

MÚLTIPLES OPINIONES

En esta última conversación que cierra estas “Conversaciones sobre Franquicia” vamos a compartir contigo las opiniones expresadas en su momento por un amplio número de destacados líderes empresariales nacionales e internacionales en el ámbito de la franquicia. Conjuntamente compartisteis una forma de pensar y de actuar que ha tenido una gran trascendencia en la franquicia. Aquí vamos a destacar tan solo algunas de las opiniones que más nos han llamado la atención por parte de algunos de ellos y te vamos a pedir que nos des tu opinión al respecto. Todas las opiniones nos parecen no solo acertadas, sino plenamente vigentes, incluso adelantadas a su tiempo. Las mismas las recogiste en el libro que publicaste en su momento bajo el título -Crecer en Franquicia- y que fue editado por Gestión 2000/Grupo Planeta.

FH: Primero de todo cuantas personas participasteis en su conjunto y por qué era necesario que la lista fuera tan extensa.

ET: Fuimos cerca de 60 personas con una amplia responsabilidad todas ellas en diferentes países. Mi objetivo era lograr una visión global por encima de la visión particular de un país o en este caso de la mía personal como impulsor del trabajo realizado. Compartir en nuestros encuentros las opiniones y las experiencias de todos ellos no solo abrió mi visión, si no que fortaleció las convicciones de todos y nos aportó en conjunto una grata experiencia. Mucho de lo expresado en estas conversaciones que hemos mantenido es una línea de pensamiento compartida con todos ellos y que se mantiene vigente. Puedo adelantar con casi toda seguridad que voy a estar de acuerdo plenamente con todas las opiniones que me vas a plantear.

FH: La primera opinión que te trasladamos corresponde a Stephen Caldeira, quién en aquellos momentos era presidente y CEO de la IFA, la Asociación Internacional de Franquicias en EE.UU. Se expresaba así: *“La franquicia en Estados Unidos ha crecido por encima de la media de la economía, pese a no haber aplicado todos los cambios estructurales necesarios. En Norteamérica supone más de 825.000 unidades, aporta casi 18 millones de trabajadores y contribuye con 2,1 billones de dólares a esta economía; todo ello teniendo en cuenta que el actual régimen fiscal hace que sea cada vez más difícil este crecimiento, sobre todo en la actual legislatura y reglamentación. Sin una acción para reformar estas regulaciones, los franquiciados se enfrentarán a retos importantes para entrar en el sistema y los que ya existen tendrán dificultades para expandirse o invertir en sus establecimientos, mientras que el franquiciador retrasará sus decisiones sobre planes de crecimiento en el ámbito nacional e internacional. Estos cambios son necesarios y la IFA está trabajando en esta dirección”*.

ET: Expresaba una realidad. La IFA con Stephen Caldeira al frente trabajó en la dirección que exponía y consiguió cambios y adaptaciones legislativas que no entorpecieran y facilitaran la gestión de las franquicias. Y debo destacar que este espíritu de lucha y de trabajo lo hace desde la plataforma que es Estados Unidos, donde el desarrollo es pleno y las facilidades son múltiples. Si nuestros organismos y nuestras administraciones actuaran de la misma forma nuestro nivel sería muy superior. Al finalizar su presidencia dejó todo el trabajo hecho.

FH: Vamos ahora con Manuel Bermejo, Director General de la Unidad de Programas de Empresa Familiar en el Instituto de Empresa IE y presidente de TFAB. *“Cuando se habla de franquicia en España, lo primero que creo es que es de justicia poner en valor la extraordinaria contribución de este sistema a la creación de una sociedad más emprendedora. Además, el sistema de franquicias ha permitido a muchas pymes ganar tamaño crítico para competir con grandes corporaciones y hacerse con una posición de liderazgo. Creo que hay que hacer un ejercicio de vuelta a los orígenes y no olvidar las virtudes propias de la franquicia: una empresa que cuenta con un modelo de negocio que se revela exitoso, que entiende las claves de ese éxito y que tiene la capacidad de clonar esas claves en los establecimientos franquiciados. Por supuesto que conseguir esto exige altas dosis de trabajo, sacrificio, esfuerzo, inteligencia, constancia, compromiso, humildad... Tantos y tantos valores que parecen haberse perdido en esta España de las décadas del crecimiento y el milagro económico”.*

ET: Coincido plenamente con todo lo que expone. Con unas u otras palabras así lo he expresado y creo que su visión es clarificadora. Cierra lo que expone con una frase que debe hacernos reflexionar no solo en la franquicia, si no en todas y cada una de las actividades y facetas de nuestro entorno de hoy.

FH: Eva Ivars es Consejera Delegada de Alain Afflelou, así se expresaba: *“Como sector debemos evitar a toda costa el intrusismo de aquellos que se hacen llamar franquiciadores y que se venden como «franquicias» pero que son incapaces de brindar todo el know-how que requiere este modelo. Antes de salir al mercado, la organización debe estar dotada no sólo de los elementos jurídicos y de consultoría necesarios sino también de una estrategia de futuro y un plan de negocio que haga de esa franquicia y sus franquiciados una compañía más sólida y rentable en el futuro. Por otra parte, debido a la falta de comprensión del modelo existe una tendencia a saltarse las normas de la franquicia, y cuando falla el sistema se acusa al franquiciador. Nosotros creemos que este modelo se fundamenta en relaciones personales abiertas y honestas entre el franquiciado y el franquiciador y en expectativas realistas en el negocio. Es la única forma de asegurar que esta relación funcione”.*

ET: Desde entonces y con Eva Ivars al frente, Alain Afflelou ha experimentado un importante y sólido crecimiento. Ha puesto en práctica todo aquello que exponía.

FH: En este caso Barbara Humar, presidenta de la Asociación de Franquicias de Eslovenia, se expresa de forma muy similar a la que tú has expuesto en muchas ocasiones y define el papel de las asociaciones como mucho más activo de lo que conocemos. Así se expresaba: *“La franquicia debe ser reconocida y entendida mejor por los franquiciadores potenciales, así como por los franquiciados. Son necesarias más acciones formativas, regular mucho mejor la legislación específica del sector”.* También, las asociaciones de franquicias deben desempeñar su papel institucional, realizando un trabajo de lobby más fuerte, y garantizar que las empresas que operen en este sector lo hagan de la forma adecuada, con el fin de establecer una clara diferencia entre las que son un verdadero modelo de negocio y aquellas que no lo son. Más ética significa más negocio. El sector y las instituciones pertinentes deben excluir a aquellas

empresas que no están debidamente preparadas para franquiciar o que no lo hacen con la ética necesaria.

ET: Coincido plenamente con Barbara y ambos compartimos idéntico pensamiento. Siempre he dicho que como sector nos falta ser más lobby. Barbara ejerce esta función, también Stephen, Diego, Juan Manuel y otros muchos más. Por otro lado, comparto plenamente la exclusión de aquellas empresas que no estén preparadas y en condiciones de franquiciar.

FH: Vamos ahora con Sergio Rivas, CEO de Avanza Food, que engloba diferentes marcas de restauración bajo las que operan más de 400 restaurantes. Esto es lo que expresaba: *“La principal dificultad no es que todos los actores principales de esta fórmula comercial (franquiciadores y franquiciados) entiendan de verdad lo que es y lo que no es la franquicia y que acudan a esta fórmula sólo en los casos apropiados y siempre que se cumplan toda una serie de requisitos y reglas”*. De esta forma, se podrían distinguir cuáles son las verdaderas franquicias y franquiciadores de los que no lo son. La franquicia es el medio más rápido para desarrollar un negocio de éxito, pero también puede ser el modo más rápido de complicarnos la vida cuando nuestro formato de negocio no está terminado de definir. La única manera de que un franquiciado conserve el rótulo de la marca es que gane dinero; la franquicia de éxito no es la que tiene un buen franquiciador, sino la que además tiene buenos franquiciados; y, en definitiva, no es posible que haya una franquicia de éxito, sin franquiciados que tengan éxito.

ET: Sigo opinando lo mismo que en todos los comentarios que me habéis mostrado. Estoy plenamente de acuerdo y ni puedo añadir ni quitar nada a lo que expone Sergio. En su carrera profesional ha demostrado sobradamente su valía y su compromiso con lo que cita.

FH: Benoit Mahe, es fundador de CapKelenn y autor de Retail Coaching. Es un experto reconocido internacionalmente en el ámbito del retail. Esto es lo que opina: *“En gestión de tiendas, lo que no se mide, no puede crecer. Quienes hemos gestionado tiendas, sabemos que la gestión de un comercio es un flujo incesante de detalles; “Retail is detail” dicen en inglés. De ahí la necesidad para las cadenas de franquicia de proveer a cada una de sus tiendas de un modelo de cuadro de mando simple que les permita diagnosticar, interpretar y dirigir su negocio. En este contexto, aparece el retail coaching. El retail define el sector del comercio minorista. El coaching es una relación profesional continuada que ayuda a conseguir los resultados extraordinarios. El retail coaching acompaña a la franquicia hacia su mejor nivel. ¡Las personas! Los 70.000 puntos de venta franquiciados en España representan lugares de vida, de encuentros. El comercio está vivo, el comercio es vida”*.

ET: Con la implantación de su método adoptado cada vez por más empresas franquiciadoras ha conseguido formar al personal de primera línea en múltiples redes y puntos de venta. Lo más importante es que lo hace de una forma eficiente y a la vez divertida, Benoit y su equipo consiguen incrementar las ventas y elevar el ticket medio de cada establecimiento prácticamente sin ningún esfuerzo.

FH: Greg Nathan, es fundador del Franchise Relationship Institute en Australia. Así se expresa: *“A medida que el sistema de franquicia crece y los franquiciados se sienten más seguros y*

confiados, su percepción sobre la función del franquiciador cambia. Es probable que traten incluso de desafiar las estrategias del franquiciador y los sistemas de la central. Todo franquiciador que no entienda las necesidades cambiantes del franquiciado pronto se encontrará con un conflicto. Un franquiciado, o grupo de franquiciados, que se sientan frustrados y con un bajo nivel de servicio por parte de la central pueden convertirse pronto en una amenaza para sí mismos y para el franquiciador. Para dar respuesta a todo ello, se ha de mejorar la formación de los equipos del franquiciador, realizar acciones más colaborativas con los franquiciados, ser más rigurosos en la selección de multifranquiciados y mejorar el proceso de selección y captación de nuevos franquiciados”.

ET: Pude conocer a Greg en Sao Paulo. Ambos éramos ponentes en un certamen internacional que se celebró. Coincidimos conjuntamente con Claudia Bittencourt en un selecto club de la capital horas antes del certamen. Es una persona polifacética y francamente divertida que además suele tocar instrumentos musicales en el cierre de sus ponencias. Tuve la suerte de haber participado antes que él. Hacerlo después puede resultar frustrante. Es todo un showman y conecta perfectamente con los asistentes. Es un reconocido conferenciante internacional muy apreciado en todo aquello que tiene que ver con la gestión de los franquiciados. Lo que expresa es la filosofía que el mismo asume y con la que comparto plenamente todo lo expuesto.

FH: Juan Manuel Gallastegui, es fundador de Gallastegui Amella, miembro honorario de la FIAF y ha sido uno de los primeros presidentes de la Asociación Mexicana de Franquicias. Así se expresaba: *“En los últimos veinticinco años, la franquicia ha probado en todo el mundo que es un modelo comercial exitoso, que puede replicar conceptos de más de ochenta giros comerciales diferentes, que sin ella muchos negocios no habrían alcanzado el éxito que lograron; pero los tiempos cambian, una franquicia no puede sustentar su éxito solamente en una marca exitosa o en un know how probado; en el siglo XXI, época de cambios, de amenazas, pero también de retos, la franquicia ha de adecuarse a su nuevo entorno. Debemos hablar hoy de las franquicias del siglo XXI, más preocupadas por la calidad que por la cantidad, preocupadas por la sinergia con su franquiciado, que atienden a conceptos y elementos como la tecnología punta, y la comunicación permanente. El siglo XXI tendrá que ser el de las franquicias como un modelo que pretende replicar conceptos exitosos acorde al nuevo entorno en que se desarrollan”.*

ET: Juan Manuel tiene una amplia experiencia. Lleva muchos años disfrutando de la franquicia y ha sido uno de los impulsores de la misma en México. Viene a expresar lo que anteriormente he expuesto al indicar que los tiempos cambian y la franquicia también. Franquiciar hoy requiere otros condicionantes y como Juan Manuel expresa debemos basarnos más en la calidad que en la cantidad.

FH: Marcos Gouvea, es presidente de GS&MD-Gouvea de Souza en Brasil. *“La franquicia vive en todo el mundo una nueva realidad resultante del aumento del nivel de competitividad que genera una creciente necesidad de productos, marcas y servicios, en conexión directa con el consumidor final. Como resultado, las compañías han buscado alternativas de creación de redes de distribución que les permitan conocer, controlar y, si es posible, anticipar el*

comportamiento del consumidor, ofreciendo productos y servicios en línea con estas demandas y desintermediando el proceso de distribución. Esta es una de las razones que más han contribuido a dar a la franquicia un papel estratégico y relevante en el escenario de los negocios. Una alternativa que permite a los fabricantes y proveedores de servicios establecer una relación directa con los consumidores, con la creación de tiendas corporativas sin hacer una gran inversión”.

ET: Marcos es un excelente empresario y conocedor de los negocios. Mantiene excelentes relaciones con múltiples empresarios y está siempre atento a las nuevas tendencias, además de estar viajando permanentemente por el mundo en busca de descubrir las tendencias más actuales. Expone lo que está ocurriendo.

FH: Eduardo, hemos compartido las principales opiniones de un significativo número de líderes destacados en la franquicia y que tienes el mérito de haber conseguido reunir. Muchos de ellos adelantaron a su tiempo lo que expresaban. ¿Aportarías algo más a estas declaraciones?

ET: Realmente no. Seguramente mis respuestas aportan poco, porque cada una de las personas mencionadas expresa lo mismo que pienso. Unos y otros coincidimos con lo expuesto y de esta forma es muy fácil construir, avanzar y crear. Si quiero destacar que faltan otros muchos más que no han sido mencionados, pero también entiendo que en algunos casos pueden repetirse las opiniones y por otro lado la extensión del contenido sería excesiva.

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