

# COMERCIALIZACION II

Clases 13 / 14 / 15

Canales de distribución en servicios

# Distribución de servicios

---

- ¿Cuál es la diferencia entre distribuir bienes y distribuir servicios?
  - En los bienes el consumo no está dado en el momento de la fabricación.
  - En un alto porcentaje de los servicios la producción y el consumo se realizan en el mismo lugar.
  - A esto se lo conoce como coincidencia física de los servicios.
- En este caso ¿existe distribución?
  - La distribución a utilizar dependerá del tipo de servicio que la empresa preste al cliente y del grado de coincidencia física necesario.

# Distribución de servicios

---

- Si el servicio requiere alta coincidencia física se provee a través de locales.
  - Alojamiento
  - Clínica médica
  - Espectáculos artísticos
- Si el servicio requiere una baja coincidencia física se provee de modo remoto o presencial.
  - Agencias de publicidad
  - Consultoría de empresas
  - Programación de software

# Distribución de servicios

---

- Si el servicio puede prescindir en parte de la coincidencia física se provee a través de un mix en función de las necesidades del cliente.
  - Alimentación (en el local o a través del delivery)
  - Servicios bancarios (en la sucursal, o vía Internet)
  - Seguros (en sucursales, vía telefónica o Internet)
- El gran problema en servicios pasa por el costo:
  - Mayor distribución implica mayor cantidad de puntos de contacto y por ende mayores costos.
  - Las economías de escala no son tan evidentes.

# Distribución de servicios

---

- Dos soluciones a este problema se han posicionado como las más exitosas en los últimos años:
  - En el caso de necesitar alta coincidencia física la solución propuesta es el franchising.
  - En el caso de poder prescindir de la coincidencia física la solución propuesta está dada por los canales de distribución electrónicos.
    - Internet
    - ATM's
    - Call centers

# Canales electrónicos de distribución

---

- Existen dos tipos de canales electrónicos:
  1. **Especializados** = Incluyen a todos aquellos canales que están diseñados para cumplir con una serie limitada de funciones para cierto tipo de empresa.
    - ATM's, Terminales de auto check-in en aeropuertos.
  2. **Generales** = Abarcan todos los medios disponibles para la distribución de servicios que pueden ser usados por empresas o servicios de diversa índole.
    - Internet, Call centers.

# Canales electrónicos de distribución

---

- Los canales electrónicos poseen efectos comunes sobre las empresas de servicios:
  - Brindan mayor homogeneidad.
    - Se limita o sustituye la intervención humana.
    - Se puede determinar con mayor certeza la calidad del servicio brindado.
    - Proveen mayor “inteligencia” a la hora de realizar ofertas a los clientes.
  - Proveen atención 24 x 7.
    - Son más económicos que mantener locales físicos abiertos las 24 horas todos los días.

# Canales electrónicos de distribución

---

- Centralizan en un solo punto una gran demanda geográfica.
  - Una locación permite atender un número considerable de distintos mercados geográficamente dispersos.
  - Es más económico servir distintos mercados con un solo centro que tener abiertas oficinas en cada mercado.
- Hace desaparecer la restricción de simultaneidad entre producción y consumo.
  - Productor y consumidor no necesitan estar cara a cara.
  - El consumidor solo necesita tener el dispositivo que le permita acceder al canal (teléfono, Internet, etc).



# Canales electrónicos de distribución

---

- Son menos intensivos en trabajo y más intensivos en capital.
  - La necesidad de empleados disminuye pero se incrementa la inversión necesaria para llevar adelante el proyecto por la inversión en tecnología.
- Bien manejados reducen costos para la empresa.
  - Menor o nula necesidad de locales.
  - Menor requerimiento de personal.
- Los menores costos para la empresa pueden resultar en menores costos para el cliente.
  - Si la empresa transfiere este ahorro puede obtener un mejor precio como ventaja competitiva.

# Canales electrónicos de distribución

---

- Brindan mayor comodidad y conveniencia.
  - Se debe tener en cuenta la disposición del cliente a aceptar este tipo de canales.
  - Si existe un segmento en nuestra cartera con demanda por este tipo de canal hay que ponerlo en funcionamiento.
- Poseen solo carácter transaccional.
  - Son más eficientes en términos de costo por operación pero no pueden reemplazar la interacción humana cuando la compra posee un gran involucramiento o riesgo alto.
- Permite compartir su utilización.
  - Empresas competidoras pueden compartir el canal (ATM).
  - Empresas no competitivas pueden suplementarse en la venta de productos con un mismo canal.

# Canales electrónicos de distribución

---

- Permiten ofrecer distintos niveles de acceso.
  - El cliente puede seleccionar el canal según el tipo de transacción que necesite hacer.
  - Cuanto más repetitiva sea la operación que necesita hacer elegirá un canal electrónico.
  - Cuando el ahorro de tiempo sea una variable importante elegirá un canal electrónico.
  - Cuanto más grande sea la necesidad de información y mayores dudas necesite aclarar un cliente optará por un canal tradicional y el contacto cara a cara.

# Principios de adopción tecnológica

---

- Antes de lanzar un canal de distribución electrónico la empresa debe confirmar los siguientes principios:
  1. La adopción de tecnología es un proceso distinto.
    - Los adoptadores tempranos de tecnología son en su mayoría jóvenes y con cierto grado de educación.
    - La tecnología puede generar en ciertos clientes una sensación de inseguridad e incomodidad.
  2. Las innovaciones tecnológicas requieren distintas estrategias de marketing.
    - Enfocarse en la facilidad de uso (user friendly).

# Principios de adopción tecnológica

---

3. La satisfacción del usuario es un desafío más importante en productos tecnológicos.
  - Se debe evitar que la utilización de estos canales genere ansiedad en el cliente.
  - Preveer algún tipo de ayuda humana en caso de que el cliente no pueda comprender el proceso.
4. Los mercados tecnológicos están gobernados por el principio de “masa crítica”.
  - Un segmento pequeño dificultará la rentabilidad del canal.
  - Una vez que un proveedor ha alcanzado el liderazgo en canales electrónicos es difícil destronarlo.
  - La “ventaja del pionero” puede ser más evidente.

# Principios de adopción tecnológica

---

- La condición de receptividad de tecnología está dado por la denominada TR (technology readiness).
- La TR es la disposición que existe en los consumidores a adoptar y usar nuevas tecnologías en su vida cotidiana.
- La TR posee 3 características con implicaciones para el marketing de servicios.

# Principios de adopción tecnológica

---

1. La TR varía de un individuo a otro.
  - No todos los consumidores tienen la misma velocidad de adopción.
  - El proceso de venta tecnológica debe preveer un alto grado de individualización.
2. La TR es multifacética.
  - Como aspectos impulsores se destacan:
    - El grado de optimismo frente a la tecnología el cual varía de un consumidor a otro.
    - El deseo de innovación y la tecnología como herramienta para ello.

# Principios de adopción tecnológica

---

- Como aspectos detractores se destacan:
  - La posible incomodidad en el uso de nuevas tecnologías.
  - La inseguridad derivada del uso de la misma en su etapa inicial o fase de familiarización.
- 3. La TR predice la respuesta de los consumidores a las nuevas tecnologías.
  - El nivel de TR de un individuo predice su grado de adopción y posible satisfacción de operar con las mismas.
  - A mayor utilización actual de tecnología mayor es la probabilidad de adopción temprana de las nuevas.



# Principios de adopción tecnológica

---

- La solución para una transición “no traumática” de canales físicos a canales electrónicos parece estar dada por:
  - Un buen entendimiento del grado de TR que posee nuestro segmento de mercado.
  - Proveer un sistema de inducción al uso de los canales tecnológicos con apoyo personalizado.
  - Facilitar el acceso a centrales con ayuda humana para vencer el temor a lo desconocido.

# Canales electrónicos y satisfacción del cliente

---

- Un canal electrónico generará satisfacción si:
  - Resuelve una necesidad intensificada.
    - Esto implica la resolución de un problema agravado por elementos del entorno (horarios de atención, urgencias).
  - Es mejor que la alternativa disponible.
    - Es fácil de usar.
    - Evita el contacto con personal.
    - Ahorra tiempo.
    - Está donde y cuando se lo desea.
    - Ahorra dinero.
  - Ha funcionado con anterioridad.

# Canales electrónicos y satisfacción del cliente

---

- Un canal electrónico generará insatisfacción si:
  - Hay fallas de funcionamiento.
  - Hay fallas en el proceso.
  - Esta inadecuadamente diseñado.
    - Problemas en el diseño de la tecnología (poco amigable para el usuario y confusa).
    - Problemas en el diseño del servicio (no necesariamente vinculado con la tecnología sino con limitaciones del proceso en sí).
  - Existe alto grado de posibilidad de fallas originadas por el cliente.

# Pasos para aplicar un canal electrónico

---

## 1. Definir los objetivos del canal:

- ¿Es mi objetivo reducir costos?
  - En general se realizan más operaciones por cliente con lo cual los ahorros no son similares a lo esperado.
  - Si esta tecnología no ofrece grandes ventajas al cliente hay que considerar un costo promocional adicional para poder obtener la migración de los consumidores.
- ¿Es mi objetivo brindar un mejor servicio?
  - Debemos estar seguros que la tecnología realmente representa una mejora en nuestra oferta.
  - Tener presente cual es la ventaja competitiva que me puede proveer la incorporación de esta tecnología.

# Pasos para aplicar un canal electrónico

---

- ¿Cómo puedo vincular mi objetivo al precio?
  - **Si la incorporación de tecnología busca la reducción de costos puedo:**
    1. Ofrecer este canal con un precio más bajo que el tradicional.
    2. Ofrecerlo sin costo alguno como incentivo para lograr una tasa de adopción más rápida.
  - **Si la incorporación de tecnología va a redundar en mejor servicio para el cliente puedo:**
    1. Establecer un precio superior al del canal convencional basado en el valor agregado que provee esta nueva forma de distribución y hacerlo más rentable.

# Pasos para aplicar un canal electrónico

---

## 2. Definir el público:

- ¿Qué edad tienen mis clientes?
  - Existe una correlación negativa entre edad y adopción de tecnología.
  - A menor edad es más alta la probabilidad de adopción de estos nuevos canales de distribución.
- ¿Qué nivel de educación tienen mis clientes?
  - Existe una correlación positiva entre educación y adopción de tecnología.
  - A mayor nivel educativo en la población, mayor es la probabilidad de adopción de estos nuevos canales.

# Pasos para aplicar un canal electrónico

---

## 3. Definir la propuesta de valor:

- ¿Por qué un cliente debería cambiar de canal?
  - Es más cómodo.
  - Es más seguro.
  - Es más práctico.
  - Le otorga más prestigio.
  - Le insume un menor costo.
  - Le resulta más accesible desde donde esté.
- En tanto el valor de la nueva propuesta no sea claro o no sea de interés para el cliente la migración se hace difícil.

# Pasos para aplicar un canal electrónico

---

4. Diseñar los sistemas en torno al cliente:
  - Diseñar interfases amigables.
    - Intuitivo.
    - Eficiente para reducir el esfuerzo del cliente.
    - Seguro.
    - Compatible con el mecanismo utilizado hoy en día por el cliente.
    - Confiable y sin caídas de sistema.
  - Se recomienda realizar testeos con clientes para ver sus reacciones y grado de satisfacción antes de lanzarlo en vivo.



# Pasos para aplicar un canal electrónico

---

5. Educar en el uso del nuevo canal:
  - Desarrollar alternativas de educación para hacer más fácil la transición.
    - Manuales explicativos.
    - Personal dedicado.
    - Simulaciones o símil-promociones.
  - Siempre en las primeras etapas se debe prever la opción del acceso a un operador humano ante cualquier duda o problema que pueda aparecer.

# Pasos para aplicar un canal electrónico

---

6. Reducir la percepción de riesgo:
  - Proveer elementos que reduzcan la ansiedad.
    - Disponer de un menú claro.
    - Confirmar cada una de las operaciones.
    - Brindar suficiente tiempo para que cada operación se realice.
  - Proveer elementos que brinden garantías al cliente.
    - Utilización de certificadores de seguridad.
      - Contraseñas.
      - Tarjetas de coordenadas.
      - Verificaciones de la operación vía correo electrónico.

# Pasos para aplicar un canal electrónico

---

## 7. Homogeneizar la presentación de canales:

- Mantener la identidad corporativa.
  - Misma utilización de colores en sucursales como en canales electrónicos.
  - Mismo nivel de información disponibles tanto en locales físicos como en los virtuales.
  - Mismo nivel de funcionamiento en término de operaciones básicas en ambos.
- El objetivo fundamental es hacer sentir al cliente cómodo para reducir su tiempo de aprendizaje.

# Pasos para aplicar un canal electrónico

---

8. Medir la satisfacción interna y externa:
  - Conocer el impacto sobre los otros canales.
    - ¿Existe reacción negativa desde los integrantes del canal convencional?
    - ¿Cómo puedo neutralizar ese efecto?
      - Garantía de no despidos por la inclusión del nuevo canal.
      - Sistema de incentivos al canal tradicional no presente en el nuevo canal.
  - Conocer el impacto en el cliente.
    - Realizar encuestas de opinión y satisfacción sobre los aspectos positivos y negativos de operar con el nuevo canal.

# Servicios en Internet

---

- Existen tres áreas de aplicación:

1. Buy-side.

Utilización de Internet para las funciones de compras y abastecimiento (e-procurement).

2. Inside.

Utilización de Internet para procesos internos como las comunicaciones, reclutamiento de personal, gestión del conocimiento, etc.

3. Sell-side.

Utilización de Internet en las funciones de contacto con los clientes (información, atención y venta).

# Servicios en Internet

---

- Posibles niveles de uso:
  - Nivel 1.
    - Fundamentalmente vinculado a la información institucional (empresa, productos, etc).
    - Permite, en algunos casos, realizar simulaciones o evaluar alternativas de servicio (tipos de préstamo, créditos, paquetes vacacionales).
    - Su principal desafío es generar tráfico.
  - Nivel 2.
    - Corresponde al nivel de venta.
    - Los clientes pueden adquirir productos o servicios online.
    - Sus principales desafíos se centran en la seguridad de las operaciones y en las estrategias de los intermediarios.

# Servicios en Internet

---

- Internet es la gran amenaza para los intermediarios tradicionales.
- Aquellos eslabones de la cadena que no agreguen valor están condenados a desaparecer.
- Nivel 3.
  - Corresponde al nivel de la complementación.
  - Las empresas pueden utilizar este canal para distribuir sus servicios complementando al canal existente (aulas virtuales, banca online, etc).
- El desafío de las empresas de servicios es diseñar su canal de modo multimodal para permitir al cliente elegir el canal adecuado para la operación que ejecute.

# Aplicación de tecnología a servicios

---

- Tener una perspectiva holística.
  - La tecnología es un apoyo al negocio y no el negocio mismo por lo cual debe adaptarse a este y no a la inversa.
- Automatizar los procesos eficientes.
  - Si un proceso no agrega valor debe ser eliminado, no hacerlo más eficiente a través de la tecnología.
- Resolver un problema genuino.
  - Si la tecnología no ofrece soluciones a problemas concretos y solo baja costos la solución dista del óptimo.
- Ofrecer más control.
  - Darle al cliente más opciones y una mayor participación en la selección del servicio deseado.



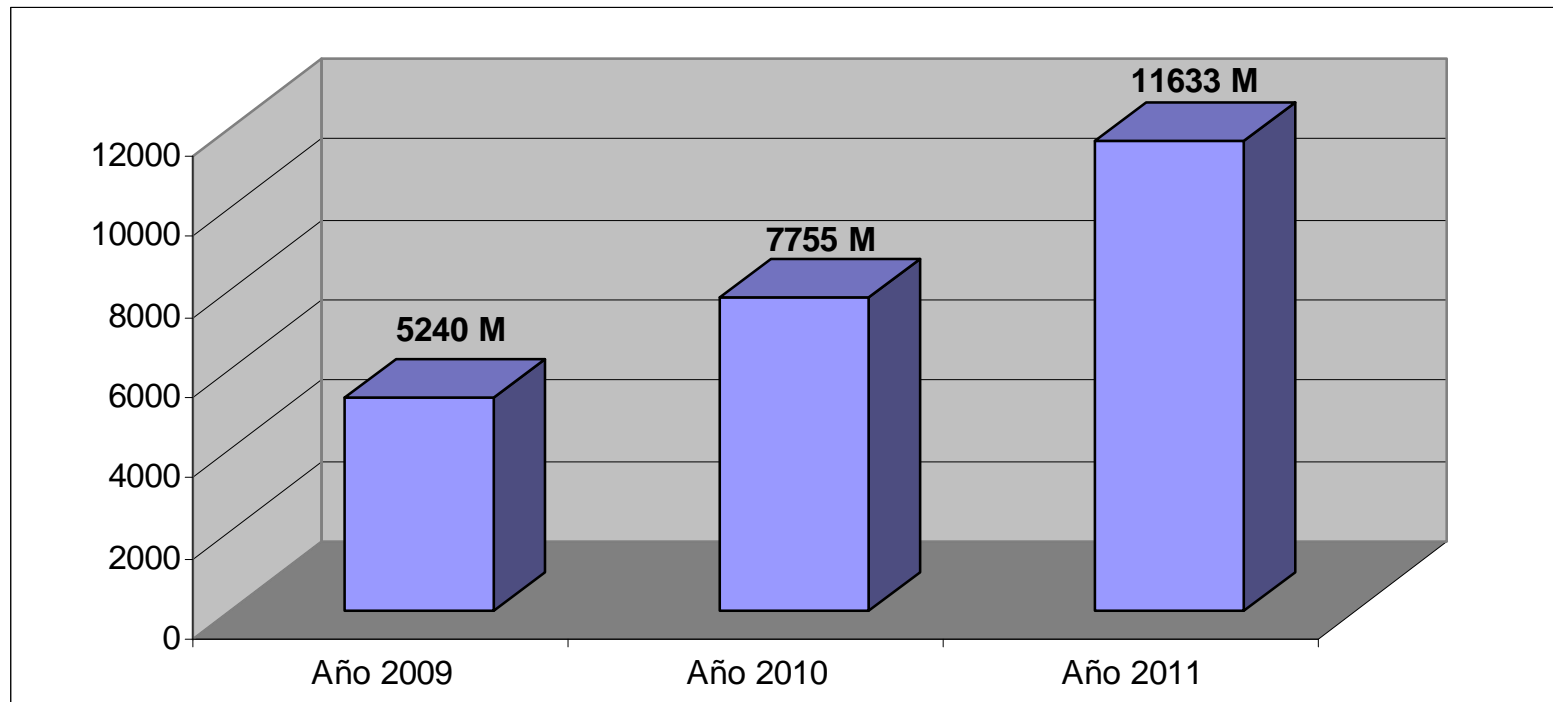
# Aplicación de tecnología a servicios

---

- Optimizar el uso de tecnologías básicas.
  - Toda nueva tecnología debe apoyar los procesos desarrollados por las tecnologías preexistentes.
  - Si esto no se da, la falta de coordinación entre ambas hace que una bloquee a la otra.
- Combinar tecnología y contacto.
  - No todos los clientes ven con buen agrado a la tecnología y algunos de ellos pueden ser fóbicos.
  - La empresa debe desarrollar un mix que también incluya contacto humano y personalizado.

# Algunos números sobre e-commerce

---



# Canales de distribución electrónica en turismo

---

- Los tipos de empresa que compiten por la distribución electrónica en este rubro son:
  1. Centrales de reservas
  2. Sistemas de gestión de destinos (DMS)
  3. Canales de distribución por Internet (IDS)
  4. Proveedores de servicios de distribución (DSP)

# Centrales de reservas

---

- Son elementos del canal muy próximos a proveedores de productos hoteleros, transporte y otros.
- Su beneficio básico reside en disponer de información inmediata de plazas disponibles, conocimiento detallado del producto y posibilidad de tomar reservas.
- Han pasado de ser una herramienta de ayuda para empresas turísticas a ser miembros del canal de distribución.

# Centrales de reservas

---

- **Categorías según comercialización:**
  1. Aquellas en la que todos los hoteles que comercializan pertenecen a una cadena o grupo hotelero. Se las conoce como centrales de reserva en exclusiva o de cadenas hoteleras.
  2. Aquellas que solo comercializan un determinado producto turístico.
    - Un destino con sus diferentes productos (cubatravel).
    - Alquiler de autos (cubacar).
    - Transporte aéreo (iberia.com).

# Centrales de reservas

---

3. Aquellas que actúan para cualquier hotel del mundo pudiendo coexistir diversos hoteles o cadenas y pudiendo ofrecer servicios complementarios (transporte aéreo, alquiler de autos, etc).
4. Las que actúan para varios productores y diversos servicios (conocidas como GDS).

# Centrales de reservas: GDS

---

- Son integradores de la oferta e intermediarios tecnológicos especialmente de productos aéreos.
- Son la evolución de los CRS que las líneas aéreas pusieron a disposición de las agencias de viajes para acceder a la disponibilidad de asientos y realizar reservas directamente.
- Actualmente 21 de las 62 aerolíneas de bajo costo utilizan un GDS como complemento de su política de venta on-line.

# Centrales de reservas: GDS

Conexión	Amadeus	Galileo	Sabre	Worldspan
Propietarios	Air France, Iberia, Lufthansa y Continental Airlines	British Airways, KLM, Air Canada y United Airlines.	American Airlines	Delta Airlines
Número de Países	200	116	45	90
Agencias de Viajes	60 000	47 000	60 000	21 000
Líneas aéreas conectadas	470	501	400	455
Hoteles	59 600	51 000	58 000	47 000
Compañías de renta de autos	48	31	53	44
Compañías de Cruceros	1	9	9	-
Tour operadores	-	431	232	39
Reservas, 2001 (millones)	386	313	431	N/D
Ingresos, 2001 (billones)	1,79	1,32	2,16	N/D



## Centrales de reservas: GDS

---

- Para los GDS no es rentable acceder al consumidor de modo directo con lo cual se han convertido en los socios tecnológicos de las agencias de viaje.
- La agencia de viajes debe estar abonada al GDS para poder recibir sus servicios.

# DMS e IDS

---

- Los DMS constituyen un punto de encuentro virtual entre oferta y demanda de una zona turística concreta.
- Operan como un portal donde la demanda puede navegar a través de distintas opciones, buscar información y realizar reservas.
- El DMS es netamente un intermediario sin búsqueda de rentabilidad, sustentado por ministerios de turismo.

# DMS e IDS

---

- Los IDS son sistemas de distribución basados en Internet como único canal de información.
  1. Cadenas y hoteles independientes:
    - Páginas web con posibilidad de realizar reservas y aplicaciones B2C (consumidor final) o B2B (agencias de viaje, proveedores, etc).
  2. Agencias virtuales:
    - Solo existen en Internet.
    - Ofrecen la posibilidad de cruzar las distintas opciones de proveedores y precios dándole al cliente la posibilidad de ajustar el viaje a su medida.

# DMS e IDS

---

- Mientras que los sitios de las compañías solo ofrecen su producto, las agencias virtuales ofrecen una experiencia de compra completa.
- Ofrecen un espectro mayor de marcas y compiten en términos de precio.
- Al operar como “supermercados” de turismo le permite al cliente final armar paquetes dinámicos.
- La masa crítica que tienen las mega-agencias les confiere un poder inusual frente a las grandes cadenas y aerolíneas.

# DMS e IDS

---

- Principales agencias on-line (2004).

1.	Expedia:	4 860 Millones \$ EE.UU
2.	Travelocity:	3 240
3.	Orbitz:	2 430
4.	Priceline:	1 080
5.	Hotels.com:	810
6.	Hotwire:	810
7.	Lastminute.com:	476
8.	Ebookers:	431
9.	WorldRes:	270

# DMS e IDS

---

- Ventajas para los proveedores:
  - Mayor volumen de ventas y presencia internacional.
- Desventajas para los proveedores:
  - Las mega agencias compran “bloques” a precios mucho más bajos y pueden ofrecerlos a precios más accesibles que en los sitios de la cadena.
  - Guerra de buscadores (las agencias pagan más al motor de búsqueda y se rankean mejor).
  - Las agencias alientan la venta de producto a precio más bajo para rankear mejor al proveedor dentro de su página.
  - Canibalización de los canales (propio vs. Agencia).

# DSP

---

- Los Proveedores de Servicios de Distribución ofrecen conmutadores que enlazan los sistemas de reservas de hotel con los GDS y sitios en línea, servicios de pago de comisiones y servicios de representación.

# Franquicias

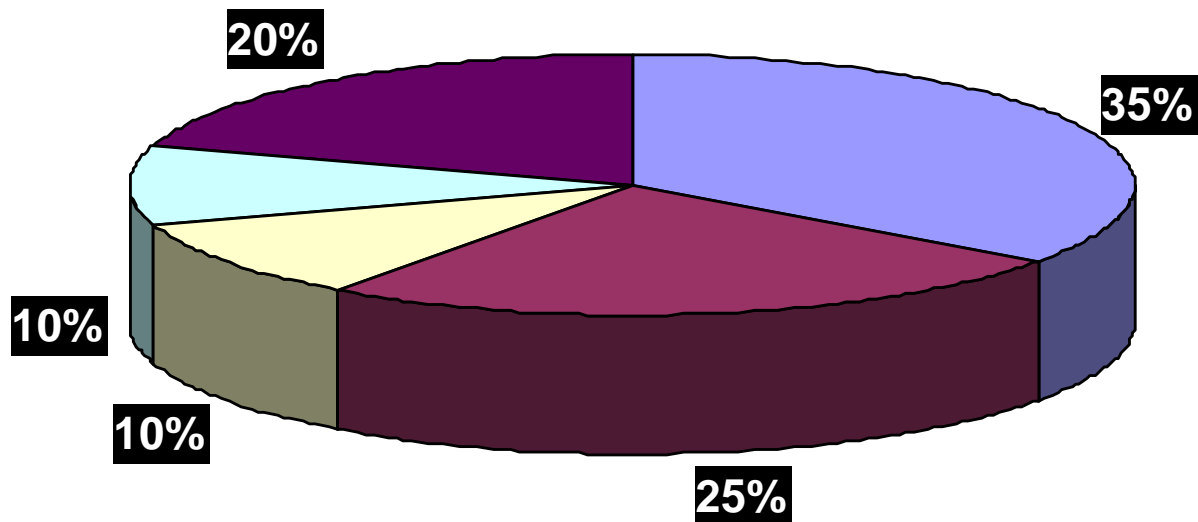
---

- El negocio de las franquicias en Argentina.
  - Apertura de locales propios: 3%
  - Apertura de locales franquiciados: 11%
  - El promedio de locales franquiciados que abrieron en 2010 se estima en 1.4 por día.
  - Las franquicias de Argentina generaron ventas por valor de \$15.000 millones en el año 2010.
  - El 90% de las marcas franquiciadas son nacionales.
  - Inversión inicial: desde \$10.000 hasta \$800.000



# Franquicias

---



# Franquicias

---

## ■ Orígenes:

- 1840. Alemania. Fabricantes de cerveza otorgan a ciertas tabernas la exclusividad para vender su producto.
- 1851. EEUU. Singer comienza a otorgar franquicias para producir y vender sus máquinas de coser.
- 1880. Aparecen los antecedentes de franquicias de producto cuando varias ciudades otorgan a monopolios la provisión de servicios de agua, electricidad, transporte, etc.

# Franquicias

---

- ¿Cómo se define una franquicia?
  - Es un sistema de comercialización.
  - Es un método de distribución de bienes y servicios.
  - Es la venta de una fórmula de éxito.
- Las franquicias poseen dos partes:
  1. Franquiciante. Es quien desarrolla la marca y el sistema de comercialización.
  2. Franquiciado. Es quien adquiere el derecho a usar la marca por un determinado período y a manejar el negocio bajo ciertas reglas.

# Franquicias

---

- El sistema funciona por la transferencia de:
  - Sistemas operativos / productivos.
  - Experiencia y conocimientos técnicos.
  - Sistemas de comercialización.
  - Sistemas de entrenamiento y reclutamiento.
  - Métodos administrativos.
  - Derecho al uso de marca y sus manuales.
- Con el franchising se vende un formato exitoso a empresarios individuales para que la empresa extienda su red de locales.

# Ventajas para el franquiciante

---

## 1. Acceso a capital.

- Método de bajo costo para expandirse sin perder control de la empresa.
- El franquiciado debe pagar regalías de modo permanente.

## 2. Gerentes motivados.

- El franquiciado arriesga su capital por lo cual su compromiso es más alto que el de un empleado.
- El franquiciado obtiene las ventajas de pertenecer a una corporación (marca, negociación, economía).

# Ventajas para el franquiciante

---

3. Mayor capacidad de negociación.
  - Logra economías de escala industriales, de marketing y administrativas.
  - Aumenta su poder competitivo y de negociación con proveedores a medida que crece su volumen.
4. Rápida expansión.
  - Al utilizar capital de terceros permite una expansión más veloz que a través de locales propios.
  - Permite construir barreras de ingreso a potenciales competidores desde la ubicación geográfica.

# Ventajas para el franquiciante

---

## 5. Menor riesgo económico.

- El franquiciante no participa de la ganancia de cada unidad pero tampoco de las pérdidas.
- El método le garantiza al franquiciante la ausencia de tomar deuda para expandir su empresa.

## 6. Ubicación.

- El franchising permite ocupar puntos comerciales estratégicos con mayor rapidez y facilidad.
- Es una solución ideal para la ampliación de la distribución dentro del comercio minorista.

# Ventajas para el franquiciante

---

- Ingresos para el franquiciante:
  - Derecho de ingreso a la franquicia (o cuota de ingreso).
  - Regalías.
  - Fondo de publicidad.
  - Ventas de productos a franquiciados.
  - Ventas de servicios adicionales a franquiciados (siempre que no estén contemplados en el contrato de franquicia).
  - Alquiler de propiedades o equipos.



# Ventajas para el franquiciado

---

## 1. Seguridad.

- El franquiciado compra la posibilidad de replicar una fórmula exitosa, ya probada.
- El franquiciante necesita que sus franquiciados tengan éxito para continuar en el negocio.

## 2. Marca reconocida.

- Al comprar una franquicia el empresario trabaja con una marca reconocida y con valor para el cliente.
- En servicios, la marca ocupa un papel fundamental debido a los pocos factores que el cliente puede evaluar.

# Ventajas para el franquiciado

---

3. Rápida transferencia de know-how.
  - El franquiciante no necesita generar su propia curva de aprendizaje.
  - La marca le transfiere el manual operativo y suficiente capacitación.
4. Concentración en el negocio.
  - Los aspectos operativos macro y la planificación de marca son responsabilidad del franquiciante.
  - Mayor libertad para ocuparse de “su propio negocio”.

# Ventajas para el franquiciado

---

## 5. Innovación e información del mercado.

- El franquiciado recibe de parte de la marca nuevos productos o servicios sin necesidad de tener que desarrollarlos él.
- Inercia en términos de “mejora continua” impulsada desde la corporación.

## 6. Economías de escala.

- Grandes ahorros por compras colectivas (materias primas, equipos, publicidad, etc).
- La corporación negocia los precios por él.

# Evaluación del franquiciado

---

- La probabilidad de éxito es mayor cuando:
  - El negocio es probado y exitoso.
  - La marca es fuerte y con presencia en el mercado.
  - Logra economías de escala al tener varios locales.
  - Ofrece asistencia y entrenamiento permanente.
  - Provee un manual de operaciones.
  - Selecciona y gestiona todos sus proveedores.
  - Mantiene un crecimiento continuo a raíz de la satisfacción de sus franquiciados.

# Ventajas para el consumidor

---

1. Menor incertidumbre en la compra.
  - El consumidor sabe que es lo que va a recibir no importa el local donde lo ordene.
2. Mayor calidad y consistencia.
  - Las franquicias establecen pautas detalladas de cómo desempeñar cada actividad (procesos).
  - Las franquicias operan bajo sus estándares de calidad y servicio que deben ser universales.
3. Respaldo.
  - El poder de la marca, sus múltiples locales y/o presencia global generan un respaldo al cliente.

# Desventajas para el franquiciante

---

## 1. Perdida de control.

- Si la corporación no eligió bien a sus franquiciados corre el riesgo de tener locales mal manejados.
- Esto genera un impacto negativo para la marca que se transmite a locales propios y de terceros.

## 2. Conflictos judiciales.

- Si el franquiciado no tiene éxito puede demandar a la marca por incumplimiento.
- Las demandas más frecuentes son por fraude, falsa declaración, capacitación insuficiente.

# Desventajas para el franquiciante

---

3. Selección de franquiciados idóneos.
  - No todos los negocios son para todo el mundo (inversión inicial alta o complejidad del negocio).
4. Crecimiento inmanejable.
  - Si la franquicia crece más allá del punto de control el negocio se tornará inmanejable y no rentable.
5. Robo de know-how.
  - Este es un riesgo latente que pesa sobre el franquiciante si no posee un contrato férreo u otras formas de evitarlo (ej: producción propia).

# Desventajas para el franquiciado

---

1. Relación entre partes.
  - En ocasiones la relación puede ser abusiva por parte del franquiciante.
  - El interés de la corporación no siempre está alineado con el del franquiciado.
2. Dificultad para evaluar la franquicia.
  - El conjunto de la oferta de la franquicia puede no ser lo que aparenta.
3. Resultados decepcionantes.
  - Si la marca alcanzó el punto de saturación.
  - Si la marca no se adaptó al gusto local.



# Categorías de franquicias

---

1. Franquicia de formato de negocio.
  - Una empresa desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de ciertos productos o servicios.
  - La marca se identifica con todas las partes del sistema (ej: McDonald's).
  - El franquiciante provee al franquiciado de su know how para la operación del negocio, el derecho de uso de marca, insumos, asesoramiento y seguimiento.

# Categorías de franquicias

---

2. Franquicia de productos o marcas.
  - Bajo este formato el nombre del negocio y del producto es el mismo.
  - La empresa vende concesiones a franquiciados regionales que producen, envasan y distribuyen su producto bajo supervisión de la casa matriz (ej: Coca-Cola).
  - Este tipo de franquicia esta decreciendo en la actualidad.

# Categorías de franquicias

---

## 3. Franquicia por conversión.

- En este formato el objetivo es capturar los negocios independientes que ya están operando.
- Permite que un negocio operativo se convierta y disfrute del beneficio de la marca, publicidad y administración centralizada.
- La corporación gana tiempo y no arriesga capital para expandirse en un mercado o en una región determinada (ej: Cadenas hoteleras).

# Tipos de franquicias

---

1. Franquicia individual.
  - Habilita para instalar y operar una unidad específica en un determinado local exclusivo.
2. Franquicia regional.
  - El franquiciante cede al franquiciado el derecho de instalar y operar una determinada cantidad de unidades que una región puede soportar.
  - La cantidad de aperturas que se pueden realizar son siempre limitadas.

# Tipos de franquicias

---

3. Franquicia maestra o Master Franchise.
  - Se cede el derecho de instalar y operar unidades de franquicia en determinado territorio (país).
  - La explotación la puede hacer el franquiciado maestro o subfranquiciados que él elija en distintas localidades.
  - El franquiciado maestro pasa a ser el franquiciante de su zona.
  - La cuota de ingreso y royalties son divididos entre el franquiciado maestro y el franquiciante original.

# Contrato de franquicia

---

- Documento que estipula el tipo de relación que existe entre ambas partes.
- Muestra las obligaciones y derechos de cada una de las partes.
- El franquiciado acepta el poder del franquiciante al comprometerse a cumplir con todas las directivas emanadas del manual de operaciones.
- Existen varios elementos que componen el contrato de franquicia y que regulan la relación entre ambas partes.

# Contrato de franquicia

---

- Exclusividad territorial.
  - Franquicia con exclusividad
  - Franquicia sin exclusividad
- Duración del contrato.
  - Indefinida
  - Por un período determinado de años (no más de 20)
- Objetivo de ventas.
  - Unidades mínimas que se deben vender
  - Aceptación de precios impuestos por el franquiciante
- Suministros.
  - Productos que el franquiciante provee al franquiciado (producción, equipamiento, mobiliario, software)

# Contrato de franquicia

---

- Derechos que concede el franquiciante.
  - Licencia de marca
  - Prestaciones de know how
  - Suministro de productos
  - Asistencia técnica
- Pagos del franquiciado.
  - Monto del derecho de ingreso a la franquicia
  - Porcentaje de las ventas como royalties
  - Otros cargos a pagar
- Instrucciones operativas.
  - Formas de operar el local y mantenimiento
  - Confiabilidad del servicio



# Contrato de franquicia

---

- Inhibiciones.
  - No puede operar paralelamente otras operaciones competitivas
  - No puede actuar como intermediario para otra empresa del mismo rubro
  - No puede instalar una empresa competidora a la finalización del contrato por un período de tiempo determinado
- Apoyos promocionales.
  - Aportes que el franquiciado debe dar como parte del fondo de publicidad
  - Aceptación del manejo de marca externo y dentro del local por parte del franquiciante.

# Pasos para la creación de una franquicia

---

1. Tener un negocio en operación y exitoso.
2. Elaborar un manual de operaciones detallado que contenga todos los procesos del negocio.
3. Evaluar las zonas en las cuales se quiere estar presente a través de esta modalidad.
4. Redactar una “coraza legal” previa a la primer concesión.
5. Realizar un doble marketing: vender sus productos y vender las franquicias.

# Requisitos para crear una franquicia

---

1. Marca registrada y conocida.
  - Si una marca no puede registrarse es imposible evitar “copias” de no franquiciados.
  - Si una marca no es conocida en el mercado no existe “leverage” para el franquiciado.
2. Factibilidad de reproducción.
  - Si el negocio depende de una habilidad y no de un método es poco probable que se pueda reproducir.
  - Si la idea es abrir pocos locales probablemente la franquicia no sea una buena alternativa.

# Requisitos para crear una franquicia

---

## 3. Pasible de enseñar.

- Si las claves del negocio no pueden transmitirse en un tiempo razonable al franquiciado o requieren de este una habilidad particular su éxito es dudoso.

## 4. Ser original.

- Si el negocio no tiene ningún elemento diferenciador no existirá motivación para acercar potenciales franquiciados.
- La originalidad se logra por el negocio mismo, el producto ofrecido o la fórmula de venta.

# Requisitos para crear una franquicia

---

## 5. Perennidad.

- La inversión debe ser recuperada en una ventana de tiempo razonable.
- Debe existir la posibilidad de innovar a lo largo del tiempo para garantizar un crecimiento progresivo.

## 6. Potencial de rentabilidad.

- Si todos los puntos de venta de la franquicia no generan beneficios la cadena corre peligro.
- El éxito de una franquicia depende de que esta genere beneficios económicos para ambas partes.

# Requisitos para crear una franquicia

---

## 7. Mercado con tamaño suficiente.

- Si un mercado es chico no se justifica el desarrollo de una franquicia.
- El mercado debe soportar un número significativo de locales sin que estos se canibalicen.
- Si el mercado no es lo suficientemente grande es preferible:
  - Expandirse con locales propios.
  - Realizar acuerdos de explotación conjunta con terceros.