

ENTORNO

Aragonés (T4 Franquicias): “Franquiciar es peligroso cuando no se renueva la propuesta de valor de la marca”

José Aragonés, socio director de T4 Franquicias, analiza las claves para franquiciar una marca reduciendo las amenazas y las debilidades de este modelo, y apoyándose en las fortalezas del mismo.

Patricia López
12 jul 2018 - 04:56

Aragonés: “En el modelo de franquicia, la central no puede tomar decisiones unilaterales”

Franquiciar es, desde hace años, la palanca de crecimiento de las cadenas de restauración que buscan ganar capilaridad en una región, y McDonald’s es un ejemplo de ello. Este modelo, que tiene sus orígenes en Estados Unidos, ha contribuido al crecimiento de numerosas cadenas de restauración, que han logrado posicionar su marca en mercados extensos y competitivos. El sector del deporte no se ha quedado atrás, en especial el de la distribución, con Adidas a la cabeza, o Anytime Fitness, en el segmento de los gimnasios.

José Aragonés, socio director de T4 Franquicias, advierte de que aunque “hay compañías que perciben que la franquicia es un modo de crecimiento rápido y fácil, en realidad no lo es”. La compañía, especializada en el asesoramiento y la expansión empresarial mediante franquicias, trabaja con Repsol, Sanitas y los restaurantes Udon, pero también con la LaLiga, la cadena de gimnasios de Fernando Torres, Nine Fitness, y otras empresas de este sector como Orangetheory Fitness y Fightland.

¿El modelo de franquicia está abierto a todo tipo de empresas? ¿Todas las marcas son franquiciables?

No, y hacerlo no es una garantía de éxito porque no todo depende del franquiciador, sino de también de que el franquiciado tenga unas habilidades de gestión buenas que pueda dar y sacar el máximo provecho a la propuesta de valor de la marca.

Aragonés: “En el modelo de franquicia, la central no puede tomar decisiones unilaterales; sino, su red irá muriendo”

En España hay cadenas como Gold's Gym que no llegaron a crecer con este sistema, pese a que en el extranjero sí que lo consiguieron. ¿Por qué motivos el modelo puede llegar a fallar?

Siempre hay cierto peligro asociado a vender la licencia de la marca. El mayor problema es cuando no se cumplen las expectativas, cuando la central no recibe lo que espera del franquiciado, y este tampoco no está conforme con lo que le ofrece la marca. Un negocio puede fallar si la matriz no genera la rentabilidad deseada, cuando en los planes de márketing que define no se ve reflejado el precio que el inversor paga por recibir ese servicio, y cuando no se renueva la metodología. En definitiva, el peligro es cuando disminuye la renovación de la propuesta de valor.

¿Considera que es la mejor vía para crecer con agilidad y sin asumir todos los costes?

Es cierto que franquiciar ayuda a que sea así, pero no todo depende del modelo en sí, sino de cómo se trabaje. Hay compañías que perciben que la franquicia es un modo de crecimiento rápido y fácil, pero no necesariamente lo es porque también exige de inversiones, aunque sean más bajas. Además, no es una relación cómoda en algunos casos, porque hay que atender a multitud de solicitudes de distintos inversores de manera cordial y fluida.

¿Qué le suele pedir la central a un franquiciado?

Le pide habilidades de gestión, que el perfil del personal que emplea sea bueno, y cierta capacidad de inversión para abrir una tienda o un club, porque si no deberá acudir a financiación, algo que por otro lado es normal. Se le suele pedir que aporte con recursos propios en torno al 50% y el 60% de la inversión total. También se le pide que se sienta identificado y comprometido con el sector, que tenga una afinidad especial por esa actividad con independencia de la rentabilidad que ofrezca el negocio.

¿Y un franquiciado a la marca?

Los inversores le piden a la marca que sea reconocida, que tenga visibilidad, que cuente con acuerdos estratégicos con proveedores de equipamiento, planes de márketing definidos y capacidad de reclutamiento de personal y de abonados. El factor

del marketing es fundamental porque generan valor al franquiciado. También es vital que aporte la tecnología y la metodología de trabajo, el *know-how*. Todo ello contribuirá a alcanzar el *breakeven* lo antes posible.

Aragonés: “Hay compañías que perciben que la franquicia es un modo de crecimiento rápido y fácil, pero no necesariamente lo es”

¿Qué perfil de franquiciado es mejor, el socio inversor que no se implica en el día a día del negocio o el emprendedor?

Especialmente en el sector del *fitness* se da esta doble figura: la del emprendedor que tiene afinidades por el sector, como autoempleo, y la de inversor, que tiene otras actividades empresariales y no va a estar en el día a día. No hay una norma fija, pero creo que al inversor que no gestiona también le puede ir bien. Con todo, sí que se han dado casos en el *fitness*, en los que un franquiciado intenta hacer negocio sin estar involucrado, y eso no funciona bien. Por eso considero que es positivo ese punto de empatía del franquiciado que sí gestiona en el día a día, porque eso le va a generar mayor conversión de negocio.

¿Cuándo es un buen momento para franquiciar?

Antes había una norma que se llevaba a rajatabla que era llevar dos años de operativa para demostrar que el franquiciador ha desarrollado mecánicas de éxito. Hoy día el factor tiempo no es tan relevante, porque las tendencias de mercado son muy ágiles. Si dejas pasar la oportunidad, a veces la pierdes. En cuanto al momento ideal, considero que la central debe plantearse cuando ha definido mecánicas de trabajo testadas y una relación de obligación-derecho con los potenciales franquiciados que sea equilibrada.

Precisamente en esa relación se han encontrado puntos de fricción entre cadenas y sus inversores. ¿Cómo se debe trabajar para fidelizar al franquiciado y evitar que abandone la marca cuándo ya ha adquirido el *expertise* y el *know-how* para operar por su cuenta?

Hay compañías que dejan de franquiciar porque hay relaciones que desgastan. No puedes tomar decisiones unilateralmente, porque si no elevarás el grado de mortandad en tu red tiendas o clubes. Para fidelizar a los socios, es de vital importancia que la

PALCO23

marca siga siendo potente y generando valor añadido al franquiciado, de ahí que el márketing sea tan importante. También lo es el ir renovando las sesiones y las formaciones, de modo que el inversor sienta que es necesario seguir adherido a la franquicia para poder seguir comprando la metodología y el saber hacer.