



Licenciado en Economía por la Universidad de Granada y MBA por IEDE (Institute for Executive Development).

Director del departamento de Consultoría y Asociado de mundoFranquicia consulting. Actualmente también dirige el Curso de Gestión y Dirección de Franquicias que imparte mundoFranquicia consulting junto al Grupo Fundosa, en el que también participa como profesor habitual.

Colabora habitualmente con artículos de opinión en revistas del sector de la franquicia y como ponente en seminarios del sector de la franquicia.

## Puedo franquiciar mi negocio.

Por Pablo Gutiérrez

Director de Consultoría de mundoFranquicia consulting

**mundoFranquicia** |  
consulting

**Estudié detenidamente cómo la franquicia puede beneficiar a su empresa y en qué la podría perjudicar. Indudablemente la franquicia ofrecerá numerosas ventajas en un proceso de crecimiento empresarial, pero también presenta inconvenientes que es preciso conocer y valorar.**

**N**o descubriremos nada diciendo que la franquicia conlleva numerosas ventajas. Para darnos cuenta de algo tan incuestionable basta comprobar el crecimiento que este sistema de comercio asociado ha experimentado en los últimos años en nuestro país y el amplio número de empresas de tan diferentes segmentos, ámbitos y características que han optado por la franquicia como vía de extensión de sus redes comerciales.

En etapas posteriores del proceso tendrá oportunidad de conversar con consultores o especialistas acreditados en franquicia, realizar un test que le aporte una información básica inicial, e incluso de afrontar el oportuno estudio de viabilidad con el que disponer de una información cualificada en la que asentar decisiones definitivas. Sin embargo, en un momento inicial y antes de dar ningún otro paso, es aconsejable que sea usted como empresario quien defina las ventajas e inconvenientes que la franquicia podrá representar para la empresa. Haga una lista amplia, rigurosa y sincera de lo bueno y de lo malo de la franquicia en su caso particular. Es más que seguro que una relación de estas características reúna buenas dosis de subjetividad, pero también que es usted quien mejor conoce la empresa, sus estructuras y capacidades y el entorno en el que ésta opera - no olvidemos que la principal base de la franquicia es la experiencia empresarial -.

Las ventajas podrán venir especialmente referidas a la economicidad y rapidez en la cobertura de un mercado más extenso, a economías de escala y sinergias de funcionamiento, a mejoras en ratios de productividad, a la diversidad de ingresos, a la difusión de marca y beneficios de marketing, a motivaciones operativas, a la ausencia de grandes costes estructurales y de control, etc. Por su parte los inconvenientes se identificarán por lo general con aspectos organizacionales, con facetas financieras y de inversión, con factores logísticos, con la

---

**“La principal base de la franquicia es la experiencia empresarial.”**

no siempre fácil coexistencia con otras formulas comerciales ya implantadas en la empresa, con aspectos relacionales inherentes a la independencia de las partes, con la verticalidad del canal de ventas que representará la cadena de franquicias,...

No sea demasiado optimista, pero tampoco negativo en exceso. Realice un análisis equilibrado que realmente aclare opciones y le ayude a decidir. Sea exhaustivo y no deje nada sin considerar. Anticípese a todo aquello que pueda salir no todo lo bien que cabría esperar y dispóngase a potenciar los principales valores y utilidades estratégicas que puedan diferenciar claramente su propuesta de franquicia. No se inquiete si junto a las ventajas que prevé y le llevan a considerar seriamente la opción de franquiciar su negocio, identifica inconvenientes y problemas que pueden perjudicar el proceso e incluso, por qué no decirlo, desaconsejarlo en un momento dado. Si la autoevaluación está bien hecha, es normal que se intuyan facetas negativas. Diríamos incluso que resulta deseable que se concreten con antelación. Sólo identificando de antemano las adversidades y contingencias que pueden surgir es como podremos definir en el transcurso del proyecto soluciones eficaces con las que evitarlas y, en su caso, subsanarlas.

Cada tipo de actividad, e incluso dentro de un mismo segmento, las diversas empresas que operen en él, podrán mostrar unas u otras ventajas y unos u otros inconvenientes. Empresas de un mismo sector que comercialicen un mismo producto o servicio pueden presentar aspectos positivos y negativos para franquiciar muy diferentes entre sí. Huya de obviedades y generalidades e intente concretar al máximo las utilidades y las trabas que específicamente considere que pueden presentarse en la realización del proyecto de franquicia de su empresa.

Conceda importancia a este preestudio y realícelo con sentido. Se tratará de un informe de gran valor que guiará sus pasos y le ayudará a exponer a terceros con mayor claridad su visión al respecto pudiendo así enriquecer las conclusiones del estudio - socios, directivos, consultores, proveedores, clientes, distribuidores, colaboradores, entidades financieras,... -. Este informe preliminar recogerá seguramente destacados activos estratégicos de la franquicia que el proyecto deberá contemplar y potenciar, así como los principales obstáculos que pueden plantearse en su realización y que no habrá que perder ni mucho menos de vista.

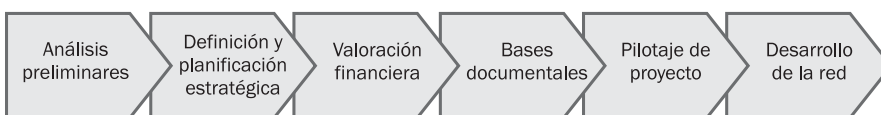
Como empresario, su intervención en la realización del proyecto resultará esencial y ésta debe manifestarse claramente incluso en los primeros pasos. Insistamos en que todo debe partir de su propio conocimiento pues franquiciar no será más que reiterar experiencias empresariales de éxito, sus propias experiencias y conocimientos. Siempre es aconsejable contar con la participación de

un consultor especializado, pero en verdad todo proyecto de franquicia debe encontrar su origen en la propia visión del empresario.

Franquiciar puede no resultar un proceso complicado, pero sí resultará muy metódico, organizado y progresivo. Será precisamente ahí donde encuentre su mayor dificultad. Es ante todo un planteamiento estratégico de crecimiento que será preciso definir, analizar y valorar antes de iniciar cualquier acción de implantación y de acometer las correspondientes inversiones de desarrollo.

No nos encontramos precisamente ante una acción rápida. No lo es en su realización y menos aún en su rentabilización. Crear una franquicia requiere de un cierto tiempo y siempre se tratará de una inversión cuyos resultados se manifestarán a medio y largo plazo. No tenga prisas. Tómesele con calma y dispóngase a iniciar un proceso que deberá ineludiblemente pasar por diversas etapas. Un proyecto de franquicia requiere de un periodo de tiempo amplio para su completa y correcta realización. Debe responder a un minucioso plan de trabajo que permita tanto configurar el modelo de negocio y definir el planteamiento asociativo y relacional con el franquiciado, como también la elaboración de la amplia relación de documentos y soportes corporativos que se precisarán. Estos documentos informativos, comerciales, operativos y contractuales han de responder y reflejar la estrategia de crecimiento en que se concrete la franquicia.

De una forma resumida podemos exponer el devenir de un proyecto de franquicia de acuerdo al siguiente esquema de etapas:



Las tres primeras fases, análisis-estrategia-valoración, componen las bases esenciales del proyecto y establecen sus peculiaridades de explotación y asociación. Es sin duda la parte más relevante del proyecto y la que condicionará su diferenciación y evolución.

Las dos siguientes, documentación-pilotaje, permiten la identificación y concreción de los planteamientos estratégicos definidos. Es una etapa de seguimiento y adecuación que permitirá la adaptación de estructuras, enfoques, aspectos organizativos, manuales de negocio, procedimientos,... y por tanto iniciar la etapa de expansión con mayores garantías. Es esta fase del proyecto la que permite subsanar numerosos y lógicos errores y por tanto la que evita su nada deseable reiteración en las propias unidades franquiciadas de negocio.

---

**“Un proyecto de franquicia requiere de un periodo de tiempo amplio para su completa y correcta realización.”**

---

**“Las etapas documental y de pilotaje resultarán esenciales para garantizar el correcto funcionamiento de la estructura franquiciadora.”**

La etapa de desarrollo es la de creación de la cadena, la fase de implantación del proyecto realizado y en la que daremos entrada en la organización a los franquiciados. Es la culminación de un largo proceso que se habrá prolongado tanto tiempo como requiera el poder garantizar sin ningún tipo de dudas la correcta puesta en marcha del sistema de franquicia.

No es posible generalizar la duración de un proceso de estas características en tanto dependerá de numerosos factores. El tipo de actividad, el grado de experiencia empresarial, la disponibilidad de estructuras asistenciales, la cobertura inicial de mercados,... serán, entre otros muchos, aspectos que influirán en una mayor o menor extensión del proyecto. Serán las etapas documental y de pilotaje las de mayor laboriosidad y duración, pero, como hemos dicho, resultarán esenciales para garantizar el correcto funcionamiento de la estructura franquiciadora. La duración del proyecto dependerá en buena medida de la amplitud de estas dos fases.

Siempre será aconsejable desarrollar una etapa de pilotaje lo suficientemente amplia. Una etapa de experimentación y adaptación que nos garantice una interesante y competitiva propuesta de negocio en franquicia y una organización capaz de respaldarla y mantenerla. Esta fase de pilotaje, deseablemente, deberá apoyarse en la gestión no solo de unidades propias de negocio, sino también en la explotación de las primeras unidades franquiciadas, las cuales contribuirán de esta forma a la mejora del modelo.

Sin pretender establecer una regla generalizada e insistiendo en la amplia casuística que puede plantearse, no será descabellado pensar que el plazo de realización de un proyecto de franquicia correctamente definido, valorado, documentado, implantado y adaptado puede prolongarse a los dos primeros años de funcionamiento de la cadena. Será a partir de entonces cuando el crecimiento de la red pueda manifestarse ya en términos exponenciales y cuando en verdad pueda iniciar la verdadera rentabilización de sus inversiones como entidad central.

Por tanto, si se dispone a franquiciar su negocio,... ¡mucho ánimo!