología y la competencia. En otras palabras, lo importante es la capacidad de innovar dentro del marco de unas metas a largo plazo.

---

*"El éxito de cualquier franquicia radica en el grado de detalle en la construcción del contrato regulatorio de las relaciones entre las partes".*

---

Así las cosas, entonces, en las circunstancias en las cuales resulte aplicable, la herramienta proporcionada por la FRANQUICIA manifiesta unos grados de flexibilidad y poderío tales, que su filosofía y estructura resulta apli-

cable y transferible a otras áreas de interés directo para la Organización en cuestión.

Ahora bien, resulta lógico pensar que para llevar a cabo varias de las alternativas señaladas, se puede facilitar su desarrollo mediante Alianzas Estratégicas, representaciones, concesiones u otros mecanismos comerciales adelantados con firmas estelares en el ramo. ♦