

MÁS PERSONAL

FH: Hola Eduardo, muchas gracias por recibirnos en tu casa. Primero de todo, nos gustaría preguntarte ¿Cómo te defines?

ET: Realmente creo que soy una persona apasionada en todo lo que hace. Disfruto de cada parcela de mi vida personal y profesional. En lo referente a mi actividad profesional puedo confirmar que me apasiona lo que hago y que me sería muy difícil estar en el día a día como estoy sin esta pasión y convicción. Dicho esto, soy consciente de que para conseguir cualquier logro hay que tener la vista puesta en el horizonte, visualizar el resultado de lo que se va a conseguir y trabajar muy duro en el día a día hasta poder lograrlo. Una vez se alcanzan los objetivos y pasa el tiempo suelo mirar hacia atrás y soy consciente de todo lo conseguido.

FH: Hay determinadas afirmaciones tuyas que en ocasiones han sido controvertidas. Una de ellas generó un cierto impacto en el ámbito de las consultoras de franquicia cuando afirmabas que un consultor debe tener experiencia en dirección y gestión. ¿Sigues pensando lo mismo?

ET: Si, por supuesto. Sigo pensando lo mismo, aunque debo matizar mi respuesta. En primer lugar, esta es una afirmación que afecta en este caso en particular a aquello que conozco y que es la consultoría de franquicia, donde la misión del consultor es ayudar a las empresas a organizarse para ser rentables y eficientes, a la vez que deben ser capaces de liderar equipos de personas. Y en este caso tengo que diferenciar las empresas de consultoría, como es nuestro caso, de los consultores independientes. En ambos casos, empresas de consultoría y consultores independientes, el equipo directivo de la consultora debe tener experiencia acreditable en haber ocupado puestos de dirección, participado en la gestión y haber dirigido equipos exitosamente. Como si no ¿puede entenderse que alguien sin experiencia práctica en la gestión de equipos y responsabilidades empresariales pueda determinar el destino de sus clientes y guiarles en su recorrido? Si es cierto que hay determinadas labores que forman parte del proceso de consultoría de franquicia, como son todos los aspectos de manualización y algunos otros más, donde no son necesarios estos requisitos. Pero la necesaria visión estratégica y económica que debemos aportar las empresas de consultoría en franquicia exigen un conocimiento real de los negocios, de las estrategias, de los presupuestos realistas y de la gestión de equipos humanos que solo puede aportar la experiencia.

FH: ¿Te sientes protagonista de este sector?

ET: En absoluto. El verdadero protagonismo les corresponde a los múltiples empresarios que forman parte del mismo y que son realmente quienes consiguen los logros.

FH: ¿Propondrías hoy algún escenario de mejora para las empresas que operan en este sistema?

ET: Llega un momento en el que debemos compararnos no con otros competidores en franquicia, sino con aquellas empresas que no están franquiciando, sean competidores directos o no. Las empresas franquiciadoras presentan modelos de negocio ágiles creados por

emprendedores con un gran empuje y que impactan en el cliente final. Todo ello favorece que rápidamente destaquen y facilita su multiplicación. Pero también es cierto que las empresas en otros ámbitos de actividad están realizando importantes inversiones e innovaciones en tecnología, sistemas, marketing y enfoque estratégico a medio y largo plazo. Este enfoque y estas inversiones no están siendo realizados convenientemente en las empresas franquiciadoras salvo excepciones. La consecuencia es que, si bien es cierto que las empresas franquiciadoras innovan en el concepto de los negocios, van por detrás en tecnología, marketing y estrategia frente a otros operadores. Es precisamente, en estos aspectos donde deben realizarse todos los esfuerzos. El resultado de ello es más negocio, más fidelización, más sostenibilidad en el medio plazo, mejor defensa frente a competidores, mayor productividad y más satisfacción del cliente y de los franquiciados.

FH: ¿Crees adecuada la frase “enamorarse” en referencia a aquellas marcas donde el futuro franquiciado va a incorporarse? Te la hemos escuchado en muchas diferentes ocasiones y en múltiples entornos. También nos consta que has recibido críticas por ello.

ET: Esta frase es mía y por cierto se me ha criticado mucho por parte de algunos. La suscribo plenamente. Creo que expresa con claridad una línea de pensamiento y de actuación. Lo importante en cualquier decisión es no cegarse por las marcas más notorias. Hay excelentes empresas en fase de inicio, cada vez más, que suponen excelentes oportunidades y marcas ampliamente desarrolladas con un elevado riesgo. Es responsabilidad del inversor conocerse a sí mismo, valorar sus aptitudes, capacidades, disponibilidad económica y asunción del riesgo que esté dispuesto a asumir y en función de todo ello analizar, analizar y analizar cuál es el negocio donde va a sentirse plenamente identificado. Y para mí, un negocio donde me sentiré plenamente identificado en franquicia es aquel que me “enamora”, que me hace sentir orgulloso de gestionarlo, donde me siento en consonancia con su equipo fundador y gestor, y donde me siento capaz de llevarlo a término por mí mismo con todos los apoyos que me va a brindar.

FH: ¿Significa esto que los franquiciadores deben ser éticamente responsables?

ET: Por supuesto. Si como empresa decidimos ser franquiciadores, debemos ser responsables indirectamente del buen fin de nuestros asociados y de todos los que forman parte del sistema, y no podemos ni debemos aceptar en este sector a quienes no tienen la altura ética necesaria para formar parte del mismo, obligándoles a retirarse en la medida de nuestras capacidades y a través de los propios organismos que debería tener el sistema. En cualquier caso y como he comentado en otras ocasiones, franquiciar no deja de ser una forma de hacer negocios en sí misma, pero es, principalmente y al mismo tiempo, una fórmula de crecimiento empresarial. Ante esta premisa, las empresas franquiciadoras obtienen su rentabilidad en la medida en que crecen y expanden sus redes según los ritmos de crecimiento adecuados a sus propios objetivos y necesidades. No obstante, existen diferentes etapas en la evolución de cada cadena, siendo la más crítica la fase inicial, pues es donde una empresa se juega el ser o no ser. Pero nunca debemos confundir crecer empresarialmente a través de la franquicia incorporando franquiciados como parte de nuestra estrategia a todo lo contrario,

que es conseguir franquiciados como una forma de hacer negocio y como toda finalidad en sí misma.

FH: Como consumidor, en tu día a día, ¿qué franquicias y que negocios te gustan y por qué?

ET: Me gustan y me apasionan todos aquellos empresarios apasionados por sus negocios. Todos aquellos que son innovadores con sentido y ofreciendo un auténtico valor real. Por expresar un modelo de negocio conocido por todos, para mí, el modelo de tienda por excelencia y del que pude formar parte son los Apple Store donde el personal que forma parte de los mismos son auténticos fans de la marca. El espacio está pensado hasta el último detalle y la transmisión de la marca y de sus productos es conocida por todos. Es algo que salvando las distancias han logrado muchas franquicias, no todas, si han sido selectivos en la incorporación de franquiciados, que por otro lado son los auténticos gestores de las mismas en cada unidad de negocio. Hay una frase que no es mía y que expresa lo siguiente: “El buen franquiciador no es aquel que tiene un buen negocio, si no el que tiene buenos franquiciados”. Estos son los negocios que me gustan.

FH: ¿Cómo te ves a ti mismo dentro de una década?

ET: En muchas ocasiones miro hacia atrás, seis meses o un año, y soy consciente de los avances realizados, de los logros conseguidos. Me atrevo solo a verme mañana mismo y a establecer futuros objetivos, pero soy incapaz de verme dentro de una década. Creo que es importante disfrutar el día a día con un fin en mente y tener la necesaria flexibilidad y capacidad de adaptación a las circunstancias imprevistas que no dejarán de surgir.

FH: ¿Cómo anticipas el futuro?

ET: Vamos a vivir años de pleno desarrollo para el sistema de franquicia. También vamos a ver múltiples cierres y discontinuidades de aquellas empresas que son menos competitivas, mientras que a la vez también asistiremos a múltiples adquisiciones y fortalecimiento de redes aprovechando las sinergias que se pueden generar. Serán muchos los nuevos conceptos de negocio que irrumpirán en el mercado y también áreas de negocio pertenecientes a grandes empresas que franquiciarán su actividad. Pero, sobre todo, vamos a observar cómo múltiples inversores se incorporan en este sistema y lo hacen crecer significativamente. En este contexto aparecerán nuevos negocios con un fuerte componente online. Pero lo más importante y significativo y que en definitiva es lo que da vida al sistema, es la demanda creciente por parte de emprendedores, inversores y cada vez más grupos de inversión que organizados de una u otra forma están irrumpiendo en el sector.

También puedes descargarte gratuitamente “Conversaciones sobre franquicia” clicando directamente [aquí](#).