

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño



Universidad Abierta Interamericana.

Facultad: Ciencias Empresariales.

Carrera: Licenciatura en comercialización.

Localización: Pellegrini

Año: 2008

Temática: “Franquicias”

Tema: KNOW-HOW “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la Ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño.

Vicente Lopez 2142 (Casilda).

Tel: (0341) 155636823

E-mail: julimo2@hotmail.com

Pof: tutor: Oscar T. Navos.

Índice.

1. <u>Introducción</u>	4
2. <u>Problema de investigación</u>	9
3. <u>Objetivos</u>	9
4. <u>Hipótesis</u>	9
5. <u>Resumen</u>	10
6. <u>Estado de la cuestión</u>	12
6.1. <u>Marco Teórico de Referencia</u>	12
6.1.1. <u>Definiciones</u>	12
6.1.2. <u>Sujetos que intervienen en el convenio de franquicia</u>	13
6.1.3. <u>Tipos de franquicias</u>	14
6.1.4. <u>Requisitos que deben reunirse para poder franquiciar</u>	16
6.1.5. <u>Contraprestaciones</u>	19
6.1.6. <u>Ventajas y desventajas</u>	23
6.1.7. <u>El Know- how</u>	30
7. <u>Diseño metológico</u>	43

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouríño

7.1. <u>Estudio cualitativo</u>	43
7.2. <u>Metodología operativa</u>	43
8. <u>Conclusiones</u>	45
8.1. <u>Primera etapa: preapertura y apertura</u>	45
8.2. <u>Segunda etapa: Asistencia continua</u>	47
8.3. <u>Manuales operativos</u>	51
8.4. <u>Conclusión General</u>	52
9. <u>Anexos</u>	56
9.1. <u>Anexo 1: estructura de la entrevista</u>	56
9.2. <u>Anexo 2: Entrevista a Cardon</u>	59
9.3. <u>Anexo 3: Entrevista a Europtica</u>	61
9.4. <u>Anexo 4: Entrevista a Kevingstong</u>	63
9.5. <u>Anexo 5: Entrevista a Sol Mujer</u>	65
9.6. <u>Anexo 6: Entrevista a Wings</u>	66
10. <u>Bibliografía</u>	69

1) Introducción.

A medida que el grado de concentración urbana se incrementa, aparecen nuevas oportunidades, permitiendo así la instalación de un negocio propio, que significa para muchos una gran solución en tiempos de crisis porque permite lograr mayores beneficios con el excedente de ser sus propios jefes, y saber que si las cosas no funcionan según lo esperado siempre existirá la posibilidad de obtener un empleo en relación de dependencia.

La instalación del negocio propio requiere de un capital inicial; la decisión del rubro necesita detectar las necesidades y los gustos y preferencias de los consumidores. Además para llevarlo adelante exitosamente, es importante el conocimiento de técnicas de ventas, técnicas de publicidad (en lo referente a la campaña de lanzamiento y las posteriores), conocimientos relacionados con el diseño de la vidriera, factores para la búsqueda de un local adecuado, su decoración y equipamiento, determinación del stock necesario, procedimientos de búsqueda y selección de personal en caso de que el negocio lo demande. También será necesario, para obtener rentabilidad, tener discernimiento sobre los costos correspondientes, una estimación de las inversiones iniciales, precios de ventas, proveedores más convenientes y búsqueda de financiamiento cuando sea preciso.

No se debe dejar de lado el hecho que todo negocio nuevo necesita de una marca, que identifique sus bienes y servicios y así, permita que los potenciales

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

clientes elijan los productos del nuevo negocio en lugar de aquellos que ofrece la competencia. Hay que tener en cuenta para que esto suceda, la marca debe tener capacidad de impacto, credibilidad, distintividad y flexibilidad. Además de esto debe ser simple, coherente con los elementos visuales y con disponibilidad legal, es decir debe poder registrarse en el Registro Nacional de la Propiedad Intelectual, que es el organismo pertinente.

Todos estos aspectos resultan difíciles para pequeños comerciantes ya que el éxito del negocio dependerá de las circunstancias personales y económicas y de la capacidad particular para el manejo administrativo del negocio de manera exitosa.

Para superar las complicaciones antes mencionadas existe una alternativa; la cual permite sumarse a una empresa con éxito ya comprobado, evita una gran cantidad de riesgos en comparación a comenzar desde cero, permite el comienzo de las actividades con una marca reconocida por los consumidores. Además el pequeño comerciante obtiene apoyo y conocimientos de otras empresas y se nutre de sus experiencias, durante toda su actividad comercial.

Esta alternativa es la **Franquicia** que es una forma de distribución que duplica un éxito comercial probado, permitiendo además, al pequeño comerciante ser el dueño de su negocio.

El interés por esta forma de distribución se debe a las ventajas que normalmente brinda, tanto al franquiciante, que es quien otorga las franquicias, a los

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

franquiciados, quienes obtienen autorización para operar con la marca mediante la firma de un contrato, los beneficios son también para la cadena en sí misma, ya que el consumidor concibe a todos los locales como bocas de una misma empresa y no como negocios separados, lo cual se traduce en una mayor presencia en el mercado.

Algo de Historia.

En la edad media el término *franquicia* se relacionaba con privilegios concebidos por la corona a particulares o a ciudades, a los que se le otorgaba el derecho de desarrollar una actividad que no era permitida al resto.

A mediados del siglo XIX, SINGER Co, empresa dedicada a la fabricación y ventas de máquinas de coser, construyó una red de concesionarios a quienes cobraba una participación por distribuir sus productos en territorios específicos, evitando así los costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos mercaderes e incentivando a sus vendedores a organizar sus propios negocios, del que recibirían mayores beneficios que su remuneración sobre ventas. Aunque SINGER Co mantuvo este sistema solamente por diez años, sembró las bases del actual sistema de franquicias.

La utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica al finalizar la guerra civil. La necesidad de expansión de las industrias del Norte hizo que buscarán la colaboración de comerciantes independientes de otras regiones, ello dió renovado impulso al sistema, que sobre

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

finales del siglo XIX comenzó a desarrollarse en la industria de las gaseosas. Al poco tiempo Coca Cola se convirtió en líder de la industria.

En 1929 General Motors, reaccionando a las leyes anti-trust (que limitaba la integración vertical de distribuidores y fabricantes en la industria automotriz), desarrolla un sistema de contrato en el que favorece conceptos de asociación, colaboración e independencia entre las partes.

Luego de la II Guerra Mundial se desencadenó en Estados Unidos el desarrollo masivo del sistema de franquicias. Al reactivarse la producción, las empresas necesitarían una rápida expansión, a la vez que pequeños inversores querían participar en la nueva economía del país, se encontró entonces mediante el sistema de franquicias, la solución que necesitaban, un medio de vida.

¿Por qué estudiar el sistema de Franquicias?

“Las franquicias facturaron \$13.500 millones durante el 2007. Este monto fue generado por 400 marcas que operan en el sistema. Estas empresas emplean a 150.000 personas y ofrecen productos y servicios en 18.500 puntos de ventas, entre locales propios y franquiciados.” Estos datos surgen del informe anual elaborado por la Asociación Argentina de Franquicias (AAF). Si se considera la cantidad de locales el sector creció casi un 14%.

La ciudad de Casilda, objeto de estudio de el presente trabajo no ha sido la excepción a este crecimiento, Esto queda demostrado en que del total de los

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julietta A. Mouriño

negocios franquiciados, el 80% comenzó sus actividades a partir del segundo semestre del año 2007. Por tal motivo se realizará la investigación, con el fin de determinar las características operativas del sistema, si realmente los franquiciantes apoyan y ayudan a los franquiciados en las operaciones cotidianas de sus negocios.

Otros de los fines es determinar si ofrecen asistencia, si comunican sus experiencias, ya sea colaborando en los procesos para la apertura del nuevo local, la ubicación del mismo, estimando las inversiones iniciales necesarias, colaborando en la búsqueda y selección del personal, etc.

2) Problema de investigación.

Casilda; Junio 2008 ¿De que manera cumplen los franquiciantes, con la asistencia técnica a sus franquiciados, antes y durante la vigencia del contrato?

3) Objetivos:

- Determinar de qué manera se relacionan el franquiciante y el franquiciado en referencia al know how.
- Analizar el modo en que el franquiciado obtiene los beneficios que brinda la asistencia técnica.
- Establecer la manera en que el franquiciante, brinda asistencia técnica.

4) Hipótesis:

- Los franquiciantes dictan cursos de capacitación antes y durante la vigencia del contrato.
- Los franquiciados reciben manuales operativos que les permiten llevar a cabo sus operaciones cotidianas.
- Los franquiciantes consideran las necesidades de cada uno de sus franquiciados.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

Resumen.

El siguiente trabajo tratará de determinar si las empresas franquiciantes, brindan a sus franquiciados la asistencia técnica necesaria para llevar adelante las actividades comerciales, antes y durante la vigencia del contrato.

Para que sea posible, se han descrito a través del marco teórico de referencia, que es una franquicia, cuales son las partes intervinientes, mediante que instrumento se relacionan las partes, cuales son las ventajas y las desventajas de este tipo de sistema de distribución comercial y los distintos puntos que forman la experiencia de las empresas franquiciantes y la manera en que estas experiencias se trasmiten a los franquiciados.

Para la recolección de datos y su posterior análisis se utilizó la entrevista como método de investigación la cual se realizo en la ciudad de Casilda en el mes de mayo del año 2007.

Luego los datos recogidos arrojaron que si bien las empresas, sobre todo las de mayor trayectoria, cumplen especialmente con los elementos considerados en la teoría, son bastante flexibles. Logrando esta flexibilidad mediante consideraciones en los gustos y preferencias de los consumidores y en las costumbres de cada lugar en particular.

Estado de la cuestión

Marco teórico de regencia

- Definiciones.
- Sujetos que intervienen en el convenio.
- Tipos de franquicias.
- Requisitos para poder franquiciar.
- Contraprestaciones.
- Ventajas y desventajas del sistema.
- Know-How.

5) Estado de la cuestión.

5.1) Marco Teórico de Referencia.

5.1.1) Definiciones:

- ✓ ¹La asociación argentina de franquicias define el franchising como: “un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios, 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, permitiendo de esta manera duplicar el concepto de negocio, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos”.
- ✓ ²La franquicia es una “sociedad contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicios (el otorgante de la franquicia) y empresarios independientes (los franquiciados) que adquieren el derecho de poseer y operar una o varias unidades del sistema de franquicias. La diferencia principal entre una franquicia y otros sistemas contractuales es

¹ Asociación Argentina de franquicias; Catálogo Argentino de franquicias 2006/2007; quinta edición; Roberto M. Russo y Ruben S. Touceda; Buenos Aires; 2006; pag. 12.

² Philip Kotler y Gary Armstrong; Mercadotecnia; sexta edición; Pearson; Mexico; 1994; pag.518.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

que la franquicia normalmente se basa en algún producto o servicio singular, en un método para realizar las actividades o en un nombre de marca, proceso o patente que el franquiciador ha desarrollado”.

Como conclusión es posible determinar que *la franquicia* es entonces, un método de distribución de productos y servicios en el que intervienen dos partes: franquiciante quien cede los derechos para explotar su marca y a su vez asistencia técnica y franquiciado quien adquiere estos derechos a cambio de un porcentaje inicial y regalías posteriores.

³5.1.2) Sujetos que intervienen en el convenio de franquicia:

- *Franquiciante:* es quien ha inventado, ensayado y desarrollado con éxito un modelo de negocio, es decir, es la empresa o persona poseedora de una marca registrada, así como también del know-how de sistema y técnicas de producción y/o ventas de productos o servicios. El franquiciante mediante un convenio, que realiza con la otra parte, cede su conocimiento y experiencia (know-how) a cambio de una prestación económica.
- *Franquiciado:* es la empresa o persona que contrata con el franquiciante con fin de obtener autorización para ofrecer productos de la marca en cuestión durante un periodo de tiempo determinado y en una zona geográfica también determinada. El franquiciado será dueño de su negocio, pero

³ América A. Irazabal; Franquicias; primera edición; Aplicación tributaria; Capital Federal; 1999.

estará adherido a una cadena, con lo cual sus decisiones quedaran acotadas a lo que se haya acordado en el contrato.

5.1.3) Tipos de franquicias:

En materia de clasificación de las distintas modalidades de franquicias posibles no existe un consenso entre todos los autores.

Las franquicias pueden ser:

➤ Según su objeto:

- ❖ *De productos:* (también llamada de producción), es aquella donde el franquiciante además de ser titular de la marca es también quien fabrica los productos de la misma, de esta forma, lo que transmite al franquiciado es la posibilidad de vender en forma exclusiva los productos de su marca, cuya aceptación en el mercado ya ha sido probada.
- ❖ *De servicios:* Se trasmite al franquiciado una fórmula diferenciada de prestación de algún servicio, con un método específico, el cual ha sido probado con éxito en el mercado, y bajo una marca determinada.

➤ Según el área o punto de venta que abarca:

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- ❖ *Franquicia maestra*: Es el sistema más utilizado para expandir una franquicia fuera del país de origen. Es un contrato mediante el cual el franquiciante original exporta su franquicia, otorgándole al master franquiciado, persona física o jurídica, la exclusividad para que este opere en un área geográfica generalmente extensa, dándole la posibilidad de sub-franquiciar dentro de dicha región. Así El master-franquiciado se convierte en gestor y responsable del desarrollo de la franquicia y también en representante del franquiciante original en el país que esta operando. Este método resulta también eficaz para el franquiciante original ya que le permite sobrellevar las diferencias culturales, entre un país y otro.
- ❖ *Franquicia Regional*: Es una franquicia maestra mayor que abarca, mas de un país.
- ❖ *Franquicia individual*: Es la clásica franquicia, es decir, es el convenio según el cual un empresario independiente (franquiciado) adquiere la exclusividad para operar en una zona determinada, abriendo un negocio o brindando un servicio, con su marca e identificación. Este tipo de franquicia es operada en una sola unidad, en caso de que el franquiciado desee abrir más locales dentro de la misma zona, deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema, que es generalmente más reducido que la primera vez.
- ❖ *Franquicias múltiples*: El franquiciante permite al franquiciado la posibilidad de tener más de un establecimiento en un área específica, este tipo de convenio no incluye, en principio la posibilidad de sub-franquiciar.

- ❖ *Corner*: consiste en establecer una franquicia de pocos metros cuadrados, dentro de otro local comercial. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia según los métodos y las especificaciones del franquiciante. Este tipo de convenio tiene como ventajas: Funciona como complemento del establecimiento principal; permite compartir gastos y por lo tanto genera menores costos de agua, luz, etc.; aprovechamiento del flujo de personas del negocio principal; aAl ser espacios reducidos, la inversión resulta más accesible.
- ❖ *Franquicia industrial*: El franquiciante y franquiciado son industriales. El fabricante cede el derecho a producir y comercializar los productos para luego venderlos en el mercado. El vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre, marca, procedimientos administrativos, de gestión y comercialización.
- ❖ *Franquicia de distribución*: El franquiciante actúa intermediario en las compras: selecciona los mejores productos que han sido fabricados por otras empresas; negocia as mejores condiciones con los proveedores y los distribuye a través de sus puntos de ventas franquiciados.

4 5.1.4) Requisitos que deben reunirse para poder franquiciar

⁴Asociación Argentina de franquicias; Catálogo Argentino de franquicias 2006/2007; quinta edición; Roberto M. Russo y Ruben S. Touceda; Buenos Aires; 2006.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- ❖ *Producto original y exitoso*: La empresa franquiciante debe comercializar un producto o servicio original, ya sea en cuanto a sus características intrínsecas, como la forma de ofrecerlo a la venta (packaging, servicios post-ventas etc.). Debe tratarse de un producto exitoso, ya que la franquicia actúa como multiplicador de éxitos comerciales y nunca de fracasos.
- ❖ *know how transferible*: La transferencia de know how es de importancia central en el contrato de franquicia, de hecho ha sido considerado como un componente esencial del mismo. Los conocimientos generales en los que se cimienta el éxito de la empresa franquiciante deben poder ser transmitidos en su totalidad al franquiciado, por medio de los llamados “Manuales de Operaciones”.
- ❖ *Contrato*: El convenio de franquicia se materializa mediante un *contrato*, en el cual se establecen los derechos y obligaciones de cada parte, en un lugar y por un tiempo determinado. Se trata de un contrato mediante el cual el franquiciante otorga al franquiciado el derecho a explotar una marca y/o signos distintivos; le transmite y permite el uso de una fórmula comercial probada y exitosa y le presta asistencia técnica y asesoría permanente en la explotación del negocio, a cambio de contraprestaciones económicas establecidas en el contrato. En la Republica Argentina no existe regulación alguna para este tipo de contrato, que si la tienes otros países como Estados Unidos, Francia, España, etc. Esta falta de regulación no implica ninguna dificultad para su

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

redacción o firma, ya que Existen leyes que, por su naturaleza, inciden o establecen parámetros que son aplicables a este sistema.

- ❖ *Manuales de Operaciones:* En ellos se trasmite el know how específico para la operatoria exitosa del negocio.
- ❖ *Marcas y patentes:* Es necesario que se trate de una marca impuesta en el mercado(o bien con amplias posibilidades de imponerse) para facilitarle al franquiciado un inmediato acceso al mismo. El franquiciante debe tener registrada su marca en el Registro Nacional de la Propiedad Industrial, la propiedad de marca y el derecho a su uso exclusivo se obtienen con su registro y la transferencia a terceros solo surte efectos cuando se inscribe en el mismo registro. Todo signo que tenga aptitud para distinguir productos o servicios es registrable, salvo que esté expresamente incluido dentro de las prohibiciones establecidas en la Ley.

La franquicia podrá también referirse a un *invento*. La ley establece que la titularidad de un invento se acredita con la patente de invención y certificados de modelo de utilidad, que se obtiene realizando tramites ante la Administración Nacional de Patentes del Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual dependiente del Ministerio de Economía.

- ❖ *Regla de oro 2x3 o 3x2:* hay una regla de oro que nace de consultores españoles y es compartida por muchos de distintos países y sostiene que una empresa franquiciadora deberá cumplir con alguna de estas dos alternativas:

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouríño

- 1) Contar con dos sucursales con un funcionamiento de tres años.
- 2) Contar con tres sucursales con un funcionamiento de dos años.

Es la mínima experiencia necesaria para que las empresas se demuestren así mismas y a los futuros inversores, que su concepto es transmisible y que también su éxito se replicó en cada una de las sucursales.

5.1.5) Contraprestaciones

La autorización del uso de la marca y la transferencia de experiencia que efectúa el franquiciante, se realiza por medio de contraprestaciones económicas.

Estas contraprestaciones suelen darse en varias formas:

➤ **Canon o derecho de entrada (o tasa de ingreso o fee)**

Es una cantidad que el franquiciante cobra por permitir el ingreso a la cadena de franquiciados y porque un tercero (el franquiciado) comercialice determinada marca que es propiedad del franquiciante. El franquiciante se convierte en un "asesor" o "consultor" de su negocio y además ofrece otras ventajas como: un negocio probado; una marca; experiencia; dónde ubicar el negocio; cómo operarlo; economías de escala; optima inversión inicial; mayor volumen de compra

Los distintos elementos que componen el fee de ingresos son:

❖ **Derechos de Franquicias**

⁵ Asociación Argentina de franquicias; Catálogo Argentino de franquicias 2005/2006; cuarta edición; Roberto M. Russo y Ruben S. Touceda; Buenos Aires; 2005.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- *Integración a la Red:* es el derecho por entrar a una cadena de éxito y beneficiarse con las múltiples ventajas que se derivan de su ingreso.
Derechos de uso o utilización de marca: La marca es propiedad del franquiciante y su permiso de uso por el tiempo del contrato de franquicia tiene un valor determinado, que podrá ser menor o mayor en función al prestigio o al posicionamiento que la misma tenga en el mercado.

❖ Local

- *Búsqueda del lugar:* La experiencia acumulada por el franquiciante en la apertura de locales le permite ponderar la importancia de los diversos factores de localización, por ejemplo: factores demográficos, de accesibilidad, de costos, de competencia, etc. Esto permitirá conocer cuando una opción de ubicación es atractiva o no.
- *Proyectos de adecuación, decoración y equipos:* Los franquiciantes transmiten las directrices, las condiciones y los presupuestos estimados que deben cumplir los locales en cuanto a requerimientos básicos, a decoración (a los efectos de mantener una homogeneidad de los locales de toda la red) y de las instalaciones y equipamiento que ya fueron probados con éxito en otras bocas. Esto evita las improvisaciones que se traducen en mayores costos.

❖ Transmisión de Experiencias

- *Formación inicial:* Es la transmisión de experiencias mediante una formación empresarial que abarque todos los niveles de actividad del

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

negocio. Esta formación no sólo es teórica sino que existe un entrenamiento práctico en el día a día del negocio, tanto al franquiciado como a su personal.

- *Manuales de operaciones:* son la columna vertebral de la franquicia, en ellos se describen las técnicas comerciales, de gestión y administración del negocio. Los manuales transmiten el know how y son los que le dan homogeneidad a la operatividad del negocio.
Asistencia inicial en punto de venta: Gran parte de los franquiciantes aportan personal de apoyo en el inicio de las actividades comerciales para complementar los cursos de formación teóricos y prácticos.

❖ Planificación Estratégica

- *Planificación de apertura:* Los franquiciantes cuentan con planificaciones de los distintos procesos que demanda la apertura de un local y esto evita complicaciones para los franquiciados.
Aprovisionamiento de apertura: Es el franquiciante quien determina la composición cuantitativa y cualitativa del stock inicial del franquiciado.

Con el cobro de este derecho inicial el franquiciante recupera, por lo menos en parte, los gastos incurridos al proceder a la venta de la franquicia así como el costo de asesoramiento inicial brindado al franquiciado.

Este derecho no representa para el franquiciante una fuente de utilidades, se utiliza para que empresa franquiciadora “crezca” ya que se reinvierte. La ganancia es obtenida por medio de las regalías.

➤ **Royalty de exportación (o regalía)**

Es el importe que el franquiciado debe abonar al franquiciante a partir de la puesta en marcha del negocio y mientras esté vigente el contrato.

Los pagos de regalías se efectúan en periodos establecidos y se calculan generalmente en un porcentaje de la venta realizada, pueden existir casos en los que se fije una regalía mínima.

Con el cobro de regalías el franquiciante recupera los costos de explotación de la franquicia como la asistencia por mantenimiento y actualización que brinda al franquiciado, recupera costos administrativos ocasionados por el sistema y obtiene su ganancia.

La justificación de la existencia del Royalty se puede fundamentar en tres aspectos:

- *Cubrir los gastos de estructura necesarios para el control de la red y así proteger la supervivencia de la misma a largo plazo:* Si no se controla que los franquiciados actúan conforme a las normas establecidas, puede derivar en una cierta desorganización. Es entonces un costo necesario para proteger la marca.

- *Retribuir el servicio que presta la casa matriz al franquiciado:* Habitualmente el franquiciante realiza funciones de apoyo a la red de franquiciados (compras, marketing, desarrollo de productos, etc.), estas acciones están encaminadas a agregar valor a la Franquicia.
- *Beneficio del Franquiciante:* El franquiciante debe obtener de sus franquiciados, ingresos suficientes para pagar la estructura de la red y obtener a su vez un beneficio adecuado.

➤ **Canon de publicidad**

Es el importe que el franquiciado debe abonar en concepto de gastos de publicidad común.

Normalmente se establece un porcentaje de las ventas, pero también podría ser un importe fijo.

Por lo general, la publicidad del propio local del franquiciado suele estar a cargo de este último, cubriendo el canon la publicidad institucional o de marca, cuyo costo es compartido por todos los miembros de la cadena y el franquiciante.

5.1.6) Ventajas y desventajas

➤ **Ventajas de la franquicia:**

La franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- Reputación: El nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.
 - Capital de trabajo: El franquiciante le da al franquiciado buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos y puede también dar asistencia financiera para el control de los gastos operativos.
 - Experiencia: Los consejos aportados por el franquiciante compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
 - Asistencia gerencial: Las mejores compañías de franquicias otorgan asistencia continua en áreas como finanzas, estadísticas. Marketing, promoción de ventas, etc.
 - Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, se puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.
 - Motivación: debido a que ambos participantes se beneficiarán con el éxito de la operación, trabajarán adecuadamente para lograrlo.
 - Tienen intereses comunes creados, las partes intervinientes en el convenio.
 - Las cadenas tienen mejores oportunidades para enfrentar con éxitos las crisis económicas.
- **Ventajas para el franquiciante:**

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

El sistema le permite una rápida expansión y facilita una penetración profunda y acelerada en un mercado.

- Es la mejor y más rápida manera de desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico.
- El franquiciante, reduciendo el monto de sus inversiones puede organizar y poner en funcionamiento un sistema eficiente de distribución.
- Permite acceso a nuevas Fuentes de capitales.
- Reduce gastos fijos que implica generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
- Se reduce el riesgo económico-financiero y comercial ya que existen gastos que pueden y generalmente son compartidos entre los contratantes.
- Necesita una menor dotación de personal que la requerida por la ampliación de locales propios.
- La marca se beneficia por la mayor presencia y notoriedad en el mercado y esto permite una imagen más sólida de la marca aparte de un mayor cuidado.
- Mayor posibilidad de planificación para expandirse por la información recibida por el franquiciado.
- Mayor llegada al consumidor.
- Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- Requiere menores controles que si fueran locales propios ya que el primer interesado en que funcione el negocio es el propio franquiciado.
- Obtiene mejores precios para abastecerse, con la correlativa mejor absorción de costos por el mayor nivel de operaciones, es decir, se pueden realizar grandes economías de escala a nivel de fabricación, compras y costos.
- Puede el franquiciante, recibir ideas y experiencias sin costo alguno.

➤ **Desventajas para el franquiciante:**

- La marca puede resultar afectada por el mal desempeño de los franquiciados, que para el consumidor representa bocas de la misma empresa.
- Necesita establecer controles para asegurar el cuidado de la imagen y de los datos recibidos.
- Carece de control directo sobre los negocios.
- Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo.
- Debe compartir el negocio con terceros.
- Inversión inicial importante, pues la concepción y puesta en marcha de la franquicia obliga a este primer desembolso.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- Menor margen de utilidad que cuando opera con negocios propios, ya que la rentabilidad de los lucros o ganancias que se obtengan, tendrán que ser repartidos.
- Mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta, lo que puede producir relaciones tensas con los franquiciados.
- Limitaciones a la hora de tomar ciertas decisiones, por la resistencia del franquiciado a seguir las normas del franquiciante y esto puede generar problemas a la hora de realizar cambios estratégicos en el negocio.
- Dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados.
- Gran riesgo de competencia desleal.
- Debe cumplir con todas las cláusulas contractuales.
- Cesión del *KNOW-HOW* a los franquiciados, en el caso de no existir confidencialidad suficiente.

Ventajas para el franquiciado:

- Comienza sus actividades con un nombre conocido y evita así los riesgos y el trabajo que conlleva el comienzo de cualquier actividad empresarial.
- Pertenece a una cadena de comercialización con prestigio e identificable por parte del consumidor, beneficiándose así con la imagen de la cadena, lo cual permite una disminución del riesgo de fracaso.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- Recibe capacitación, es decir, asistencia técnica inicial y permanente.
- Conoce las reacciones del mercado a través de la experiencia del resto de la cadena.
- El local y su decoración están previstos.
- Es el dueño del negocio pero con el apoyo de quien tiene la experiencia del mismo.
- Requiere menores costos de instalación, que si lo hiciera por su cuenta.
- Se beneficia con mejores precios de compras, por alcanzar economías de escalas, generalmente las franquicias cuentan con proveedores seleccionados que realizan descuentos por volumen de compra.
- En muchas ocasiones cuenta con asistencia financiera por parte del franquiciante, e información sobre posibles créditos.
- Exclusividad de zona.
- Menor posibilidad de cometer errores.
- Mejor posicionamiento para negociar condiciones y precios de compra de bienes y servicios.
- Se beneficia con las campañas de promociones y publicidad generadas por el franquiciante. Aun tratándose de una actividad local, puede aprovechar las campañas y estrategias de marketing a nivel nacional.
- Recibe las innovaciones tecnológicas y nuevos artículos, sin necesidad de invertir en investigación y desarrollo.

Desventajas para el franquiciado:

- Pierde parte de su autonomía por estar sujeto a las disposiciones del franquiciante, es decir, no tiene libertad absoluta en la toma de decisiones sobre la gestión de la empresa.
- Aunque forme parte de una cadena de franquicias, no tendrá acceso a la propiedad de la marca.
- Su negocio esta directamente relacionado con la suerte del franquiciante, dependiendo totalmente de la gestión que éste realice.
- Riesgo de desprestigio por acciones u omisiones ajenas (del franquiciante u otros franquiciados).
- Mala adaptación, en algunas ocasiones, a la filosofía del franquiciante en los diferentes aspectos comerciales.
- Es objeto de controles.
- La inversión inicial para establecerse suele ser elevada.
- Tiene que abonar parte de sus beneficios de forma permanente y puntual en la mayoría de los casos. Las regalías pueden resultar difícil de absorber si el margen es reducido o no se alcanza el nivel de ventas establecido.
- El franquiciante establece, muchas veces el volumen de los productos a comercializar.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- En ocasiones el franquiciado debe mantener un socio no deseado, mientras dure la franquicia.
- De acuerdo a lo establecido en el contrato de franquicia, el franquiciante puede tener derecho de compra y rescisión de dicho contrato.
- Restricciones a la expansión del negocio propio.
- Sus aportes se producen en un nivel consultivo pero nunca ejecutivo.

5.1.7)⁶know-how.

Uno de los requisitos fundamentales del sistema de franquicias, lo constituye el know how, - literalmente "saber hacer" - es un término oriundo de Estados Unidos de América, que a pesar de haber sido adoptado por todo el mundo, no tiene un significado unívoco. Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos adquiridos, y no patentables, por un empresario y verificado por él, en la explotación de su negocio, que le ha permitido alcanzar un cierto éxito en el sector. Se puede entonces afirmar que *es una habilidad técnica o conocimiento especializado en un campo determinado, es decir, un conocimiento practico de cómo lograr un objetivo específico.*

Es importante destacar que este conocimiento está conformado por experiencias positivas y negativas (saber no hacer). El conocimiento de los fracasos implica un

⁶ Asociación Argentina de franquicias; Catálogo Argentino de franquicias 2006/2007; quinta edición; Roberto M. Russo y Ruben S. Touceda; Buenos Aires; 2006.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

aprendizaje de conductas o actividades que no se deben hacer para el buen desarrollo de un negocio. Los conocimientos generales en los que se cimienta el éxito de la empresa franquiciante deben poder ser transmitidos en su totalidad al franquiciado, por medio de los llamados “Manuales de Operaciones”.

El franquiciante debe facilitar el aprendizaje al franquiciado mediante:

- Dictado de cursos de capacitación previos a la apertura de la franquicia.
- Realización de cursos posteriores de actualización. Es fundamental la preparación no solo del franquiciado o persona que este designe, sino también del personal que estará en contacto con el consumidor, ya que además de realizar la operación de venta en el momento es quien influye en el consumidor para que prefiera la marca.
- Entrega de manuales operativos: En ellos se trasmite el “Know How” específico para la operatoria exitosa del negocio. Es una herramienta práctica para ayudar al franquiciado en la gestión y gerenciamiento

7Elementos que caracterizan al know how:

- ❖ Práctico: Útil, funcional, beneficioso, aprovechable, real, debe poder adaptarse a los mercados emergentes sin disminuir la imagen y presencia en los ya establecidos.

⁷ Carlos Canudas; El know how (saber hacer) y las franquicias; noviembre 2001; www.estcanudas.com.ar; internet; mayo 2008.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- ❖ **Probado:** Los procedimientos deben haber sido ensayados, demostrados y comprobados, y a la vez seguros y acreditados. Los conocimientos recogidos en el know how no aparecen como forma teórica, ni como réplica de los utilizados por la competencia. Son fruto de la actividad empresarial desarrollada por un periodo más o menos amplio, de la introducción de mejoras e innovaciones y de logros reales.
- ❖ **Original:** Debe distinguir la franquicia de otras formas de distribución. Es esta característica lo que lo hace confidencial durante la vida del contrato y luego de su terminación. La originalidad puede ser de dos tipos- absoluta: supone que el know how transmitido y los servicios ofertados son desconocidos por los profesionales del sector.- relativa: cuando es desconocido solo por quienes lo reciben pero puede haber sido practicado por otras empresas.
- ❖ **No patentado y secreto:** No es comúnmente conocido ni de fácil acceso para empresas o intermediarios ajenos a la red. Deben establecerse cláusulas de confidencialidad expresas en el contrato.
- ❖ **Específico:** Debe ser un conjunto de técnicas, procedimientos y métodos definidos, individualizados e identificados en forma concreta. Cada situación requiere un sistema técnico y aplicación específicos.
- ❖ **Reproducible:** El franquiciante debe tener la habilidad y la capacidad para transmitirlo. Esta trasmisión costa de – Análisis del saber hacer y su

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

conceptualización; - Acondicionamiento de este al receptor. A su vez puede ser indirecta (con elementos específicos que sirven de intermediarios) o directa (contacto directo entre las partes y un dialogo inmediato).

- ❖ Sustancial: Ante el mercado real, sólo caben conocimientos prácticos que logren ventas, presentación y gestión eficientes. Por lo tanto el know how necesita incluir información importante para la venta de los bienes o la prestación de los servicios, para la presentación de los productos, las relaciones con los clientes y en general para la gestión operativa y administrativa. Solo si el saber hacer sirve para cumplir los objetivos principales puede ser considerado como tal.
- ❖ Dinámico: El know how debe poder adaptarse y mantenerse a lo largo del tiempo, a pesar de que esta cuestión es responsabilidad del franquiciante, la otra parte puede colaborar gracias a su experiencia aportando ideas.
- ❖ Estandarizado: Para que sea transmisible es necesario desarrollarlo de tal forma que pueda ser adaptado a cualquier franquiciado y que sea también fácil de comprender y utilizar, la mejor forma de lograrlo es mediante la estandarización, la cual no debe tener una excesiva rigidez por parte de la central porque perdería capacidad para adaptarse a cada mercado en particular.

8 Asistencia al franquiciado:

- Primera etapa: pre-apertura y apertura: Desde el primer contacto entre las partes, el franquiciado comienza a atesorar información y conocimiento de la red. Los servicios más habituales de asistencia en la iniciación de una nueva unidad de la red, se podrían resumir en:
 - ❖ Planificar con el franquiciado el proceso de apertura: Lo básico sería desarrollar con la debida antelación, el proceso de apertura, en forma escrita y con tiempos de inicio y terminación de cada tarea.
 - ❖ Investigación de mercado de la zona a franquiciar: El perfil del cliente potencial, el número de clientes necesarios para que el negocio sea redituable y la densidad poblacional, son elementos fundamentales de este análisis.
 - ❖ Búsqueda del lugar más adecuado: Merece análisis los factores demográficos, la densidad de tráfico, la visualización del local, la mayor o menor competencia existente, los valores de alquiler o de compra, etc.
 - ❖ Definición del área de exclusividad comercial: La exclusividad geográfica debe establecerse en función de las posibilidades efectivas de atracción de clientes, de prestación de servicios y de los objetivos de facturación de cada nueva unidad.

⁸ Carlos Canudas; El know how (saber hacer) y las franquicias; Septiembre 2000; www.estcanudas.com.ar; internet; mayo 2008.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- ❖ Estimación de inversiones iniciales y búsqueda de financiamiento: Ningún gasto debería omitirse, hay que considerar los gastos de adecuación del local, los costos de lanzamiento; los fondos propios y las necesidades de fondos de terceros.
- ❖ Elaboración del proyecto de adecuación, decoración y equipamiento: Se refiere a los requerimientos del establecimiento en cuanto a sus equipos e instalaciones especiales, sin dejar de lado, pautas para la identificación del local (ya sea su decoración y su imagen).
- ❖ Colaboración en la selección del personal: El franquiciante conoce el perfil personal y profesional de los individuos para formar parte de su equipo. Estas características del personal le permitieron tipificar los procedimientos de búsqueda y selección, que serán de gran ayuda para el franquiciado.
- ❖ Determinación del stock de apertura: Los factores a considerar para determinar el stock de apertura, son por ejemplo: las características comerciales de la zona, la densidad geográfica, el potencial número de clientes, los gustos y preferencia de los consumidores, la capacidad del local, las cuestiones logísticas y en general cualquier particularidad del mercado local. También es importante tratar el crédito comercial del stock de apertura, para que no afecte negativamente sobre el gasto inicial.
- ❖ Formación inicial del personal del franquiciado: Es necesario entrenar al personal con una base teórica y un adiestramiento práctico en el día a día

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

del negocio. Generalmente se usan los otros locales de la cadena y se nombra un instructor.

- ❖ Planificación de la campaña de lanzamiento: La campaña de difusión de la marca en el mercado asignado y la selección de los medios, las asignaciones presupuestarias, un planning de publicidad y promoción, son los aspectos que hay que tratar conjuntamente.
- ❖ Asistencia técnica y comercial en el inicio de la actividad: Gran parte de los franquiciantes apoyan las primeras actividades del nuevo franquiciado en el propio local de venta, esto ayudará a resolver todas las dudas de gestión y servirá como complemento del proceso formativo.
- ❖ Otros servicios de asistencia: Algunos ejemplos son, colaboración en los trámites administrativos (constitución de sociedades e inscripciones), colaboración en los trámites de permisos municipales (habilitaciones), contratación de servicios externos, seguros, etc.

En un sistema de franquicias las complicaciones referentes a la apertura de un negocio se acotan, justamente porque uno de los pilares del sistema de franquicias es la transferencia del Know How.

- Segunda etapa: Asistencia continua al franquiciado (durante la vigencia del contrato).

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julietta A. Mourinho

El franquiciante le debe la asistencia y colaboración necesaria al franquiciado para que la franquicia resulte exitosa, mientras el franquiciado tiene derecho de exigir que tal asistencia le sea prestada en tiempo y forma. El apoyo y el asesoramiento se concretan en los siguientes aspectos:

- ❖ Formación continua al franquiciado y a su personal: La relación entre las partes debe fundamentarse en una sólida transmisión de experiencias. No puede haber formación continua si no hay una buena comunicación.
- ❖ Investigación del mercado y adaptación a las exigencias del mismo: Muchos competidores querrán participar en el sistema de franquicias. Es aquí donde se plantea la necesidad de una continua investigación de mercado y de la adaptación conceptual del negocio a este. El franquiciante deberá conseguir las ventajas competitivas que representen verdaderas barreras al acceso de la competencia.
- ❖ Central de compras y/o negociación con los proveedores: La selección de productos y proveedores y las negociaciones de las condiciones de compra, son cuestiones de las que deberá ocuparse el franquiciante y se traducirán en beneficios para toda la cadena.
- ❖ Soportes informáticos para la buena gestión: Para conseguir buenos resultados en la gestión, es necesario contar con un plan económico y soportes informáticos que posibiliten la obtención de datos para el análisis.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

Estos sistemas sirven para controlar la trayectoria de cada punto de venta, determinar las posibles debilidades y encontrar soluciones eficaces.

- ❖ Coordinación de campañas de publicidad y promoción: Una característica tradicional de las franquicias es la coordinación de las acciones publicitarias y promocionales cuyo ámbito geográfico exceda a los límites exclusivos de cada unidad de negocio. Independientemente de la promoción que cada franquiciado pueda realizar en su zona, se verán favorecidos por las campañas a nivel nacional o regional que pueda coordinar la central. Estas campañas son realizadas con los fondos de publicidad que generalmente cobran los franquiciantes.
- ❖ Otros servicios de asistencia: Puede consistir en los siguientes aspectos: prestación de servicios de administración, apoyo en la captación de clientes, políticas de merchandising, prestamos de personal, ayuda jurídica en la resolución de conflictos, mantenimiento de las relaciones con el sindicato y con la cámara empresarial que agrupa a las empresas del rubro, etc.

La importancia de la asistencia continua, se basa en que no sólo sirve para ayudar al franquiciado, sino también para cuidar el mayor capital de franquiciante: “su marca”.

Manuales operativos:

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

Los manuales operativos cumplen la función de transmitir el know how. Son documentos de cumplimiento obligatorio, que limitan la gestión del franquiciado, logrando que cada uno de los locales de la red opere de la misma forma. El objetivo fundamental de los manuales operativos, es brindar a los franquiciados una guía fácil de comprender que explique todos y cada uno de los aspectos fundamentales de su negocio.

Los Manuales Operativos deben ser:

- ❖ *Claros*: En su contenido, con una redacción simple que sea fácil de entender por cualquier persona que lo lea.
- ❖ *Concretos*: Estableciendo cada detalle de los procedimientos del negocio, para evitar toda clase de dudas o confusiones.
- ❖ *Completo*s: Haciendo mención de cada aspecto del negocio y su procedimiento.

Las funciones principales son:

- a) Guía práctica de referencia operativa.
- b) Transmitir el know-how de forma clara, práctica y sistematizada.
- c) Mantener a los integrantes de la cadena informados en forma homogénea.
- d) Intensificar los procesos de formación de los franquiciados.
- e) Permite actualizar los cambios de los nuevos procesos.

Los manuales operativos por lo general suelen dividirse en:

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- ❖ Manuales de estructura empresarial: este manual tiene por objeto presentar al franquiciante: Organigrama; funciones de coordinación y asistencia; control y supervisión; marketing y publicidad; capacitación; etc.
- ❖ Manual de concepto de negocio: Establece los principales aspectos que definen el concepto del negocio a franquiciar y los criterios organizacionales de este, de forma que constituyen un excelente instrumento de presentación y de formación a los potenciales franquiciados. Se establece: Relación contractual; asistencia en la gestión; local; área de exclusividad; mercado; productos y servicios; abastecimiento; plan de Marketing; presupuesto de comercialización; etc.
- ❖ Manual de procedimiento: En este manual se definen los procedimientos y detalles de la gestión diaria, así como los requisitos para la apertura del local y abastecimiento del mismo. Algunos de los temas a tratar son: Gestiones, permisos y licencias previas a la apertura; personalidad jurídica del franquiciado; contratación de seguros; horarios de funcionamiento del local; organización de actividades; comunicación interna; personal (selección y contratación); descripción de los puestos de trabajo y asignación de funciones; etc.
- ❖ Manual técnico de productos y servicios. Aprovisionamiento: el objetivo es detallar los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa con sus características. Entre los puntos más importantes se pueden destacar: Productos y servicios; proveedores autorizados; compras (condiciones de

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

suministro); realización de pedidos; condiciones de entrega; incorporación de nuevos productos; stock de seguridad; realización de inventarios; etc.

- ❖ Manual de gestión comercial. Marketing y publicidad: Se establecen los elementos que definen las políticas comerciales. Algunos de los puntos a tratar serían: Descripción de la oferta; política de precios; clientes; atención al cliente; políticas de ventas; política de comunicación; presupuesto comunicacional; merchandising; etc.
- ❖ Manual administrativo: determina los procedimientos contables, informes analíticos de gestión, programas informáticos. Este manual determina la forma de obtención y manejo de información para poder analizar la calidad de gestión y evolución de las ventas.
- ❖ Manual de control y supervisión: Determina los aspectos objeto de inspección. Algunos de estos son: Imagen general del local; elementos decorativos; exhibición de elementos que potencian la imagen de marca; exposición de los productos; productos no autorizados; afluencia de público; atención del cliente; técnicas de venta; limpieza general del local; etc.
- ❖ Manual económico y financiero: Incluye por un lado la información general de la red y por otro, los presupuestos y estados previsionales particulares de cada nuevo establecimiento: Plan de inversión de apertura; presupuesto anual; cuenta previsional de pérdidas y ganancias; estado previsional de cash flow; balance previsional de situación; plan tipo de explotación de la red; ratios medios de la red; etc.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- ❖ Manuales de normas gráficas e imagen corporativa: Hace referencia a todo lo relacionado con la imagen de la marca: Descripción del logotipo; tipografías y colores utilizados; obligaciones y restricciones de uso; elementos publicitarios y de comunicación; etc.
- ❖ Manual de adecuación y decoración del local: El objetivo del mismo es lograr que todos los locales de la red mantengan la misma imagen exterior e interior. Los puntos a tratar serían: acondicionamiento y equipamiento; distribución del local; decoración; etc.

Diseño Metodológico.

- Estudio cualitativo.
- Metodología operativa.

6)Diseño metodológico.

6.1) Estudio cualitativo de carácter orientador:

La técnica considerada para realizar la investigación es la *entrevista en profundidad*, (la misma se encuentra en el anexo 1) la cual emplea comunicación verbal directa a través de la interrelación entre entrevistador y el informante. Se utilizará esta técnica porque se estima que es el medio para reunir con mayor profundidad la información necesaria, que permita luego ser procesada..

6.2) Metodología operativa.

De acuerdo con lo planteado en el diseño metodológico la investigación se realizará mediante la entrevista en profundidad, la cual contará con un total de treinta preguntas, redactadas de manera semi estructurada

Las entrevistas se realizarán en forma personal, tratando de generar un clima cordial, asistiendo a cada negocio en particular y en el horario estipulado por el entrevistado, el cual será fuera del horario de atención al público.

La entrevista se elaboró especulando en un tiempo aproximado de entre 20 y 30 minutos, las preguntas serán grabadas, y luego transcritas a papel para facilitar así, su posterior análisis.

Conclusiones.

- Pre-Apertura y Apertura.
- Asistencia Continua.
- Manuales Operativos.
- Conclusión General.

7) Conclusiones

7.1) Primera etapa: Pre apertura y apertura.

Según las entrevistas realizadas

- ❖ *Planificación con el franquiciado:* Al firmar el contrato las empresas con mayor trayectoria en el mercado planifican tareas a realizar y aproximan los tiempos de cada una de ellas. Las empresas con menor tiempo operando en el mercado planifican sobre la marcha, de manera menos estructurada.
- ❖ *Investigación de mercado:* se realizó en todos los casos. En empresas que operan a nivel nacional; se averiguó no sólo cómo estaba formada la localidad y su zona de afluencia sino también se evaluó la solvencia económica de los potenciales franquiciados.

En empresas que operan a nivel zonal estas investigaciones se realizaron sobre una base de conocimientos adquiridos en su lugar de operaciones, así lo testificaron los franquiciados, por lo que no fue necesaria tanta rigurosidad en el tratado de tal investigación.

Al ser franquicias otorgadas recientemente no se ha realizado aún otras investigaciones para detectar cambios en el mercado y en los gustos y preferencia de los consumidores.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- ❖ *Búsqueda del lugar más adecuado:* En cuanto al lugar más adecuado se han encontrado diversas situaciones, por un lado, están aquellos franquiciados que ya han seleccionado un local por su cuenta y aquí la tarea del franquiciante es aprobarlo o no; por otro lado están aquellos casos en que ambos participantes buscan un local en conjunto, y por último, también se encuentran aquellos casos en que directamente elige el franquiciante.

Los parámetros principales en los que se basa la elección o aprobación de un local son principalmente tres: primero y de mayor importancia, según lo que se ha rescatado de las encuestas, es que el mismo se encuentre en una zona comercial, ya que esta ubicación permite una mayor visualización del local. El segundo factor a tener en cuenta es la cantidad de metros cuadrados del local. Las franquicias de mayor trayectoria exigen una cantidad mínima de metros cuadrados para sus locales franquiciados y, a partir de allí, comienzan los proyectos en cuanto a local a refiere, es decir, empiezan a realizar tareas de albañilería, plomería, electricidad, etc. El último factor es la visualización de la vidriera, la misma debe ser perfectamente visible y debe estar “armada” de tal forma que permita una unificación de la cadena. Algunas franquicias colaboran con sus franquiciados con consejos y asesoramiento en cuanto a la vidriera se refiere; otras, en cambio, tienen directamente una persona especializada que es quien se encarga sola y exclusivamente del “armado” de la vidriera, con lo cual ni empleados ni dueños hacen modificaciones.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julietta A. Mouriño

- ❖ *Definición del área de exclusividad:* El área de exclusividad queda determinada únicamente por la empresa franquiante, para determinarla se tiene en cuenta la cantidad de habitantes de la ciudad y su zona de influencia, la amplitud de la exclusividad varía entre 30 y 50 kilómetros.

- ❖ *Elaboración del proyecto de adecuación, decoración y equipamiento:* algunos franquiciados han llamado a este punto proyecto de local, el mismo se realiza una vez determinado cuál será el local comercial, a partir de allí, concurre el arquitecto de la marca, para determinar la ubicación de los muebles, probadores, cantidad y estilo de luces, etc. Una vez finalizada esta tarea se realizan los muebles del local, algunos franquiciantes los envían ya terminados y fabricados por los carpinteros que ellos mismo eligieron y otros dejan esta cuestión a libre elección del franquiciado; en este caso el carpintero elegido debe cumplir con las pautas definidas por el franquiciante. Una vez terminado este punto de central importancia (ya que ningún entrevistado ha dejado de hacer referencia) comienzan los demás servicios de adecuación ya sea, pintar, distribuir las luces del local y todo aquello que al armado del local comercial se refiera.

El siguiente paso está centrado en la distribución y colocación de los productos dentro del local. Los franquiciados, en este punto, reciben asistencia en forma de asesoramiento y consejos de acuerdo a la distribución en la casa central y locales propios de la empresa franquiciante.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

Además de lo edilicio y los productos a vender, algunas empresas pautan también aquello que agrega valor al local, es decir, la decoración del mismo el cual debe cumplir con elementos obligatorios, perfumes para la ropa, bolsas obligatorias para los productos vendidos etc.

- ❖ *Colaboración en la selección del personal:* No todos los locales comerciales entrevistados cuentan con empleados. Aquellos que sí tienen han dicho que si bien le han dado lineamientos para la selección del personal, la decisión final ha sido tomada por el franquiciado tanto en la calidad como en la cantidad del personal.
- ❖ *Determinación del stock de apertura:* La cantidad y variedad del stock de apertura ha sido tratada de diferente manera en cada caso particular según la información relevada a los entrevistados. La mayoría ha declarado que el mismo se define en conjunto de acuerdo a los potenciales clientes; otras empresas proveen el stock inicial únicamente, a partir de allí, es el franquiciado quien decide sobre la cantidad y variedad del mismo. Esta decisión se basa principalmente en los gustos y preferencia de los consumidores, los cuales varían de zona en zona, la capacidad del local y el potencial numero de clientes, por lo cual, la empresa franquiciante lo deja a libre elección.
- ❖ *Formación inicial:* de acuerdo a las entrevistas hechas algunos franquiciados han recibidos charlas antes de empezar a operar, otros

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julietta A. Mouriño

declararon que han trabajado anteriormente en la empresa franquiciante o en la misma industria, por lo que no fue necesario un adiestramiento particular antes de la apertura del local, por último un entrevistado señaló haber recibido capacitación en locales propios de la marca donde aprendió el y sus socios a manipular la mercadería y atención al cliente.

- ❖ *Planificación de la campaña de lanzamiento:* la mayoría de los franquiciantes realizó el diseño de la publicidad y luego cuando esta fue aprobada para su posterior difusión, los medios mas utilizados para tal fin fueron la radio y el diario “La Vidriera” (que es un periódico semanal de mayor tirada tanto a nivel local como zonal, que además, posee tiradas a nivel regional). Una de las empresas recomendó al franquiciante no realizar publicidad en diarios, radio y televisión, en lugar de ello ordenó colocar gigantografía en el local quince días antes de la apertura y recomendó también qué día hacer la inauguración del negocio.
- ❖ *Otros servicios de asistencia:* Los franquiciados expresaron en la mayoría de los casos que no han recibido asistencia en trámites administrativos obligatorios para la apertura del local.

7.2) Segunda etapa: asistencia continua:

- ❖ *Formación continua:* Los puntos de ventas que están operando en la ciudad desde hace ya un tiempo considerable han recibido esporádicamente algunas charlas formativas en cuanto a manipulación de la mercadería. Los

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julietta A. Mouriño

puntos de ventas de menor trayectoria en el mercado local, aún no han recibido formación continua (no hace un año que están operando en el mercado zonal).

- ❖ *Investigación de mercado y adaptación a las exigencias del mismo:* Si bien las empresas realizan en forma continua investigaciones de mercados, lo hacen a nivel nacional. En Casilda y su región se limitan a evaluar solamente el nivel de ventas.
- ❖ *Central de compras y/o negociaciones con proveedores:* los franquiciados consultados declararon no poseer conocimiento respecto si las empresas que les han otorgado las franquicias, negocian precios y condiciones de compra con sus proveedores.
- ❖ *Soportes informáticos:* determinados franquiciados usan soportes informáticos para realizar la facturación de las ventas realizadas, los mismos ante cualquier modificación, ya sea, en lo referente al sistema en sí, o en la lista de precios se actualizan directamente mediante internet previa notificación al local franquiciado. En otros casos, los soportes informáticos están a prueba para ambas partes participantes en el contrato y aún no son utilizados.
- ❖ *Coordinación de las campañas de publicidad y promoción:* Cuando las empresas franquiciante realizan publicidades y promociones a nivel

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

nacional quedan determinadas por ellas. si bien los locales franquiciados son informados con anticipación de estas tareas no participan en creación.

En caso de que se efectúen promociones por fechas especiales o finales de temporadas, (por ejemplo, las cuales son generalmente bajas en el precio de venta) además de ser notificados con anticipación se actualizan los sistemas informáticos.

7.3) Manuales operativos:

- ❖ *Manuales de estructura empresarial:* no se han presentado manuales que definan organigramas y funciones de cada departamento de la empresa, ya que de acuerdo a lo expuesto los franquiciados buscan una comunicación más directa, por lo tanto, las presentaciones se realizan de persona a persona.
- ❖ *Manual de procedimiento:* en este caso sí se han presentado manuales, de acuerdo a lo expuesto por los franquiciados. Son manuales muy básicos que describen; como deben ser desarrollados los muebles, cuál es la tipografía, logotipo e isologotipo a utilizar; como debe estar ubicada la mercadería, etc.
- ❖ *Manual técnico de producto y servicios:* no fue presentado este manual ya que los productos ofertados por las empresas entrevistadas se pueden encontrar en las páginas oficiales, además en la mayoría de los casos los

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

productos son de indumentaria, tanto femenina como masculina, por lo que no es necesario un entrenamiento y capacitación especial para el tratado de los mismo.

- ❖ *Manual de control y supervisión:* No fueron propuestos manuales de este tipo como tampoco, una lista que les permita a los franquiciados evaluar su propio desempeño. Los mismos han declarado que mantienen el control y aprenden a hacerlo mediante el trabajo diario.
- ❖ *Manual económico financiero:* tampoco fue presentado este manual.
- ❖ *Manual e normas graficas y corporativos:* este manual ha sido presentado por la mayoría de los franquiciados, salvo a aquellos que por un motivo u otro ya conocían la tipografía, colores utilizados, etc.
- ❖ *Manual de adecuación y decoración del local:* en este manual la prioridad fue el diseño de los muebles en aquellas franquicias, en la cual la elección de fabricante de los mismos quedaba a libre elección del franquiciado, además, en algunos casos, debían contar con un local con determinados metros cuadrados. En lo referente a la distribución del mismo recibieron las pautas en forma de consejos y, en algunos casos, los puntos de venta de la red debían contar con elementos decorativos obligatorios, más allá de los que los mismos dueños podían agregar, siempre que tengan el consentimiento del franquiciante.

7.4) Conclusión General

A partir de la investigación realizada es posible determinar que los negocios franquiciados se pueden dividir en dos grupos por un lado aquellos que ya hace tiempo que están operando en el mercado de franquicias y aquellos de inclusión reciente en este mercado.

Aquellas franquicias de menor tiempo operando en el mercado, es posible determinar que aun están en proceso de aprendizaje, el cual lo realizan juntos a sus franquiciados, en este caso cabe destacar que aquello que determinan es el diseño de los muebles ya se que los mismo los envían fabricados por ellos o determinan pautas para su fabricación.

En franquicias operando con mayor tiempo en el mercado tienen pautas más definidas en cuanto al funcionamiento se refiere, ya que determinan además de lo edilicio, la forma y medios de realizar publicidad, el entrenamiento a los dueños y empleados del local, la decoración interior del local, los sistemas informáticos para la gestión diaria del negocio, etc.

Podemos determinar que el know how de las empresas entrevistadas, es *práctico* ya que su aplicación ha resultado beneficiosa para los franquiciados ya que les ha permitido obtener resultados satisfactorios, además estos procedimientos se basan en la experiencia del franquiciante ya que esta parte fue la que determino por ejemplo si realizar o no publicidad, como distribuir los productos dentro del local comercial, como decorarlo, como realizar el armado de la vidriera, etc.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

Además los franquiciados han declarado que todas las técnicas, cursos y charlas antes y durante la actividad le han resultado fácil de entender y aseguran que todo esto además les resulto beneficioso para llevar a cabo las tareas diarias en su local.

Es posible determinar también que es una relación que se basa en la confianza entre el franquiciado y franquiciante, los mismo tienen una comunicación directa y libre de formalismos ya que por ejemplo, los franquiciantes no han presentado manuales de estructura y prefirieron que los franquiciantes vayan conociéndolos a medida que se presenta la posibilidad.

En todos los casos los franquiciantes son flexibles ya que han permitido a sus puntos de ventas que manejen temas como el stock, en el sentido que cada uno elige la cantidad y surtido del mismo así como también el stock de seguridad. Principalmente es el stock inicial el que esta a cargo del franquiciante.

Además permiten que cada franquiciado determine los horarios de atención al público, no exigen uniforme para los empleados, salvo que utilicen indumentaria ropa de la marca.

Una característica de los negocios de la ciudad es la venta a los consumidores finales en cuenta corriente, en algunos casos sin más que referencias e otros negocios, en otros casos mediante la simple confianza, en este punto los franquiciantes también han resultado flexibles ya que esto queda a libre elección del franquiciado de otorgar o no esta forma de pago.

Anexos.

- Anexo 1: Estructura de la entrevista
- Anexo 2: Entrevista a Cardon
- Anexo 3: Entrevista a Europtica
- Anexo 4: Entrevista a Kevingstong
- Anexo 5: Entrevista a Sol Mujer
- Anexo 6: Entrevista a Wins

8) Anexos

8.1) Estructura de la entrevista.

- 1) ¿Antes de comenzar a trabajar, ustedes en conjunto con el franquiciante armaron cronogramas donde determinaron cada tarea a realizar?
- 2) ¿Realizaron alguna aproximación de tiempo para cada una de ellas?
- 3) ¿Los franquiciantes, realizaron alguna investigación de mercados para luego ofrecerle información sobre la cantidad de clientes que podrían llegar a tener de acuerdo con la cantidad de habitantes de Casilda y la zona?
- 4) ¿Hoy en día siguen realizando investigaciones que les permitan tener información y luego realizar cambios en algunos aspectos?
- 5) ¿Los ayudaron a buscar el mejor lugar para instalar el local?
- 6) ¿Cuáles fueron los aspectos que tuvieron en cuenta para elegir el local (el tráfico de personas, la visualización de la vidriera, el precio del alquiler o compra de local etc.)?
- 7) ¿Como determinaron el área de exclusividad (fue en conjunto)?
- 8) ¿Colaboraron con los trámites necesarios para la habilitación del local?
- 9) ¿Los ayudaron a determinar cual seria el monto de la inversión que necesitarían para poder poner en condiciones el local y que cosas tuvieron en cuenta?
- 10) ¿Colaboraron o determinaron que parámetros tendrían que utilizar para la selección del personal?
- 11) Al personal y dueños, ¿Los capacitaron antes de comenzar las actividades?
- 12) ¿Hoy siguen realizando cursos de capacitación?
- 13) ¿Establecieron el stock para comenzar la actividad y el stock de seguridad?
- 14) Para darse a conocer en la zona ¿Los franquiciantes ayudaron a realizar la publicidad?
- 15) ¿Determinaron en que medios la harían cual seria la frecuencia, estimaron cuanto debían gastar, etc.?

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julietta A. Mouriño

- 16) ¿Los franquiciantes seleccionan proveedores y negocian con ellos descuentos, bonificaciones, formas de pagos, etc.?
- 17) ¿Los mantienen informados y actualizados sobre los programas informáticos que utilizan para llevar a cabo las operaciones del negocio?
- 18) ¿Los mantienen informados de la publicidad y promociones a realizar a nivel nacional, y les ofrecen ayuda para la zona?
- 19) ¿Los ayudan con servicios administrativos, jurídicos, etc.?
- 20) ¿Les presentaron documentos con los distintos departamentos de la casa matriz, que función tiene cada uno y cual es la filosofía de la empresa y los objetivos que quieren alcanzar?
- 21) ¿Quedo determinado por escrito si obtendrían asistencia en el punto de venta, cual es la zona de exclusividad, el detalle de cada producto que venden, el presupuesto para publicidad, el stock de seguridad y para el inicio de la actividad, como deberían realizar los pedidos de mercaderías, y cuales serian las condiciones de entrega (en que tiempo)?
- 22) ¿Se determino por escrito cuales eran los diferentes puestos de trabajo, las funciones de cada uno de estos puestos, los horarios de atención, y los aspectos laborales como contratación y retribución al personal?
- 23) ¿Les entregaron una lista para que ustedes mismo evalúen el desempeño del negocio, por ejemplo con la imagen general del local, elementos decorativos, exposición de los productos etc.?
- 24) ¿Detallaron de que manera atender a los clientes, como realizar las diferentes publicidades y en que épocas del año a nivel zonal, cuanto dinero deberían gastar, etc.?
- 25) ¿Determinaron que procedimientos contables y programas informáticos deberían utilizar?
- 26) ¿Detallaron el plan de inversión de apertura?
- 27) ¿Describieron el logotipo, tipografías y colores utilizados, los elementos publicitarios y de comunicación etc.?
- 28) ¿determinaron como acondicionar equipar y distribuir el local?

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- 29) ¿Todos estos documentos y cursos resultaron fácil de entender por cualquiera de las personas que los leyó, establecieron cada detalle del procedimiento del negocio y menciono cada aspecto?
- 30) ¿Los manuales y los cursos que han realizado consideran que les ha servido para llevar a cabo el negocio? Y ¿sabían si estos se basaron en conocimientos y experiencia de otros franquiciado o de la casa matriz

8.2) Entrevista a Cardon

- 1) sí, se arma un cronograma para la apertura, para empezar a hacer las reformas y con el tema de los muebles también hay un tiempo determinado.
- 2) Sí, se realizan aproximaciones de tiempos porque son ellos quien mandan todo y también es necesario tener en cuenta los tiempos de ellos.
- 3) Sí, se realizaron investigaciones de mercados.
- 4) Eso se hace a nivel general y no en cada localidad.
- 5) Lo que hacen es aprobar el local, viene los arquitectos, toman las medidas y te arman “un proyecto de local”
- 6) Yo fui directamente con el local y ellos lo aprobaron
- 7) El área de exclusividad no se charlo y no recuerdo si figura en el contrato.
- 8) No, eso lo tuvimos que realizar nosotros.
- 9) me dijeron la inversión iba a ser de tanto dinero e incluye el fee, los muebles y la mercadería.
- 10) Si, hay un lineamiento para elegir al personal.
- 11) Si.
- 12) No.
- 13) La mercadería y la cantidad lo elijo yo.
- 14) No realice publicidad en la zona y a nivel nacional lo manejan ellos.
- 15) -
- 16) Eso no lo se
- 17) Se factura en línea y se actualizan por internet
- 18) La publicidad a nivel nacional la manejan ellos.
- 19) No.
- 20) No, se va conociendo en cada presentación, si entro alguien nuevo o se fue.
- 21) No porque el negocio ya Lo tenia, tenia otras macas y después fui a buscar esa, ya tenia una idea, los pedidos se hacen en cada presentación los horarios de atención los elegí yo porque se ubican de acuerdo a cada lugar.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- 22) No.
- 23) Si, eso siempre se hace.
- 24)) Se una publicidad en general y cada uno hace si quiere en su localidad las promociones se hacen en un determinado momento que es estipulado.
- 25) Ellos nos mandaron el programa para facturar.
- 26) No
- 27) Si
- 28) Si
- 29) si
- 30) si

8.3) Entrevista a Europtica.

- 1) No porque yo ya trabajaba con ellos y de ahí surgió el ofrecimiento, es decir que yo ya conocía el movimiento.
- 2) –
- 3) Si se realizo un estudio de mercado y se creyó que acá había posibilidades entonces nos instalamos acá.
- 4) Hoy por hoy se maneja sobre la venta y sobre la evolución del negocio.
- 5) Si, el local se vio en conjunto y después lo arreglamos y nos instalamos.
- 6) Primero se hizo una estudio de la zona de acuerdo al trafico de gente y depuse se eligió y se hizo todo nuevo.
- 7) Si, quedo determinado por contrato.
- 8) No, eso lo hicimos todo nosotros.
- 9) Si nos dieron asesoramiento de cuanto seria el dinero que necesitaríamos.
- 10) No, lo manejamos todo nosotros.
- 11) Se realizaron algunas charlas.
- 12) Si cada tanto se hacen algunas charlas para los empleados y los dueños.
- 13) Nos pusimos de acuerdo para manejar una cifra coherente en el arranque y después se fueron incrementando las cifras a medida que evolucionábamos, el stock de seguridad lo manejamos nosotros.
- 14) Si, se hizo una campaña en base a la experiencia de ellos.
- 15) Eso lo decidimos nosotros.
- 16) Eso no lo se.
- 17) Lo hicimos nosotros ellos tenían un sistema pero nada que ver con el nuestro, lo compramos nosotros y lo hicimos nosotros, ahora van a poner algo en red pero por ahora no
- 18) Estamos incluidos y nos avisan antes, se hacen publicidades para determinadas fechas y nos sirven nosotros también porque son canales de rosario que acá se ven al margen de lo que hacemos nosotros.
- 19) No.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- 20) No porque yo ya conocía la empresa y sabía mas o menos como se manejaba.
- 21) No hicimos todo nosotros y ellos después supervisaron.
- 22) No, ellos te entregan la franquicia y vos después determinas cuantos empleados necesitas, los horarios y es el dueño que decide las tareas a realizar.
- 23) No.
- 24) Como atender no pero si nos ayudaron en el aspecto publicitario
- 25) No.
- 26) No.
- 27) Si eso nos dieron todo por escrito.
- 28) No, yo ya tenía una idea.
- 29) Si fueron totalmente entendible sin ningún problema.
- 30) si, se hicieron cursos de capacitación tanto en ventas como en gerencia.

8.4) Entrevista a Kevington.

- 1) Ante todo se firma el contrato partir a de ahí empiezan los proyectos, lro el arquitecto que viene una vez arma todo el local donde van los muebles, que va en cada lugar.
- 2) –
- 3) Cuando pedís la franquicia averiguan como es la ciudad y que zona de influencia tiene, después evalúan a los dueños (antecedentes, situación con los bancos, veraz, etc.) una ves q te aprueban tenes que reservar con cierta cantidad de dinero y a los 30 días depositar todo el dinero
- 4) Todavía no realizaron ninguna nosotros barrimos en noviembre.
- 5) El lugar lo elegimos nosotros pero tiene que tener 70 metros cuadrados.
- 6) -
- 7) La determinaron ellos, primero ven si la marca ya esta vendida y tenes 50 kilómetros de exclusividad.
- 8) No, eso lo hicimos todo nosotros.
- 9) Nos dieron una idea.
- 10) No hay personal, trabajamos los tres dueños y para navidad y día del padre colaboran nuestras esposas pero nada más.
- 11) Si, vas a local propio de la marca enseñan como manipular la ropa y la atención.
- 12) Hace poco que abrimos, todavía no.
- 13) El stock inicial lo eligen y mandan ellos y se puede devolver, pero las compras posteriores no, y el stock de seguridad lo manejamos nosotros.
- 14) Nos recomendaron no hacer publicidad, recomiendan abrir de miércoles a sábado por la afluencia de gente, el cartel si estuvo puesto 15 días antes por recomendación el publicista (que es a libre elección pero elegimos lo de ellos).
- 15) -
- 16) Ellos tienen sus propias fabricas pero de lo proveedores no se.
- 17) Proveen programas, son sistemas muy simples no necesitan cursos pero hay un manual como funciona el local. Los programas se actualizan por mail.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- 18) Se informa por mail las promociones y las publicidades, cuando bajan los precios manda la modificación por mail y la actualización para el sistema.
- 19) No los trámites de habilitaciones lo hicimos todos nosotros, ellos te dan un par de números de teléfonos para comunicarnos con el seguro, que tienen ellos.
- 20) No, a medida que los vas conociendo te lo van presentando.
- 21) –
- 22) No, eso lo manejamos nosotros en función de cada ciudad.
- 23) No nos entregaron planillas de control, pero exigen vidrierista y una vez por mes viene una persona que esta encargada del control y te da consejos de cómo mejorar.
- 24) Fuimos nosotros a un local propio a prender como se atendía, y es una marca que no realiza muchas publicidades.
- 25) Si
- 26) Se paga el fee de ingreso y todo lo demás (carpintero, vidrierista, los muñecos que son obligatorios) corre por cuenta nuestra.
- 27) No, eso ya lo conocíamos y aparte esta en internet.
- 28) Si, nos dieron consejos de como debería estar acomodada la ropa.
- 29) Si.
- 30) Si.

8.5) Entrevista a Sol mujer.

- 1) No, se adaptaron a los tiempos que nosotros teníamos.
- 2) –
- 3) Se realizo un investigaron de mercado donde se fijaron que el local este en una zona comercial.
- 4) Todavía no, pero hace poco que abrimos.
- 5) Ya teníamos el lugar y ellos lo aprobaron.
- 6) Se fijaron que sea en una zona comercial.
- 7) Establecieron ellos la zona de exclusividad.
- 8) No, la hicimos todo nosotros.
- 9) Si, nos guiaron un poco de cuanto seria el monto.
- 10) No tenemos empleados.
- 11) Hicieron cursos de capacitación antes de empezar pero fue muy básico.
- 12) Todavía no.
- 13) Ellos nos ayudaron con el stock inicial pero después lo fuimos manejando nosotros de acuerdo con los gustos de cada lugar.
- 14) Si nos tiraron algunas ideas.
- 15) No
- 16) Eso no lo se.
- 17) El programa nos los dieron ellos y todavía no se hicieron reformas.
- 18) La publicidad la manejar ellos y nos informan antes.
- 19) No.
- 20) No, es una empresa familiar y los fuimos conociendo.
- 21) No.
- 22) No, los horarios los manejamos nosotros.
- 23) No.
- 24) No.
- 25) Nos dieron un manual del programa informático.
- 26) Nos dieron algunos lineamientos.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

- 27) Si, esta determinado en un manual de procedimientos.
- 28) Si, pero como somos la primer franquicia se fueron adaptando a nosotros.
- 29) Si.
- 30) Si pero son muy básicos.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julietta A. Mouriño

8.6) Entrevista a wins.

- 1) No se armaron cronogramas.
- 2) –
- 3) Se realizaron investigaciones pero ellos son de rosario y ya tenían una idea.
- 4) No.
- 5) Me ayudaron con el local.
- 6) Vinieron a ver como era Casilda, y ellos mismos eligieron el local.
- 7) Si.
- 8) No.
- 9) Me dieron algunos parámetros.
- 10) El empleado es a libre elección y me dieron parámetros.
- 11) No me ofrecieron capacitación.
- 12) -
- 13) No, no te fijan que mercadería podes llevar.
- 14) Si realizas publicidad Tenes que armarla y ellos te lo aprueban.
- 15) Se realizo publicidad en radio y el “La vidriera”.
- 16) Eso no se.
- 17) Hay un programa que esta a prueba y en rosario ya esta funcionando y no hay muchas modificaciones.
- 18) Si, te avisan antes de realizar la publicidad.
- 19) No.
- 20) No, porque yo ya los conocía de antes.
- 21) No.
- 22) No, el personal lo manejas vos.
- 23) No.
- 24) No.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julieta A. Mouriño

25) No.

26) Me dieron algunas ideas.

27) Ya lo conocía de antes.

28) Si, me dijeron como tenían que ser los muebles y como tenia que acomodar la mercadería.

29) Si.

30) Si.

9) Bibliografía

- América Alicia Irazabal; Franquicias ¿El negocio del futuro o del presente?; editorial: Aplicación Tributaria; Buenos Aires; 1999.
- Asociación Argentina de Franquicias; Catalogo Argentino de Franquicias 2006/2007; quinta edición Buenos Aires 2006.
- Asociación Argentina de Franquicias; Catalogo Argentino de Franquicias 2005/2006; cuarta edición; Buenos Aires 2005.
- Asociación Argentina de Franquicias; Catalogo Argentino de Franquicias 2007/2008; sexta edición Buenos Aires 2007.
- Ernesto E. Martorell; Tratado de los contratos de empresas; Ediciones Del palma; Buenos Aires, 1996.
- P. Kotler y G. Amstrong; Mercadotecnia; sexta edición Pearson; Mexico; 1994.
- Gerardo Saporosi; Clinica empresaria; primera ediccion; España 2001.
- Clarin; “Las franquicias: Un modelo crece” Revista Pymes; mayo; 2008; número 50.
- Clarin; Franquicias 2006, dónde está el negocio; Revista Pymes; Mayo; 2006.
- Clarin; ¿Qué hay que tener para otorgar una franquicia? Revista Pymes; Agosto; 2005; número 17.
- Clarin; Por qué hay que legislar las franquicias; Revista Pymes; Junio; 2005; número15.

KNOW HOW: “Herramientas que permiten la transmisión de experiencias”

Estudio de Comercios Franquiciados en la ciudad de Casilda.

Julietta A. Mouriño

- Carlos Canudas; El know how (saber hacer) y las franquicias; Septiembre 2000; www.estcanudas.com.ar; internet; Mayo 2008.
- Asociación Argentina de Fraquicias; Que son las Franquicias; 2006; www.aafranchising.com.ar; Internet; Mayo 2008.
- Franquicias Argentinas.com; El Franchising, un sistema comercial que funciona cada día mejor; 2005; www.franquiciasar.com; Internet; Mayo 2008.
- De Franquicias.com; Marco normativo de Franquicias en Argentina; 2005; www.defranquicias.com; Internet; Abril 2008.
- Ricardo Luís Lorenzetti; Contrato de Franquicia; www.espaciosjuridicos.com.ar; Internet; Abril 2008.
- Francop; Definición de Franquicias; www.francop.com.ar; Internet; Mayo 2008.
- La web del emprendedor; El contrato de Franquicia; www.lawebdelemprendedor.com.ar; Internet; Abril 2008.