

La franquicia en España es un fenómeno relativamente reciente. A pesar de su corta edad y de sus asombrosas tasas de crecimiento (el número de establecimientos se ha multiplicado por cuatro en apenas cinco años), los expertos opinan que la verdadera expansión de este fenómeno de origen extranjero está todavía por llegar.

A esta conclusión podemos llegar comparando el peso del comercio franquiciado en España con el que tiene en otros países de nuestro entorno económico, o con las perspectivas de crecimiento de todas las grandes cadenas que operan en España..., o por la cantidad de firmas extranjeras que aún quedan por entrar en el mercado español. Aunque, al margen de estudios comparativos, parece que algo tendrá la franquicia cuando es capaz de satisfacer a franquiciadores, franquiciados... y al mercado.

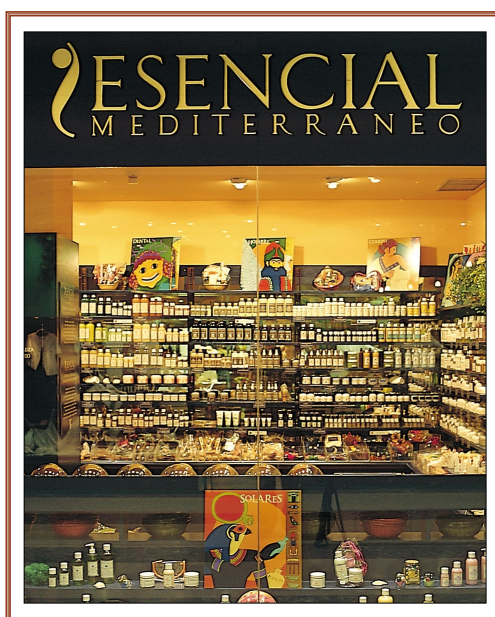
VENTAJAS DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADOR

La ventaja fundamental reside en la rápida captación de recursos válidos para el desarrollo del negocio. Estos recursos se pueden clasificar en tres grupos: humanos, económico-financieros y estratégicos.

Los recursos humanos pueden considerarse los más importantes de los tres grupos mencionados. No en vano, se logra involucrar a perfiles inaccesibles (o costosísimos) en el mercado laboral: determinados ejecutivos que no cambiarían de empresa, sí lo harían a un negocio propio.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADOR, EL FRANQUICIADO Y EL MERCADO

JAVIER RODRÍGUEZ LOSADA
ECONOMISTA



Este sistema, además, genera una inmediata y completa involucración del personal (franquiciado), en tanto que lucha y defiende su propio negocio.

Por último, el personal necesario para la expansión de la empresa no implica un lastre para el franquiciador, puesto que es el franquiciado quien asume esa responsabilidad, y permite al franquiciador contar con menor plantilla propia.

La aportación del franquiciado de recursos económico-financieros posibilita al franquiciador una concentración y mayor desarrollo de su núcleo de negocio: I+D (nuevos productos, investigación de mercados...).

Como característica peculiar e importantísima del sistema, hay que destacar que el franquiciador no tiene que acudir a la financiación ajena tradicional—con el consiguiente coste, especialmente alto en momentos de expansión (momentos de especial necesidad)—.

Y no sólo eso: la financiación que se logra con la involucración del franquiciado es especialmente interesante en términos de exigencia; porque el franquiciado comparte así el riesgo del negocio.

En lo que a recursos estratégicos se refiere, la franquicia puede lograr que un proyecto resulte interesante a propietarios de determinados valores que no se encuentran disponibles en el mercado tradicional.

Se trata de factores críticos necesarios en negocios que basan su éxito en la imagen, la representación. Muchas veces más que un valor material puede considerar-

se un símbolo: locales comerciales “bandera” (por localización, presencia, imagen...).

Dentro del capítulo de recursos estratégicos, debemos destacar la importancia que puede tener para una empresa (un franquiciador) crear y desarrollar un sistema de franquiciados como red de distribución propia.

Sin duda, cualquier ejecutivo de empresas fabricantes consideraría un lujo poder disponer de un sistema controlado que contactase a la empresa con el consumidor, sin contar con la intermediación de la distribución comercial.

No es una novedad hablar de la presión que ejercen las grandes cadenas de distribución (hipermercados, centrales de compras, descuento duro...) sobre los fabricantes, hasta situaciones realmente asfixiantes, especialmente en el sector alimentario.

En la actualidad, la posición de fuerza reside en el distribuidor, y los intereses de los fabricantes no suelen ser los mismos. Por ello existen grandes firmas que empiezan a crear tiendas propias, para posteriormente ofertar diferentes enseñanzas en el mercado de franquicia. Esto permite:

- Contacto directo con el consumidor (conocerle mejor, atenderle mejor, adecuarse más a sus necesidades).

- Fidelidad del canal de distribución. Los productos del fabricante siempre están presentes en las tiendas.

- Tratamiento adecuado de los productos: presencia, mantenimiento, reposición... (Especialmente importante en productos delicados / especiales).

VENTAJAS DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADO

Partiendo de la base de que “la franquicia supone un sistema de expansión para un negocio ya probado”, podemos resumir las ventajas para el franquiciado en dos grupos; ventajas económico-financieras y las personales/operativas.

Es fácil argumentar las ventajas económico-financieras que supone empezar una aventura empresarial partiendo de un negocio demostrado:

1. Empezando por la necesaria inversión inicial, casi obligada en cualquier negocio, hay que recordar una máxima que es una verdad absoluta en los mercados financieros: “el dinero huye del riesgo”. La franquicia probada supone un buen argumento en las negociaciones con nuestros “proveedores de dinero”. Además, las franquicias más desarrolladas cuentan con convenios

con las entidades más importantes para favorecer a sus franquiciados. En caso de que esto no sea así, las asociaciones de franquiciados establecen convenios marco que pueden servir de referencia.

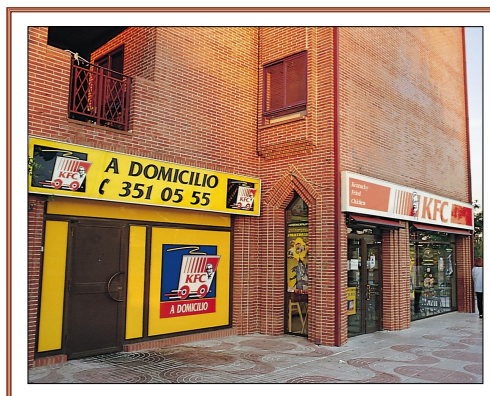
2. La colaboración (apoyo, soporte) del franquiciador habitualmente supone un recorte de los gastos fijos. Estructuras necesarias para el desarrollo del negocio son soportadas por el franquiciador y su coste es repartido entre todos los franquiciados.

3. Se parte –ya en el inicio– de una mejor posición competitiva en los casos en los que existen economías de escala (ahorros por volumen de negocio). La red de franquicias aporta ese volumen necesario para alcanzar costes competitivos (negociación con proveedores, menores costes de producción, ahorros logísticos...).

Este punto es especialmente interesante para aquellos negocios pequeños donde la referencia de precios de las grandes superficies supone una amenaza constante.

4. El franquiciado puede acceder a un producto, servicio o marca reconocido y apreciado por el consumidor. Esto reduce el periodo de arranque del negocio y permite un más fácil desarrollo.

5. Se asegura el desarrollo, evolución y adaptación del negocio a las variaciones del mercado. El franquiciador, por su propio interés, investiga y ofrece a sus franquiciados nuevos productos.



6. Igualmente, el franquiciador proporciona un plan de desarrollo comercial (plan de marketing) que permite al franquiciado disponer de acciones promocionales, de comunicación, etc., a las que no sabría o no podría acceder como empresario independiente en muchos casos (acciones de McDonalds ligadas a Disney). Las razones de esta ventaja son claras:

- El franquiciador puede contar con equipos de marketing profesionales.
- El franquiciador goza de un volumen proporcionado por la red de franquicia que le permite reducir costes.

Las ventajas personales y operativas para el franquiciado, también son fáciles de valorar:

- "Trabajar para uno mismo". Autorrealización.
- Frente al temor inicial (¿Seré yo capaz...?), la franquicia proporciona apoyos:
 - En términos de información del sector y del negocio.
 - Apoyo del franquiciador en formación; propia y del equipo.
 - Servicio técnico especializado, en casos de equipos especiales o complejos
 - Apoyo en aprovisionamiento de materiales; productos, calidades, marcas...
- Por último, la franquicia ofrece apoyo operativo (el "día a día").



VENTAJAS DE LA FRANQUICIA PARA EL MERCADO

Tras analizar las ventajas de la franquicia para las partes directamente involucradas, cabe plantearse cómo valora el consumidor español esta novedad.

Para ello debemos plantearnos cómo somos, y resumiendo las tendencias demográficas más asumidas, podemos concluir:

- La población española envejece. Cada vez hay más personas mayores.
- Se tienen menos hijos. El índice de natalidad español es de los más bajos de Europa.
- Las tremendas desigualdades de renta de principio de siglo se reducen, y los productos resultan más accesibles a la media de la población.

- La mujer se incorpora plenamente al mercado de trabajo (de modo radical en generaciones a partir de nacimientos del año 60).

- El nivel de estudios alcanzado es el más alto del siglo, pero, sin embargo, la tasa de desempleo sigue una tendencia similar: se han generado unos desempleados más preparados.

- La preocupación por el medio ambiente crece. Lo mismo sucede con el interés por la nutrición y la salud.

- Las posibilidades tecnológicas y de comunicación permiten la globalización de la economía y una igualación de los perfiles de consumidores de diferentes países.

A partir de estos puntos podemos prever la proliferación de mercados-nicho; segmentos de mercado con requerimientos de productos/servicios diferenciados y especializados en cada caso. Previsiblemente, mucho más exigentes que ahora:

- Los mayores, cada vez más y con más dinero disponible.

- Los niños se benefician con un mayor gasto "per cápita" de sus padres (se tienen menos, se gasta más en cada uno de ellos).

- Se dispone de "más de lo suficiente" para vivir. Se exigen más cosas, se exige mayor calidad (entendida ampliamente; producto, servicio...)

- Las mujeres exigen su igualdad tras la jornada laboral. Las parejas demandan servicios que respeten su tiempo libre.

- El mercado se globaliza. Las costumbres también.

- Los jóvenes universitarios tienen muchas dificultades para encontrar empleo.

- Disminuyen las diferencias de hábitos con el resto de países de nuestro entorno.

- Residuos: un problema pendiente que cada vez nos preocupa más.

- La nutrición se impone a la "alimentación" (valoración creciente del atributo "salud").

- La tecnología tiene más fácil desarrollo en nuevas generaciones.



Con estos escenarios, parece indiscutible la existencia de un caldo de cultivo ideal para fórmulas de negocio que permitan la comercialización de productos y servicios más personalizados, más complejos y más completos. Pero esto no implica "más coste"; la mayor formación del consumidor tiende a exigir "más valor por el mismo dinero". Lo que implica es más I+D, mejor gestión, mejor servicio, más respeto al consumidor y sus valores (ocio, creencias ecológicas, comodidad, salud, precio...).

En este sentido, la franquicia permite:

- Regreso al trato personalizado sin perder las ventajas de las economías de escala por volumen.
- La venta especializada en nichos de mercado, de productos de difícil lanzamiento en canales masivos (hipermercados, etc.).
- Una invitación al autoempleo.
- La reconversión de la actual tienda tradicional empujada "al vacío" ante la imposibilidad de competir con las grandes superficies.
- Acceso a nuevos mercados –ecología/nutrición/tecnología– donde los jóvenes son más sensibles (a la vez que un consumidor más abierto a novedades). Sistema de acceso rápido y flexible en comparación con la expansión tradicional.
- Desarrollo de segmentos poco desarrollados: comparativamente, cada español destina 2.400 pesetas/año a comida rápida, frente a 6.000 en Francia o a 43.000 en Estados Unidos.

Es importante interpretar estos cambios dentro de unas tendencias que no han terminado y que evolucionarán cada vez más deprisa. Es decir, los escenarios de oportunidades y amenazas sufrirán modificaciones permanentes y rápidas, aunque no radicales.

INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADOR

La figura de la sucursal parece la alternativa propia más comparable al franquiciado. Y, con todas las ventajas ya



citadas del sistema de franquicias, la sucursal tiene algunos puntos a favor.

- La sucursal permite una más fácil imposición de políticas internas, aunque podría plantearse un interesante análisis comparativo sobre la eficacia de esta política.
- La sucursal no implica la cesión a terceros de una parte del negocio. En la franquicia puede darse la dejadez, o mala ejecución que dañe la imagen del negocio, que es propiedad del franquiciador.
- La sucursal es más rentable que un franquiciado –una vez superado el periodo inicial–: para un beneficio determinado, no hay que compartirlo.
- La franquicia implica la necesidad de inversión en servicios al franquiciado.
- La "euforia" del sistema de franquicia puede generar un ritmo de crecimiento exagerado. Ello puede ocasionar la temida asfixia financiera o un mal servicio a la red de franquiciados.

Refiriéndonos a la red de franquicias como canal alternativo, es necesario reflexionar sobre las dificultades de mantener un doble canal (franquiciado y ajeno), dado que muchos grandes clientes pueden presionar para que se elimine cualquier posible futura competencia.

Por último, destacar que el afán emprendedor del franquiciado puede "invitarle" a abandonar la enseña una vez aprendido el negocio y conocido el sector, en los casos en que la enseña no mantenga su nivel de aportación.

Refiriéndonos a la red de franquicias como canal alternativo, es necesario reflexionar sobre las dificultades de mantener un doble canal (franquiciado y ajeno), dado que muchos grandes clientes pueden presionar para que se elimine cualquier posible futura competencia.

INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADO

Los inconvenientes para el franquiciado proceden de dos fuentes que no se deben mezclar:

- 1.- Una franquicia concreta.
- 2.- El sistema de franquicia en general.

Dentro del primer grupo, estando claro que la gestión del franquiciador influye en el negocio del franquiciado,

cabe plantear las siguientes interrogantes, para valorar las posibles consecuencias posteriores:

- ¿Qué ocurre si el ritmo de crecimiento del franquiciador no es el adecuado?: empeora la calidad de los servicios que presta y pone en riesgo su negocio y el del franquiciado.

- ¿Qué ocurre si la selección de nuevos franquiciados no es correcta?: la marca puede ser mal gestionada en otros mercados y salpicar al franquiciado. Los malos resultados de algunos franquiciados pueden arrastrar al franquiciador.

- ¿Qué ocurre si la calidad del servicio no es buena?: el franquiciador no resolverá problemas técnicos y no cumplirá los compromisos de formación que necesita el negocio, difíciles de encontrar en el mercado, por ser especiales del negocio en cuestión.

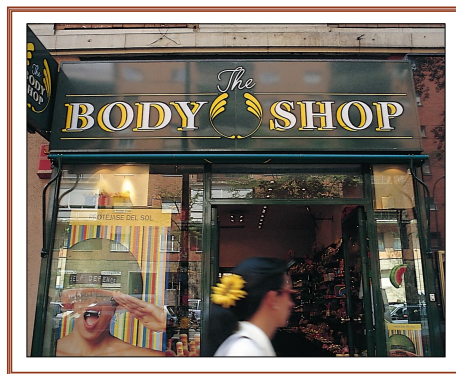
A este respecto, es importante destacar la cantidad de enseñas que se ofertan en el mercado sin pruebas piloto, bajo el argumento de “la idea es muy buena, y no podemos perder tiempo en pruebas; el que pega primero, pega dos veces...”.

Si bien es cierto que ser primeros siempre será mejor, recordemos que la principal ventaja de la franquicia es ser un negocio probado, y sin proyecto piloto no existe experiencia para los primeros franquiciados.

- ¿Qué ocurre si no cuenta con buenos profesionales de marketing?: las inversiones de publicidad y promociones no tendrán éxito (y se financian con dinero del franquiciado). Los nuevos productos no se adecuarán a las necesidades del mercado. El negocio no se adaptará a los cambios del mercado.

- ¿Qué ocurre si no existe coordinación con el franquiciador?: la descoordinación tiene un coste no contemplado en las estimaciones de rentabilidad.

En cualquier caso, el franquiciado ha pagado el canon de entrada (aunque el negocio fracase), y debe seguir pagando royalties (aunque el servicio sea malo) y un porcentaje de ventas (aunque las acciones de desarrollo de mercado sean nulas).



Sobre todas estas cuestiones un potencial franquiciado debe aplicar probabilidades (investigar otros franquiciados...), pero en definitiva son problemas que surgen en determinadas enseñas por problemas de gestión interna, y no afectan a la franquicia como concepto.

Realmente, sólo cabe una especial amenaza sobre un franquiciado que ha seleccionado bien su enseña:

¿Qué posibilidades hay de que el franquiciador pretenda variar este sistema en el futuro y tender a tiendas propias?

Y, sin ser tan drásticos, ¿qué limitaciones existe a que mi franquiciador aplique un sistema mixto (tiendas propias/franquiciadas), de modo que cree una sucursal propia en mi propia área de influencia?

INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA PARA SU DESARROLLO EN EL MERCADO

Uno de los primeros inconvenientes de la franquicia para su desarrollo en el mercado es que todavía tiene un carácter de novedad, y que sólo ahora comienza a ganar peso en el mercado.

Esto implica: desconocimiento de la fórmula, carencia de legislación específica, escasa trayectoria de organizaciones en el sector (franquiciadores y franquiciados), capaces de fomentar el sistema.

Asimismo, otro de los inconvenientes es la desconfianza del empresario español hacia el sistema, que requiere transparencia y confianza.

Y, por último, hay que considerar que el franquiciado tiene un perfil diferente. Frente al pequeño empresario tradicional (emprendedor, hecho a sí mismo y autoritario) se requiere una persona formada y capaz de trabajar en grupo; exigiendo el cumplimiento de lo pactado, pero comprometido a cumplir su parte; capaz, además, de apreciar las oportunidades que presentan las tendencias de consumo, para las que la fórmula de la franquicia presenta especiales ventajas. ■