

INTRODUCCIÓN

Tuve suerte al darme literalmente de bruces con esto de las franquicias. Esa fue mi apuesta profesional y creo no haberme equivocado. De aquello hace ya mucho tiempo. Más de 25 años. Fue a inicios de los noventa, cuando nadie sabía aún casi nada de la fórmula de franquicia y muy pocas empresas la empleaban por entonces en un tímido intento de dispersar sus puntos de venta a lo largo de la geografía nacional (la expansión internacional de franquicias aún era algo impensable).

Con tantos años de trayectoria profesional, uno no puede evitar ponerse nostálgico de vez en cuando y recordar tantas y tantas cosas. Infinidad de trabajos y de personas, de retos cumplidos, de intentos de conseguir otros muchos y no verlos realizados o al menos como se pretendía, de marcas que siguen y de otras que ya no están, de empresarios para y con los que trabajé, de emprendedores que tanta ilusión y recursos pusieron en la apertura de sus negocios, de anécdotas, de éxitos y de tropiezos, de contactos que aún conservo y de otros a los que fui perdiendo la pista.

Pero no soy el único. De vez en cuando, generalmente en eventos, ferias y foros de franquicia, me encuentro con personas que siempre estuvieron ahí, que conozco desde siempre y que, un poco como yo, ya forman parte del paisaje de la franquicia española. Como alguien me dijo una vez, somos verdaderos dinosaurios. Empresarios y profesionales que hemos dedicado buena parte de nuestras vidas a hacer de la franquicia lo que es hoy en nuestro país. Con nuestros aciertos y con nuestros errores, lo hiciéramos bien o rematadamente mal, dando en el clavo o propinándonos un buen martillazo en el dedo, lo cierto es que ha sido nuestro trabajo, nuestra constancia y nuestra admiración por la franquicia lo que nos trajo hasta aquí. Vaya por delante mi reconocimiento, mi admiración y mi respeto hacia todos ellos, sin excepción alguna y dejando siempre al margen las lógicas discrepancias y diferencias de

opinión que no puedo más que observar como lógicas y diría que necesarias en un sistema tan rico, tan vivo y que, incluso, en los años más duros de la reciente crisis económica, no dejó de mostrar su continuo crecimiento y capacidad de mejora.

Y para muestra, un botón. Echando la vista atrás y desempolvando algunos artículos de aquellos años que tenía guardados y otros que he podido encontrar en Internet, la comparativa de situaciones pone de manifiesto el espectacular desarrollo que la franquicia ha tenido en los últimos veinte años en España. Un desarrollo por el que empresarios y profesionales apostamos en su día y que nos enorgullece ver materializado.

Para hacernos una idea de la evolución del sistema y por dar solo un par de pinceladas, en 1995 ya operaban en España 281 marcas que agrupaban un total de 24 544 establecimientos. Veinte años después, a finales de 2015, el número de franquicias se ha visto incrementado en un 254 % con 996 enseñas, y el de sus negocios en un 193 %, con la nada desdeñable cifra de 71 803 puntos de venta, manteniéndose prácticamente la proporción de 1 a 3 en establecimientos propios y franquiciados, así como el origen nacional de aproximadamente el 85 % de nuestras marcas. A la vista de estos datos, seguramente pudimos hacerlo mucho mejor, pero lo que conseguimos... no estuvo nada mal.

Me llama mucho la atención lo que por entonces nos inquietaba y se nos presentaban como los grandes retos del sistema. Algunos de ellos, aún nos siguen dando buenos quebraderos de cabeza, dejándonos claro que no eran ni mucho menos fáciles de conseguir o que aún no hicimos lo suficiente para dar por realizado el punto. Ya por entonces, en las conclusiones de las jornadas técnicas organizadas por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia en la edición del Salón Internacional de la Franquicia (SIF) de 1994, dicho sea de paso, las dos instituciones españolas más influyentes en el surgimiento de la franquicia en nuestro país y cuya labor siguieron otras muchas, ya se hablaba, entre otras cosas, de la necesidad de una legislación específica, de la mejora en los programas de formación y de la existencia de productos financieros especialmente definidos para este tipo de organizaciones, aspectos todos ellos en los que aún queda mucho por hacer y en ello estamos.

Pero no voy a negar que se me dibuja una sonrisa de satisfacción al ver como muchos de ellos, la inmensa mayoría de las conclusiones de aquellas ya míticas jornadas, quedan hoy fácilmente superados y forman parte de nuestra particular lista de objetivos conseguidos. Entre ellos, la aparición de un grupo de empresarios que vieron en la franquicia la opción ideal para encauzar la creación de sus canales comerciales y el crecimiento de sus negocios, para lo cual era preciso una mayor información sobre este sistema de comercio asociado. Informar era el camino, y dicho y hecho.

Nadie puede poner en tela de juicio la extraordinaria base documental informativa que se ha ido construyendo en las dos últimas décadas y a la que nuestros empresarios han tenido fácil acceso. La evolución de las nuevas tecnologías vino a facilitar esa mayor información y la adquisición de conocimientos técnicos por quienes mostraban inquietud por aumentar sus opciones comerciales y conseguir una mayor presencia y dispersión en el mercado.

Pudieron adentrarse cada vez más en esta apasionante forma de hacer negocios y así poder crecer con el sostenimiento y los recursos aportados por una multitud de empresarios independientes capaces de llevar a buen término las instrucciones operativas que las propias experiencias de gestión aconsejaban. No es por tanto casualidad que, a más información y cualificación de nuestros empresarios, fuera siendo cada vez mayor el número de ellos que decidieron dar el paso de franquiciar sus modelos e integrar a otros muchos en sus canales y organizaciones.

Desde la humildad de mis experiencias como consultor y en la medida de su alcance y posibilidades, este libro viene a completar aún más esas fuentes de información, antaño tan necesarias y que, aunque ya de por sí numerosas, nunca llegan a ser del todo suficientes.

Y como precisamente sé de la importancia de lo que siempre he llamado «el hacer saber de la franquicia», siempre aposté por una amplia e incansable labor divulgativa, formativa y editorial, y me esforcé por implantarla en la consultora que actualmente dirijo. Así lo acreditan los varios libros y cientos de artículos que he visto publicados, pero también los muchos seminarios especializados, los muy diversos cursos técnicos e incluso un Máster en Dirección y Gestión de Franquicias,

productos formativos todos ellos que mundoFranquicia ha impartido en infinidad de ocasiones en sus ya dieciocho años de trayectoria y que continúa poniendo a disposición de todos aquellos que quieran hacer buenos negocios y hacerlo mediante acuerdos de franquicia.

Franquiciamente es una selección y clasificación de artículos relacionados todos ellos con las principales áreas de organización y funcionamiento de una cadena de franquicias. Consejos prácticos y recomendaciones profesionales dirigidos en especial a empresarios franquiciadores y que, por tanto, resultan de máximo interés para los franquiciados como contraparte esencial de sus contratos.

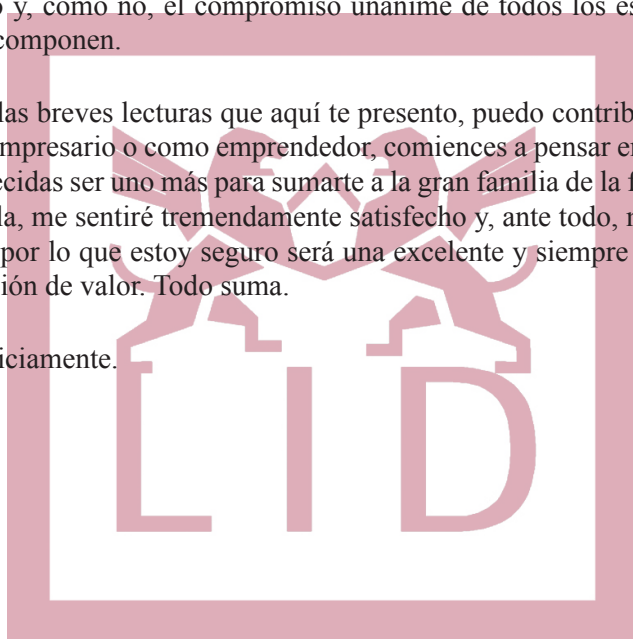
Algunos de estos artículos, en un claro guiño a esa amplia trayectoria profesional que me permitió asistir en primera fila al desarrollo de este sector, responden a una recopilación de antiguos trabajos pero que siguen siendo de clara actualidad y respondiendo a lo que debe ser una correcta propuesta de negocio en franquicia y el devenir de la relación empresarial entre aquellos que la protagonizan. Sin embargo, la mayoría de los artículos de la obra ven por primera vez la luz a través de estas páginas, respondiendo así a una visión más actualizada de la situación, retos y tendencias que, como aquellos de hace veinte años, nos seguirán teniendo entretenidos y expectantes con la consecución de unos resultados que se pretenden tan satisfactorios como los hasta ahora alcanzados. Pero eso sí, con un foco más cualitativo que el cuantitativo que hasta ahora observamos con prioridad. Otro tipo de crecimiento, sí, pero del todo necesario para que los números puedan seguir aumentando en todas sus variables de cadenas, negocios, facturación, inversión y empleo.

Sin dejar de lado el momento en el que se encuentra la franquicia en nuestro país, sus debilidades y necesidades más acuciantes y los desafíos más ambiciosos que se le presentan, los capítulos del libro pretenden instruir al franquiciador en aspectos estratégicos y de viabilidad, en facetas documentales y de realización del proyecto de franquicia, en la sistemática que debe observar en la expansión de la marca y en la integración de nuevos franquiciados... En todo caso, un sistema de asociación empresarial que plantea numerosos interrogantes a quienes ven en él la salida natural a sus pretensiones emprendedoras de apertura y explotación de un negocio propio y a los que también procura orientar buena parte del contenido del libro.

La voracidad con la que la franquicia ha venido transformando las viejas estructuras de nuestro comercio tradicional hasta alcanzar el 11 % de las ventas al por menor, a nadie ya sorprende, como tampoco debe hacerlo la premura con la que tenemos que abordar los cambios que se precisan para favorecer este desarrollo. Queda mucho por hacer, quedan muchas cosas que mejorar, pero de eso precisamente se trata. De no parar, de estar a la altura de la situación y las circunstancias y de saber dar respuesta a las nuevas y muchas necesidades de un sistema que permanentemente requiere recursos cualificados, mejoras de gestión, una mayor deontología profesional en su configuración, actividad y desarrollo y, como no, el compromiso unánime de todos los estamentos que la componen.

Si con las breves lecturas que aquí te presento, puedo contribuir a que, como empresario o como emprendedor, comiences a pensar en franquicia y decidas ser uno más para sumarte a la gran familia de la franquicia española, me sentiré tremendamente satisfecho y, ante todo, muy agradecido por lo que estoy seguro será una excelente y siempre necesaria aportación de valor. Todo suma.

Franquiciamente.





CLASIFICACIÓN TEMÁTICA DE CAPÍTULOS



1. Estrategia y viabilidad (EV)

2, 8, 9, 12, 13, 17, 22, 25, 26

2. Proyecto de franquicia (PF)

1, 11, 33

3. Acuerdo y contratación (AC)

3, 5, 30, 35

4. Consultoría (CO)

4, 18, 20, 23, 32, 40

5. Expansión (EX)

6, 21

6. Franquiciador (FR)

7, 8, 16, 36, 37

7. Franquiciado (FO)

10, 19, 27, 39

8. Debilidades del sistema (DS)

14, 34, 38

9. Situación y tendencias (ST)

15, 24, 28, 29, 31



En ocasiones... veo franquiciados

Modelo de negocio | Solicitud de franquicia | Decisión de franquiciar | Integración en la cadena

Una de las primeras preguntas que suelo hacerle a un empresario que me manifiesta su interés por franquiciar es si ha recibido solicitudes de franquicia por parte del público y si, por lo general, algunos de sus clientes se han mostrado interesados por hacerse con un negocio de las características del que dirige. Es una señal muy buena y el empresario la percibe como un indicador de una posibilidad que empieza entonces a analizar. No se equivoca.

Aparecen, sí. Ya lo creo que aparecen. Cuando menos te lo esperas, te los encuentras ahí delante. Mirándote. Pidiéndote que les cuentes. Pero no los verá cualquiera y en cualquier lugar. Suelen merodear en torno a negocios atractivos, diferentes, innovadores, y si el tuyo lo es, solo tú, como empresario de éxito, serás capaz de verlos. Nadie más. Te lo puedo asegurar.

Se ven especialmente atraídos por un producto de calidad, por un ajuste perfecto de la oferta comercial a sus gustos y necesidades, por una

continua aglomeración de clientes, una imagen e instalaciones impactantes y las buenas recomendaciones del público en general. Les encanta el modelo y no se conforman ya con consumir sus productos o contratar sus servicios. Quieren el punto de venta entero. Lo quieren para ellos, para hacer también suyo tu éxito. Quieren integrarse en tu negocio y formar parte de él. Y lo quieren sin importarles muchas veces lo que cueste y les suponga.

Se trata, por lo general, de tus clientes, de tus mejores clientes, de personas ya familiarizadas con tu marca y lo que representa, que conocen bien lo que les ofreces y con los que aciertas de pleno. Clientes que repiten y repiten, que hablarán siempre bien de tu marca e ilusionarán con ella y su experiencia a quienes se les ponga por delante y a la mínima de cambio. Son clientes muy especiales, claramente diferentes, que sienten la marca aún sin formar todavía parte de ella.

Les encanta el modelo y no se conforman ya con consumir tus productos o contratar tus servicios. Quieren el punto de venta entero

Son los mejores prescriptores de tu producto y de tu gestión, con un marcado espíritu emprendedor y con capacidad de inversión, que se interesan ante todo por lo que haces, por cómo lo haces y por lo que has conseguido. Son fieles a tu marca, habituales consumidores o usuarios, que piensan, yo diría que saben, que, como ellos, hay muchas otras personas que estarían dispuestas a entrar en tu establecimiento para comprar lo que les ofrezcas. Individuos que ven más allá de las bondades de un producto y que piensan en términos de rentabilidad de un negocio en sus propias manos. Convicción a flor de piel.

¿Has pensado acaso que en ellos puedes tener algo tan impensable en un inicio como es una proyección de tu propia empresa? ¿No? Pues es así. Ni lo dudes. Ningún empresario se hace franquiciado de otro sin antes conocer bien la propuesta comercial de este último e identificarse plenamente con ella, sin analizar el efecto que pueda tener en el mercado y vislumbrar la reacción de este ante semejante oferta. Y si alguna vez has pensado en franquicia, o empiezas a hacerlo a partir de estas

muestras de interés, ten muy en cuenta que es en el propio establecimiento que regentas donde encontrarás la principal y más rentable acción de expansión que podrás acometer cuando te decidas a dar el paso.

Toda empresa franquiciadora deberá trazar un plan de acciones divulgativas que, ajustándose a los objetivos de número de negocios y de localidades preferentes de implantación, le permita aproximar información detallada de la propuesta de franquicia a emprendedores que puedan reunir las condiciones adecuadas para la explotación de una unidad de negocio. Ese plan divulgativo, vinculado siempre a un presupuesto de expansión, se materializará en una amplia relación de opciones, y la empresa deberá escoger aquellas que se vayan mostrando más eficaces y ajustadas a las partidas económicas asignadas.

Son realmente numerosas las posibilidades a disposición de un franquiciador para darse a conocer a potenciales franquiciados, pero es indudable que la más relevante de todas será siempre su red de puntos de venta. Inicialmente los que sean propiedad de la empresa. Después todos aquellos que se fueran integrando en la cadena. La mejor carta de presentación de la franquicia de un negocio es siempre el propio negocio, y podemos estar seguros de que nadie nos pedirá jamás información sobre un negocio que no haya podido conocer como cliente.

En el caso que nos ocupa, las muestras de interés y las peticiones de datos sobre el negocio te están llegando antes de haber pensado siquiera en la posibilidad de franquiciarlo, algo que se dará de manera constante en el transcurso de la creación de la franquicia. Todas las peticiones llegan y seguirán llegando así.

Con un marcado espíritu emprendedor y con capacidad de inversión, se interesan ante todo por lo que haces, por cómo lo haces y por lo que has conseguido

Pero ten mucho cuidado. No te dejes llevar por una visión y asegúrate antes de encontrarte ante una opción tan viable y real como lo es hoy el

resultado de tu negocio. Es muy posible que todo no quede más que en algo efímero o que una ambición manifiesta no se ajuste a lo que creas que necesitas. En todo caso, sea factible o no, lo único que debes ver en ese acercamiento, y has de ser muy consciente de ello, es simplemente una buena señal, la constatación de que has hecho las cosas bien y conseguido lo primero y más importante para poder franquiciarte: tu negocio es todo un acierto. Nada más y nada menos.

Es en ese momento, cuando la proliferación de peticiones se convierte en algo habitual en tu día a día, cuando tendrás que tomar una de las decisiones más importantes a la que podrás enfrentarte como empresario: franquiciar o no. O crecer apoyándote en terceros o no hacerlo. Y si, como te aconsejaría que hicieras, decides afrontar el reto, disponte a prepararte como debes, a realizar un gran proyecto de franquicia y a hacerlo realidad con rigor, prudencia y los pies en el suelo. Sin prisas. De forma muy analítica. Tu negocio funciona hoy y lo hace bien. Un mal paso en el planteamiento de la franquicia, en su realización o en las dotaciones técnicas que necesitará tu empresa puede dar al traste con todo lo que has conseguido hasta ahora y someter a tu marca a un perjuicio de proporciones tales que después te resulte casi imposible remontar el vuelo.

En general, como consultores de franquicia, prestamos especial atención a aquellos negocios cuyos empresarios se interesan por su desarrollo en franquicia a partir de las solicitudes continuas que reciben. Es frecuente encontrar empresarios que piensan en franquicia a partir de las muchas iniciativas que les muestran personas interesadas en una explotación idéntica a la que ya realizan. De hecho, es una pregunta que hacemos siempre y cuya respuesta afirmativa valoramos extraordinariamente, ya que nos indica que estamos ante un modelo que despierta el interés de numerosos emprendedores al toparse estos con un negocio que se ajusta bien a lo que buscan. Todo un indicador que nunca podemos menospreciar.

Si las peticiones llegan incluso antes de que la empresa se plantee franquiciar, debemos ver en ello que estamos ante un modelo de negocio capaz de despertar el interés de los emprendedores. Será cuestión de dotar al sistema del componente organizativo que lo haga posible y de concretar la mejor forma de materializar unos objetivos razonables de crecimiento que la empresa pueda abordar con su actual

estructura y aquella que pueda ir incorporando. No hay franquicia sin negocio, pero tampoco sin la estructura de soporte de lo que mañana será la cadena. Quien se muestra interesado está percibiendo únicamente el negocio y lo que ve le gusta, sus preguntas girarán en torno a la forma en la que tú planteas el otro componente del sistema, a la manera en la que él podría desarrollarlo asociándose contigo y a sobre qué tienes pensado para que pueda abrir un negocio igual y explotarlo como tú. Y eso es lo que aún no sabes.

No hay franquicia sin negocio, pero tampoco sin la estructura de soporte de lo que mañana será la cadena

Es lo que denominamos *proyecto de franquicia*, un meticuloso proceso de definición estratégica, análisis financieros, planificación y elaboración de documentos informativos, contractuales y operativos por el que deberás pasar, sí o sí, para responder coherentemente en un futuro a preguntas que en este momento, como es normal, te descolocan. Contestarlas sin más, aventurarse a dar respuestas o, lo que es peor, a hacer propuestas es una verdadera necesidad que pondrá en peligro tu empresa y tu reputación como empresario. Y ello por muy buena fe que, lógicamente, tengas para hacer siempre lo que crees que es mejor para ti y tu negocio. Pero cuando está en juego tanto, tuyo o de otros, las cosas no deben hacerse así.

Por tanto, si de vez en cuando ves franquiciados, no te inquietes. Es que algo bueno ocurre. Querrá decir que pasa por la mente de muchas personas la idea de hacer lo mismo que tú. Exactamente lo mismo que haces y no de otra forma. Lo hiciste bien, y te quieren imitar, confían en ti y piensan en como repetir tu éxito ¿Y te vas a perder eso? ¿No vas a aprovechar lo que muchos empresarios jamás llegan a conseguir ni aun pretendiéndolo? ¿Sí? Pues qué lástima. Y paciencia, porque vas a seguir teniendo una y otra vez la misma visión. Los seguirás viendo a cada momento, aunque no quieras. Y la culpa no será más que tuya por haber acertado a la hora de crear, poner en marcha y desarrollar un negocio que gusta, difícil de imitar si no es de tu propia mano y con tu propia ayuda, y por darle al mercado lo que necesita y hacerte un hueco en él.

Siempre digo que llegados a ese punto el empresario ha hecho ya lo más difícil: nada menos que triunfar con su negocio. A partir de ahí, de lo que se trata es de volver a hacerlo, de que repita la experiencia, pero en un marco de asociación empresarial definido y controlado por él. Y es que no franquicia quien quiere, sino quien puede. Y si tú puedes, y estos franquiciados que te lo piden así te lo vienen a dejar un poco más claro, yo que tú me lo pensaba. Cómo hacerlo es ya otra cosa.

Eduardo Abadía

Asociación Española de Franquiciadores AEF

Director gerente

¿Cómo valoras que un empresario piense en la posibilidad de franquiciarse ante las peticiones de franquicias que recibe sin estar franquiciando aún?

La decisión de franquiciar una empresa tiene que llevarse a cabo de una manera ordenada y controlada. En primer lugar, debe ser un concepto que aporte un producto o servicio novedoso y diferente a la oferta existente en el mercado; y, en segundo lugar, debe haber sido experimentado en al menos un centro propio durante un mínimo de un año y medio o dos años antes de dar el paso de conceder franquicias. Aunque un empresario tenga peticiones de franquicias encima de su mesa, hasta que no se cumplan estos requisitos mínimos lo aconsejable es no franquiciar el negocio. Y, sobre todo, cuando se tome de manera firme la decisión de franquiciar, es aconsejable dejarlo en manos de profesionales en la materia que elaboren un proyecto de franquicia personalizado y adaptado a los objetivos y necesidades reales de cada empresa.

¿Qué tienen esos negocios para despertar ese interés en el público?

Sin duda, nos encontramos en un momento en el que el público es quien decide lo que le gusta y lo que no, las necesidades que tiene, lo que demanda, y las marcas lo que han de hacer es satisfacer todos esos gustos de los consumidores. Hoy en día, con

tanta y tan variada oferta como existe en el mercado, los negocios han de ser capaces de despertar ese interés entre el público, y para eso hay que estar innovando constantemente y, lo más importante, escuchar al mercado para darle las respuestas que solicita. Además, es una señal más que evidente que cuando un concepto es del agrado del público ha llegado el momento de empezar a franquiciar. De ahí la importancia que tienen los centros propios como una especie de «laboratorio de pruebas» para pulir la oferta que sea del agrado de los consumidores.

¿Qué perfil tienen esos interesados y qué se puede hacer en ese momento con sus solicitudes?

En la actualidad, el perfil de las personas que se interesan por el mundo de la franquicia, o por conceptos de negocio diferentes e innovadores que operen en el mercado, potenciales de convertirse en franquicia, ha variado mucho, y es más profesional y está mejor formado. Lo que se puede hacer con sus solicitudes de franquicia, antes de que una empresa esté franquiciando, es ser honestos. La franquicia es un modelo de negocio que debe llevar la transparencia y la sinceridad por banderas en todo momento, es la clave de una relación exitosa entre franquiciador y franquiciado. Por tanto, hay que esperar a tener un saber hacer contrastado y de éxito antes de franquiciar; después, elaborar los manuales operativos y tenerlo todo perfectamente controlado, con la ayuda de expertos en franquicia, para que esos interesados puedan convertirse realmente en franquiciados.