

Franquicias de comida: De la estrategia depende el éxito *

Por: Fabrizio Noboa S., PhD

Catedrático del ICHE

Escuela Superior Politécnica del Litoral

fanoboa@espol.edu.ec

La franquicia es uno de los métodos de globalización más extendidos en el mundo entero; en esencia, supone el permiso que otorgan las empresas de servicio para utilizar su marca, su tecnología y/o sus productos bajo especificaciones administrativas muy precisas. En el Ecuador, la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores estima que este modelo de negocio mueve \$800 millones de dólares al año y genera 8.300 empleos directos, convirtiéndolo en un importante motor de la economía ecuatoriana. De todas las posibles aplicaciones existentes para este modelo de negocio, el sector más prolífico en el uso de franquicias en nuestro país es el de comida rápida, con una participación del 36% sobre el total facturado.

Adquirir una franquicia de comida rápida es atractivo desde el punto de vista empresarial por varias razones. En primer lugar, supone apostar por un modelo de negocio probado, que disfruta de una marca generalmente reconocida, de unos productos que gozan de la aceptación del público y que ha empleado diversas prácticas operativas y comerciales hasta identificar las más eficaces. Al trasladar todo este conocimiento a un tercero, la inversión inicial requerida es menor que si el empresario apostara por un negocio independiente, siendo ésta una segunda razón para invertir en una franquicia. Finalmente, el apoyo administrativo recibido es mayor en el caso de adquirir una franquicia (de hecho, es una obligación que adquiere la casa matriz) que en el caso de montar un negocio propio.

Por otro lado, *franquiciar* un negocio propio de comida rápida también presenta ventajas interesantes para un emprendedor. En primer lugar, es una herramienta adecuada para acelerar el crecimiento del negocio, necesidad imperiosa para empresas de comida rápida, donde la cobertura juega un papel importante en la elección del consumidor. En segundo lugar, y fruto del crecimiento, es una manera de incrementar el poder de negociación frente a los proveedores: la presencia de más establecimientos permite negociar volúmenes de compra mayores. En tercer lugar, y también fruto del crecimiento, el volumen de ventas y de recordación de marca se incrementa, lo cual favorece la posición competitiva del negocio. Estos motivos quizás justifican el alto número de negocios de emprendedores ecuatorianos que optan por crecer vía franquicia, tanto nacional como internacionalmente, (por ejemplo, Churrín Churrón, Los Cebiches de la Rumiñahui, Las Menestras del Negro, Yogurt Persa, etc.).

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, invertir en una franquicia de comida rápida o *franquiciar* un modelo de negocio propio no basta para tener éxito en el largo plazo: como todo modelo de negocio, la permanencia en el mercado viene determinada por la

* Artículo publicado en la Revista Industrias. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, "Franquicias de comida: De la estrategia depende el éxito", Cámara de Industrias de Guayaquil, Revista Industrias, Año XIII, No.2, Febrero / Marzo 2007, Guayaquil-Ecuador.

calidad de la estrategia que diseña la compañía. Por ello es importante identificar los factores estratégicos de éxito en la administración de una franquicia de comida rápida.

El primer factor estratégico de éxito de una cadena de comida rápida es *la correcta selección del socio franquiciatario*. En general, un socio ideal debe reunir tres condiciones: 1) Debe ser capaz de identificar las mejores ubicaciones para los locales de comida rápida, 2) Debe conocer muy bien su mercado para sugerir posibles adaptaciones, y, 3) Debe ser capaz de proveer apoyo a la marca del negocio y a su marketing.

En los negocios de comida rápida, la ubicación determina el tráfico natural de personas en el sector y, por tanto, el potencial volumen de clientes: locales ubicados en gasolineras y centros comerciales, por ejemplo, tienen un volumen de clientes superior a locales ubicados en las afueras de la ciudad o en sitios de alto tráfico vehicular pero poco amables con el peatón. De forma semejante, conforme la franquicia crece y se expande nacional e internacionalmente, empiezan a surgir diferencias en los gustos del consumidor. De esta forma, los platos servidos por KFC en Estados Unidos y Ecuador no son idénticos, así como tampoco lo es la temperatura a la cual Churrín Churrón sirve sus bebidas en Quito y Guayaquil. El administrador local debe identificar estas ligeras diferencias y buscar la manera de ‘adaptarse’ a los gustos locales sin olvidar los estándares propios de la cadena. Una adaptación bien controlada y dirigida también fortalece el volumen de potenciales clientes de la cadena. Por último, un apoyo adecuado en el marketing también colabora con el número potencial de clientes de la franquicia: el franquiciatario es la persona ideal para diseñar promociones novedosas, publicidad innovadora y políticas de precios atractivas al cliente, que se pueden replicar en el resto de locales.

Como consecuencia, la elección del socio ideal contribuye a fortalecer la primera fuente de éxito de una franquicia de comida rápida: el volumen. Un número creciente y estable de clientes otorga a la franquicia el capital necesario para seguir creciendo y fortaleciendo la imagen de la cadena. Un volumen decreciente, por el contrario, atenta contra su permanencia en el largo plazo.

El segundo factor estratégico de éxito de una cadena de comida rápida es el *control de las operaciones*, es decir, controlar los gastos y vigilar los niveles de calidad y servicio de cada local. Uno de los motivos más importantes por los que un consumidor acude a una cadena de comida rápida es por la seguridad de alimentarse bajo relaciones calidad/precio comparables. Asegurar la consistencia en la oferta no sólo genera clientes leales, sino que es necesaria para construir una imagen de marca homogénea y sólida. De forma similar, el franquiciatario debe ayudar a sus locales a incurrir en niveles de gastos comparables, evitando desperdicios, tiempos muertos de operación o una incorrecta planificación en el uso de insumos. Caso contrario, el dinero se escapará sin motivos aparentes, y el crecimiento en el número de locales no vendrá acompañado de un incremento semejante en las utilidades. Como consecuencia del control operativo, se fortalece la segunda fuente de éxito de una cadena de comida rápida: la rentabilidad.

En definitiva, una franquicia no es garantía de éxito por si sola, a pesar de todas las ventajas empresariales que ofrece. Para asegurar su permanencia en el largo plazo es indispensable velar por las dos fuentes de éxito estratégico de este modelo de negocio: el volumen (la cantidad de clientes leales que es capaz de atraer) y la rentabilidad (evitando inadecuados niveles de gastos administrativos y operativos en cada uno de los locales). Para ello hay que poner atención a la elección del socio y al control operativo; descuidar ambos frentes puede poner en peligro la continuidad del negocio en el largo plazo.