

PRÓLOGO

Cuando son tantos los años dedicados a una misma actividad –como lleva Mariano Alonso en la franquicia–, supongo que es tentador sentarse delante del ordenador y tratar de explicar cómo ha sido tu vida, intensa en creatividad y aprendizaje, testigo de éxitos y fracasos, observador de buenos y malos proyectos, espectador privilegiado del desarrollo en nuestro país de este sistema comercial, la franquicia. Es decir, cuando ha vivido todo lo necesario para ser un ecléctico en su especialidad y poder ponerlo al servicio de franquiciadores y franquiciados, ¡es verdad!, es una tentación.

Muchas cosas han pasado en este sector y en el mundo entero desde que a finales de 1865, finalizando la Guerra de Secesión, los empresarios del Norte empezaron a vender sus productos en el Sur de Estados Unidos cediendo sus marcas y cobrando por ello. Son nada más y nada menos que 151 años de expansión y conquista por el mundo entero.

Internet ha sido, por su expansión incontrolada y la de las redes sociales, un proceso más agudo e importante que lo sucedido en Europa en la Primera Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII. Internet ha facilitado y ha sido el vehículo que ha producido el mayor conjunto de transformaciones sociales, económicas y tecnológicas de la historia de la humanidad desde el Neolítico hasta nuestros días.

Su capacidad de información ha cambiado los perfiles comerciales de los compradores en el mundo entero, convirtiendo a los clientes en elementos activos del comercio con capacidad de información y

formación a cualquier hora del día, en cualquier rincón del mundo y sobre cualquier tema o sector. ¿Alguien da más?

Estos cambios han obligado a reestructurar los comportamientos de las empresas, sus enfoques comerciales y, por supuesto, los perfiles de sus empleados. Si queremos vender a un público instruido y con posibilidades infinitas de información, tenemos que saber, como mínimo, tanto como ellos y esta será la única forma que tendremos de sobrevivir a la globalización, a los cambios y ser mejores que nuestra competencia para alcanzar los objetivos de rentabilidad que nos permitirán estar y seguir en el mercado.

En el presente, la franquicia necesita más análisis científico que divulgativo. Ya tenemos en España un número muy elevado de centrales franquiciadoras que han supuesto un pulmón de oxígeno para miles de emprendedores que han encontrado, a su abrigo, la posibilidad del autoempleo y la creación de miles de pymes, en las cuales hay algo más peligroso que formar a sus empleados y que después se vayan... No formarlos y que se queden.

Con toda seguridad, los valores formativos e informativos de esta obra contribuirán a que, si somos capaces y modificamos nuestra visión sobre las cosas, estas cambiarán de forma y, ni a este año 2016 ni a los venideros **debemos** pedir que sean diferentes a los anteriores, somos nosotros los que tenemos que ser diferentes, siendo más instruidos, más capaces e, incluso, más audaces, pero con un profundo respeto a las inversiones, a la seguridad en los puestos de trabajo y al conocimiento que el nuevo mundo nos está exigiendo.

Hoy, cuando Mariano me pidió que prologase su libro, le dije que sería un honor hacerlo y que seguro que yo no merecía tal galardón pero, como soy su amigo, tengo que hacerlo y lo hago con la certeza de que este será un esfuerzo del autor que contribuirá a cambiar la forma de ver las cosas en la franquicia para que los emprendedores y franquiciadores se actualicen en este mundo cambiante y los éxitos tengan más posibilidades de coexistir en sus iniciativas.

Solo existe una forma de permanecer en el mercado y garantizarse victorias comerciales: la formación de todo el personal de la empresa. Este libro contribuirá a que esto sea posible por la excelente comunicación que contiene en sus páginas para lograr que los franquiciadores tengan al alcance de su mano las herramientas necesarias para el correcto saber hacer en sus negocios.

Gonzalo Burgos Pavón

Profesor de Políticas de Distribución en CEPADE,
La Salle International Graduate School,
Centro de Formación Garrigues y otras
universidades y escuelas de negocios



AGRADECIMIENTOS

Quiero aquí manifestar mi más sincero agradecimiento hacia todas y cada una de las personas, desde la primera a la última y sin excepción, con las que tuve la ocasión de trabajar y de las que tanto pude aprender a lo largo de mis ya muchos años de trayectoria en el mundo de la franquicia. Empresarios y profesionales; clientes y colaboradores; profesores y alumnos miles de emprendedores con los que, de una forma u otra, pude tratar de sus negocios y de sus expectativas para compartirlos en franquicia, de analizarlos y proyectarlos, de crearlos a veces, y con los que compartí la satisfacción de verlos crecer y poner en valor.

Muchas gracias, en especial, a mi apreciado mentor, Gonzalo Burgos, por aceptar tan amablemente mi petición de prologar este libro.

A mi socio, mano derecha y muy querido amigo, Pablo Gutiérrez, con quien tengo el honor de codirigir mundoFranquicia y las muchas iniciativas que aborda la firma. Él se encargó de enriquecer notablemente este mi trabajo con un excelente capítulo de introducción en el que se pone de manifiesto su extraordinaria capacidad y experiencia práctica en el desarrollo de un proyecto de franquicia.

Mi muestra de gratitud y amistad merecen mis otros socios, Pedro, David, Matías y José Ramón, a quienes nunca podré llegar a compensar la fe ciega que tienen en mi trabajo y la confianza que en todo momento me otorgan. Y junto a ellos, por supuesto, todo el equipo de mundoFranquicia –directivos, ejecutivos, agentes y asociados–, uno de los más completos, dispuestos y preparados en el asesoramiento a empresarios franquiciadores y franquiciados. Excelentes profesionales que día tras día muestran su extraordinaria cualificación,

compromiso, dedicación y una incuestionable visión del éxito basada únicamente en la consecución del de sus propios clientes. Ellos son los que demuestran mejor que nadie que forjar una franquicia en torno a las recomendaciones que se exponen en este libro, sea una reiterada realidad y que cientos de empresas puedan así ya acreditarlo.

Gracias a Sara Rodríguez y Susana Ramos-Paúl, directoras de comunicación y servicios divulgativos de mundoFranquicia, por su excelente trabajo de coordinación.

Ya no solo gratitud, sino mi inmenso cariño tiene mi familia. Mis padres y mis hermanos, a quienes tanto he de agradecer y, ante todo, Mercedes, mi esposa, y mis hijos Alejandro y Gonzalo, por permitirme distraer las muchas horas de trabajo que precisé para escribir este libro y que no fueron donde realmente debieron.

Y, cómo no, a ti, lector, a quien humildemente, con todos estos consejos, espero poder ayudar en el desarrollo de tu franquicia. A tu disposición pongo estas páginas y mi tiempo si precisaras de él.

INTRODUCCIÓN

¿Quiero crecer! ¿Cómo hacerlo? ¿Crecimiento a través de estructura y recursos propios? ¿Crecimiento a través de alguna fórmula de comercio asociado? ¿A través de estructura propia y asociada de forma paralela? Estas son algunas de las cuestiones de mayor relevancia para todo empresario tras culminar con éxito la fase de implantación de su modelo de negocio.

Y es que optar por un sistema de crecimiento u otro condicionará y marcará el futuro de la empresa, por lo cual, como toda decisión estratégica, debe ser meditada y analizada exhaustivamente.

Antes de acometer el desarrollo de la empresa, es fundamental conocer las distintas alternativas que nos ofrece el mercado –unidades propias, franquiciadas, agencias comerciales, licencias, concesiones, comisionamiento, etc.– analizando en profundidad las ventajas y los inconvenientes de cada una de ellas para elegir la más adecuada.

Debido a la importancia de estos aspectos, Mariano Alonso ha decidido escribir este libro con el fin de ofrecer a los lectores las claves que durante más de 20 años de trayectoria profesional le han guiado en el desarrollo de empresas, tanto a nivel nacional como internacional. Y son estas las que a todos los que hemos tenido la suerte de trabajar con él nos han servido de base en nuestra labor diaria.

Como veremos a lo largo del libro, si decidimos hacer crecer nuestra empresa a través de comercio asociado en general y en franquicia en particular, recomendamos que antes de iniciar la expansión se analicen con detenimiento los siguientes factores:

- Situación del sector y la competencia, realizando un estudio de las cadenas directa e indirectamente competidoras para conocer sus factores críticos de éxito.
- Definición del modelo de negocio tipo a implantar por el franquiciado donde la clave fundamental sea el aporte de valor a este de forma continuada, ya sea a través de imagen de marca, producto o servicio, economías de escala, estructuras centrales de soporte antes, durante y después de la apertura, políticas de marketing, etc.
- Estudio de la viabilidad financiera para el franquiciado, ofreciendo un proyecto atractivo y rentable.
- Definición del sistema de asociación que hay que seguir, estudiando los perfiles más adecuados, así como todas las funciones que habrá que acometer por la central y las obligaciones y los derechos de las partes para garantizar un correcto servicio de formación, asistencia, comunicación y control y la homogeneidad del concepto.
- Plan de desarrollo, estructurando un objetivo de aperturas en base a las variables más importantes: rentabilidad, posibilidad de soporte por la central, imagen de marca, nivel de competencia, etc.
- Estudio de viabilidad para la central en base al objetivo de aperturas propuesto, las inversiones que haya que realizar para llevarlo a cabo y la estructura necesaria para cubrir con éxito dicha implantación.

Una vez cubiertos estos puntos será la hora de documentar correctamente el proyecto a nivel informativo, contractual y operativo para pasar a la fase más importante: la expansión.

Porque hacer crecer una empresa no es fácil. Y menos hacerlo de forma sostenida.

A lo largo de todos estos años hemos visto a empresas que se han aventurado a crecer a través de comercio asociado y, al no hacerlo de forma sostenida, debidamente estructurada y planificada, no han tenido el éxito esperado. Por ello, animo a todos los lectores a leer este libro antes de tomar ningún tipo de medida sobre la expansión de su empresa. Seguro que será de gran ayuda para tomar las decisiones acertadas.

¡A por ello con pasión y dedicación, claves para todo lo que emprendamos en la vida!

Pablo Gutiérrez Porcuna

Socio y Director General de Operaciones
de mundoFranquicia



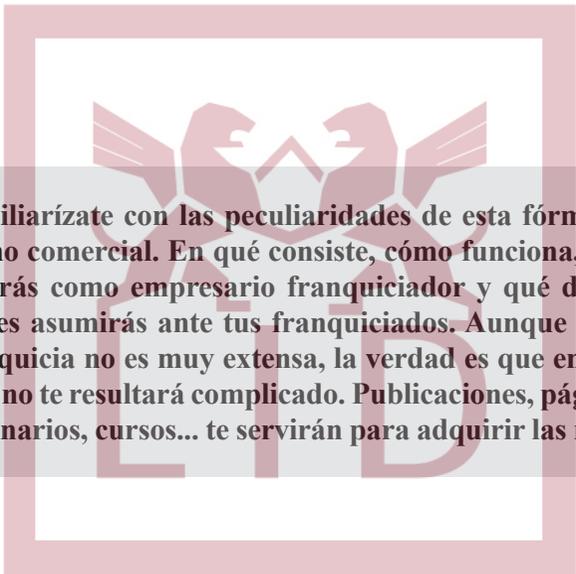
PRIMERA PARTE

ANÁLISIS PRELIMINARES Y PLANIFICACIÓN



Infórmate bien

Crecimiento compartido



Familiarízate con las peculiaridades de esta fórmula de asociacionismo comercial. En qué consiste, cómo funciona, qué obligaciones tendrás como empresario franquiciador y qué derechos y obligaciones asumirás ante tus franquiciados. Aunque la bibliografía en franquicia no es muy extensa, la verdad es que encontrar información no te resultará complicado. Publicaciones, páginas webs, ferias, seminarios, cursos... te servirán para adquirir las nociones precisas.

Franquiciar será una gran y comprometida decisión. Quizá una de las de mayor calado de cuantas podrás llegar a adoptar como empresario. No en vano, la franquicia conllevará importantes novedades en la estructuración de tu empresa y condicionará a buen seguro su evolución y su posicionamiento en el futuro. Una fórmula de expansión y penetración en nuevos mercados en la que la actividad empresarial se asentará en la cooperación con empresarios que, aunque independientes, quedarán más que directamente vinculados a tu organización. Un proceso que, una vez iniciado, caracterizará de manera determinante la visión que de nuestra empresa, y de la marca

que la identifica, tendrá el mercado al que vayan dirigidos los productos o servicios que bajo ella se comercializan. Una decisión que nos diferenciará de competidores inmediatos y que nos beneficiará ante proveedores y clientes.

Es evidente que no puede darse un paso como este sin disponer de un conocimiento claro de lo que es una franquicia y de cómo debe configurarse un planteamiento asociativo de estas características, de cuáles son las exigencias normativas que plantea y de los enfoques relacionales que deseablemente requerirá para su éxito. Será fundamental desarrollar un proyecto técnico que se ajuste de forma específica a las peculiaridades y la situación de la empresa, a sus objetivos y previsiones, a su filosofía y visión y, cómo no, a su capacidad de inversión y gestión.

Analiza muy a fondo los requisitos que se precisan para desarrollarse en franquicia y si con certeza la empresa se encuentra en condiciones de dar este paso. Examina con detenimiento las etapas de realización del proyecto y de la evolución que debe seguir una entidad franquiciadora y trata de simular su aplicación al caso específico de la empresa. Intenta ver tu compañía inmersa en un desarrollo en el que los diversos enclaves del mercado serán atendidos por entidades jurídicamente independientes y ligadas a la entidad mediante un contrato regulado.

De ningún modo identifiques el proyecto con la realización de documentos y contratos. Y menos aún des por hecho que estos son siempre similares y que nos valdrá cualquier adaptación de la documentación de otra enseña a la que podamos tener fácil acceso. Si piensas así, ten por seguro que cometerás un error de predecibles consecuencias, contraproducente para tu empresa y para todas las franquiciadas, y que se alejará de lo que debe entenderse por una franquicia coherentemente enfocada a la continuidad y al éxito. Los documentos de soporte no deben ser más que eso, la plasmación de la estrategia de crecimiento asociado que en sí misma ha de constituir toda franquicia. Ver esta, en exclusiva, como una relación de documentos y trámites será tan absurdo como entender

que la medicina es la ciencia de las recetas. Piensa en la franquicia como una organización empresarial, de acción y soporte multidisciplinar, con la que garantizar la prestación de servicios asistenciales que contribuyan tanto a la creación de la red, como a la calidad de gestión que deseamos en las unidades de negocio que acabarán componiéndola.

Los conocimientos previos que requiere podrás adquirirlos en cuatro líneas de trabajo que te recomendamos:

- Una relación de lecturas de los libros y manuales más actuales que se hayan publicado sobre la franquicia y el estudio de los textos y artículos que al respecto podrás encontrar en los más destacados portales de Internet. Es sobre todo en este tipo de sitios web, e incluso en los anuarios y guías especializadas que publican consultoras, cámaras de comercio u otro tipo de entidades nacionales o locales, donde encontrarás amplias y detalladas relaciones bibliográficas en la materia.
- Un estudio de las principales normas reguladoras de los acuerdos de franquicia. Consulta los textos legales de la normativa, tanto nacional como comunitaria, aplicable a este tipo de relaciones comerciales y también de las directrices deontológicas comúnmente aceptadas por la mayoría de las empresas franquiciadoras europeas.
- La asistencia a un seminario técnico, dirigido a empresas franquiciadoras, que exponga con claridad las fases de un proyecto de expansión compartida. Este tipo de eventos formativos es habitual que sean impartidos por empresas consultoras y organismos públicos y/o privados de carácter local, vinculados de alguna forma con el ámbito de la empresa y el comercio.
- Una entrevista con un profesional especializado en franquicia con el que aclarar dudas y, en cierto modo, particularizar los pasos necesarios para crear tu franquicia. Estas sesiones de consulta preliminar pueden mantenerse con consultores especializados y, por lo general, no suelen realizarse sin coste para el empresario.

Como decíamos, la implantación de franquicias es una resolución relevante que determinará el futuro de una empresa. Una decisión de primer orden que englobará a su vez medidas específicas y puntuales de concesión en múltiples situaciones, perfiles y entornos, tantos como opciones de implantación podamos encontrarnos a lo largo de la creación de la cadena. Y si en verdad hay tanto en juego, como en cualquier otro orden empresarial, haremos bien en informarnos a fondo antes de adoptar decisiones que puedan poner en peligro la integridad de la compañía, su buen nombre de marca y su futuro más inmediato, pero también el de cuantos empresarios puedan confiar sus recursos, expectativas e ilusiones a la enseña a la que quedan contractualmente vinculados.

