



Franquicias, UN MODELO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PARA LAS PYMES

CUALQUIER EMPRESA, INDEPENDIEMENTE DE SU TAMAÑO Y ACTIVIDAD, PUEDE COMPARTIR EL ÉXITO DE SU MODELO DE NEGOCIO Y LOGRAR SOCIOS PARA SU EXPANSIÓN TERRITORIAL. PERO ANTES ES NECESARIO TENER EN CUENTA LAS VENTAJAS E INCONVENIENTES.

Por
Carlos Soto,
Consultor de
Dirección y
Organización

> El diccionario de la Real Academia Española define el concepto de franquicia como “una concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa (franquiciador) a una o varias personas en una zona determinada (franquiciados)”. Pero antes de entrar en profundidad en el análisis de las mismas, hagamos un poco de memoria.

MÁS DE 100 AÑOS ENTRE NOSOTROS

La franquicia ha existido desde hace muchos siglos, pero no se popularizó el concepto hasta la década de 1930 en Estados Unidos, gracias al desarrollo de infraestructuras que se produjo en el país como consecuencia del establecimiento de la electricidad y el desarrollo del sector automoción. No obstante, será en la década de 1950 cuando sufre el mayor auge al desarrollarse la autopista interestatal, que facilitó el desarrollo de comercios de venta de servicios y alimentos.

En el mercado español los orígenes se remontan a los años 60, con la implantación considerable de compañías francesas dedicadas a la comercialización de producto textil. Eso ayudó a que empresas españolas iniciasen su proceso de expansión de la misma forma, consolidando su posicionamiento en el territorio nacional. Pero es en los años 70 cuando se instalan en nuestro país las grandes cadenas norteamericanas de comida rápida: McDonalds y Burguer King.

Con la entrada de estas cadenas se produce un punto de inflexión en el mercado nacional con respecto al negocio de las franquicias. Mientras que en 1970 sólo había 19 cadenas de este tipo, en 1980 el número ya alcanzaba las 47. En 1990, la cifra total se había multiplicado por 4. A principios de 2014, el número de enseñas ya era 1.020.

Según el Informe de la Franquicia 2014 presentado por la consultora Tormo Franchise Consulting a principios de 2015, existen otros datos de interés sobre la evolución del sector. La cifra total de enseñas al finalizar el año fue de 1.020 (+9,6% respecto a 2013), dando empleo a 340.500 (+4.5% respecto a 2013), en un total de 55.200 establecimientos (+4.9% respecto a 2013) y facturando la nada despreciable cifra de 18.400 millones de € (+3.1% respecto a 2013). Efectivamente, el modelo de franquicias funciona.

EN LA FRANQUICIA LA INVERSIÓN SE REPARTE ENTRE VARIOS PARTICIPANTES, Y ESA



CUANTO MÁS ESTÁNDAR SEA EL MODELO DE NEGOCIO, MENOS EXCEPCIONES HABRÁ QUE REALIZAR AL MATERIALIZAR UNA VENTA

¿QUIÉN PUEDE FRANQUIICIAR?

Lo primero que tenemos que tener en cuenta es que la franquicia es un sistema generalizado de crecimiento empresarial en el que la inversión se reparte entre varios participantes, y este es el mayor factor diferenciador frente a realizar la expansión de un negocio por uno mismo.

Este hecho facilita que un negocio relativamente nuevo (o incluso ensayado), pueda crecer de manera exponencial sin tener que endeudarse, con la dificultad que ello conlleva frente a los bancos en los inicios de una aventura empresarial. Frente a esta ventaja, existe la desventaja de que los márgenes que se perciben son inferiores al tener que repartirse con el franquiciado. No obstante, debemos tener en cuenta que no todos los modelos de negocio son franquiciables, ni todos los empresarios y emprendedores están preparados para franquiciar su modelo de negocio.

¿MI MODELO DE NEGOCIO ES FRANQUIICABLE?

Para plantearse si un modelo de negocio es franquiciable no basta solo con evaluar el éxito obtenido, sino que debemos saber el motivo por el que lo hemos tenido. Este factor diferenciador es el que realmente marca el éxito de nuestro negocio, tanto si ofrece un producto como un servicio. Pero, además, tenemos que ser capaces de conseguir que este factor diferenciador sea exportable a otras zonas y de la mano de otras personas, que estén dispuestas a seguir nuestras directrices. Si el éxito de nuestro negocio se debe a habilidades

de los profesionales o a aspectos relativos a la zona geográfica donde se encuentra, probablemente no tendrá éxito si se modifica el entorno en el que se desarrolla.

Hasta aquí todo parece sencillo, pero es en este punto donde debemos ser más prudentes. Una vez tomada la decisión, debemos ser conscientes de los aspectos que tendrán influencia sobre la decisión de franquiciar: mi negocio estará en manos de otra persona, ¿estará la otra parte preparada para hacer las cosas tal y cómo yo las hago?, ¿cómo afectará esto a mi trabajo, esfuerzo y marca?, ¿debo y puedo asumir nuevas responsabilidades?, ahora no gestiono un negocio propio, sino que voy a administrar una cadena de franquicias, ¿tengo la estructura necesaria para poder gestionar y dar servicio a mis franquiciados?, ¿estoy profesional y mentalmente preparado para llevarlo a cabo?

SÍ, QUIERO. ¿QUÉ MÁS DEBO TENER EN CUENTA?

> Manuales operativos. Si estas preguntas reciben una respuesta afirmativa, estaremos preparados para la siguiente etapa del proceso: revisar nuestro modelo de negocio para estandarizarlo lo máximo posible, de manera que se minimicen las excepciones a contemplar. A continuación debemos trasladar su funcionamiento a uno o diversos manuales operativos que contemplen todos los aspectos del negocio. Hay que tener en cuenta que la empresa original se pudo desarrollar a modo de prueba / error, pero al franquiciar ya no existe ese margen de maniobra. Debemos ser capaces de plasmar todo nuestro *know how*.

ES LA GRAN DIFERENCIA RESPECTO A UN NEGOCIO IMPULSADO POR UNO MISMO

LA FRANQUICIA PERMITE CRECER DE MANERA EXPONENCIAL SIN ENDEUDARSE



> **Contrato.** Junto a los manuales operativos se deberá redactar un contrato que establezca los derechos y obligaciones, tanto del franquiciador como del franquiciado. De esta manera se establecen los límites del terreno de juego y las reglas que regirán la futura relación contractual. Entre nuestras obligaciones no debemos olvidar que está siempre presente la de asesorar a nuestro franquiciado para que tenga el mismo grado de éxito que hemos tenido nosotros. Es una obligación que como franquiciador nunca debemos olvidar, ya que su éxito está vinculado al nuestro.

> **Estrategia de crecimiento.** Por supuesto, al franquiciar nuestra visión y estrategia deberán ser otras muy distintas a las planteadas cuando teníamos nuestro negocio propio. Tener definida la estrategia de crecimiento será fundamental, ya que a través de ella definiremos territorios en los que queremos tener presencia para convertirlos en áreas de nuestra franquicia. Como parte de la estrategia deberemos tener en cuenta qué tipo de servicio o producto estamos franquiciando. Cuanto menos exclusivo sea el producto, más opciones tendremos de elegir franquiciados y mejor ejercicio de definición de áreas geográficas deberemos realizar.

> **Precio.** Nos encontramos ante un contexto distinto: hemos pasado de gestionar un único negocio a hacerlo para una cadena de franquicias. Una vez tomada esa decisión, además de manuales operativos y contrato, debemos definir también los cánones y/o *royalties* que nuestros franquiciados nos tendrán que pagar por los diferentes conceptos (*royalty* de explotación, de publicidad, de formación, entre otros). Estos pueden ser muy distintos según el tipo de franquicia e incluso entre franquicias similares, por lo que conviene realizar un ejercicio exhaustivo de definición. Hay que tener en cuenta que si son abusivos, no venderemos franquicias y si son demasiado

bajos, no conseguiremos pagar los gastos estructurales ni nuestro beneficio franquiciador.

¿ES NECESARIO SER UNA EMPRESA MULTINACIONAL PARA PODER FRANQUICIAR?

La respuesta a esta pregunta es no.

EL FRANQUICIADO: INVERSIÓN O AUTOEMPLEO

Sí, es necesario definir el perfil de franquiciado que queremos en nuestra red e intentar ser estricto en el cumplimiento de los requisitos, ya que nos ayudará a no tener problemas en el futuro. Este aspecto, que parece sin importancia, puede potenciar una marca o destruirla. No todo el mundo sirve para ser franquiciado.

No es lo mismo tener un modelo de negocio orientado a autoempleo -donde la finalidad que busca el franquiciado es básicamente obtener un sueldo a final de mes-, que disponer de un modelo de negocio orientado a inversores -que buscan obtener unos rendimientos determinados sobre su inversión. En épocas de crisis los primeros proliferan mucho, dado que se convierten en una alternativa a la búsqueda de empleo y los segundos se quedan a la espera de ver cómo se desarrolla el entorno.

Sin embargo, en épocas de crecimiento los inversores son mucho más alegres a la hora de dedicar recursos a este sector, dado que los niveles de rentabilidad que pueden asegurar las centrales franquiciadoras suelen ser bastante atractivos. Además, el factor financiación mediante entidades financieras no suele ser un gran problema, por lo que el faltante de la inversión se puede obtener con una cierta facilidad. Las entidades financieras buscan, además, alcanzar acuerdos con las centrales franquiciadoras.

PARA IDENTIFICAR SI UN
MODELO DE NEGOCIO ES
FRANQUICIABLE NO BASTA
CON EVALUAR EL ÉXITO
OBTENIDO, HAY QUE SABER
EL MOTIVO POR EL QUE LO
HEMOS TENIDO



Por estos condicionantes de mercado y por el tipo de franquiciado al que va orientado nuestro modelo de negocio, debemos tener en cuenta que nuestra empresa puede crecer muy rápido y provocar que descuidemos una buena selección de nuestros franquiciados. Sin darnos cuenta, nuestra red se puede multiplicar por 10 y el 90% de los franquiciados deja de seguir las directrices establecidas en la marca por el hecho de sentirse empresarios (de hecho, legalmente lo son). En ese momento nos vemos en la obligación de detener el proceso de crecimiento para realizar una limpieza de franquiciados que están convirtiendo una marca y su *know how* en algo que nunca se habría deseado.

Hacer esta pequeña pausa en el camino para eliminar el lastre puede ser la clave para reconducir la situación. No hacerla puede ser la sentencia de muerte.

A modo de resumen hay que indicar que, efectivamente, el modelo de crecimiento de franquicia es una estrategia muy interesante para pymes, dado que las inversiones para expandir la marca no las soporta la empresa sino que se reparten entre diversas personas. Esto, que inicialmente parece ideal, tiene una serie de condicionantes que deben tenerse en cuenta:

- > Nuestro negocio dejará de estar al 100% bajo nuestro control.
- > Optar por este sistema puede ser un recurso temporal, no necesariamente permanente en el tiempo. No obstante, debemos tenerlo claro en nuestra estrategia ya que nos ayudará a definir los recursos necesarios.
- > Hacer bien los deberes antes de empezar el proyecto es una obligación necesaria para evitar sorpresas futuras.
- > Debemos rodearnos de un equipo profesional que nos ayude a gestionar todo el proceso, desde la definición del

modelo hasta el crecimiento comercial. Pensar que vamos a tener éxito solo por conocer nuestro negocio es ponerse una venda en los ojos. Una cosa es gestionar un negocio y otra, una cadena de franquicias. ■

ÉRASE UNA VEZ ...

...una empresa que inició su actividad y, antes de cumplir el año de vida, disponía de 8 centros (2 propios y 6 franquiciados) y facturaba como grupo casi 1M€. Casi 4 años más tarde la marca disponía de 65 centros en España (3 propios y 62 franquiciados), 8 en Italia y 1 en Suiza (estos dos países bajo la modalidad de masterfranquicia). El grupo entero facturaba casi 14M€, la matriz unos 3M€ aproximadamente. Durante todo este proceso, el crecimiento fue controlado y el equipo de profesionales que se creó, bastante profesional.

Al finalizar el quinto año, uno de los socios fundadores asumió el rol de director general y empezó a gestionar la empresa tal como la había conocido al principio. Apartó de su lado al equipo directivo, el mismo que había hecho de la empresa y de la marca lo que eran. Sustituyó personal cualificado por personal cercano a él (familiares) y, por desgracia, 6 meses más tarde la empresa se vio obligada a presentar suspensión de pagos.

Hoy en día, al menos uno de esos directivos sigue manteniendo relación con los franquiciados que un día le ayudaron a crecer y que siguen operativos. Hoy con un negocio propio de barrio, sin la identidad de una marca como la que un día les animó a invertir en ella. Yo soy ese directivo.