



Mariano Alonso Prieto es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Es Socio Director General de mundoFranquicia consulting y Director General del portal vertical mundoFranquicia.com. A través de ambas organizaciones, coordina diversos programas y foros de promoción y desarrollo de la franquicia en España.

Ejerciendo funciones directivas en cadenas de franquicia, Alonso inició su trayectoria en el ámbito de la franquicia en 1992. En 1994 comenzó su trayectoria de consultor especializado en franquicia y, desde entonces, ha trabajado en muy variados temas relacionados con esta fórmula de asociación comercial. Ha intervenido en el desarrollo de cientos de proyectos estratégicos de expansión con empresas integradas en muy diversos sectores de actividad, asesorando tanto a franquiciadores como a franquiciados.

Es ponente habitual en seminarios y conferencias y ha visto editada una amplia relación de artículos y publicaciones relacionadas con la franquicia. Es autor del libro *La Franquicia de la A a la Z* y del *Diccionario de la Franquicia*, premio SIF&Co 2004 al mejor trabajo de análisis e investigación. Desde mundoFranquicia consulting dirige las publicaciones anuales *Directorio de Franquicias* y *Comercio y Expertos en Franquicia*.

## Madera de Franquiciador.

Por Mariano Alonso

Socio Director General de mundoFranquicia consulting

**mundoFranquicia**  
consulting

***Si usted quiere franquiciar su negocio, o al menos se lo está pensando, analice primero, y hágalo con toda la objetividad de la que sea capaz, sus cualidades empresariales de cara a la dirección de una central de franquicia. Independientemente de los valores que ha de mostrar el modelo de negocio y la propuesta asociativa de franquicia, todo buen franquiciador debe presentar una serie de aptitudes que le permitan desarrollar convenientemente su función de líder de la cadena y dirigir la organización sobre la que debe sustentarse el sistema.***

**F**ranquiciar una empresa es dirigir una organización cuyos límites van más allá de los propios activos y estructuras de la misma. Una organización que supera el propio sistema de la empresa para extenderse a otro de orden superior integrado por muy diversas estructuras empresariales que, aún siendo independientes, quedan vinculadas entre sí compartiendo métodos y objetivos.

Y si asumimos que una empresa franquiciadora adquiere el compromiso firme de liderar y coordinar una organización de dimensión multiempresarial persiguiendo un beneficio común, es fácil entender que el empresario franquiciador deba mostrar cualidades más marcadas si cabe que las que todo empresario requerirá de cara a la consecución del éxito en su negocio.

Un empresario franquiciador debe ser ante todo un empresario muy completo, capaz de destacar en un amplio número de facetas y que disponga de valores claramente identificados con la visión estratégica, la capacidad de dirección y organización, el espíritu conciliador, las actitudes comunicadoras y el liderazgo que su función franquiciadora requerirá ante todos los empresarios franquiciados que integren la organización.

Analice su perfil de empresario y medite seriamente sobre si dispone o no de estas cualidades directivas.

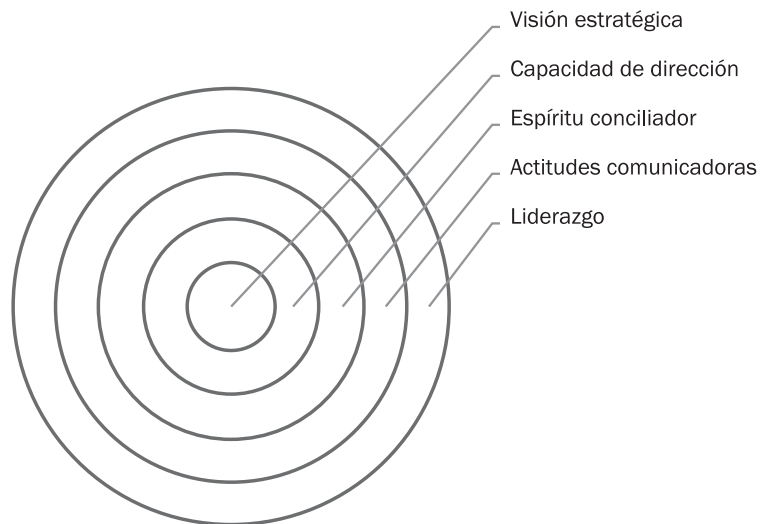
### **Visión estratégica.**

Franquiciar es trazar una estrategia de crecimiento compartido. Una estrategia relacional entre empresarios que permitirá a uno de ellos, el franquiciador, la

**“Será responsabilidad del empresario franquiciador establecer las bases generales de funcionamiento de la organización franquiciada.”**

creación de un canal de venta de extraordinarias dimensiones y diversidad geográfica y a los otros, los franquiciados, el desarrollo de un negocio abanderado por una marca de prestigio y en claras condiciones de minoración de riesgos empresariales. En definitiva será al franquiciador a quien corresponda definir el posicionamiento estratégico de la enseña en tres frentes:

- *Estrategia de negocio*, estableciendo las bases de explotación y desarrollo de la actividad objeto de la franquicia.
- *Estrategia de asociación*, marcando las obligaciones y derechos de las partes en sus respectivas relaciones y en definitiva el rol que cada una de ellas desempeñará en el contexto de la organización franquiciada.
- *Estrategia de desarrollo*, definiendo las peculiaridades de la creación de la cadena, en términos de implantación (mercados) y evolución (crecimiento).



### **Capacidad de dirección.**

Si optó por la franquicia como fórmula de expansión de su empresa debe saber que se dispone a dirigir una organización con un esquema peculiar que requerirá cualidades gestoras muy especiales. La faceta directiva no vendrá aquí tan sólo referida a la gestión de estructuras propias, sino a la gerencia de un sistema de estructuras ajenas vinculadas entre sí por la aceptación de unas 'reglas de juego' y de unos objetivos compartidos.

Será responsabilidad del empresario franquiciador establecer las bases generales de funcionamiento de la organización franquiciada, administrar los recursos financieros y humanos con los que la central cuenta para el ejercicio de sus funciones y garantizar que todos y cada uno de los puntos de negocio de la cadena transcurre de acuerdo a los estándares de calidad y procesos predefinidos.

Conseguirlo sin existir relaciones de subordinación laboral únicamente será posible con un marco contractual que delimite correctamente los compromisos adquiridos por las partes, pero ante todo con unas cualidades de dirección por parte de quien debe ejercer el liderazgo de la cadena.

### ***Espíritu conciliador.***

Como en cualquier otra relación, ya sea humana o empresarial, la posibilidad de discrepancias y conflictos no le será ajena tampoco a la franquicia. Aunque la franquicia define de antemano los pormenores de la relación asociativa - en el contrato otorgado - y los procedimientos operativos y comerciales - en los correspondientes manuales de negocio -, la aparición de diferencias entre franquiciador y franquiciados siempre es una posibilidad ante la que el primero debe saber reaccionar de forma positiva.

Mantener la calma, saber escuchar los argumentos de la otra parte y exponer razonadamente nuestra postura, serán actitudes deseables de un franquiciador frente a alguna contingencia con un franquiciado. Sin que éste deba aceptar lógicamente cualquier acción o decisión del franquiciado que pueda desvirtuar el modelo de negocio y perjudicar a la marca, lo cierto es que el franquiciador deberá en ocasiones saber encontrar un punto de encuentro que resulte aceptable para ambas partes y siempre positivo para el total de la cadena.

En muchas ocasiones la solución adoptada será una posible salida a alguna diferencia similar que pueda surgir en el futuro con algún otro miembro de la red. Incluso, si las discrepancias aparecieron por asuntos en principio no previstos, la solución finalmente acordada puede incluso llegar a institucionalizarse y a marcar un nuevo proceso corporativo que encuentre su reflejo en el manual de operaciones.

### ***Actitudes comunicadoras.***

Un buen franquiciador debe ser ante todo un gran comunicador. La franquicia supondrá una transmisión de experiencias empresariales al franquiciado y ello requerirá del franquiciador, por un lado, claras dotes comunicativas, pero por otro habilidades a la hora de instaurar los procedimientos y sistemas que favorezcan una comunicación directa y fluida con sus franquiciados.

El buen franquiciador es aquel que en todo momento se muestra dispuesto a escuchar a sus franquiciados y el que ve en la comunicación con su red de franquiciados la base esencial para la mejora continua de su franquicia. Si olvidamos que son los franquiciados quienes mantienen un contacto más directo con los mercados en los que operan y que son ellos quienes mejor pueden retroalimentar el sistema, nuestro futuro en el ámbito de la franquicia puede que no sea muy esperanzador.

---

**“Mantener la calma, saber escuchar los argumentos de la otra parte y exponer razonadamente nuestra postura, serán actitudes deseables de un franquiciador.”**

---

**“El franquiciador es el verdadero líder de la cadena.”**

### ***Liderazgo.***

Y es que el franquiciador es el verdadero líder de la cadena. Es él quien crea el concepto de negocio, el que lo experimenta y perfecciona, pero también quien establece las pautas asociativas con aquellos que fueran a explotar su marca en calidad de franquiciados.

El franquiciador mostrará su liderazgo estableciendo, manteniendo y desarrollando por un lado la originalidad y atractivo del modelo de negocio y por otro la rentabilidad de los puntos de venta de la red.

Un franquiciador será también líder de la cadena protegiendo y reforzando la imagen de marca de la red.

Pero no se inquiete. Muchas de estas u otras facetas, sin duda imprescindibles en todo buen franquiciador, se irán adquiriendo y/o potenciando con el progresivo crecimiento de la cadena y a medida que se vaya familiarizando con el funcionamiento de la franquicia. De momento, en las fases iniciales de decisión de una próxima expansión en franquicia, bastará con que usted sea consciente de la relevancia de estas cualidades y se disponga a mejorar sus aptitudes franquiciadoras. Será un buen principio.