Enrique Hierro

Socio director de NegocioFranquicia

"Le cumplieron la promesa y murió de la sorpresa"

Me van a perdonar que comience con esta socarrona máxima castellana sobre esa costumbre tan latina de prometer, y después… si te he visto no me acuerdo. Y es que vamos a hablar de franquicia y cumplimiento de objetivos. Pero ojo, por parte de quienes desean incorporarse a las cadenas; que a las marcas serias es el mercado quien las pone a prueba, y decide si cumplen o no.

Sabemos que el objetivo principal de una central de franquicia es desarrollar una cadena de negocios de éxito, mediante contratos suscritos con asociados independientes, franquiciados, a los que cede la explotación de su marca y transmite su saber hacer y metodología de trabajo, para construir una red empresarial que pueda competir con garantías dentro de su sector.

Para cumplir este objetivo general de desarrollo de negocio es necesario que el franquiciador aporte las garantías de cualquier empresa excelente: un plan de negocio realista, basado en la experiencia del franquiciador, y medios adecuados para llegar al mercado con éxito; es decir, una estrategia comercial y de marketing solvente, así como procesos de trabajo y de calidad eficientes y bien documentados, y herramientas de gestión avanzadas.

Y precisamente porque las enseñas serias y responsables lo llevan a cabo, es deseable que dichos franquiciadores planteen y exijan a sus franquiciados unos objetivos de desarrollo que, basados en el plan de negocio mencionado, sean la base de la planificación de la actividad de dicho franquiciado. Tal vez no sea aún algo a lo que estén acostumbradas las cadenas de franquicia españolas, pero nosotros lo recomendamos.

Estos objetivos deben ser siempre específicos, medibles, alcanzables, realistas y tangibles, y considero que deben de sentar las bases de referencia de la relación contractual con el franquiciado.

Traspasadas a la realidad, estas premisas pueden suponer, y cada vez se hace más, el concretar objetivos comerciales -cuantificados y estipulados en el tiempo- en el contrato de franquicia. Es decir, una condición de cumplimiento de objetivos de ventas por parte del franquiciado que, de no realizarse, daría la potestad al franquiciador de cancelar la relación.

Hasta ahora esto no ha sido habitual en el mundo de la franquicia. Pero ya desde hace tiempo se está llevando a cabo con éxito en marcas franquiciadas que son serias y confían en

> Es deseable que los franquiciadores planteen y exijan a sus franquiciados unos objetivos de desarrollo que, basados en un plan de negocio realista, sean la base de la planificación de la actividad de dicho franquiciado

su capacidad de llegada. Y lo sabemos porque basta con salir al exterior y visitar con cierta frecuencia mercados más avanzados para saber qué novedades están por llegar a España, para ver que ésta es una tendencia clara de futuro casi presente. Por eso se lo trasladamos de inmediato a nuestros clientes, que ponen en práctica esta prevención por sugerencia nuestra.

Pero claro, si este tipo de medida se puede especificar en un contrato es porque el franquiciador aporta todos los recursos necesarios de apoyo al franquiciado, para que éste pueda alcanzar dichos objetivos; lo cual, a veces no es habitual en este modelo de relación mercantil que son las franquicias.

Cuando en determinados foros y reuniones hemos planteado esta opción, nos han puesto objeciones, tales como, *pero, ¿le vamos a exigir objetivos a una persona que además paga cánones y royalties?*, o *y si no se llega a dichos objetivos, ¿cómo va a poder resarcir al franquiciador?*

Vamos por partes. Respecto a la primera objeción, ¿de qué hablamos?, ¿de la venta de una franquicia, como si se tratase de un producto en sí mismo, o de una relación mercantil en la que las dos partes tienen que ganar mediante un sistema de trabajo y de relación compartido? Si entendemos que es lo segundo -es obvio lo primero es un fraude, un timo-, entonces el cumplimiento de objetivos es la esencia de la ganancia; además del compromiso y diría incluso que de la motivación por llegar a donde quieren ambas partes.

En efecto, el franquiciado es quien paga, pero lo que recibe a cambio le permite cumplir sus expectativas como empresario, o como inversor, si no es él quien desarrolla el negocio. Y para ello tiene que alcanzar lo previsto en su plan de negocio; es decir, cumplir los objetivos planificados. Entonces, ¿qué mal hay en acordarlo de antemano, y dejarlo por escrito?

Y en referencia a la segunda objeción, aporto algunas sugerencias: ser flexible y valorar la tendencia y el esfuerzo; o bien, condicionar parte del pago del canon inicial y de los *royalties* a la fecha de revisión del cumplimiento de los objetivos marcados. Así el franquiciado no desembolsa todo de entrada; y el pago diferido y condicionado se realizará con ingresos del propio negocio y no con fondos propios. E incluso, firmar una cláusula en la que el esfuerzo inversor pueda ser compartido por ambas partes en un porcentaje acordado, en el caso de que no se ratifique el acuerdo en la fecha de revisión del cumplimiento de dichos objetivos.

Todo es debatible, sin duda. Y quizá se puedan aducir matices a mis argumentos de respuesta. Pero considero que, de una forma u otra y siempre subrayado con un compromiso por ambas partes, el modelo de franquicia se merece ir más allá de la mera venta de unidades y alcanzar en España el estatus de credibilidad que tiene en la mayoría de los países desarrollados. Y esto pasa por la involucración y dedicación al negocio de los intervinientes y porque ninguna de las partes actúe a la ligera y se lleve a engaño. ¿Que planteado así se pueden conceder -al menos, de inicio- menos franquicias? Es posible. Pero ¿queremos *vender* franquicias, o que nuestra marca crezca y compita con garantías en un mercado complejo y más asequible para las grandes? Menos, pero con mayores garantías de éxito, estoy convencido de que, en este caso, es más… y mejor.

Enrique Hierro

Socio director de NegocioFranquicia

El franquiciado es quien paga, pero lo que recibe a cambio le permite cumplir sus expectativas como empresario o como inversor. Y para ello tiene que alcanzar lo previsto en su plan de negocio; es decir, cumplir los objetivos