



La franquicia española en el siglo XXI

No hay duda de que trabajamos en una fórmula de comercialización adulta que aporta un potente dinamismo al mercado de productos y servicios, generando la creación de empresas y de los subsiguientes puestos de trabajo y una modernización indiscutible de nuestro comercio.



to de aprovechar las capacidades positivas, potenciadas con una adecuada formación y también el de prescindir de todo aquello que pueda constituir una rémora.

b) Sus franquiciados. Hay que profundizar en el diseño del perfil del franquiciado, que es distinto en cada franquicia y que constituye un elemento clave para aprovechar debidamente los talentos de quienes usarán su know-how en exclusiva.

Un trascendental cambio en el que Nordström hace hincapié es que “los medios de producción actuales son pequeños, grises y pesan 1,3 kilos”. En efecto, los ordenadores son hoy los auténticos medios de producción y tienen la capacidad y la eficacia para intervenir de forma decisiva no sólo en funciones de control, sino también en la planificación estratégica y en la gestión.

Por otra parte, la tecnología ha transformado nuestro entorno y tenemos en la informática múltiples oportunidades a utilizar: internet, claro, pero también las intranets de cada red franquiciada y, sin duda, las ventanas que YouTube, los blogs, etc. nos abren hacia nuevas y apasionantes experiencias para la penetración comercial en el mercado. El buen uso de los pequeños, ligeros y grises ordenadores es hoy imprescindible para la empresa y lo será mucho más en el futuro.

Hay que tener en cuenta, asimismo, el aviso que nos da *Funky Business*: “Las grandes empresas también tienen su principio de Peter y alcanzan también deseconomías de escala”. Los riesgos, pues, son para todos y el tamaño no es un salvoconduc-

[El secreto del éxito está en la adecuada relación entre franquiciador y franquiciado. Uno y otro tienen que aunar esfuerzos y ninguno de ellos está libre de dedicar su máxima atención y trabajo para que se alcancen los objetivos previamente establecidos]

Las estadísticas que pueden consultarse en las páginas de este mismo volumen son un claro exponente de la potencialidad del sistema de franquicias español.

Sin embargo, nadie –tampoco la franquicia– está libre de peligros y problemas que pueden influir en su desarrollo y por ello es necesario analizar cuáles son las herramientas que podemos incorporar para afrontar en las mejores condiciones el futuro inmediato.

Management y franquicia

La franquicia no es un compartimento estanco dentro del mundo empresarial y por ello está sujeta a las necesidades, al desarrollo de valores y a la toma de decisiones propias de directivos inmersos en la lucha por tomar posiciones

en un mercado cada vez más difícil y duro. Por ello creo que, más allá del entusiasmo emprendedor, un reto fundamental es la aplicación del management moderno en la franquicia a través, sobre todo, de la formación personal y el aprovechamiento del talento en marcha.

Nordström, autor de *Funky Business*, nos da algunas pistas. En su libro dice: “Hoy en día lo importante es el talento”, colocando así a esta cualidad en la primera línea de lo que necesita el empresario actual de sus directivos.

El franquiciador tiene aquí dos caminos a explorar:

a) Su propio equipo. Están pasando rápidamente los tiempos en los que la intuición y la improvisación servían de impulsores del crecimiento de una red; ahora es el momen-

to. Si miramos bien, encontraremos algún ejemplo de franquicias grandes que han visto cómo su concepto quedaba desfasado, afectando a la rentabilidad de sus franquiciados y a la suya propia; son las que se han encontrado con Peter en su camino y no han sabido huir de él.

Buscando soluciones

El mismo libro da tres consejos que, desde la perspectiva de la franquicia, ofrecen claras posibilidades de sacar ventaja de ellos. En primer lugar, hace la siguiente afirmación: "Las grandes organizaciones tienen que partirse en unidades más pequeñas". Me parece eviden-

te paralelismo con la selección de los franquiciados por su perfil (actitud) y la formación que, en todos los casos, debe darse para que puedan sacar todo el rendimiento a su negocio.

Es necesario incidir en todos estos aspectos que el management que requiere la empresa moderna marca como puntos clave a seguir y que, como estamos viendo, coinciden en buena parte con la filosofía que anima el sistema de franquicias. El último reto es que "en los próximos años ganar dinero será cada vez más difícil" y por ello la receta a aplicar contiene básicamente la formación empresarial y la profesionalización de los individuos.

[La franquicia española marcha rápida hacia delante y lo hace teniendo como soporte una norma de conducta, el Código Deontológico de la Franquicia]

te que una red franquiciada responde bastante fielmente frente a esta necesidad y además lo hará de una forma mucho más ágil y rápida de lo que pueda hacerlo una empresa "tradicional". Estamos en el buen camino.

Por otra parte, "se trata de trabajar bien juntos, de resolver rápidamente los problemas y para eso no se puede ser excesivamente jerárquico". ¿Conoce Nordström la relación entre franquiciador y franquiciado? Porque su axioma contempla tres factores básicos de la misma. Primero, trabajar bien y trabajar juntos está en la esencia del sistema de franquicias; segundo, resolver rápidamente los problemas es la mejor medicina para curar cualquier reticencia en el largo día a día que vivirán juntos lleno de pequeñas incidencias que piden soluciones inmediatas. Y, tercero, sin que el franquiciador renuncie a su papel de líder de la red, las peculiaridades de la fórmula franquiciadora abocan al diálogo, a una dirección argumentada que abra, además, una vía de doble dirección que -reduciendo la jerarquización- permita aprovechar las experiencias del franquiciado por parte del propio franquiciador. También la franquicia está en línea con esta otra afirmación de *Funky Business*: "Se está contratando en las compañías modernas a las personas por su actitud y luego se las forma en las habilidades que necesitan". Hay un eviden-

¿Dónde está hoy el mercado del franquiciador?

El franquiciador es, por definición, un empresario ambicioso en el mejor sentido de la palabra. Al utilizar el sistema de franquicias busca, entre otras cosas, una expansión rápida. ¿Hasta dónde puede llegar esta expansión? Si el concepto tiene éxito y su desarrollo nacional es notable, la respuesta es que no hay fronteras.

En efecto, uno de los aspectos más importantes del sistema de franquicias y, por tanto, uno de los motores de su crecimiento es la rapidez de multiplicación que le da, por un lado, la facilidad de "clonación" del concepto de negocio y, por otro, el compromiso económico que asumen los franquiciados en su propio interés. Al final, el secreto del éxito está en la adecuada relación entre franquiciador y franquiciado. Uno y otro tienen que aunar esfuerzos y ninguno de ellos está libre de dedicar su máxima atención y trabajo para que se alcancen los objetivos previamente establecidos.

Si esto funciona, la presencia de una franquicia en el mercado está asegurada y su expansión pondrá en evidencia la fuerza dinamizadora de un sistema de comercialización que crea sinergias evidentes, siendo capaz de transformar, mejorándolos, sectores que, dejados a su propia inercia, tardarían mucho más tiempo en alcanzar sus niveles óptimos.



Además, en la propia esencia de la franquicia encontramos la semilla de la internacionalización. Si un concepto triunfa en su país de origen, rápidamente hallará oportunidades para saltar fronteras y establecerse en otros mercados. Hoy, más de 200 enseñas españolas tienen ya presencia en otros países; algunas de forma significativa si tenemos en cuenta que son más de 7.000 los establecimientos instalados más allá de nuestras fronteras. Es necesario no conformarse y pensar que la globalización, criticada o alabada, está ahí al alcance de los empresarios preparados. Este es uno de los retos que hay que atacar. Es imprescindible que nuestros franquiciado-



res se doten de los equipos, humanos y técnicos, necesarios para obtener beneficios del hecho de que su concepto de negocio, probado y experimentado, pueda tener presencia y éxito en el mercado mundial, abierto no a los temerarios, sino a los suficientemente preparados. El momento de la franquicia española lo permite; su crecimiento sostenido y su historia reciente lo recomienda.

Las vías de futuro

La franquicia española marcha rápida hacia delante y lo hace teniendo como soporte una norma de conducta, el Código Deontológico

de la Franquicia, que es singular en el mundo de la comercialización y que obliga, entre otras cosas, a respetar al franquiciado, ofreciéndole negocios probados, sólidos, no ideas más o menos felices.

Las líneas de actuación son claras:

- a) **Utilizar criterios empresariales** con un management riguroso y con vocación de formación interna y externa.
- b) **Pensar el mercado**, aplicando los medios que permitan mejorar de forma continua la calidad de la oferta franquiciadora y su gestión.
- c) **Mantener las bases** del sistema de franquicias, utilizando centros piloto, defendiendo

la propia marca y dando asistencia técnica continua a su red.

El reto está en saber aprovechar, en positivo, el gran avance que la franquicia tuvo en España en la última década del siglo XX y principios del actual y asentarla definitivamente como un sistema imprescindible en el desarrollo del comercio y los servicios por las innegables ventajas que ofrece para el crecimiento empresarial, la creación de pequeñas y medianas empresas y la generación de puestos de trabajo.

Xavier Vallhonrat
Presidente de la AEF