



# La franquicia... ¿Burbuja u oportunidad?

ANTONIO AGUSTÍN, BELÉN DERQUI Y ELENA PÉREZ. El Índice K.

## RESUMEN

*Durante los últimos años, en medios escritos, en conferencias e incluso en ferias dedicadas al asunto, se vende sin timidez que el éxito comercial sin precedentes es la franquicia, que el futuro del comercio es de la franquicia, que la inversión y el empleo son de la franquicia y que estamos ante un fenómeno imparable. Llamado a salvar el negocio de varios sectores: servicios (sin concretar), alimentación (o sea, supermercados) y restauración.*

*El objetivo de nuestro artículo consiste en dilucidar si esto es así, es decir, si el asunto de cambiar el modelo comercial va bene y le está dando marcha al negocio o por el contrario si esto es más bien una buena operación de marketing con pinta de bluff.*

**PALABRAS CLAVE:** Franquicia, franquiciado, franquiciador, alimentación, servicios.

Consultores y compañías especializadas en extraer datos sobre la franquicia hay un montón (cosa curiosa ya que en caso de invertir parece que el franquiciado debería buscar en el franquiciador quien hiciese de consultor). Y todos coinciden en que hay esplendor... Dice, por ejemplo, la Asociación Española de la Franquicia que en el periodo 2008-2013 el número de empresas que franquician se han incrementado en más de un 24% y en un 4,5% en el último año. La facturación de este "colectivo" es de 25.867 millones de euros.

Ahora bien, cuando el investigador pasa el cedazo, la conclusión es que "no es oro todo lo que reluce". Las mismas fuentes dicen que la facturación se mantuvo el último año (-0,2%), el número de locales también: 59.131 (-1,5%, 173 millones) y en empleo, 242.140 personas, con una ligera disminución del 1,7%.

¿Y en qué segmentos se franquicia más? Servicios, un 53%; retail, o sea tiendas, un 32%; y restauración, el 15% restante. Las que más han crecido han sido precisamente estas últimas (un 12,8% de empresas franquiciadoras más).

## ¿POR QUÉ VA BIEN LA FRANQUICIA?

Varios son a nuestro parecer los motivos que generan feliz simbiosis en búsqueda de anhelada rentabilidad.

1. Para el ideólogo, el que ha creado el concepto, la motivación es clara. En vez de invertir y hacer crecer el negocio *orgánicamente*, convencer a otros para que lo hagan es una excelente opción. Ya se analizarán más adelante los menos... Pero en cualquier caso, excelente opción. Marca las pautas de decoración, servicio, oferta y precio y se dedica

a comprar y supervisar. Llena sus arcas gracias a royalties y porcentajes de las compras pero gobierna una empresa que no es del todo suya. Puede ir rápido pero con la ilusión óptica de que el negocio – por muy bien atado que esté– suyo, no es.

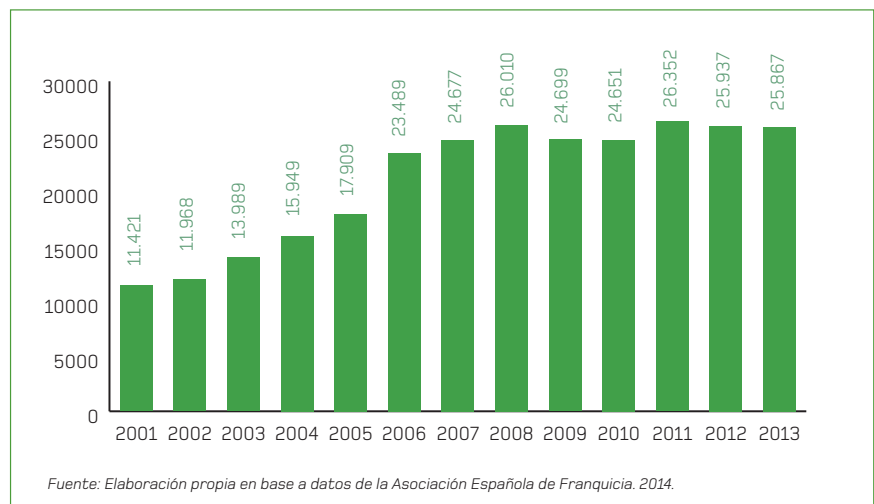
2. Para el franquiciado los motivos se resumen a nuestro juicio a su vez en dos: Autoempleo y seguridad. Nos explicamos más.

- **Autoempleo.** Sin saber si es cierta la correlación entre la tasa de desempleo y desarrollo de la franquicia (tiene la pinta de que sí, de hecho, para un 5,5% la vía de salida de este triste estado es el de autónomo) la falta de actividad profesional alienta una cierta ilusión *empresarial* que tiene además un aliciente adicional: la ausencia de jefe. Tener algo propio y capitalizar en ocasiones el paro da la opción a gozar de nuevo de cierta autoestima ahora que lo que va es la *emprededuría*.

- **Seguridad.** Si bien hay que desembolsar (dicen que la media está en 70.000 €, pero creemos que en el ámbito de las tiendas (con mercancía) y la hostelería, esta cantidad puede llegar a ser hasta 10 veces mayor: basta imaginar un local de 500 metros cuadrados, con par-

GRÁFICO 2

### Facturación de la franquicia en España



king, obra civil, pintura y decoración con muebles, vinilos y neones, con cocinas en algún caso, con cámaras frigoríficas y almacenes... y con el imprescindible fondo de manobra para comprar las materias primas o las existencias y aguantar los meses de arranque del negocio que tan fríos suelen ser (ya no vale aquello de tirarles de los pelos ni de no tener el personal suficiente para atender a la tromba que pueda llegar a entrar). Con tamaño riesgo y en plena crisis de consumo, la marca que da reconocimiento y espe-

cialmente, saber hacer, dan enorme tranquilidad. El autoempleo es la espoleta y la seguridad, la red “por si” el inversor cae del trapecio: el acompañamiento, supervisión y la experiencia del franquiciador.

En resumidas cuentas, mucho parado, emprendedores seguros y amarrateguis de un lado y éxito demostrado, notoriedad y glamour bien vendido, por otro. Feliz matrimonio. Nuestra duda – no tenemos datos y estamos convencidos de que no existen– es la de cuántas bodas se han roto. Porque divorcios, hay los: porque no funciona el garito, o porque hay desacuerdos en la política de precios, promos y ventas, o porque simplemente los precios de cesión –o sea de compra– no les parecen a los franquiciados del todo competitivos. Con prudencia pues, –no hay información cuantitativa que avale esta hipótesis– pero con experiencia y mucha cualitativa multisectorial, nos da que las relaciones matrimoniales no son siempre buenas.

### PARADOJAS

Franquiciar y ser franquiciado puede llevar a algunos contrasentidos. Cuando el paridor de la idea ha convencido a decenas o cientos de inversores-gestores-franquiciados, dedica buena parte de sus



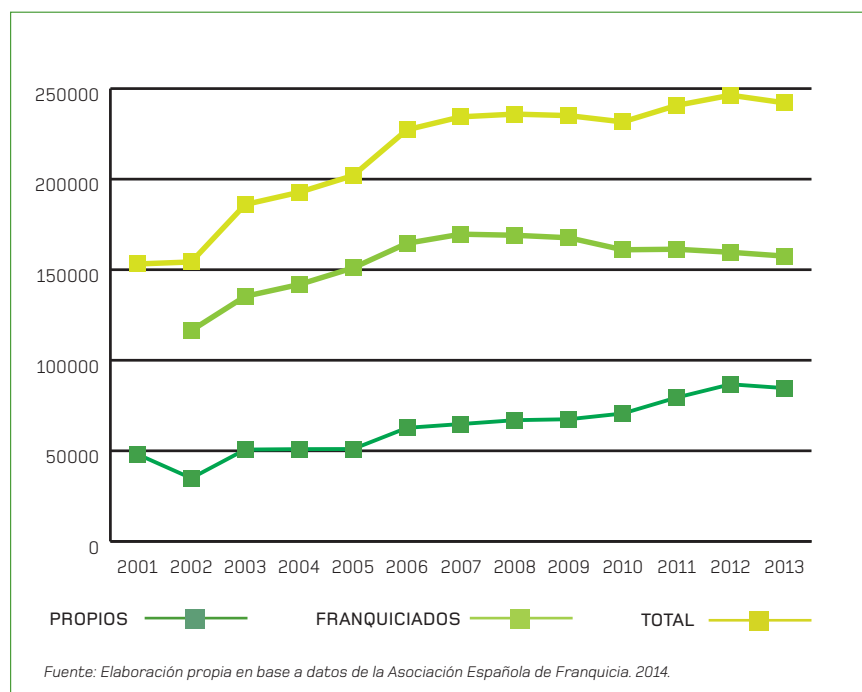


esfuerzos y de sus recursos a cuidar el rebaño. Queremos decir, a que se hagan las cosas como está previsto (procesos, protocolos de servicio, gestión financiera y económica, pedidos, gestión de personal, quejas...). Cada oveja es diferente y lo peor es que aprende y desaprende. Primero cree y luego puede pasar a un cierto descreimiento y empezar a pensar en abandonar el "corralito familiar". Por eso el franquiciador debe seguir, monitorizar, asesorar, animar, demostrar que sabe, hacer publicidad y dar notoriedad. Ello exige personas, organizar convenciones motivadoras, rankings de premios... y también sesiones de castigo que convengan al personal que hay que volver al redil.

Puede resultar pues que tener un rebaño en paz cueste mucho –en especial en épocas en las que no sea fácil vender- y que esto lastre el desarrollo obligado de tareas más relevantes y esenciales de sostenibilidad: buscar campos nuevos en los que pastar. Ojo, pues, que mantenerlos a todos unidos y contentos no quite fuerza a lo que da sentido al modelo: el desarrollo del concepto y de la movilidad en el tiempo en entornos turbulentos de aparición de nuevas marcas, cambios de políticas comerciales, actualizaciones y demás...

La segunda paradoja es... ¿Qué ocurre cuando un partner individual está satisfecho con la marcha del negocio y decide montar uno, dos, tres, cuatro o cinco más?. Sin hablar todavía de masterfranquiciar (gran palabra donde las haya) el equilibrio de fuerzas entre uno y otro (director y dirigido) cambiará... porque el de abajo, si es avezado, creará su propia estructura que le informará de los mejores costes de compra... dará cuenta del resultado de las mejores ofertas... por no hablar de lo más delicado... Si compra más... ¡tendrá derecho a mejores condiciones de compra y en consecuencia a un cierto rappel bonificador! Por este motivo, creemos que el franquiciador de mente serena debería evitar concentraciones de poder local que pusieran en riesgo el central. Evitando la consigna "divide y vencerás" e inventando lo del derecho territorial, nacional y exclusividad.

GRÁFICO 2

**Evolución del Empleo en la franquicia en España**

Por otra parte, también hay que pensar que lo del "café para todos" no siempre se va aceptar. Habrá alumnos malos, medios y buenos. Los habrá que se esfuerzan o se conforman con el ir tirando y ya está. Con cumplir... que tampoco es malo. Habrá que tener previsto qué se hace con los díscolos y con los que no ha bastado el perro pastor para encarrilar: Los que compran en parte aquí y en parte allá, los que contratan sus empleados todos A's o medio B y medio A... Los que no llevan del todo bien la contabilidad, los que distraen parte de las ventas para pagar menos royalties, los que no mantienen la política de recomendaciones, trato al cliente y amabilidad.

### **FRANQUICIAR O NO FRANQUICIAR, ESA ES LA CUESTIÓN: QUICIA VS KENSTEIN**

No hay una receta universal, si bien, sí medicamentos de amplio espectro que se pueden aplicar aquí y allá.

- Es imprescindible diferenciar entre negocios de compra y negocios de

venta. De compra nos referimos a aquellas franquicias que nacen con el objetivo de crecer a saco a costa de los bolsillos de los demás y ganarse la vida comprando y royaltteyando bien. Mal. En cambio, aquellas que tengan la mirada puesta en la venta de los que de hecho son sus socios, bien. La evolución creciente de las ventas de todos los franquiciados es la gasolina del ciclo virtuoso. Nos atrevemos a decir que la enorme infidelidad de las franquicias de alimentación se debe precisamente al poco apoyo de los que acaban siendo meros "suministradores".

- Es imprescindible entender que el gran activo de la franquicia es la continuidad y la intensidad del mimo que pone el promotor en la marca y en su desarrollo. Su fuerte será que cuando cualquiera vea el logo o entre en el local sepa que lo que espera va a ser lo que ocurrirá.
- Es imprescindible entender que el modelo está alimentado por la reciprocidad. Un montón de tiendas de orientales difícilmente serán, hasta

que decidan escribir estatutos y sobre todo cumplirlos, franquicia. La intensidad del ligamen y su viabilidad pasan por la mutua confianza, respeto y compromiso.

- Es imprescindible aplicar el viejo dicho de gobierno con puño de hierro y con guante de seda. Mejor ser lo que en el argot de hace unos años se llamaba “franquicia dura” que “franquicia blanda”. Lo especificamos: cuanto más claros estén los conceptos y la operativa y más duros sean los protocolos de entrada y más férreos los de salida, mejor. Mejor fiarse de contratos leoninos y libertad bajo control que de la permisividad. Al fin y al cabo no hay que olvidar y creerse que quien sabe es el franquiciador... y si se duda de su capacidad, mejor olvidar la aventura... y cambiar de mentor.
- Lo más complejo de gestionar son las franquicias de “servicios”. ¿Por qué? Porque cuanto más pese el “factor” humano y menos la mercancía, más difícil va a ser para el franquiciador extender los tentáculos con tranquilidad y al franquiciado considerarse parte de un cuerpo bien integrado. Con respecto a este punto, la anécdota fue la definición que nos hizo un gran franquiciador de restauración de que “más que cuerpos, algunas franquicias parecían monstruos de Frankenstein hechos de retales”, jugando en parte con lo de fran. En román paladino : a mayor capacidad de decisión, mayor dificultad de gestión. Si lo que se vende tiene un fuerte contenido personal va a ser mucho más difícil de gestionar desde el cuartel general que si lo que se tiene es producto sin más.

#### **PARA FINALIZAR, EL EJEMPLO LÍDER**

Rebuscando entre rankings totales, sectoriales e internacionales en los que apareciesen marcas, nos encontramos con Top 100 Global Franchises.

Las nueve primeras, atentos al dato, son norteamericanas. En orden aparecen, Subway, McDonalds, KFC, Burguer King, 7Eleven, Pizza Hut, GNC Live Well (de productos de salud), Wyndham Hotel Group y Dunkin' Donuts... ¿Saben cuál es la décima?. Supermercados DIA. ¿Saben de qué país son las que van de la 11 a la 28ª? Todas norteamericanas. Esto nos dio una pista para descubrir que no sólo de restaurantes y lavanderías vive el negocio franquiceril.

Buceamos en la memoria corporativa de la 10ª empresa del ranking y descubrimos dos cosas que nos dan luz. Una. Tiene muchas franquicias, 2.886 a junio de 2014. Pero también muchas tiendas, 6.598. Este equilibrio entre propio-franquiciado (los resultados del grupo que cotiza en bolsa acompañan) puede ser similar al de otros operadores internacionales... pero hay algo que hemos sabido que puede ser diferencial. Dos. Quien es franquiciado de DIA suele haber pasado antes unos años como empleado. Y si es avezado y quiere optar a ser empresario, sabe muy bien lo que se trae entre manos... Y lo que es garantía ya fina,

conoce bien los entresijos, la filosofía y la relación con supervisores que dan la vara. Sin tirar ya más flores, tenemos, parece, un ejemplo nacional que funciona, que encaja en los parámetros que hemos ido desgranando y goza además de reconocimiento internacional.

Esto de las franquicias, como casi todo, la mejor manera de estudiarlo, es ponerlo todo en entredicho, liberarse de tópicos y buscar ejemplos. Alguien nos dijo hace ya unos meses que la franquicia era el “Caballo de Troya” para combatir un comercio y una restauración dispersa. ¿Burbuja u oportunidad? Nosotros hemos intentado dar las pistas de que hay burbuja, pero mucha, pero también mucha oportunidad.

Quizá es tan simple como aquello de que hacer las cosas bien es la garantía del éxito. ■

#### **Fuentes:**

AEF – Asociación Española de Franquiciadores  
Mundofranquicia Consulting  
FranchiseDirect.com  
DiaCorporate.com





CHAMPÚ SECO



FÁCIL Y RÁPIDA APLICACIÓN  
ELIMINA EL EXCESO DE GRASA DEL CABELLO  
NO APELMAZA NI DEJA RESIDUOS  
APORTA SUAVIDAD Y CUERPO AL CABELLO

**CHAMPÚ SECO AZALEA CON  
EXTRACTO DE BAMBÚ**

**TU SECRETO PARA TENER  
SIEMPRE UN CABELLO LIMPIO  
Y PERFECTO**