

10 Errores evitables a la hora de franquiciar

Es fácil caer en la equivocación: las prisas, la inexperiencia y la falta de previsión pueden acabar generando errores del todo evitables a la hora de franquiciar una actividad. Aquí, te exponemos las situaciones más propensas para que todo se desbarate: analízalas y trata de obtener el máximo provecho de ellas. No en vano... de los errores se aprende, aunque sea tarde.

1.-Un análisis incorrecto del modelo de negocio

Si partimos de una base equivocada, mal vamos... ¿Para qué seguir? Puede resultar obvio a primera vista, pero, por lo general, antes de iniciar la expansión de una actividad en franquicia hay que tener muy claro que el modelo de negocio resulta franquiciable. No realizar un análisis correcto del mismo equivale a cometer el primer, gran y definitivo error. Difícilmente se solucionará una vez puesto en marcha el negocio. Si los cimientos no son buenos y el concepto de negocio da errores, una vez se comience a reproducir, se multiplicarán estos fallos. Solucionarlo pasaría por modificar el modelo inicial, negociar con los franquiciados y asumir un importante coste económico fácilmente evitable.

2.-Que el establecimiento piloto falle...

Mobiliario, decoración del establecimiento, equipos... A la hora de montar el establecimiento piloto hay que tener en cuenta, no sólo el coste de los elementos, sino el tipo de montaje, el soporte técnico, la adaptación a varios formatos de locales, etc. Toda la imagen que conformará los puntos de venta tiene que estar perfectamente definida en el planteamiento de negocio. Este paso va íntimamente ligado al anterior; el establecimiento piloto es el escaparate de nuestro concepto de negocio, donde se fijarán las miradas de los futuros franquiciados y cuyo modelo de gestión servirá de base para el resto de la red. Por lo tanto, para evitar posibles errores, habría que esperar a tener la imagen, mobiliarios y equipos adecuados para clonar el establecimiento de manera rápida, eficaz y económica. Iniciar la expansión en franquicia de otra forma diferente a ésta es aceptar un riesgo inútil.

3.- Considerar la marca a la ligera

No es extraño ver cómo muchas cadenas, tras comenzar a expandirse con una marca poco acertada o un logotipo que no reflejaba bien las características del negocio, han tenido que dar marcha atrás. Replanteamiento y búsqueda de una marca más ajustada a su realidad. Esto es un problema que no debería darse. La marca y todos los elementos que dependen de ella deben considerarse desde el principio y no a la ligera ya que, en muchas ocasiones, un error en la marca condiciona el éxito futuro de la empresa. Es muy frecuente encontrarse con franquicias que han tenido que adaptar la marca antes de iniciar su expansión internacional, bien por un problema de registro o porque fonéticamente no sonaba bien. Lo cierto es que hay que tener unos mínimos comportamientos registrados de los clientes con respecto a la marca, ver cómo reaccionan. Esa es la mejor prueba que podemos tener, ya que una reorientación de la marca con el negocio ya en marcha, supondrá un desembolso económico de peso.

4.- Un manual operativo de andar por casa

Puede llevar a los franquiciados a hacer lo que quieran, sólo porque no existe un buen manual de trabajo que recoja y transmita de manera eficiente el sistema de negocio. ¿Dónde radica el problema? Probablemente en una escasa experiencia del franquiciador. Un buen manual va a permitir transmitir más eficientemente el sistema de negocio, formar más eficientemente a los franquiciados y servir de referencia para el funcionamiento diario del establecimiento. Debe escribirse de forma clara e inequívoca y cubrir todos los aspectos del negocio. Hacerlo con prisas, de forma poco exhaustiva, acabará siendo perjudicial para el franquiciador, un error que afectará a posteriori a toda la red, ya que si hablamos de uno o dos franquiciados, con tiempo y una buena formación, el problema se puede reconducir, pero si la red franquiciada es muy extensa, pelagra la estabilidad de la franquicia. El manual operativo es una guía de referencia clara de lo que se espera del franquiciado, por ello debe reflejar claramente todos los aspectos en la gestión y desarrollo del negocio.

5.- Un contrato de franquicias a medio hacer

El contrato de franquicias será el marco fundamental que guiará la relación entre franquiciador y franquiciado. Su importancia es, por tanto, vital. Debe realizarse atendiendo no sólo a las necesidades actuales, sino también a las futuras. Suele ser habitual que muchos contratos no tengan en cuenta aspectos tan importantes para el desarrollo de una cadena de franquicias como la futura incorporación de un fondo de publicidad, la redecoración de los locales, la incorporación de nuevas marcas o líneas de producto, la venta de la cadena de franquicias, y muchos otros aspectos que pueden condicionar el desarrollo futuro de la red. Un mal contrato de franquicias con los primeros franquiciados suele pagarse bastante caro después. Un ejemplo de cómo un "descuido" en el contrato puede afectar al desarrollo futuro es cuando no se ha previsto en el contrato la creación futura de un fondo de publicidad. Si esta posibilidad no se recoge en el contrato, luego, cuando con suficientes franquiciados quiere empezarse a invertir en campañas de publicidad para reforzar la marca, puedes encontrarte que los nuevos franquiciados tengan la obligación de destinar una cantidad al fondo de publicidad, mientras los primeros no tienen esta obligación. Obviamente, esta situación puede ser muy conflictiva.

6.- La mala definición de los cánones y royalties

A la hora de franquiciar hay que tener en cuenta otros aspectos importantes como es el pago de cánones que, si no se tratan con sumo cuidado, pueden acabar convirtiéndose en el Talón de Aquiles de la enseña. La estructura de cánones y royalties no se estudia mucho. Hay que procurar que sea justa para ambos: franquiciador y franquiciado, equilibrada con el valor a largo plazo que se ofrece al franquiciado y que al mismo tiempo permita obtener una rentabilidad adecuada al franquiciador. Fallar en este campo es un error grave, con repercusiones difíciles de subsanar. Suele ser habitual que la rentabilidad real que se obtiene de un franquiciado sea bastante inferior a lo previsto. O lo que es peor, se perdería dinero si se diera el soporte necesario para que funcionara adecuadamente. El resultado: no se da el soporte necesario y por lo tanto se condena la franquicia a un dudoso futuro.

7.- No decidir correctamente la zona de exclusividad

Cuando no se tienen franquiciados, establecer una zona de exclusividad no parece prioritario y se suele decidir rápidamente. Esto implica que el franquiciador no tenga problemas en conceder zonas de exclusividad muy amplias, que abarquen una población extensa o master franquicias regionales, ya que a ellos, en ese momento, no les supone nada. Esto no se percibe como un problema cuando apenas se tienen establecimientos franquiciados. Sin embargo, esta situación puede cambiar radicalmente e hipotecar el desarrollo futuro. Los franquiciados pueden considerar que peligra su dominio en el área de actuación o, por el contrario, el franquiciador comprobar que podría vender muchas más zonas. De hecho, en países donde la franquicia está algo más desarrollada, suele ser habitual que el franquiciador recompre la franquicia al franquiciado por 4 ó 5 veces lo que los franquiciados pagaron en su día por ella. Y ya en nuestro país, el franquiciador debe "indemnizar" al franquiciado porque quiere poner una nueva franquicia "demasiado" cerca.

8.- Planteamiento erróneo de las decisiones

¿Qué decisiones se dejan en mano del franquiciado y cuáles corren por cuenta del franquiciador? ¿Qué quedará en manos de la central? La formación, la elección del stock para cada establecimiento, las negociaciones con las centrales de compra...hay aspectos que son exclusivos del franquiciador. No obstante, también hay que establecer un buen planteamiento de la franquicia en todo lo referente a: las condiciones de compra, la forma de pago, el sistema que se utilizará para dejar la mercancía, etc... Llegados a este punto, hay que tener en cuenta que un franquiciador inexperto suele subestimar los costes que le va a suponer poner en marcha un establecimiento "seleccionar un franquiciado, buscar ubicación, coordinar el montaje, formación inicial, soporte para el arranque..." y dar soporte a una red de franquiciados. Un mal planteamiento de estas bases degenerará en un caos difícil de solucionar.

9.- Mala organización interna

Los franquiciadores noveles suelen carecer de un sistema para recoger y analizar información del franquiciado, un plan de supervisión o inspección de las franquicias, y ni tan sólo han pensado en cómo motivar, integrar y fidelizarlo. El franquiciador debe planificar la formación continuada que se dará a sus franquiciados, las visitas periódicas, la atención telefónica, los canales de comunicación con el franquiciado, etc. sin subestimar los recursos tanto humanos como materiales que van a ser necesarios para desarrollar y dar soporte a una red de franquicias. Es bastante frecuente y desmoralizante encontrar que el franquiciador no conoce ni siquiera la cifra de facturación de sus franquiciados. En ese caso será bastante difícil poder siquiera entender los problemas que pueda tener el franquiciado. Ya no decir

anticipar estos problemas y poder ayudar a solucionarlos antes de que aparezcan.

10.- No coordinar un seguimiento adecuado de los franquiciados

También es fundamental organizar un sistemas de supervisión al franquiciado, para saber de primera mano cómo se están haciendo las cosas. Tanto mejor si se realiza a través de un sistema de "mystery shopper", que podrá hacer un informe más completo. Dejar todos estos elementos desatendidos, confiando en que todo irá bien, es apostar por el colapso de la red de franquicias.

FUENTE:FDS Consulting

Más información:

- **Servicio:** Comercio
- **Persona de contacto:** Anabel Orozco
- **Teléfono:** 963103900
- **Email:** aorozco@camaravalencia.com