

1

Ten paciencia

Un crecimiento controlado y sostenido

No se hace una red en dos días. Una franquicia es un proyecto a largo plazo. Como es obvio, será siempre más complicado captar los primeros franquiciados, pero no vayas demasiado deprisa y descarta todo crecimiento acelerado. De hecho es aconsejable no crecer demasiado en las etapas iniciales. Centra tu atención al principio en perfeccionar el proyecto. Ve con calma. Intenta controlar el sistema antes de iniciar una expansión que se mostrará exponencial por la propia naturaleza de la franquicia. Hazlo en principio con pocos franquiciados, ya que así podrás adaptar mejor las variables de tu proyecto. A partir de ahí, adecúa siempre tu expansión a las estructuras de las que dispongas.

Uno de los apartados estratégicos del proyecto de franquicia será aquel que venga referido a los aspectos de crecimiento de la cadena y, en concreto, a la planificación de su expansión y el establecimiento de objetivos de aperturas. Pues bien, el inicio de la creación de la red debe caracterizarse por la limitación de concesiones y la apertura

de un número lo suficientemente controlable de puntos de venta con los que poder llevar a cabo el pilotaje del proyecto y dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

- Realizar una prueba más contundente y definitiva del propio modelo de negocio con la adquisición de experiencias de explotación en entornos de mercado muy diferentes.
- Probar los mecanismos relacionales del sistema a partir de las primeras asociaciones con empresarios independientes.
- Llevar a cabo una paulatina adaptación de manuales operativos desde las experiencias adquiridas en la fase de prueba.
- Adaptar la estructura central para ajustarla a los cometidos que esta debe afrontar como entidad gestora de la franquicia.

Informe estratégico de expansión

Los apartados que debe contemplar la definición estratégica de expansión de la franquicia son los siguientes:

Perfil del franquiciado | Tipificación del área de exclusiva | Localidades objetivo: prioridades y número de centros de negocio | Objetivos de apertura | Programa de apertura de pilotos: emplazamientos y plan de seguimiento | Condiciones preferentes de concesión: primeras aperturas y áreas estratégicas | Programa de multfranquicia | Plan de acciones divulgativas: presentación de la propuesta de franquicia | Presupuesto de expansión | Informe de características del local | Informe de mercado | Proceso de información a candidatos | Proceso de selección | Proceso de servicios precontractuales | Proceso de apertura de franquicia

No te precipites. Bajo ninguna circunstancia lles a cabo una concesión descontrolada de franquicias. Por muy atractivo y diferencial que sea tu modelo, por muy económica que resulte la inversión de apertura, por muy alto que sea el número de candidaturas con el que cuentes, nunca te alejes del plan estratégico trazado. Limitate a realizar el número de concesiones con las que hayas previsto pilotar la actividad; sé siempre muy riguroso en la selección de candidatos, pero mucho más si cabe en las fases más incipientes de la expansión; presta especial atención a las solicitudes que recibas de zonas consideradas como estratégicas en la fase de pilotaje, sobre todo de aquellas que sean cercanas a tus instalaciones centrales.

Mentalízate de que tu proyecto de franquicia no durará lo que tardes en establecer sus bases estratégicas y disponer de unos soportes documentales de partida. El proyecto debe contemplar una fase más o menos amplia de adaptación y ajuste realizada con los primeros franquiciados, unos empresarios muy especiales que deben ser muy bien seleccionados e incluso retribuidos por su extraordinaria aportación. Búscalos con calma, dejando bien claros los términos de su integración y las facetas de corrección para las que requerirás su intervención.

Quizás te ayude saber que este tipo de franquiciados suele localizarse en colectivos más o menos cercanos a tu actividad actual. Identificalos en tu propio personal, en tu cartera de mejores clientes, en tu lista de distribuidores o proveedores... Busca personas que conozcan bien tu empresa y estén familiarizadas e identificadas con su oferta, con su estructura, con su cultura empresarial y su filosofía de marca y, por supuesto, que reconozcan la excelente oportunidad de negocio que les propones.

Dales todo tipo de facilidades para la apertura. Reduce en lo que puedas el esfuerzo económico que deban hacer e incluso, si fuera posible, invierte con ellos, pues no dudes que lo estarás haciendo en ti mismo. Lo que el proyecto de franquicia que acabas de realizar necesita es despegar, empezar a dar los primeros pasos y, por tanto, tener abiertos y funcionando los primeros negocios no

propios de su marca. Define un plan de condiciones especiales para unos franquiciados que son en sí mismos muy especiales. Contempla de hecho la posibilidad de asociarte con ellos. Sin perjuicio de vincularte de manera formal con la sociedad franquiciada, participando en ella y asociándola a la vez a tu empresa con el otorgamiento de un contrato de franquicia, lo cierto es que estarás atenuando la inversión de tu socio y dándole extraordinaria credibilidad a tu propuesta.

Una asociación de este tipo suele ser un recurso muy empleado para conseguir las primeras aperturas. Por lo general suelen realizarse con una capitalización de derechos de entrada en forma de participaciones en la sociedad franquiciada. Al fin y al cabo, se trata de una inversión del franquiciador en términos de no percepción de cánones de adhesión u otro tipo de contraprestaciones predefinidas.

Esta expansión inicial limitada y controlada, junto con los costes que conlleva para la central el otorgamiento de condiciones especiales de concesión, cuando no de asociación directa, debe ser tenida en cuenta en la realización de los planes financieros que nos deban garantizar la viabilidad de la franquicia. Por tanto prevé, en primer lugar, ese número de aperturas que como máximo afrontarás en los dos o tres primeros años, y ten en cuenta sus progresivas cifras de negocio y costes a medida que vayan avanzando en su explotación.

En segundo lugar, lleva a este plan financiero lo que vayas a dejar de ingresar por minoración de derechos de entrada, por periodos de carencia en el cobro de *royalties* (cantidad que se paga al propietario de un derecho a cambio del permiso para ejercerlo), por concesión de ventajas de compra y por no percepción de cánones de marketing, entre otros. Pero también, si fuera el caso, por inversiones directas que fuera a realizar en el negocio, como por ejemplo la compra de participaciones en sociedades franquiciadas, en la realización de campañas publicitarias que afronte de manera directa para el lanzamiento de los primeros negocios y en la adquisición y aportación de activos.

Cuadro 1.1 Previsión de aperturas en los tres primeros años

Objetivos de crecimiento

| Objetivo de unidades franquiciadas | Años | | | | | |
|-------------------------------------|------|---|-----|---|-----|----|
| | 0 | 1 | ... | 5 | ... | 10 |
| Unidades 1º año | | | | | | |
| Unidades 2º año | | | | | | |
| Unidades 3º año | | | | | | |
| Unidades consolidadas | | | | | | |
| Total unidades franquiciadas | | | | | | |

| Objetivo de unidades propias | Años | | | | | |
|-------------------------------------|------|---|-----|---|-----|----|
| | 0 | 1 | ... | 5 | ... | 10 |
| Unidades 1º año | | | | | | |
| Unidades 2º año | | | | | | |
| Unidades 3º año | | | | | | |
| Unidades consolidadas | | | | | | |
| Total unidades franquiciadas | | | | | | |

En definitiva, tu planteamiento de negocio y asociación empresarial ha de acomodarse a las experiencias reales de explotación y gestión de la red y estas no debes limitarlas a las que emanen de los centros de tu propiedad, sino complementarlas con las derivadas de otras zonas, posiblemente mercados muy diferentes a aquellos en los que abriste tus primeros puntos de negocio. Por tanto, disponte a formalizar estas concesiones iniciales y a perfeccionar con ellas tu franquicia ¡Ánimo y buen trabajo!

2

No improvises nunca Plan de expansión

Realiza un plan de desarrollo. Planifica minuciosa y analíticamente tu crecimiento. Concreta los mercados en los que la apertura de un negocio de tu enseña sea posible. Hazlo siempre de acuerdo a demarcaciones geográficas lo suficientemente amplias y en entornos mercadológicos de características adecuadas. Define de manera cronológica el ritmo de crecimiento ideal y hazlo siempre de acuerdo a las necesidades estructurales de asistencia que requerirá la red y a tu verdadera capacidad para prestar dicho soporte. No des palos de ciego. Prevé siempre dónde y cuándo quieres abrir un negocio. Así será más efectivo asignar su presupuesto de captación de franquiciados y concretarlo en acciones que persigan con claridad este objetivo.

La expansión de la franquicia es un largo proceso que debe abordarse de forma metódica y controlada. Dejar un cierto espacio a la improvisación diríamos que resulta normal y casi necesario cuando se habla de negocios, pero cuando se trata de crear una cadena de franquicias, y más aún de concretar la hoja de ruta de su expansión, este tendrá que ser en verdad reducido. Para conseguirlo, será preciso elaborar un detallado plan de desarrollo en el que se definan con claridad los diversos mercados objetivo.

La realización de este plan debe iniciarse con la identificación de aquellas variables que, de alguna forma u otra, puedan influir en el potencial de demanda de la franquicia. Aunque estas variables vendrán condicionadas, como es lógico, por el tipo de producto o servicio, ejemplos característicos y muy genéricos de ellas bien podrían ser el nivel de población, la renta media, la capacidad de consumo, el potencial comercial de la zona y el grado de competencia que podemos encontrar en ella. Estas variables –muchas de ellas diferentes y específicas de cada formato de negocio y tipo de actividad– que adquirirán un determinado valor en cada localidad, pueden ser oportunamente ponderadas dando lugar a índices locales que nos permitirán clasificar los mercados en orden de importancia y determinar la relevancia estratégica de cada plaza.

$$I_p = \sum Fv_i Cp_i$$

Donde

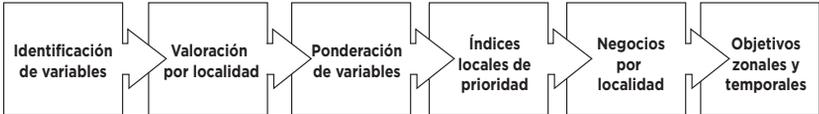
- I_p** Índice local ponderado.
- F_v** Factor de valoración.
- C_p** Coeficiente de ponderación.

Una vez dispongamos de la tabla de ponderación de localidades, y queden así clasificadas estas en orden decreciente de acuerdo a sus índices locales, podremos excluir de nuestra relación de mercados objetivos aquellos que no superen un determinado valor y por tanto concretar mejor los posibles emplazamientos de las unidades de negocio de la cadena.

A partir de ahí podrá determinarse para cada localidad un intervalo de unidades de negocio que fuera posible establecer en ellas, lo que nos marcará de forma aproximada el dimensionamiento máximo de nuestra cadena. Será esta una previsión inicial que después, cuando surja una determinada candidatura en una zona concreta, deberás ajustar con estudios de mercado específicos y rigurosos realizados sobre el terreno, de acuerdo a la verificación de variables y a ser posible haciendo uso de sistemas de información geográfica basados en datos estadísticos y cartografía digital. Es posible que estos estudios

establezcan desviaciones entre el número definitivo de negocios por localidad y la previsión que inicialmente hayas hecho para la misma, pero será preferible disponer de una idea preliminar aunque esta no sea más que aproximada, lo que te facultará, dicho sea de paso, a posibles negociaciones de concesión de derechos de multifranquicia.

Cuadro 2.1 Pasos para definir el plan de expansión



El paso siguiente será ya la definición cronológica de objetivos, estableciendo las aperturas de negocios que pretendemos realizar en cada ejercicio. En este establecimiento de objetivos tendrás que prever los correspondientes no solo a concesión de franquicias –en cualquiera de sus diversas modalidades de negocio–, sino también a la apertura de unidades propias que pretendas hacer.

Pero el objetivo de crecimiento es aconsejable establecerlo también desde un punto de vista geográfico, indicándose así aquellas localidades en las que te interese centrar al principio los esfuerzos de captación de tus primeros franquiciados, para lo cual la ponderación de localidades ya realizada te será de gran ayuda. La búsqueda de franquiciados se realizará por lo general mediante acciones abiertas de difusión de la propuesta de negocio que no te permitirán concretar el origen de las candidaturas, pero conseguirás economizar tus esfuerzos de expansión si desarrollas acciones focalizadas de búsqueda que vayan dirigidas a las localidades que hayas determinado como preferentes.

En definitiva, traza un guion para tu crecimiento, intenta marcar una ruta expresada en términos de preferencias y propósitos, dispon de una idea clara sobre cómo optimizar la difusión de la propuesta de franquicia que te dispones a hacer y da cumplimiento así a los objetivos de implantación y evolución de tu marca. Será la mejor forma de ver satisfechas tus expectativas.

