

# Eduardo Tormo

Con la participación de:

Ana Pertusa y Andrés Álvarez

---

# CONVERSACIONES SOBRE FRANQUICIA

---

UNA PERSPECTIVA INÉDITA DEL SISTEMA DE FRANQUICIA QUE TE  
SORPRENDERÁ. LA VISIÓN MÁS PERSONAL DE EDUARDO TORMO

**TORMO**  
**FRANQUICIAS**  
*Consulting*

# CONVERSACIONES SOBRE FRANQUICIA

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CONVERSACIONES SOBRE FRANQUICIA	7
PRIMERA CONVERSACIÓN:	11
El escenario actual	
SEGUNDA CONVERSACIÓN:	19
El paraíso de las pymes	
TERCERA CONVERSACIÓN:	25
Por qué franquician las empresas	
CUARTA CONVERSACIÓN:	39
La oportunidad de franquiciar	
QUINTA CONVERSACIÓN:	51
Más personal	
SEXTA CONVERSACIÓN:	61
Protagonistas	
SÉPTIMA CONVERSACIÓN:	69
El proyecto de franquicia	
OCTAVA CONVERSACIÓN:	81
Franquicia vs comercio minorista	
NOVENA CONVERSACIÓN:	89
9 características de las empresas franquiciadoras	
DÉCIMA CONVERSACIÓN:	97
El franquiciador en sus inicios	
UNDÉCIMA CONVERSACIÓN:	103
El perfil del franquiciado	
DUODÉCIMA CONVERSACIÓN:	107
Pioneros en su sector	
ÚLTIMA CONVERSACIÓN:	117
Múltiples opiniones	

@2022 Eduardo Tormo  
@2022 Tormo Franquicias Consulting

TORMO FRANQUICIAS CONSULTING  
Paseo de la Castellana 139  
28046 Madrid  
Teléfono 911 592 558  
Email: info@tormofranquicias.es

www.tormotranquicias.es  
www.eduardo-tormo.es  
www.franquiciashoy.es

Dirección: Selina Olmedo  
Con la colaboración de Ana Pertusa y Andrés Álvarez  
Diseño y Maquetación: Scherezade de los Santos

CONVERSACIONES SOBRE FRANQUICIA

ISBN: 978-84-09-44082-5  
Primera edición: Septiembre 2022

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a Tormo Franquicias Consulting si necesita reproducir cualquier contenido de esta obra. Puede contactar a través de [www.tormotranquicias.es](http://www.tormotranquicias.es) o por teléfono en el 911 592 558

## INTRODUCCIÓN

Estas conversaciones sobre franquicia nunca habían estado planificadas y son resultado de la casualidad. Surgen del esbozo de una idea inicial, como era poder realizar un podcast o, en su defecto, ante mi falta de decisión para el mismo, una entrevista para Franquicias Hoy. Al final ni lo uno ni lo otro, como ha sucedido últimamente con diferentes medios que nos lo han solicitado. No es que tenga aversión a las entrevistas, ni a los programas, pero sí entiendo que estos para tener validez, en lo que a mí respecta, deben ser continuos, lo que exige tiempo y dedicación y, a la vez una cierta preparación previa para encontrarles algún significado. Y así estábamos de forma intermitente sin llegar a ninguna parte.

Es en un momento determinado cuando Ana y Andrés me proponen a partir del amplio material disponible y las múltiples experiencias de Tormo Franquicias acumuladas, el hecho de poder tener unas conversaciones abiertas sobre franquicia y que puedan tener un recorrido mucho más amplio. Inicialmente se trata de plantearnos una extensión reducida que abarque diferentes puntos de vista desde mi propia visión y donde puedan preguntar en abierto, fácil de grabar y posteriormente editar, y que podemos abordar en diferentes jornadas sin exigencias de tiempo predeterminado. En una primera instancia no acabo de verlo, pero poco a poco yo mismo me voy convenciendo y no dejan de animarme a ello.

Al final decidimos que sí. Empezamos sin guion previo, yo diría que con un cierto desorden, pero poco a poco van tomando forma estas conversaciones y nos damos cuenta de que cada vez son más consistentes. La extensión es superior a lo proyectado sin darnos

cuenta, pero una vez inmersos, el esfuerzo ha sido poder acortarlas y sintetizarlas.

Por parte de Ana y Andrés me han planteado todo tipo de cuestiones, incluso polémicas, sin limitaciones. Por mi parte, he dado respuesta a todo aquello que me han planteado desde mi propia perspectiva y asumiendo mi total responsabilidad.

Una vez leídas en la fase previa, estoy convencido de que a través de las cuestiones planteadas han acabado siendo mucho más que unas conversaciones y son muchos los aspectos y cuestiones abordados.

Espero que ahora, una vez finalizadas puedan ser útiles para aportar una visión sincera y cercana del sistema de franquicia y alejada de los convencionalismos tradicionales.

En cualquier caso, mucho de lo que he podido aportar ha sido gracias al constante apoyo de todo el equipo de Tormo Franquicias Consulting y de Franquicias Hoy.

Eduardo Tormo

## CONVERSACIONES SOBRE FRANQUICIA

Estas conversaciones sobre franquicia con Eduardo Tormo, uno de los principales protagonistas de la franquicia en nuestro país y de gran relevancia en el escenario internacional, particularmente en el continente iberoamericano, se han desarrollado a lo largo de un amplio seguimiento por parte del equipo de redacción de Franquicias Hoy, desde mediados de 2021 hasta la actual fecha de publicación.

Son conversaciones abiertas y directas de la misma forma que es característica su personalidad y se expresa Eduardo Tormo. En las mismas, aborda todos los temas tanto personales, profesionales y empresariales sin ningún prejuicio. La forma en que se desarrollan no tiene un orden ni clasificación previo, precisamente el interés es este, son conversaciones sobre todo aquello que mejor nos puede aportar su protagonista: su conocimiento sobre la franquicia, el emprendimiento y el desarrollo empresarial. A todo ello, debe añadir haber sido partícipe de los principales desarrollos empresariales en franquicia que hemos vivido en nuestro país, haber compartido directamente con cientos de empresarios franquiciadores a los que directa o indirectamente ha ayudado a franquiciar sus empresas y también haber invertido directamente, como no, en franquicias.

Pero primero de todo, ¿quién es Eduardo Tormo?

Se trata de uno de los empresarios más destacados de la consultoría de franquicias. Eduardo ha sido capaz de aportar a todas aquellas empresas que quieren desarrollarse en franquicia un amplio conocimiento y experiencia de las principales claves para poder triunfar. De hecho, desde la consultora que dirige, Tormo Franquicias Consulting, ha participado conjuntamente con su equipo en la creación y desarrollo de más de 800 proyectos empresariales que

actualmente están operando, muchas de estas empresas son líderes en sus respectivos sectores de actividad. Como él mismo indica cada vez que se le pregunta, cerca de 7 de cada 10 empresas que están franquiciando, se han iniciado con la consultora que dirige.

Cuando se le pregunta cómo se define, antepone siempre la palabra empresario antes que consultor. En efecto, y así lo ha demostrado en el propio desarrollo de la empresa que ha creado, es ante todo un empresario de la consultoría de franquicia, sector que le apasiona y al que se ha dedicado con intensidad desde el año 1991.

En el momento en que le preguntamos por su experiencia se expresa de esta forma:

*“Siempre he creído que debemos sentir pasión por aquello que realizamos. En mi caso, he tenido la fortuna de poder desarrollar una intensa etapa como directivo en el sector de altas tecnologías en empresas como Ingram Micro y Apple. Es en el año 1991 cuando creo Tormo Asociados, todo un referente en el ámbito de la franquicia tanto en el ámbito nacional como internacional y que se convierte en la empresa que todos hemos conocido. En el año 2013, se crea Tormo Franquicias Consulting desde donde puedo ayudar conjuntamente con los componentes de nuestro equipo a múltiples empresas en el desarrollo de sus negocios. Si algo me ha aportado la franquicia, es la satisfacción de poder compartir con muchos de sus empresarios el desarrollo de sus negocios, desde los inicios, hasta convertirse posteriormente en las empresas que después conocemos. Es algo que muy pocos sectores pueden ofrecerte y que me ha aportado las mejores experiencias en mi desarrollo profesional en todos estos años”.*

Uno de los retos principales que se plantea siempre Eduardo y que ha convertido prácticamente en un eslogan es: “Ser siempre capaces de convertir una empresa de éxito comercial en una organización empresarial desde los inicios, manteniendo la misma estruc-

tura”. Este es el enfoque de la consultora que dirige y este es el reto de la franquicia.

Y es precisamente este enfoque el que le llevó a liderar en su momento, en muy cortos espacios de tiempo, en todos aquellos países donde se implantó: Portugal, Italia, México, Colombia, Brasil, Perú y República Dominicana. La fórmula que utilizó habitualmente fue la participación directa en el capital de consultoras ya establecidas, adquiriendo un significativo porcentaje de las mismas, lo que le permitía aprovechar todas las sinergias ya existentes, fortalecer los equipos y transmitir la nueva visión y operativa en la gestión que siempre acompañó con su presencia directa. Actualmente, y como consecuencia de la anterior crisis, ha tenido que concentrarse en el mercado nacional, pero sigue trabajando con un significativo número de empresas que solicitan sus servicios en el continente iberoamericano.

En su trayectoria profesional ha podido aportar su experiencia impartiendo múltiples conferencias, seminarios y talleres donde ha llegado a miles de empresarios y emprendedores. Además, ha publicado algunos de los títulos más vendidos sobre franquicia, como son: *Go Franquicia!*, *Grow y Crecer en Franquicia*, este último el libro más vendido y más leído sobre franquicia en habla hispana y disponible actualmente en versión gratuita desde la web de la consultora. Destacar el taller impulsado durante años: “Cómo franquiciar mi empresa”, donde se han impartido cientos de sesiones y han participado miles de empresarios.

Como emprendedor e inversor en el más puro estilo del desarrollo empresarial durante todo este tiempo, ha tenido la ocasión de iniciar múltiples proyectos. Ha sido presidente del portal internacional [tormo.com](http://tormo.com) y [franquiciashoy.es](http://franquiciashoy.es); editor y fundador de la revista *Franquicias Hoy* y *FRQ*; impulsor del *Tormo Franchise Forum* y fundador de *Tormo Capital*; *Tormo Emprende* y *Crowdf franquicias Capital*. Desde estas últimas plataformas ha invertido directamente y conjuntamente con otros inversores en diversas empresas franquiciadoras.

Para finalizar este breve paso por Eduardo Tormo, cabe destacar que ante todo es un apasionado de su familia, de su tiempo y su propio espacio. No suele supeditarse a ningún compromiso que le aleje de sus prioridades. Le gusta el trabajo que hace y poder compartir y analizar con las empresas las claves de su crecimiento. También es un apasionado de los deportes al aire libre en mar y montaña: navegación, bicicleta y medio fondo. No es amante de las redes sociales y de hecho interactúa lo mínimo en las mismas, casi por obligación. Prefiere la lectura, donde cada día dedica su tiempo y su espacio, y lo mismo sucede con la música clásica, donde no deja de descubrir obras e intérpretes.

## PRIMERA CONVERSACIÓN EL ESCENARIO ACTUAL

Iniciamos esta conversación en las oficinas de Tormo Franquicias Consulting. Eduardo nos recibe en una pequeña sala de juntas, alejada de su despacho, con vistas al exterior y más amigable que la sala principal. Viste de forma cómoda a la vez que formal, como si de su indumentaria de trabajo se tratase. Las oficinas donde se ubica la empresa, situadas en el transitado Paseo de la Castellana de Madrid, presentan espacios abiertos donde la comunicación y la interrelación son más fluidas. Se respira un ambiente acogedor y con una actividad que contagia nada más entrar. Aquí empezamos estas conversaciones.

**Franquicias Hoy:** En muchas ocasiones tenemos la impresión de que la palabra franquicia es algo estático, donde todo se limita a firmar un contrato entre dos partes. Sin embargo, siempre has dicho que es un sistema en constante evolución. Desde tu perspectiva ¿cuál es el escenario actual de la franquicia?

**Eduardo Tormo:** A lo largo de los últimos años, el sistema de franquicia ha crecido de forma continuada. No obstante, cuando analizamos los datos en detalle, nos encontramos con unas empresas que crecen sólidamente, mientras que, al mismo tiempo, hay muchas otras que apenas evolucionan o muestran comportamientos negativos. Y las diferencias entre unas y otras poco o nada tienen que ver con los sectores donde operan, pues es habitual que mientras unas pocas crecen en un mismo sector de actividad, el resto no lo haga. Esto último tampoco está relacionado con el hecho de disponer de grandes recursos, sino que es una consecuencia directa del propio concepto de negocio y de la organización previa

de este. Porque un buen modelo de negocio sin una adecuada organización no triunfará en franquicia, del mismo modo que un modelo de negocio deficiente con una buena organización tampoco tendrá éxito.

Nos encontramos pues, en un momento de pleno asentamiento y consolidación del sistema de franquicia y de sus empresas, enmarcado en un importante crecimiento de la actividad. No obstante, sigue siendo necesario diferenciar aquellas empresas que operan adecuadamente, de aquellas que no lo hacen y que perjudican al conjunto del sector.

El momento actual y la situación general a la que estamos asistiendo, han evidenciado determinados aspectos que, si bien eran conocidos internamente, no habían sido abordados de forma conveniente. Las causas son diversas, pero es cierto que la situación actual ha puesto en evidencia, de forma mucho más notoria y persistente, determinados rasgos que, hasta no hace mucho, pese a que eran conocidos, no tenían la importancia que hoy tienen. Todos ellos deberían haberse corregido antes y también ahora: la situación actual no admite demoras al respecto, pues la franquicia es un sistema de hacer negocios que favorece el desarrollo de las empresas, pero también pone en juego los recursos de los emprendedores.

Ante ello, no solo debemos preocuparnos, sino que tenemos que ocuparnos de forma activa y responsable. El papel de las instituciones y también de las asociaciones consiste en introducir las adaptaciones legislativas y la aplicación de los códigos éticos que proceden en este marco. Más ética significará mejores negocios y mejores empresas.

FH: Para ser un poco más concreto, ¿a qué te refieres cuando mencionas aspectos que eran conocidos internamente y deberían ser corregidos?

ET: Hay que establecer una clara línea divisoria entre aquellas empresas franquiciadoras que operan adecuadamente y aquellas

que no. Realmente lo esencial en el sistema de franquicia es la transparencia por parte de la empresa franquiciadora ante el futuro candidato a franquiciado. Pero también lo es la voluntad y la convicción de franquiciar como una estrategia de crecimiento empresarial y no como la pura venta de franquicias. Esta transparencia está basada en la información fidedigna del modelo de negocio inicial y en la preparación necesaria por parte de la empresa franquiciadora para poder franquiciar con garantías, en la misma medida que sucede en un país de referencia en la franquicia como es EE.UU., donde estos aspectos son fundamentales a través de la denominada Circular Oferta de Franquicia (antes UFOC y ahora FDD), obligatoria para todas las empresas que quieren franquiciar y que evita muchos de los problemas posteriores que nos pueden afectar.

Dicho esto, no estoy en contra de otras formas de crecimiento similares en sus formas a la franquicia, sin embargo, en ellas no existen grandes obligaciones, como pueden ser: licencias de marca, concesiones y oportunidades de negocio. Lo que no puede, en ningún caso, es confundirse o enmascararse una oportunidad de negocio con una franquicia.

FH: Si seguimos con el escenario actual de la franquicia hay un hecho evidente y es que en ningún momento ha dejado de crecer, ¿cómo consideras que se ha logrado el crecimiento hasta la fecha?

ET: Pues realmente de una forma poco ordenada en la mayor parte de los países donde no existe una adecuada reglamentación, como es nuestro caso o el de Italia entre otros. Las empresas franquiciadoras pequeñas, medianas o grandes decidían implantar este modelo de negocio y se lanzaban al mercado a vender franquicias. Mientras unas estaban muy comprometidas y se rodeaban de profesionales que les ayudaban en su planificación previa, se organizaban internamente en consecuencia y se presentaban en el mercado siguiendo las condiciones que exige el sistema de franquicia, otras han considerado este sistema como



una oportunidad para generar beneficios a corto plazo y no seguir ningún criterio más allá de sus propios intereses. Todo esto ha ocurrido durante un largo tiempo. Han sido tiempos en los que cualquier empresa, cuyos materiales promocionales indicaran que era una franquicia y dispusieran de un contrato como tal, lograba incorporar franquiciados en su red. Pero el ciclo ha cambiado y la realidad se impone.

El primer impacto fue la caída de los sectores inmobiliario y financiero, que arrastraron en su conjunto más de 3.000 cierres en su primera oleada y supuso la caída de múltiples redes de franquicia. Tras ellos, llegaron las tintorerías rápidas, con fuertes pérdidas por su saturación excesiva, aquellas cadenas de restauración, que poco o nada tenían que aportar, tuvieron que cerrar emplazamientos poco rentables o excesivamente caros. De igual modo, múltiples redes que no solo no tenían ninguna opción de competir en el mercado, sino que su negocio estaba orientado a las nuevas aperturas, de la noche a la mañana se dieron cuenta de que estas no llegaban y no tenían estructurada la red para ser rentables. Todo ello en un contexto en el que demasiadas empresas no han sido capaces o no han querido seleccionar, convenientemente, a los emprendedores con capacidades y aptitudes para incorporarse a una franquicia, de aquellos que no las tenían.

Inevitablemente, el cambio de ciclo y la irrupción del Covid-19 nos ha hecho ser conscientes de una nueva realidad en todos los ámbitos de los negocios y, en lo que respecta a la franquicia, ha golpeado con fuerza lo que se venía observando desde hacía tiempo.

Este es un sistema que ha sido capaz de crear nuevos sectores, nuevos negocios, nuevos emprendedores y nuevos nichos de mercado. Es un sistema que, frente al comercio independiente, se comporta mejor. Aporta innovación, aporta frescura y nuevos empresarios y, como tal, no puede dar cabida a empresas que traicionen la confianza de los emprendedores e inversores, sea por desconocimiento o por falta de compromiso ético.

FH: ¿Entonces nos confirmas que estamos creciendo ahora?

ET: Sí. Estamos creciendo y lo estamos haciendo significativamente, en todos los aspectos. Cada vez son más los nuevos negocios que aportan verdadera innovación, los que inician su desarrollo a través de la franquicia. Cada vez son más los emprendedores e inversores que se interesan por incorporarse en las múltiples redes de franquicia y, de hecho, pasan a formar parte de las mismas. Y, sobre todo, la cultura de franquicia, el conocimiento de las singularidades de este sistema por parte del emprendedor, le permiten tomar decisiones cada vez más acertadas.

FH: En muchas ocasiones has afirmado que este es un sector con el que te sientes plenamente identificado. Me gustaría conocer, ¿cuál es tu visión de la franquicia?

ET: Realmente, este es un sector al que pertenezco y con el que me siento plenamente identificado. Son muchos los años que han transcurrido desde que la marca Tormo inició su actividad. Primero, como Tormo Asociados, actualmente como Tormo Franquicias Consulting. Son muchas las cosas que han ocurrido en un largo periodo de tiempo desde los inicios de nuestra actividad, cuando la franquicia era una gran desconocida y las empresas que operaban eran escasas, irrelevantes y aún poco significativas. Todavía era joven cuando me inicié, ahora han pasado los años, aunque mi vitalidad es la misma y mi experiencia acumulada mayor.

Nuestra empresa inicia sus actividades en el año 1991, en parte por vocación y también por casualidad, como suele suceder en muchas ocasiones. Desde entonces hasta ahora, nuestra presencia empresarial y nuestra vocación han sido una constante. Podemos afirmar con rotundidad que despegamos con la franquicia, vivimos con ella, sufrimos con ella, hemos evolucionado y crecido empresarialmente con ella y nuestros objetivos de expansión empresarial siguen fieles al sector al que nos debemos. En estos momentos en que realizo estas afirmaciones la situación de la economía posiblemente no sea la más idónea y, aun así, la franquicia

sigue creciendo. Estoy plenamente convencido de que trabajando y dedicándonos cada uno a lo que realmente sabemos hacer, saldremos reforzados.

FH: ¿Qué ha sido para ti lo más relevante en todo este tiempo?

ET: Seguramente haber podido conocer muchas empresas desde sus inicios, algunas de ellas con más voluntad que recursos, y es de verdad emocionante poder compartir su éxito en el devenir del tiempo. Porque este es uno de los pocos sectores que ofrece verdaderas oportunidades a todo tipo de empresarios y en el que es posible levantar grandes empresas partiendo de poco o de muy poco, principalmente cuando hay una visión empresarial seria, trabajo continuado y esfuerzo. No solo lo hemos visto, lo vemos y lo seguiremos viendo y, desde luego, mi intención personal y profesional es seguir formando parte de todo ello.

FH: Pero, en particular, ¿qué destacarías principalmente?

ET: Si tuviera que destacar lo más apasionante de la franquicia, me sería difícil responder con concreción, pero poder ver convertidos en realidad el desarrollo de múltiples proyectos de crecimiento empresarial, el contacto directo con sus fundadores y la participación activa de nuestra empresa en los mismos desde la fase inicial, nos da una perspectiva que en pocos ámbitos se puede conseguir. Dicho esto, este es un sistema de hacer negocios y como tal hay que entenderlo. El objetivo de toda empresa que opera en este ámbito o quiere acceder al mismo desde la óptica del empresario, el emprendedor, el inversor y las propias empresas de servicios, es y debe ser generar los máximos beneficios posibles dentro de una estricta ética empresarial. Y en este sistema, la ética empresarial debe primar en el espíritu de sus empresarios por encima de cualquier otro sector. Porque en la franquicia, mucho más allá de hacer negocios, debemos compartir confianza y tenemos la obligación moral de hacer las cosas como se deben. Directa e indirectamente no podemos sustraernos a nuestra responsabilidad sobre las

inversiones, no sólo de dinero, sino también de esfuerzo, de trabajo, de sacrificio e ilusión de aquellos que van a confiar en nosotros.

FH: Esta frase la publicaste hace algún tiempo: “Nunca debemos confundir crecer empresarialmente a través de la franquicia incorporando franquiciados como parte de nuestra estrategia a todo lo contrario, que es conseguir franquiciados como una forma de hacer negocio y como toda finalidad en sí misma”. ¿Sigues manteniendo lo mismo?

ET: Por supuesto. Sigo pensando de la misma forma y, si es posible, con mayor rotundidad que cuando lo expresé.

FH: En estos tiempos, ¿cuál puede ser uno de los cambios más significativos?

ET: Los tiempos están cambiando y la franquicia también. Franquiciar sigue teniendo la misma esencia, pero exige constantes cambios y adaptaciones a la evolución del mercado. Si antes una nueva empresa que iniciaba su desarrollo a través de esta fórmula conseguía fácilmente abrirse camino, hoy existen múltiples empresas en cada sector de actividad y, lo que es más importante, el marco de competencia y concurrencia ya no es solo el propio sector sino también el entorno general en el que operamos con modelos de negocio diferenciados, inversiones equiparables y rentabilidades o facilidades de acceso dispares. Ello exige que los pasos deben darse adecuadamente y no puede planificarse de forma desordenada el hecho de franquiciar.

En muchas ocasiones he expresado públicamente y lo seguiré haciendo, que si hacemos las cosas correctamente el éxito está asegurado, pero debemos hacerlo bien desde los inicios. Ya no vale el mejorar según los acontecimientos. En estos momentos debe primar el beneficio por unidad de negocio frente al beneficio por crecimiento de la red y ello exige un cambio radical en las propias estructuras de las centrales de franquicia, en la visión del negocio y en la estrategia de marketing. Cambia también la forma

de introducirse en el mercado. La propia gestión de las redes obliga a las empresas franquiciadoras hoy, más que nunca, a dar el paso de convertir escalonadamente desde los inicios, lo que hasta ahora eran principalmente empresas comerciales, en auténticas organizaciones empresariales a efectos de organización.

## SEGUNDA CONVERSACIÓN EL PARAÍSO DE LAS PYMES

Seguimos esta conversación en las mismas oficinas. Hemos hecho un receso bajando a tomar un café, aunque ya es mañana avanzada o casi mediodía. En el mismo, hemos compartido anécdotas personales alejadas de la franquicia. Ahora hemos vuelto. Nos hemos cambiado de sala pasando a una mucho más amplia y con espacio para muchos más. Eduardo es un apasionado de las pequeñas y medianas empresas con capacidad de crecimiento, sobre todo poder verlas crecer, ayudarles a definir las estrategias necesarias para poder desarrollarlas y compartir con sus fundadores. En esta segunda conversación vamos a abordar uno de los aspectos en los que cree sinceramente y, a la vez, representa una oportunidad para muchas empresas.

FH: ¿Por qué crees que la franquicia es el paraíso de las pymes? Esta es una frase que has expresado en más de una ocasión.

ET: Sí, es cierto y lo afirmo con total convicción. En pocos entornos empresariales se sienten tan cómodas las pequeñas y medianas empresas. La franquicia se ha evidenciado como el único sistema que permite crecer a una empresa desde la base de una idea empresarial y proyectarla hasta el infinito. Grupo Restalia de la mano de Jose María Fernández Capitán se crea en 1999 con un solo local de 19 m<sup>2</sup> en Islantilla (Huelva), lo que además es cierto. Desde allí, y bajo el paraguas de Grupo Restalia, ha proyectado la apertura de más de 700 locales bajo diferentes marcas y es uno de los grupos de restauración más conocidos. Kid&Us con más de 500 unidades abiertas, Smoöy con cerca de 300 establecimientos, Don Piso con

más de 200 unidades, y así, otras muchas empresas más que podríamos seguir y seguir.

Casi todas las marcas que hoy conocemos fueron en su mayoría pequeñas, muy pequeñas, empresas que se iniciaron con muy poco, con escasos recursos y se han encontrado inmersas en un sector que les ha brindado la posibilidad de crecer y alcanzar posiciones insospechadas.

Ser franquiciadores les ha permitido concentrarse en lo que de verdad saben hacer. Todos ellos se han especializado en nichos de mercado, consiguiendo diferenciarlos y diferenciarse a la vez en ellos, con ofertas que se han encontrado directamente con las necesidades de los clientes. El resultado ha sido que, operando en nichos de mercado, en muchas ocasiones reducidos, se han hecho grandes como empresas y se han hecho grandes en los mismos. Han capitalizado un importante mercado hacia sí y han desplazado a cualquier otro competidor que no operara bajo el régimen de franquicia o estuviera consolidado en cadena. Después, y como consecuencia de su implantación, es cuando ha llegado el reconocimiento.

FH: ¿Confirmas entonces la expresión del inicio?

ET: La franquicia es sin ninguna duda el paraíso de las pymes y lo he expresado siempre con todo mi convencimiento. Los recursos, si bien deben disponerse, son casi secundarios. Con muy poco se puede lograr lo que muchas empresas han logrado con grandes inversiones. Fred de Luca, fundador de Subway, empresa con más de 20.000 restaurantes en 72 países, lo pudo expresar en diversas ocasiones cuando decía: "La necesidad es lo que hace que las empresas franquiciadoras como la mía hayan tenido que crecer. La falta de recursos libera la imaginación de los emprendedores". Algo parecido expresó Anita Roddick, fundadora de The Body Shop. En idéntica línea se han expresado múltiples franquiciadores en todos los países.

Básicamente, la franquicia ofrece a las pymes un fuerte componente comercial, que enlaza tanto con las demandas de las empre-

sas como con las exigencias de los clientes. Son negocios probados y de éxito, cuya aceptación está fuera de toda duda y es donde mejor se encuentra para poder crecer y desarrollarse.

FH: Pero esto no es todo, ¿verdad?

ET: En efecto, hay mucho más. La franquicia permite hacer frente a tres de los principales problemas a los que se enfrenta una empresa en el momento de ampliar su negocio. Permite el acceso a recursos que pueden ser escasos como el financiero, el gerencial y el conocimiento local. Y, por supuesto, las empresas que más dificultad tienen para acceder a esta financiación son las pequeñas y medianas empresas, es por ello que son estas las que en primera instancia optan en mayor medida por la franquicia y de donde parten la gran mayoría de las que conocemos. Esta fórmula de comercialización pone al alcance de una compañía los recursos, tanto económicos como de trabajo de un tercero, para permitirle un rápido crecimiento.

FH: Entonces, ¿es el franquiciado quien aporta los recursos?

ET: El franquiciado se encarga de la apertura del local con todo lo que implica, realiza todas las inversiones fijas necesarias para poner el negocio en marcha y, además, será el encargado de gestionar el establecimiento, puesto que el negocio es suyo y se juega en el su propio dinero. La central deberá prestarle todos los servicios necesarios para que pueda operar, cediéndole su experiencia, su saber hacer y su marca. Unos servicios por los que el franquiciador recibirá a cambio pagos por parte del franquiciado en forma de canon y de royalty. Es una relación ganar-ganar en la que se benefician ambas partes.

Sumado a la aportación de capital que realiza el franquiciado, conviene considerar que la franquicia abarata el control de un conjunto de unidades dispersas, porque los franquiciados son agentes que requieren menos supervisión que los responsables de las unidades propias del franquiciador. Los recursos más im-

portantes que una empresa recibe al convertirse en franquicia son los que le ofrecen los franquiciados en forma de capital humano y capital financiero, sin olvidar que el franquiciador se beneficia de esta asociación, logrando un crecimiento rápido en un espacio relativamente corto en el tiempo, y también consigue crear una red de establecimientos con una imagen uniforme que le ayuda a crecer en marca.

Además, al convertir a los responsables de los establecimientos en franquiciados, estos últimos están arriesgando tanto los frutos de su trabajo como su patrimonio, siendo compensados con los beneficios de su gestión. En consecuencia, perseguirán más los objetivos de la compañía, puesto que asumen las consecuencias de sus decisiones.

En conclusión, una de las principales diferencias entre los locales franquiciados y los propios radica en que los primeros necesitan de un menor control que los segundos, al mismo tiempo que son capaces de obtener una mayor rentabilidad.

FH: ¿Y para los franquiciados es también el paraíso de las pymes al igual que para el franquiciador o crees que es diferente?

ET: La infinidad de opciones que presenta la franquicia permite cubrir las ambiciones de todo tipo de emprendedores, desde aquellos que buscan soluciones para convertirse en su propio jefe, hasta inversores con mayores ansias empresariales, que no solo se conforman con un pequeño negocio y apuestan por el desarrollo de conceptos de multifranquicia, mediante la adquisición de varias unidades de una misma cadena o varias unidades de distintas redes. Pero el sistema, además de satisfacer las inquietudes empresariales de cualquier emprendedor, ofrece la posibilidad de gerenciar una licencia de franquicia de forma integral en un territorio determinado, a través de lo que se conoce como masterfranquicia. Evidentemente, las opciones para el franquiciado, aún y siendo diferentes, le permiten compartir todas las ventajas

de este sistema y beneficiarse de las oportunidades que el mismo presenta.

FH: Indudablemente la franquicia ha alcanzado un elevado grado de madurez en España. Son muchos los emprendedores que se deciden por este sistema a la hora de poner en marcha un negocio. Pero, ¿a qué se debe esta confianza? Las ventajas que aporta frente a la alternativa de crear un negocio independiente son numerosas. ¿Cuáles son algunas de estas ventajas?

ET: Son muchas. Entre las principales está el poder replicar un modelo de negocio exitoso y ya experimentado, el indudable aprovechamiento de la imagen de marca, el acceso al know how o saber hacer empresarial del franquiciador, la disminución del riesgo empresarial y, por supuesto, la formación inicial y la asistencia continuada de las que se beneficia el franquiciado. Pero, sobre todo, es poder incorporarse como empresario en un negocio ya establecido y que cumple con todos los condicionantes expuestos, acortando todos los procesos de experimentación y puesta en marcha.

## TERCERA CONVERSACIÓN

# ¿POR QUÉ FRANQUICIAN LAS EMPRESAS?

Eduardo acaba de impartir un taller con el título “Cómo franquiciar mi empresa”. Nos vemos en el hall del hotel Meliá Castilla, cercano a sus oficinas, al término del mismo. Está cansado y le proponemos posponer esta conversación. Prefiere tomar un sándwich en la cafetería, a la cual le acompañamos, y se repone rápidamente. El hotel está tranquilo hoy y no tiene excesivas convenciones. En esta conversación nuestro objetivo es conocer los motivos que impulsan a las empresas a poder franquiciar. Iniciamos la misma a la vez que tomamos el café y una vez recobra su energía.

FH: Primero de todo, ¿por qué franquician las empresas? Supongo que los motivos deben ser muchos y variados.

ET: Son múltiples los motivos por los cuales las empresas deciden franquiciar. Por encima de todos ellos, el principal es su propia necesidad de crecer y la posibilidad de expandir sus marcas y sus productos a través del sistema de franquicia. A ello debemos añadir una demanda creciente de emprendedores e inversores que optan por incorporarse en las redes de franquicia, creando en consecuencia canales de distribución altamente profesionalizados y acordes a las nuevas tendencias del mercado.

FH: ¿El marco y el entorno lo permiten?

ET: Claro. Nos encontramos en un marco en el que las condiciones son muy favorables. Este es un mercado en plena expansión que no ha dejado de crecer de forma estable desde que se inició y que ha demostrado que su desarrollo es imparable, no solo en nuestro

país, sino en todos los entornos que conocemos. Cada año crece y lo hace de forma continuada. En estos momentos, las ventas del comercio minorista en franquicia en Estados Unidos representan en torno al 49% y siguen creciendo. En España estamos próximos al 16% que, representando una cifra altamente significativa, se encuentra muy lejos de las mencionadas. Son muchas las ocasiones en que tanto a mí como a todos los miembros de nuestro equipo nos preguntan si es posible la saturación o, en su caso, si llegará con prontitud. Este es un aspecto que no me preocupa en absoluto. En cualquier caso, tenemos margen suficiente para seguir creciendo hasta acercarnos a las cifras de Estados Unidos. Los datos anuales del sistema no dejan de confirmarlo al presentar crecimientos continuos.

Y en este entorno hay toda una serie de hechos que evidencian lo que expresamos. Así, las características que mejor definen estas oportunidades son: la aceptación de la franquicia, una información creciente, los cambios en el consumidor y el fenómeno de las marcas.

FH: Amplíanos un poco más cada uno de estos últimos aspectos que has comentado. ¿Qué entiendes por aceptación de la franquicia?

ET: La aceptación de la franquicia es un hecho. Hoy nadie duda de que es una de las fórmulas más seguras de proyección empresarial tanto para el emprendedor como para el inversor. Lo demuestra además el hecho de que cada vez nos encontramos más habitualmente con la figura de multifranquiados, es decir franquiciados que han decidido abrir más de una unidad, o inversores que se incorporan al sistema gestionando múltiples unidades. Este es un hecho habitual en otros países y en el nuestro empieza a ser frecuente. Son cada vez más las centrales de franquicia que, en la medida en que sus redes van creciendo, en unas ocasiones por generación espontánea ante la demanda de sus franquiciados más aventajados, en otras como estrategia empresarial, están animando a aquellos con capacidad de gestión y buenos resultados a seguir ampliando su número de establecimientos. Esta es una opción

perfectamente válida, pues quién mejor para ampliar la expansión que aquellos que ya conocen el negocio. Hace mucho tiempo también que vengo afirmando, y lo mantengo más si cabe, que toda persona con intenciones de crear un negocio o establecerse por su cuenta pasa obligadamente por la franquicia. Una vez puesto en contacto con la misma, decidirá si esta es o no una opción válida para sus intereses, pero su acercamiento es casi obligado.

FH: Y en referencia a la información creciente que comentabas.

ET: Existe no solo una información creciente, sino fácilmente accesible para toda persona que pueda interesarse por la franquicia y sus empresas. Basta recordar que no hace muchos años todavía existía una jerga y conceptos totalmente desconocidos que hoy son habituales para todos y que están ampliamente popularizados. También el peso creciente de las marcas ha jugado en su favor. Es imposible desconocer la franquicia en el ámbito de los negocios pues está permanentemente presente de una u otra forma. Aunque cueste creerlo, no hace muchos años era casi imposible conocer qué marcas operaban en el mercado y desde luego, era impensable poder acceder a las mismas. El esfuerzo de estas por darse a conocer era titánico. Actualmente, desde nuestra casa, nuestra oficina y a un solo clic tenemos información inmediata y ampliada de las más de 1.500 empresas que operan en franquicia. Los portales especializados, la información permanente en todos los medios, la celebración de seminarios especializados, la asistencia a ferias, el contacto directo con nosotros y un largo etcétera, hacen que la franquicia como sistema y las empresas que operan en el mismo sean ampliamente conocidos.

FH: Y, por último, los cambios en el consumidor y el fenómeno de las marcas que comentabas.

ET: Venimos observando que todo ha cambiado. Y en este contexto los cambios en el consumidor y el fenómeno creciente que ha supuesto el desarrollo de las marcas, hacen que su aceptación y

su demanda sean cada vez más evidentes. Cada uno de nosotros como consumidores y prestatarios de servicios, demandamos cada vez más marcas, productos y servicios reconocibles y previsibles. Inconscientemente, optamos cada vez con más frecuencia por aquellas firmas y enseñas que podamos reconocer y anticipar. Al mismo tiempo, existe una demanda creciente por parte de inversores y emprendedores de integrarse en formatos de negocio establecidos y estructurados, donde la presencia de la marca tiene un papel fundamental.

FH: Volviendo a los motivos por los que franquician las empresas, recuerdo haberte escuchado en diferentes ocasiones y haber leído también que estos son siete y que en muchas ocasiones pueden ser varios de ellos simultáneos, ¿puedes indicárnoslos?

ET: Un hecho es siempre relevante. Franquiciar por uno u otro motivo, supone en todo momento una decisión estratégica en la que, una vez tomada la decisión, deben disponerse todos los medios empresariales a nuestro alcance. En ningún caso es aconsejable iniciar el desarrollo de la actividad franquiciadora sin una total convicción por parte de todos los responsables de la empresa y sin la preparación adecuada a tal fin. Me inicio con ellos tal y como los vaya recordando.

FH: Los tengo anotados si quieres.

ET: Ah, muy bien. Pues vamos siguiendo el orden que me indiques.

FH: El primero de todos ellos hace referencia a la visión empresarial de sus fundadores. Siempre te has referido muy particularmente a la visión de sus empresarios.

ET: En efecto, la franquicia nace en un primer momento de la visión de sus empresarios, sus emprendedores, así como del aprovechamiento de las oportunidades empresariales que este sistema permite. Esta visión se manifiesta en la capacidad de adelantarse al mercado, a los competidores y en saber desarrollar modelos de negocio exitosos que, basados en la propia experiencia y en una

nueva forma de comercializar, en muchos casos productos y servicios ya existentes, consiguen romper los moldes establecidos. Una visión que parte del conocimiento del propio mercado y de las necesidades que sus creadores han identificado en el entorno empresarial que les rodea.

Así le ocurrió al fundador de 100 Montaditos, José María Fernández Capitán, cuya experiencia anterior en el sector de la restauración le sirvió para percibir la necesidad y el hueco de mercado que existía en la puesta en marcha de un negocio inspirado en una taberna andaluza en el que la forma de atender al público fue la clave. La marca llegó en 2000 al mercado para romper con la atonía que existía en la restauración ofreciendo un servicio, una oferta y unos precios totalmente novedosos.

Algunas veces esta intuición se ve respaldada por otros factores, pero en general en la franquicia, más allá de preguntar al entorno cercano, estos se basan en la visión de sus fundadores, su puesta en práctica arriesgando lo que tienen y lo que no tienen también, modelando y adaptando sobre la marcha y lanzándose a la necesaria expansión, que casi siempre ha venido dada en estos casos. Es su auténtica intuición y visión del negocio la que los lleva a arriesgar sus recursos, que junto con su empuje les hace posible crecer y crear nuevos nichos de mercado donde no los hay o, en su defecto, reconvierten los existentes.

Telepizza no nació con la idea de franquiciar. Leopoldo Fernández Pujals cuenta en una entrevista que su idea inicial fue abrir todas las tiendas propias posibles y no franquiciar, pero al no contar con recursos económicos suficientes tuvo que variar su planteamiento. Entendió que si era pequeño podían desplazarle del mercado, por lo que decidió crecer. ¿Y cómo? Pues haciendo que otras personas aportaran los recursos tanto humanos como financieros. No solo no fue desplazado, sino que posteriormente adquirió e integró Pizza World. Resistió los diferentes intentos de Domino's, líder internacional antes de que Telepizza fuera creada y que durante mucho tiempo no logró establecerse en nuestro



país, ni competir directamente con la empresa que había creado y creó la empresa que todos conocemos.

FH: El segundo motivo que expones es la necesidad de expansión con oficinas propias donde posiblemente te basas principalmente en las empresas de servicios.

ET: Sí, así es, principalmente. Son muchas las empresas que, por las características del mercado o la complejidad de sus productos y servicios, requieren mayor proximidad al cliente. La apertura de oficinas propias supone un alto coste y difícil justificación de la inversión a realizar, lo que no debería ser obstáculo para su expansión. Al mismo tiempo, el ritmo de aperturas y la incorporación de personal no pueden estar en consonancia con las necesidades de la empresa.

No todas las compañías pueden enfrentarse al alto coste que supone la apertura de centros propios y las empresas encuentran en la franquicia una manera rentable de expandirse, una forma que les permita estar cerca de sus posibles clientes sin la necesidad de tener que invertir grandes recursos y ofreciendo la posibilidad a un tercero de integrarse rentablemente en la estructura. Además, este sistema de distribución ofrece la posibilidad de controlar la forma en la que trabaja la red como si los centros que abren los franquiciados fueran propios. La expansión mediante la fórmula de franquicia es entonces tanto una solución positiva y rentable para la empresa que franquicia, como para aquellos que se incorporan a la misma, permitiendo crecer y cubrir objetivos a unos y otros gracias a su mutua colaboración; donde yo no puedo llegar de forma directa con mi marca, lo harán los franquiciados. De esta forma, mi empresa estará presente en todo el territorio que precise y podré prestar mis servicios más amplia y competitivamente.

La expansión de nuevas unidades es siempre una solución positiva y rentable para la empresa. La franquicia se convierte en estos casos en la única fórmula que les permite atender localmente a sus clientes y prestarles los servicios requeridos por estos. Renta-

bilizarán su presencia en cada una de las zonas aprovechando economías de escala y, al mismo tiempo, dispondrán de mayor circulante en su actividad empresarial. Son principalmente las empresas de servicios las que rápidamente evidencian esta necesidad.

Mail Boxes y MRW son empresas que han optado por este sistema para poder aproximarse a sus clientes. Cada una de ellas en su sector de actividad necesita prestar servicios a nivel nacional, si no es así, ve reducido su ámbito operativo a escala local, dado que no pueden prestar los servicios que les son requeridos. En todos los casos han necesitado crecimientos rápidos que les permitieran abordar su expansión. Pero también les ocurre a muchas empresas que necesitan abrir delegaciones comerciales en determinados puntos estratégicos.

Son también en muchas ocasiones los propios clientes quienes demandan una atención a escala nacional, en el sector servicios principalmente, donde este es un aspecto cada vez más crítico.

FH: Siempre has dado una gran importancia a poder trasladar las acciones de marketing a los productos y servicios ¿por qué?

ET: Es fundamental. Crear una sólida red de distribución es el objetivo principal de una empresa fabricante de productos y/ o servicios. Mantener una cierta fidelidad de la misma, que garantice su cobertura de zona a la vez que el conocimiento e identificación de sus productos, es esencial para que las acciones de marketing se acerquen al usuario final.

No obstante, en muchos casos las dificultades actuales del distribuidor tradicional frente a la competencia y el descenso del comercio independiente están afectando al fabricante, que observa como sus productos dejan de venderse. En muchas ocasiones, tampoco existe la necesaria fidelidad por parte del distribuidor, que defiende aquellos productos con los que puntualmente obtiene mejores márgenes por encima de la marca. El resultado de esta situación es la dificultad de conectar los esfuerzos de marketing del fabricante con la imagen y presencia de sus productos.

Es más, es cada vez mayor el número de fabricantes insatisfechos con sus ventas y con la forma en que sus productos llegan al mercado. Insatisfechos con el canal y sin un control real de su destino.

Disponer de una red de centros franquiciados asegura la presencia de establecimientos con una oferta clara, con una imagen exterior homogénea, con un conocimiento y atención profesionalizada y con una concordancia total entre las acciones de marketing globales y locales en un mismo tiempo lo que, en definitiva, acerca la empresa al consumidor final.

Disponer de una sólida red es el sueño de toda empresa fabricante de productos o que presta servicios. La uniformidad de la red, que todos los establecimientos ofrezcan el mismo servicio y lo hagan de la misma manera, es esencial para que las acciones de marketing se acerquen al usuario final. La franquicia impone una forma de actuar homogénea, tanto en imagen del local como en nivel de servicio, de marketing o de capacitación. Es a través de esta uniformidad como se consigue ganar clientes y hacer que estos se canalicen hacia aquellos negocios en los que perciben la presencia de los productos y en los que anticipan lo que se ofrece y lo que se puede esperar de ellos.

La necesidad de proximidad en el marketing es lo que lleva a muchos fabricantes a decidirse por la franquicia para vender sus productos. La franquicia asegura a las empresas disponer de una presencia directa en el mercado. Permite controlar todo, desde la producción y distribución del producto hasta los locales, dónde se vende y cómo se hace. Su firma, sus colores, logo, etc., serán identificables porque su imagen exterior es totalmente homogénea y habrá una concordancia total entre las acciones globales que se emprendan y las acciones locales que refuercen sus iniciativas.

Un gran número de marcas del sector moda operan en franquicia. También firmas de complementos, muebles, cocinas, descanso, servicios diversos... En definitiva, son cada vez más las firmas

fabricantes que encuentran en la franquicia el mejor medio de acercarse adecuadamente a sus clientes.

FH: ¿Y que nos dices del aprovechamiento de las economías de escala? Estoy siguiendo tu propio orden.

ET: Gracias por seguirlo, aunque realmente no lo recuerdo exactamente. Determinadas empresas en las que los volúmenes de compra a proveedores permiten obtener mejores precios, pueden ver en la franquicia una posibilidad de penetrar en el mercado con una clara competitividad. De hecho, todas las empresas franquiciadoras se benefician antes o después de las múltiples economías de escala que el efecto red les otorga.

Sectores enteros como es el de alimentación donde operan Dia, Spar, Condis, Charter, Eroski o Carrefour, entre otros, se benefician de las economías de escala. También el sector del mueble, entre otros, se benefician de las múltiples economías de escala que este sistema les permite.

FH: Voy a por el quinto motivo por el que franquician las empresas, este es el entorno competitivo, donde expones qué influye y empuja a muchas empresas a crecer en franquicia.

ET: En muchas ocasiones, el entorno en el que se opera es el que influye en la decisión y que obliga al necesario crecimiento empresarial, con independencia de otras posibles oportunidades que puedan surgir paralelamente. Son sectores en los que el tamaño actual o potencial de la competencia, las economías de escala que se producen, o el propio crecimiento experimentado, obligan a plantearse a sus protagonistas la fórmula de expansión a través de la franquicia.

Prácticamente todo el sector del mueble, alimentación, transporte urgente, agencias inmobiliarias, peluquerías y, progresivamente, el de viajes, óptica, belleza, moda, gimnasios y comida rápida en sus diferentes variantes, entre otros, se encuentran en un entorno competitivo en el que es necesario expandirse.

Evidentemente, este hecho está hoy día alcanzando a todo tipo de empresas en múltiples sectores de actividad, quienes verán como otros operadores de su misma "profesión" se especializarán en franquicia, convirtiéndose de esta forma en minoristas y creando canales fidelizados de distribución.

De igual forma, en sectores donde no se hubiera optado por la franquicia o en aquellos en los que este sistema se ha empleado de forma muy limitada, es prácticamente seguro que en el momento en el que una empresa inicia su actividad en franquicia, los competidores se verán obligados a adoptar ciertas medidas como reacción ante la innovación introducida. En efecto, si la empresa que promueve la franquicia es uno de los líderes del sector aún será más impactante y producirá la improvisación de alternativas de negocio en franquicia por parte de los competidores inmediatos. También se produce en muchas ocasiones la irrupción de nuevos operadores que desplazan en cortos espacios de tiempo a quienes capitalizaban dichos mercados.

La necesidad de competir en el mercado impulsará cada vez más a muchas empresas a convertirse en franquiciadoras. No podemos olvidar que es un sistema de crecimiento empresarial que facilita a cualquier compañía la posibilidad de presentarse en el mercado de una forma distinta, que le dota, en un breve espacio de tiempo, de la fortaleza necesaria para poder competir en términos de igualdad con empresas que inicialmente le puedan superar en facturación, en personal y en recursos.

El caso de Mango es significativo. La cadena textil nace si no me equivoco en los años 70, cuando los hermanos Andik, empezaron a trabajar en el mundo de la moda. Su actividad principal consistía en la importación de ropa de mujer de diversos países y su venta en diferentes tiendas de España. El éxito logrado les permitió la creación de una colección y la apertura de locales propios, que se mantuvieron junto a las tiendas multimarca. En principios de los 80 son conscientes de que deben unificar el producto bajo un único concepto que les diese una unidad suficientemente atracti-

va para iniciar el desarrollo a mediana escala. La propuesta debía ser completa y tenía que permitir unificar los esfuerzos comerciales, logrando aunar imagen con una inmejorable relación calidad-precio. Se decidió operar bajo la marca Mango. La expansión, planteada bajo el sistema de franquicia, se hizo aprovechando las relaciones de confianza existentes con aquellas tiendas que ya, inicialmente, comercializaban colecciones de la empresa. Las más preparadas se fueron incorporando como franquicias. Con una red de doce tiendas la empresa decide elaborar un sistema de gestión de stocks, basado en el principio "just in time", algo revolucionario en aquellos momentos. Un paso que aceleró, junto a la renovación constante de sus locales, sus colecciones y su inversión publicitaria, y fue decisivo en el desarrollo de la marca de forma meteórica. Hoy en día, Mango cuenta con más de 1.300 locales repartidos en 90 países y con una facturación superior a los 1.500 millones de euros.

FH: ¿Por qué anticiparse a posibles competidores?

ET: La posición de muchas empresas en un determinado sector puede verse en ocasiones amenazada por la expansión de nuevos actores en el mercado. Empresas líderes han sido desplazadas en muy poco tiempo por las sinergias alcanzadas por empresas que se han desarrollado a través de la fórmula de franquicia. Esto ha ocurrido ya en múltiples sectores. Conste que nos referimos a sectores enteros, donde la aparición de nuevas marcas ha desplazado por completo a los protagonistas de tiempos recientes. Indudablemente, cuando nos referimos a empresas concretas este aspecto cobra una mayor relevancia.

Puede ocurrir en cualquier sector. La llegada de un nuevo competidor cambia por completo su aspecto y relega a los, hasta entonces, protagonistas a papeles secundarios.

FH: Por último y quizás el más importante, ¿el éxito empresarial?

ET: La mejor franquicia es, en muchas ocasiones, aquel concepto de negocio exitoso y que fruto de su gran aceptación por parte del público llama la atención de todos aquellos que lo conocen, siendo demandado por sus propios clientes y entorno que quieren participar del mismo. Este es un hecho mucho más frecuente de lo que podamos imaginarnos. En estos casos, no es tanto la vocación inicial de franquiciar de sus fundadores la que predomina, como sí el ser conscientes de que tienen en sus manos la oportunidad motivada por el propio éxito.

Por supuesto, cuanta más demanda tenga nuestro negocio y más éxito alcance, más se nos obligará a estar presentes en el mercado. Cuando se pregunta a muchos empresarios las razones que les llevaron a convertirse en franquiciadores, su respuesta en más ocasiones de las imaginables es "porque nos lo pidieron nuestros clientes y nuestro entorno inmediato". Una situación que se repite incluso a la hora de expandir el negocio fuera de nuestras fronteras. En muchas ocasiones, la expansión internacional de la marca está determinada por el momento en que una persona descubre nuestro negocio y quiere llevárselo a su país.

No obstante, ni todas las empresas están en condiciones de poder franquiciar ni todas deben hacerlo. Existen unos condicionantes mínimos que debe reunir una empresa tradicional para poder franquiciar. No nos cansaremos de repetirlo: "La empresa franquiciadora debe disponer de una fórmula empresarial original y experimentada con éxito". Debe estar dispuesta a apostar plenamente por la franquicia, no como una oportunidad a corto plazo, sino como una práctica y filosofía empresarial de la que, una vez se decida, no podrá echarse atrás. Tiene que conocer perfectamente el sector de actividad en el que va a operar. Tendrá que determinar las características del mercado al que se dirige y planificar su crecimiento en función de sus propias capacidades y recursos, así como definir claramente las características del tipo de negocio, en cuanto a ubicación, producto, decoración, imagen, necesidades financieras, stocks, márgenes, publicidad, promoción, personal, etc.

Queda demostrado que la condición mínima para convertir un negocio en franquicia es que su éxito esté contrastado, sea demostrable y que su actividad haya sido probada por el propio empresario de forma exitosa. Si esto es así, debe prepararse previamente para poder franquiciar. La práctica totalidad de los sectores son susceptibles de convertirse en franquicia, pero algunos con mayor potencial de expansión que otros. Antes de lanzarse conviene tener en cuenta que la decisión de franquiciar no debe estar motivada por la búsqueda de una oportunidad de negocio a corto plazo. Ser franquiciador no es únicamente incrementar ingresos a base de royalties o de cánones de entrada. Es crecer empresarialmente.

## CUARTA CONVERSACIÓN

### LA OPORTUNIDAD DE FRANQUICIAR

En esta ocasión, nos encontramos en una de las salas alrededor de IFEMA, donde Eduardo ha finalizado su conferencia dirigida a empresarios del sector restauración que quieren desarrollarse franquiciando sus negocios. Su presentación se enmarca dentro del programa de un prestigioso salón especializado en el ámbito Horeca. Hemos acudido hasta allí deseosos de ver también todas las novedades que se presentan. Hay una oferta más que amplia y un lleno total en todos los pasillos, stands y conferencias simultáneas que se celebran. Es evidente que la restauración se encuentra en el centro de la atención. El número de personas que se acercan a Eduardo al término de su presentación con verdadero interés en franquiciar nos reafirma en el enunciado de esta conversación.

FH: Supongo que crearás afirmativamente en la oportunidad de franquiciar y estamos todos de acuerdo en ello.

ET: Indudablemente. La franquicia es hoy uno de los pocos sistemas de hacer negocios que permite a las empresas crecer en cortos espacios de tiempo, como ya he expresado. Se hace evidente particularmente en todos aquellos países y entornos como el nuestro en los que este sistema y esta forma de hacer negocios ha evolucionado.

Llegados a este punto es donde toda empresa debe cuestionarse la oportunidad de franquiciar. Si esta opción es favorable o no para sus intereses.

Tenemos en torno a 1.500 enseñas que están operando en nuestro país, más de 70.000 unidades de negocio en franquicia que a su vez representan más de 20.000 millones de euros de facturación y acumulan unas elevadas inversiones con la generación de

más de 400.000 empleos y una amplia presencia internacional en determinados sectores de actividad. Empresas de todo tipo y tamaño están franquiciando y pueden hacerlo en todos los sectores imaginables. Por supuesto que creo en la oportunidad de franquiciar.

Hace todavía no muchos años la franquicia era una gran desconocida en España. Hoy son muchas las marcas que son un referente en múltiples sectores de actividad.

La oportunidad de franquiciar en un entorno como el actual es uno de los aspectos más importantes a considerar por parte de los empresarios.

El mayor reto al que se va a enfrentar toda empresa que se inicia en franquicia, si de verdad aspira a crecer empresarialmente, es el de “convertir lo que hasta ahora era una empresa comercial de éxito en una organización empresarial”. Este y no otro es el reto de las nuevas empresas franquiciadoras.

FH: ¿Sobre quién incide principalmente la oportunidad de franquiciar?

ET: La oportunidad de franquiciar afecta prácticamente a todo tipo de empresas, empresarios y directivos. Propietarios de negocios que entiendan la oportunidad de crecer empresarialmente. Emprendedores que se inician con un modelo apasionante. Fabricantes que asumen la modalidad de transferir sus fábricas a la tienda. Grandes empresas en determinadas áreas de negocio, líneas de producto, emplazamientos a los que no pueden llegar. Empresas de servicios que pueden acceder a nuevos mercados y fidelizar y ganar nuevos clientes, empresas de internet y negocios online que quieran optimizar su presencia en el mercado.

En definitiva, esta es una opción que no debe dejar de considerar ninguna empresa por razones de crecimiento empresarial o de competitividad. La forma en que se desarrollan los negocios hoy no es contemplativa y el espacio que no ocupemos nosotros lo ocupará otro en nuestro lugar. De igual forma, la fortaleza y los recursos empresariales solo pueden ser derivados de un sólido crecimiento que nos permita competir en términos de igualdad

con otros operadores y asegurar de esta forma el futuro. El resultado es la obtención de múltiples ingresos, el aprovechamiento de economías de escala, la mejora del marketing y el incremento de la presencia de la marca en el mercado.

FH: Este es un sistema que crea empresas, crea empleo y crea riqueza. Recuerdo que lo expresaste ya hace mucho tiempo y también reclamabas el apoyo de nuestras administraciones para favorecer al mismo. ¿Lo sigues creyendo?

ET: Sin ninguna duda. Este sistema crea verdaderamente empleo, crea empresas y crea riqueza. Pero nuestras administraciones, al contrario que ocurre en muchos otros países, o le dan la espalda o lo ignoran. Por supuesto habrá quien me corrija y me indique que acuden a presidir determinados actos y eventos. Mi respuesta es que acudir a actos y eventos se hace después de haber contribuido y ayudado al mismo y no tratando de llevarse todo el protagonismo por nada, aunque por supuesto hay quienes se lo agradecen. Yo no.

Recuerdo dos frases que lo expresan todo, aunque ya creo haber comentado una de ellas: “La necesidad es la que hace que las empresas como la mía hayan tenido que crecer. La falta de recursos libera la imaginación de los emprendedores”. Esta afirmación corresponde a Fred de Luca (fundador de Subway), empresa que opera con más de 12.000 unidades a nivel internacional. De igual forma se expresaba Francisco Martín Frías, presidente y fundador de MRW, cuando tenía más de 700 unidades: “En España se realizan la mitad de envíos que en Europa y muchos menos que en Estados Unidos. O sea que aún queda mucho por crecer”.

Ambos son responsables, como otros muchos más, de haber creado conceptos de negocio novedosos que han permitido a muchos emprendedores crear sus propias empresas y generar múltiples puestos de trabajo.

En España, como comentábamos, se han creado más de 70.000 empresas en régimen de franquicia que emplean a más de 400.000

personas en múltiples sectores de actividad. Estas cifras, altamente significativas hasta la fecha, seguirán creciendo cada vez más en un entorno donde el autoempleo cobrará cada vez mayor protagonismo, donde las empresas necesitan seguir creciendo establemente y ser más competitivas, donde son cada vez más los empresarios que optarán por este sistema y donde los emprendedores se incorporarán crecientemente en aquellas redes más afines.

Este es un sistema que seguirá generando empresas, empleo y riqueza. Es además un sistema que permite expandirse internacionalmente a muchas pequeñas empresas y competir en términos de igualdad con organizaciones de mayor tamaño.

FH: ¿De qué forma crea empleo la franquicia?

ET: Pues con su propio desarrollo, favoreciendo la creación de múltiples empresas cada año y manteniendo además todas aquellas que es capaz de crear. Son más de 4.000 nuevos empresarios franquiciados cada año y más de 20.000 nuevos empleos anuales los que aporta esta fórmula de crecimiento empresarial y podrían ser muchos más con el apoyo de nuestras instituciones. Hay que insistir una y otra vez en los más de 400.000 empleos estables generados por este sistema y el amplio colectivo que se suma todos los años.

FH: Ahora hay una pregunta que tiene que ver con los aspectos principales de la franquicia. Basándote en el amplio recorrido que tienes nos gustaría que desde tu perspectiva nos indiques ¿cuáles son las claves del éxito para una empresa franquiciadora y también para un franquiciado?

ET: Lo cierto es que esta es más que una pregunta. Son dos completamente diferentes y necesitan una determinada extensión que intentaré acortar. Las claves del éxito para una empresa franquiciadora son unas y para un franquiciado no son necesariamente las mismas.

FH: Si quieres nos indicas primero las claves del éxito para una empresa franquiciadora.

ET: Correcto. Una empresa franquiciadora antes de serlo es una empresa en general de reducido tamaño, como así se han iniciado la gran mayoría. Debe tener un negocio atractivo para los clientes, es decir, que sea capaz de atraer clientes bajo un formato diferenciado y que aporte elementos diferenciales que sean útiles a la vez. La consecuencia directa de ello es generar rentabilidad y operar con márgenes suficientes. Por último, necesita, además, ser atractiva para los emprendedores e inversores que quieran incorporarse en la misma. Sin estos tres condicionantes, todos ellos de la mano no es viable tener éxito en franquicia. El verdadero éxito en franquicia es la suma de estos tres componentes. Además de todo ello, debe contar con un adecuado programa de franquicia que facilite su organización, convicción plena en querer crecer empresarialmente a través de este sistema y ser capaz de incorporar tan solo aquellos franquiciados que compartan su filosofía, tengan los recursos económicos necesarios y estén dispuestos a apostar por la marca. Hay muchos aspectos más, pero yo creo que estos son los principales.

FH: Y en el caso del franquiciado, ¿cuáles son las claves del éxito?

ET: Primero de todo y por obvio que parezca, conocer el sistema de franquicia y ser conocedor de que asume riesgo empresarial. Es un riesgo menor que en otra actividad, pero es riesgo real que debe conocer y asumir. En segundo lugar, optar por modelos de negocio con los que más allá de la marca se sienta plenamente identificado, se vea asimismo capaz de llevarlo adelante y le genere los ingresos necesarios. Por supuesto, deben ser modelos de negocio ajustados a sus capacidades económicas. Mi recomendación es aportar siempre en recursos propios un mínimo de un 40% de la inversión a realizar, más el fondo de maniobra necesario. En tercer lugar, asegurarse de que la empresa franquiciadora es la adecuada y su equipo merece la confianza que se va a depositar

en el mismo. Para ello, debe comprobar y constatar la información facilitada, así como visitar la central y otros franquiciados. En vuestra página web podrá encontrar un amplio check list de comprobación previa y aspectos a considerar y conocer con antelación a la firma de un contrato: <https://www.franquiciashoy.es/guia-franquiciado>.

FH: Te lo habrán preguntado muchas veces, pero ¿cuáles son las mejores franquicias donde invertir?

ET: Es cierto. Es una pregunta muy habitual que me han formulado en muchas ocasiones. Y también en entornos no profesionales y círculos de conocidos. Lo cierto es que no hay una franquicia o franquicias donde invertir. Lo que es bueno para mí, no es necesariamente bueno para terceros. Cada persona, cada emprendedor, cada inversor tiene un perfil diferente, unas preferencias determinadas y una capacidad económica y de asumir el riesgo totalmente diferente.

FH: Entonces, ¿cómo determinarlo?

ET: En nuestro caso y, aunque sea un contrasentido en la prestación de nuestros servicios, lo hacemos por exclusión. Empezamos preguntando al futuro franquiciado aquellos sectores de actividad donde no le gustaría incorporarse y esto es algo que la mayor parte de las personas sí conocen. Después le preguntamos por su disponibilidad económica y sus posibilidades y aceptación de endeudamiento. Al mismo tiempo, valoramos su perfil personal, su experiencia y sus cualidades principales. Realmente, con lo expuesto, las opciones disponibles se reducen significativamente. A partir de estos datos, se presentan al candidato aquellos modelos de negocio que mejor pueden encajar con sus pretensiones y sus posibilidades y, por supuesto, que presentan un determinado grado de confiabilidad. Al final el aspecto determinante son las marcas. En sectores con un elevado atractivo puedo no encontrar ninguna empresa que me satisfaga o me convenza, y, por el contrario,

en sectores a priori menos atractivos puedo encontrar verdaderas marcas líderes y punteras.

FH: Con todo lo que has expuesto, ¿aconsejarías a un emprendedor invertir en franquicia?

ET: Sí, sin ninguna duda, siempre y cuando sea conocedor de todo lo expuesto anteriormente. Las personas que emprenden en franquicia pueden proceder de diferentes ámbitos de actividad. Personas que quieren autoemplearse, personas que quieren iniciar un cambio o mejora en sus vidas personales y profesionales, profesionales que disponen de recursos económicos y quieren invertirlos, inversores y un largo etcétera. Lo principal es siempre lo mismo: conocer el sistema de franquicia y entenderlo, asumir solo aquellas inversiones económicas que estén en consonancia con las capacidades reales y que sean capaces de generar los ingresos esperados, y, por último, asegurarse y constatar que la enseña seleccionada es la adecuada y cumple con los requisitos necesarios.

FH: Y, ¿por qué crees que un emprendedor debería invertir en este sistema?

ET: Evidentemente estamos hablando de emprendedores que desean emprender un negocio y están dispuestos a desarrollarse en el mismo. La franquicia les permite comprobar la experiencia y el éxito de un modelo de negocio ya experimentado en mayor o menor medida. La puesta en marcha, la marca, la decoración, el marketing, la oferta de productos y servicios, la selección de proveedores, la formación, la asistencia continuada y otros muchos más aspectos vienen dados. Evidentemente, todo lo expuesto debe comprobarse que realmente existe. Siendo así, sin ninguna duda es una opción excelente para un emprendedor y que definiendo plenamente. No obstante, no me cansaré de insistir en la comprobación previa de todo lo expuesto y en la confiabilidad de la empresa y de su equipo gestor.



FH: Eduardo, permíteme una duda que me asalta, porque mucho de lo que expones es cierto y fácilmente comprobable en empresas ya desarrolladas, pero ¿qué ocurre en las empresas franquiciadoras en fase de inicio, que indudablemente pueden adolecer de mucho de lo expuesto?

ET: Es cierto lo que indicas. Las empresas más desarrolladas han tenido tiempo de organizarse y desarrollar todo lo expuesto. Pero hay un hecho cierto y es que, en muchas ocasiones, determinadas zonas no las tienen disponibles y en otras muchas, las zonas preferentes han sido ocupadas ya por sus otros franquiciados produciéndose en algunas marcas un cierto efecto de canibalización. En cambio, en aquellas empresas franquiciadoras en fase de inicio, si bien muchos de estos aspectos todavía no están optimizados, lo que sí tenemos a la vista son negocios diferenciados, exclusivos, novedosos y que presentan excelentes oportunidades. Lo que debemos valorar es si, por nuestra parte como emprendedores que somos y futuros franquiciados, creemos en nuestra capacidad de llevar adelante el modelo de negocio en nuestra zona de exclusividad y al mismo tiempo calibrar la idoneidad, confianza y transparencia que debe aportarnos el equipo fundador.

FH: ¿Has invertido personalmente en alguna franquicia?

ET: He invertido directamente a través de Tormo Capital, Crowdfanquicias Capital y diversas Sociedades Gestoras en algunas centrales de franquicia. Lo he hecho siempre conjuntamente con más inversores y con un enfoque de salida al cabo de un determinado tiempo. En unas ocasiones el resultado ha sido extraordinario, en otras inferior a lo esperado y en algunas insatisfactorio. Nuestro enfoque conjunto no ha sido tanto el de ser franquiciados, como sí apoyar a las centrales de franquicia en su crecimiento dotándolas de recursos económicos y de gestión para acelerar su desarrollo, aunque también hemos abierto unidades propias. Es una actividad de alto riesgo, mucho más elevada que la de invertir en una

franquicia, pero que genera en su conjunto resultados altamente satisfactorios como ha sido en nuestro caso.

FH: Has mencionado en diferentes ocasiones el riesgo empresarial y la asunción del mismo por parte del futuro franquiciado, ¿no se contradice directamente con lo que presupone la franquicia?

ET: En absoluto. La franquicia es una forma de hacer negocios. Todas las formas de hacer y generar negocios suponen riesgo empresarial y es bueno e importante saberlo y darlo a conocer. Si yo invierto en una determinada franquicia soy el propietario de mi negocio, tengo que gestionarlo, tengo que esforzarme y tengo que hacer las cosas bien. Aun así, debo contar con la aceptación de los clientes, con haber acertado en el emplazamiento y ubicación adecuados y con las propias capacidades. Las cosas pueden ir bien o no tan bien como hubiera deseado y esperado y, además, en todo negocio siempre surgen los obstáculos y los imprevistos que deben ser superados. Ser propietario de un negocio en franquicia supone tener un riesgo moderado, inferior a iniciar un negocio por mi cuenta, de hecho, las estadísticas así lo confirman al mostrarnos que la mayor parte de los negocios iniciados en franquicia sobreviven pasado un largo periodo de tiempo. Pero también es posible que el negocio no acabe yendo en la forma que esperaba. Ante ello, debemos ser conscientes plenamente y entender que en última instancia y más allá de las ventajas propias del sistema de franquicia, el negocio en nuestro ámbito de actividad depende enteramente de nosotros.

FH: Entonces y, como has expuesto en diferentes ocasiones, sin buenos franquiciados no hay franquicia.

ET: Los franquiciados son el verdadero motor de la franquicia. Sin ellos, no habría franquicias y este sistema no hubiera podido desarrollarse. Franquiciado y franquiciadores se necesitan mutuamente. La base principal de una red sólida es la de tener buenos franquiciados que estén volcados con la marca, que la hagan suya,

que tengan los atributos necesarios para poder triunfar y por supuesto que obtengan la adecuada rentabilidad en la gestión de sus negocios.

FH: ¿Es siempre así? A nosotros no nos lo parece ciertamente.

ET: Debería ser siempre así, pero desafortunadamente no siempre lo es. El principio fundamental es que toda empresa franquiciadora debe ganar dinero como consecuencia de los beneficios generados por los franquiciados. Cuando esto no es así, algo falla y en más ocasiones de las habituales se incumple esta premisa. Por nuestra parte y en todos los proyectos que desarrollamos, defendemos y aplicamos esta posición.

No obstante, no debemos olvidar que de la misma forma que hay buenos y malos franquiciadores, hay también buenos y malos franquiciados.

FH: Lo has comentado anteriormente, pero nos gustaría que te extendieras en las principales razones del éxito de una empresa que se inicia en franquicia. Estas eran tres: atracción de clientes, rentabilidad y atracción de inversores. ¿Puedes ampliarlas?

ET: Estos son tres condicionantes ineludibles para poder triunfar en franquicia por parte de una empresa franquiciadora. Hay otros muchos más, pero sin estos es inviable el recorrido de cualquier marca. La atracción de clientes es obvia. Es lo que podemos observar en múltiples nuevos conceptos de restauración especializada que están apareciendo en el mercado, en los nuevos gimnasios, en centros de estética y belleza, en el resurgir de las agencias inmobiliarias y en muchos modelos de negocio más. El resultado de atraer clientes de forma sostenible y continuada es generar rentabilidad y tener negocios punteros. Pero para poder franquiciar hay que atraer, además, a inversores que se incorporen en la red. Para ello, hoy en día las inversiones deben ser adecuadas, hay que preparar el programa de franquicia y por parte del empresario pro-

motor debe existir auténtica vocación de crecer empresarialmente a través de este sistema trasladando los beneficios al franquiciado.

## QUINTA CONVERSACIÓN

### MÁS PERSONAL

Esta es una conversación más personal, más centrada en el Eduardo Tormo más público que se ha dado a conocer en todo aquello que concierne a la franquicia, sin traspasar en ningún momento todo aquello que corresponde a la esfera privada y ciñéndonos exclusivamente a los aspectos profesionales que hemos mantenido hasta el momento. Esta conversación transcurre en su domicilio habitual en la zona de Mirasierra en Madrid, donde nos ha invitado. Una zona tranquila, alejada del centro de la ciudad, pero que forma parte de la ciudad. Nos recibe en el salón principal del domicilio que habita desde hace años y nos sentamos frente a unos amplios ventanales que nos permiten ver hasta el horizonte. Nos ha preparado café acompañado de pastas inglesas recién traídas de Lazcano, una de las pastelerías más tradicionales y emblemáticas de la zona. Lo cierto es que hacen honor a su fama. En esta ocasión las preguntas se acercan más a lo personal.

FH: Hola Eduardo, muchas gracias por recibirnos en tu casa. Primero de todo, nos gustaría preguntarte ¿cómo te defines?

ET: Realmente creo que soy una persona apasionada en todo lo que hace. Disfruto de cada parcela de mi vida personal y profesional. En lo referente a mi actividad profesional puedo confirmar que me apasiona lo que hago y que me sería muy difícil estar en el día a día como estoy sin esta pasión y convicción. Dicho esto, soy consciente de que para conseguir cualquier logro hay que tener la vista puesta en el horizonte, visualizar el resultado de lo que se va a conseguir, superar todos los obstáculos pequeños y grandes que surgirán en el camino y trabajar muy duro en el día a día hasta

poder lograrlo. Una vez se alcanzan los objetivos y pasa el tiempo, suelo mirar hacia atrás y soy consciente de todo lo conseguido.

FH: Hay determinadas afirmaciones tuyas que en ocasiones han sido controvertidas. Una de ellas generó un cierto impacto en el ámbito de las consultoras de franquicia cuando afirmabas que un consultor debe tener experiencia en dirección y gestión. ¿Sigues pensando lo mismo?

ET: Sí, por supuesto. Sigo pensando lo mismo, aunque debo matizar mi respuesta. En primer lugar, esta es una afirmación que afecta, en este caso en particular, a aquello que conozco y que es la consultoría de franquicia, donde la misión del consultor es ayudar a las empresas a organizarse para ser rentables y eficientes, a la vez que deben ser capaces de liderar equipos de personas. Y en este caso tengo que diferenciar las empresas de consultoría, como es nuestro caso, de los consultores independientes. En ambos casos, empresas de consultoría y consultores independientes, el equipo directivo de la consultora debe tener experiencia acreditable en haber ocupado puestos de dirección, participado en la gestión y haber dirigido equipos exitosamente. ¿Cómo si no puede entenderse que alguien sin experiencia práctica en la gestión de equipos y responsabilidades empresariales pueda determinar el destino de sus clientes y guiarles en su recorrido? Sí es cierto que hay determinadas labores que forman parte del proceso de consultoría de franquicia, como son todos los aspectos de manualización y algunos otros más, donde no son necesarios estos requisitos. Pero la necesaria visión estratégica y económica que debemos aportar las empresas de consultoría en franquicia exigen un conocimiento real de los negocios, de las estrategias, de los presupuestos realistas y de la gestión de equipos humanos que solo puede aportar la experiencia.

FH: ¿Por qué sabiendo que iban a ser controvertidas realizaste estas afirmaciones?

ET: Precisamente porque estoy convencido plenamente de ello y me disgusta ver el sufrimiento posterior de aquellas empresas que han sido mal gestionadas y mal asesoradas desde el ámbito de la consultoría.

Tenemos que considerar que cuando un empresario dispuesto a franquiciar acude a una consultora de franquicia pone en sus manos toda su confianza para el adecuado desarrollo del programa de franquicia, del que además no solo dependerá el negocio, sino también todos sus franquiciados. La responsabilidad que tenemos es enorme.

FH: ¿Es una garantía lo que expones?

ET: Hoy en día en nada hay garantías. Sí es una certeza que una empresa que se inicia en franquicia con los condicionantes previos que hemos comentado con anterioridad, unida a un equipo consultor con experiencia en gestión, tiene el éxito prácticamente asegurado. Dicho esto, debo asumir que, en nuestro histórico, puntualmente, hemos estado en alguna ocasión por debajo de lo esperado y no somos perfectos.

FH: La empresa que has creado y diriges se ha especializado en la consultoría de franquicias. Siendo líderes en este ámbito del emprendimiento, ¿no te has planteado en ningún momento explorar otros sectores de actividad?

ET: Operamos como empresa en un sector de nicho y especialización donde ocupamos una posición de liderazgo y disfrutamos de un amplio reconocimiento. Sabemos hacer lo que sabemos hacer y nuestro equipo es excelente en todo aquello que venimos haciendo que no es otra cosa que la consultoría y expansión de franquicias y entregarnos plenamente a nuestros clientes en cada una de nuestras áreas de actividad. Debo confesar que a nivel personal he intentado en alguna que otra ocasión establecer los argumentos para iniciarnos en otros servicios con incidencia en otros ámbitos de actividad. Cada vez que lo he hecho, la coherencia y

la certidumbre de los miembros de nuestro equipo argumentado la dispersión que nos supondría y los inciertos resultados que nos aportaría, ha hecho que se quedara tan solo en una idea. Lo cierto es que somos líderes, nos gusta liderar, ser reconocidos e iniciarnos en otro sector, nos supondría un amplio esfuerzo y ser un operador más de los muchos que en el mismo puede haber. Si en algún momento nos lo planteamos, nuestro enfoque debe ser muy similar al que disponemos actualmente.

FH: ¿Qué papel supone para ti el equipo de profesionales que componen Tormo Franquicias Consulting?

ET: Es un equipo excepcional. Son personas excelentes en su perfil humano, a las que aprecio considerablemente y con una capacidad y responsabilidad profesional fuera de toda duda. Son personas conocedoras de la franquicia y volcadas en nuestra empresa y en el compromiso personal con cada uno de nuestros clientes, con las que es posible llegar a cualquier meta y lugar.

FH: Se ha dicho de ti que siempre has sido poco crítico hacia el sector, que desde tu posición pública lo has defendido obviando todos aquellos aspectos negativos que el mismo tiene.

ET: No voy a ocultar que siempre he sido defensor de un sector que me apasiona y del que me siento parte. No obstante, existen muchos aspectos que deben mejorarse y que siempre he expuesto por delante de todos aquellos que me han criticado y también he expresado que operan en este sector empresas que por muchos sellos que lleven, no deberían formar parte del mismo ni haber conseguido dichos sellos.

FH: También se ha dicho que sois una fábrica de crear franquicias.

ET: Es una frase dicha por aquellos que han tratado de emularnos sin conseguirlo. Como empresa y, lo expongo con la mayor humildad posible, hemos logrado ser muy apreciados. Ello genera múltiples recomendaciones y un boca a boca muy potente, que unido a nuestra propia presencia en este sector nos ha permitido

ser la empresa que somos. Evidentemente, todo lado positivo tiene también su lado negativo y esto es evidente entre algunos de nuestros competidores.

FH: ¿Te sientes protagonista de este sector?

ET: En absoluto. El verdadero protagonismo les corresponde a los múltiples empresarios que forman parte del mismo y que son realmente quienes consiguen los logros.

FH: ¿Propondrías hoy algún escenario de mejora para las empresas que operan en este sistema?

ET: Llega un momento en el que debemos compararnos no con otros competidores en franquicia, sino con aquellas empresas que no están franquiciando, sean competidores directos o no. Las empresas franquiciadoras presentan modelos de negocio ágiles creados por emprendedores con un gran empuje y que impactan en el cliente final. Todo ello, favorece que rápidamente destaquen y facilita su multiplicación. Pero también es cierto que las empresas en otros ámbitos de actividad están realizando importantes inversiones e innovaciones en tecnología, sistemas, marketing y enfoque estratégico a medio y largo plazo. Este enfoque y estas inversiones no están siendo realizados convenientemente en las empresas franquiciadoras salvo excepciones. La consecuencia es que, si bien es cierto que las empresas franquiciadoras innovan en el concepto de los negocios, van por detrás en tecnología, marketing y estrategia frente a otros operadores. Es precisamente en estos aspectos donde deben realizarse todos los esfuerzos. El resultado de ello es más negocio, más fidelización, más sostenibilidad en el medio plazo, mejor defensa frente a competidores, mayor productividad y más satisfacción del cliente y de los franquiciados.

FH: ¿Crees adecuada la frase “enamorarse” en referencia a aquellas marcas donde el futuro franquiciado va a incorporarse? Te la hemos escuchado en diferentes ocasiones y en múltiples entornos.

También nos consta que has recibido críticas por ello y quizás no sea la más adecuada para un entorno de negocios.

ET: Esta frase es mía y por cierto se me ha criticado mucho por parte de algunos. La suscribo plenamente. Creo que expresa con claridad una línea de pensamiento y de actuación. Lo importante en cualquier decisión es no cegarse por las marcas más notorias. Hay excelentes empresas en fase de inicio, cada vez más, que suponen excelentes oportunidades y marcas ampliamente desarrolladas con un elevado riesgo. Es responsabilidad del inversor conocerse a sí mismo, valorar sus aptitudes, capacidades, disponibilidad económica y asunción del riesgo que esté dispuesto a asumir y en función de todo ello analizar, analizar y analizar cuál es el negocio donde va a sentirse plenamente identificado. Y para mí, un negocio donde me sentiré plenamente identificado en franquicia es aquel que me “enamora”, que me hace sentir orgulloso de gestionarlo, donde me siento en consonancia con su equipo fundador y gestor y donde me siento capaz de llevarlo a término por mí mismo con todos los apoyos que me va a brindar. Sí la considero adecuada.

FH: Se nos hace difícil entender desde tu posición una defensa a ultranza de la ética empresarial por encima del desarrollo de los negocios, ¿cómo puede ser compatible?

ET: Ante todo, este es un sistema de hacer negocios y como tal hay que entenderlo. El objetivo de toda empresa que opera en este ámbito o quiere acceder al mismo desde la óptica del empresario, el emprendedor, el inversor y las propias empresas de servicios que formamos parte del mismo, es y debe ser generar los máximos beneficios posibles dentro de una estricta ética empresarial. Y en este sistema, la ética empresarial debe primar en el espíritu de sus empresarios por encima de cualquier otro sector. Porque en la franquicia, mucho más allá de hacer negocios, debemos compartir confianza y tenemos la obligación moral de hacer las cosas como se deben. Directa e indirectamente no podemos sus-

traernos a nuestra responsabilidad sobre las inversiones no solo de dinero, sino también de esfuerzo, de trabajo, de sacrificio e ilusión de aquellos que van a confiar en nosotros. Nuestra obligación no es aceptar a quien tenga los recursos y no tenga capacidades, pues el resultado final será la pérdida de su patrimonio y una gran distorsión de tiempo, a la vez que un elevado coste de oportunidad para nosotros.

FH: ¿Significa esto que los franquiciadores deben ser éticamente responsables?

ET: Por supuesto. Si como empresa decidimos ser franquiciadores, debemos ser responsables indirectamente del buen fin de nuestros asociados y de todos los que forman parte del sistema y no podemos ni debemos aceptar en este sector a quienes no tienen la altura ética necesaria para formar parte del mismo, obligándoles a retirarse en la medida de nuestras capacidades y a través de los propios organismos que debería tener el sistema.

En cualquier caso y como he comentado en otras ocasiones, franquiciar no deja de ser una forma de hacer negocios en sí misma, pero es, principalmente y al mismo tiempo, una fórmula de crecimiento empresarial. Ante esta premisa, las empresas franquiciadoras obtienen su rentabilidad en la medida en que crecen y expanden sus redes según los ritmos de crecimiento adecuados a sus propios objetivos y necesidades. No obstante, existen diferentes etapas en la evolución de cada cadena, siendo la más crítica la fase inicial, pues es donde una empresa se juega el ser o no ser. Pero nunca debemos confundir crecer empresarialmente a través de la franquicia incorporando franquiciados como parte de nuestra estrategia a todo lo contrario, que es conseguir franquiciados como una forma de hacer negocio y como toda finalidad en sí misma.

FH: ¿Has tenido que decir que “no” a alguna empresa franquiciadora que quisiera desarrollarse a través de este sistema?

ET: Sí. He dicho “no” en más de una ocasión y por diferentes motivos. En unos casos por inviabilidad del negocio. En otros casos, por talante personal de los empresarios al no considerar a los franquiciados, al igual que por pretenderse crecimientos inadecuados a toda costa, y algunos otros más. La realidad es que he tenido poco éxito. Cada “no” ha sido recogido por otras empresas consultoras.

Y también recuerdo haber dicho “no” a franquiciados. En unos casos, por excederse en el riesgo y querer asumir inversiones por encima de sus posibilidades. Algunos por no poder alcanzar las cifras económicas que necesitan para atender sus necesidades y compromisos personales. Anecdóticamente, dije “no” a un conocido personal que iba a adquirir la franquicia de una reconocida marca en una ubicación que personalmente no me convenía, añadido a una inversión elevada y a un carácter poco hecho al riesgo. Tuve que convencerle que no era lo suyo y que su aversión al riesgo no le haría feliz. En este caso lo conseguí y al poco tiempo consiguió un excelente trabajo.

FH: ¿Cómo llegaste a la franquicia y conseguiste crear la empresa de referencia?

ET: En mi caso, puedo decir que la casualidad es la que ha marcado mi trayectoria. Mi experiencia personal se forjó como directivo en empresas del sector informático y tecnológico, como Ingram Micro y Apple, desde una etapa muy temprana. Siempre se me ha considerado como un especialista en el desarrollo del marketing, gestión de equipos y canales de distribución. Y esto es lo que es en realidad la franquicia, el desarrollo de las marcas, la gestión de equipos y el crecimiento empresarial a través de la integración de nuevos franquiciados en torno a las mismas. La franquicia significó para mí, la oportunidad de ayudar a muchas pequeñas y medianas empresas a poder desarrollarse de la misma forma que lo hacían otras empresas de mayor tamaño y poder de esta forma aportarles mi experiencia. Todo lo demás vino después. La marca Tormo se ha convertido en sinónimo de franquicia y en todo un referente

no solo nacional, sino también internacional. Lo cierto es que, en cada momento, no solo hemos innovado y aportado valor a nuestros clientes, sino que cuando apenas existía información disponible sobre las marcas y sobre este sistema, popularizamos a través de diferentes medios y canales el acceso a las mismas con el fin de ampliar el mercado y capitalizar nuestra presencia.

FH: Como consumidor, en tu día a día, ¿qué franquicias y que negocios te gustan y por qué?

ET: Me gustan y me apasionan todos aquellos empresarios apasionados por sus negocios. Todos aquellos que son innovadores con sentido y ofreciendo un auténtico valor real. Por expresar un modelo de negocio conocido por todos, para mí, el modelo de tienda por excelencia y del que pude formar parte son los Apple Store, donde el personal que forma parte de los mismos son auténticos fans de la marca. El espacio está pensado hasta el último detalle y la transmisión de la marca y de sus productos es conocida por todos. Es algo que, salvando las distancias, han logrado muchas franquicias, no todas, si han sido selectivos en la incorporación de franquiciados, que por otro lado son los auténticos gestores de las mismas en cada unidad de negocio. Hay una frase que no es mía y que expresa lo siguiente: “El buen franquiciador no es aquel que tiene un buen negocio, sino el que tiene buenos franquiciados”. Estos son los negocios que me gustan.

FH: ¿Seguirás invirtiendo en franquicia?

ET: No solo seguiré invirtiendo, sino que es una parte de nuestra actividad que potenciaré en el más corto espacio de tiempo. Necesito algo más de tiempo, que creo que lograré paulatinamente, para poder realizar una adecuada selección de empresas donde poder invertir y posteriormente aportar los recursos necesarios y de gestión a las mismas.

FH: ¿Cómo te ves a ti mismo dentro de una década?

ET: En muchas ocasiones miro hacia atrás, seis meses o un año, y soy consciente de los avances realizados, de los logros conseguidos. Me atrevo solo a verme mañana mismo y a establecer futuros objetivos, pero soy incapaz de verme dentro de una década. Creo que es importante disfrutar el día a día con un fin en mente y tener la necesaria flexibilidad y capacidad de adaptación a las circunstancias imprevistas que no dejarán de surgir.

FH: ¿Cómo anticipas el futuro?

ET: Vamos a vivir años de pleno desarrollo para el sistema de franquicia. También vamos a ver múltiples cierres y discontinuidades de aquellas empresas que son menos competitivas, mientras que a la vez también asistiremos a múltiples adquisiciones y fortalecimiento de redes, aprovechando las sinergias que se pueden generar. Serán muchos los nuevos conceptos de negocio que irrumpirán en el mercado y también áreas de negocio pertenecientes a grandes empresas que franquiciarán su actividad. Pero, sobre todo, vamos a observar cómo múltiples inversores se incorporan en este sistema y lo hacen crecer significativamente. En este contexto aparecerán nuevos negocios con un fuerte componente online. Pero lo más importante y significativo y que en definitiva es lo que da vida al sistema, es la demanda creciente por parte de emprendedores, inversores y cada vez más grupos de inversión que, organizados de una u otra forma, están irrumpiendo en el sector.

## SEXTA CONVERSACIÓN PROTAGONISTAS

Esta conversación fue mantenida a través de videollamada, más en concreto a través de Zoom, donde fue grabada y posteriormente editada. Coincide con los días previos a Semana Santa, donde Eduardo suele anticipar su salida en dirección a Altea, lugar de estancia preferido y donde lleva años acudiendo en todas las ocasiones que se precian.

En esta conversación nuestro objetivo era destacar el papel de los fundadores de franquicia, según Eduardo, los auténticos protagonistas de la creación, puesta en marcha y desarrollo de las empresas que han creado.

FH: Has reiterado siempre que el gran secreto de las franquicias son sus protagonistas.

ET: Sí, porque las franquicias son ante todo personas. Los creadores de franquicia son personas apasionadas por sus negocios y los franquiciados son personas inmersas en los mismos y que creen en sus capacidades de formar parte de la marca. Unos y otros se complementan y hacen posible lo que todos conocemos.

FH: ¿Qué les diferencia?

ET: Los creadores de franquicias exitosas son personas apasionadas por sus negocios que tienen vocación y oportunidad de crecer empresarialmente. Han sido creadores de nuevos modelos empresariales en los que creían y han probado el desarrollo de sus negocios exitosamente. Han vivido todas las dudas e ineficiencias que se generan en el inicio de un negocio y han logrado que sean comercial y financieramente atractivos para terceros. Tienen to-



tal convicción y confianza en su éxito empresarial y sus modelos de negocio son fácilmente reproducibles y transmisibles para terceros. Personalmente, llevo mucho tiempo en el escenario de la franquicia, es un sector que me apasiona y he podido participar directamente junto con mi equipo en el lanzamiento de muchas marcas, entre las que se encuentran aquellas más reconocidas. En todo este tiempo, puedo confirmar que las personas están siempre por encima de las marcas desde sus momentos iniciales. Ellas son las que siempre impulsan sus negocios y en consecuencia sus modelos de franquicia y por supuesto, son las que establecen las diferencias.

FH: Tras muchos años de asistir como espectador a la evolución de múltiples empresas, has afirmado que la capacidad de visionar su futuro, la confianza en sí mismos y en su proyecto empresarial, es lo que les ha dado el impulso para proyectarse desde la base. ¿Crees que son antes visionarios que empresarios?

ET: Todas las empresas franquiciadoras que están triunfando, han proyectado, por encima de cualquier otro aspecto, una visión ligada al crecimiento de su empresa. Es cierto que, en muchas ocasiones, esta visión se ha iniciado como una forma de supervivencia y actividad personal. Igualmente es real que, desde la base, han comenzado sus actividades con la visión puesta en la demanda de los consumidores. Todos los proyectos empresariales que hoy sobresalen están pensados y diseñados para ofrecer un especial atractivo, y brindan evidentes ventajas al cliente. Su conexión con el mercado es más que evidente y allí donde se emplazan logran obtener mejores rendimientos que sus homólogos.

Sea cual sea su estilo de gestión, todos están orientados al crecimiento empresarial. Pero, por encima de todo, hay que destacar su capacidad para organizar, planificar y proyectar sus compañías desde los inicios, cuando sólo eran pequeñas empresas.

Por supuesto, el propio desarrollo y evolución de la actividad les ha permitido posteriormente consolidar sus proyectos empresa-

riales y organizarse progresivamente mucho mejor. También han tenido errores que han debido corregir y situaciones a las que han debido enfrentarse en unos u otros momentos.

FH: ¿Podrías destacar aquello que les caracteriza?

ET: Llevar casi 20 años tratando directamente con las empresas, hablando con sus fundadores y participando en sus estrategias, nos ha permitido acceder al conocimiento continuado de cada una de ellas a través del conjunto de nuestra estructura. Puedo confirmar, tras el tiempo transcurrido y la experiencia acumulada, que no hay ningún condicionante especial en las empresas que triunfan que no pueda ser percibido por cualquier otro observador. Las bases son siempre las mismas con independencia de los aspectos particulares de cada negocio, de cada sector y de cada personalidad: irrumpir o ser pioneros en un sector de actividad revolucionando la forma en que se opera en el mismo y tener capacidad para comunicarlo en el ámbito de emprendedores e inversores, siendo capaces al mismo tiempo de organizar y planificar sus propias empresas desde los inicios.

FH: ¿Destacarías aspectos comunes a todos ellos?

ET: Casi todos ellos se iniciaron con escaso o nulo presupuesto, siendo en muchos casos creadores de “nichos de mercado” o en su defecto “revolucionando” la forma en que se comercializan sus productos o servicios. Y no solo han creado nuevos modelos de negocio, sino que se han convertido rápidamente en líderes de los nuevos sectores o subsectores de actividad que han conseguido crear. También, son excelentes comunicadores que han sido percibidos positivamente desde sus inicios por parte de los emprendedores y han sabido conectar con ellos y, por último, todos aportan una “convicción” total en su modelo de negocio. Convicción en su negocio. Convicción en su capacidad para llevarlo adelante. Convicción en ser capaces de lograr aquello que se plantean y creencia en sí mismos.

FH: ¿Y en qué forma definirías aquello que les distingue? ¿Por lo que sobresalen?

ET: Todos ellos tienen un único objetivo que han proyectado desde el inicio de su actividad: ser percibidos como líderes en un sector de actividad, diferenciándose de sus competidores y creando nuevos nichos de mercado donde ya existían otros. En muchos casos basados en la especialización. Sin dudarlos, sin miedo al fracaso y con la convicción de que su proyecto empresarial es el que es.

FH: ¿Por qué siendo poco dado a las redes sociales decidiste recientemente apostar por la presentación del “Top 30 Influencers en Franquicia”?

ET: Realmente, el invento no es nuestro. Procede de una empresa norteamericana. Lo vi, me llamó la atención y me dije que por qué en nuestro país no podemos también destacar a aquellos empresarios más notorios y reconocidos. Nuestro equipo y el de Franquicias Hoy se pusieron a trabajar con verdadera ilusión y se publicó la primera parte del Top 30 Influencers en Franquicia que, por cierto, ha tenido un gran éxito y acogida. Lo más relevante era dar a conocer a las personas por encima de las empresas. Creo que se lo merecen y todas ellas están plenamente justificadas por su trayectoria.

FH: Son muchas las veces que se escuchan comentarios como este, que no recuerdo ahora de quien es: “Me entristece ver cómo las franquicias se van extendiendo por las ciudades quitándoles identidad. Con un mobiliario urbano parecido y las mismas tiendas, llega un momento en que no sabes en qué ciudad estás”.

ET: En un sentido estrictamente personal, comparto plenamente opiniones como esta, y estoy convencido de que somos muchas las personas que opinamos de igual forma, estemos involucradas en la franquicia o no.

No obstante, el comercio minorista tradicional, tal como lo concebimos hoy, está amenazado en términos generales. No solo se

enfrenta a la franquicia, sino que se enfrenta directamente a las nuevas fórmulas, ubicaciones comerciales, ventas online y tendencias que están surgiendo y de las que en nuestro país solo hemos visto hasta ahora el principio. Porque, además, la franquicia no es solo el comercio, son también los servicios y cada vez más la línea divisoria entre comercio y servicios es más difusa.

En el mundo comercial quien manda es el consumidor. El que decide nuestros destinos es el cliente. Y uno de los hechos más evidentes hoy es que la franquicia es una de las fórmulas que más agrada a los clientes. No por el hecho de ser franquicia, sino porque todas las franquicias que están triunfando sin excepción se encuentran directamente con el cliente.

FH: ¿Eres de los que creen que la marca lo es todo?

ET: Aunque parezca lo contrario, son pocas las empresas franquiciadoras que tienen una marca conocida y sólida cuando aparecen en el mercado. Quienes me conocen me habrán escuchado decir que “las marcas se construyen vendiendo”. Personalmente no entiendo otra forma. Lo demás en el ámbito de las pymes me parecen florituras. Pero, dicho esto, debe invertirse en diseño, en la disponibilidad de unos adecuados materiales y herramientas de comunicación a la altura de nuestra proyección empresarial. Lo que es más importante, debemos pensar constantemente en marca. Y marca lo es todo. Es diseño, es comunicación, es atención, es servicio, es nuestra web, es la forma de presentarnos y es la forma en que nos proyectamos en cada una de nuestras actividades. Marca es también la formación y el perfil de nuestro personal y nuestros franquiciados.

Si aplicamos desde los inicios esta concepción lograremos crear marcas sólidas y el desarrollo de nuestra empresa vendrá acompañado del crecimiento de la marca, que va a ser el principal elemento, posterior de integración de emprendedores y cohesión empresarial. Sin marca no pasaremos de ser meros vendedores

de franquicias con escaso atractivo para el emprendedor y para los clientes.

FH: En tu consideración, ¿podrías definir la principal característica de las empresas franquiciadoras, aunque supongo que ya te lo habremos preguntado?

ET: La principal característica de las empresas franquiciadoras es crear lo que no existe. Lo han hecho todas ellas, y aunque no son creadoras en muchos casos de nuevos productos, ni tan siquiera servicios, todas las empresas que conocemos y están triunfando han creado lo que no existe diferenciando modelos de negocios, creando nuevos nichos de mercado y capitalizando la forma de llegar al mercado en los entornos en que operan. Estoy convencido de que en muchas ocasiones lo han logrado de forma inconsciente, sin proponérselo, y en donde ha primado más la intuición por lograr triunfar en el mercado y desarrollar aquel modelo de negocio en el que creían que no por ningún otro motivo.

Las claves del éxito en la franquicia no difieren, en sí mismas, de las claves del éxito que pueden afectar a cualquier otra actividad empresarial. No obstante, en este caso, se acentúa excepcionalmente la capacidad innovadora de sus fundadores, junto con una alta capacidad de trabajo y creatividad de los mismos, difícil de encontrar como rasgo común en otras áreas de actividad.

Los fundadores de franquicias exitosas son personas de acción que, a partir de una visión, desarrollan y crean modelos de negocios diferenciados. Tienen plena confianza en sí mismos, en saber sortear y superar los obstáculos que evidentemente aparecerán en el camino. Estos son los empresarios de éxito en la franquicia. Este es su talante. Su bagaje y su conocimiento del mercado, debido a su alta capacidad de trabajo y su dedicación personal, les permite adelantarse, en muchas ocasiones, a los acontecimientos. Son altamente intuitivos, no como un don, sino como resultado de su permanente atención a todo aquello que sucede a su al-

rededor. Son precisamente ellos quienes suelen protagonizar el desarrollo inicial de sus empresas.

FH: Hoy nadie niega que la entrada en el comercio de esta fórmula ha servido para modernizarlo, dinamizarlo y, sobre todo, garantizar su rentabilidad en un entorno mucho más competitivo. Pero las ventajas de contar con una marca reconocida por el público, un saber hacer propio y diferenciado y un volumen de negocio suficiente como para poder beneficiarse de las economías de escala y del impacto del marketing y la publicidad, también han sido capitales en la renovación de muchas empresas. ¿Qué opinión tienes sobre todo esto?

ET: Realmente la excelente relación que se comparte entre el colectivo de emprendedores y la franquicia no se entendería sin la capacidad que este sistema tiene para proponerle oportunidades rentables de negocio.

La franquicia tiene la capacidad de acelerar el crecimiento de los mejores negocios convirtiendo en un éxito nacional o global lo que estaba llamado a ser un pequeño éxito local. En esta capacidad de conciliar los intereses entre el buen gestor de un negocio y los emprendedores que deciden apostar sus capacidades intelectuales y económicas, estriba la realidad de un sistema que ha consolidado en un tiempo récord empresas como las que todos conocemos.

Todos estos negocios tuvieron la capacidad de innovar en su sector, una cualidad que en mayor o menor medida han sabido mantener en el tiempo y sin la cual no serían capaces de seguir ofreciendo una buena rentabilidad a su red franquiciada.

El emprendedor que ahora se encuentra en fase de seleccionar una franquicia en la que invertir debe valorar todos estos aspectos. De las cerca de 1.500 redes de franquicia que operan en España -con niveles de desarrollo muy heterogéneos-, no todas cuentan con las mismas garantías de éxito. La consolidación de marca, la calidad de su equipo gestor y el soporte financiero, son aspectos

vitales para evaluar antes de decidirse a invertir en una u otra, pero uno de los puntos que no se suele valorar es su capacidad de innovación. Sin renovación continuada de la oferta, un éxito de hoy puede ser un fracaso de mañana. En contra de lo que muchos expertos suelen defender, es la oferta la que debe encontrarse con el mercado cubriendo una necesidad y los deseos del consumidor y no al contrario, por mucho que les pese a algunos.

Quiero destacar este aspecto porque, en ocasiones, se confunde innovación con presentar productos o servicios de forma diferenciada en formatos de negocio sin experimentar. No estoy en contra de los mismos, es más, estoy plenamente a su favor. Son muchas las ocasiones en las que hasta que no existe una oferta iniciada no se crea la demanda y defendiendo esta posición con toda mi pasión. No obstante, con lo que sí estoy en desacuerdo es con el hecho de franquiciar previamente sin más, sin haber consolidado un negocio, sin haberlo experimentado de forma rentable, y creyendo que el hecho de que sea diferenciado es suficiente.

La diferenciación y la innovación encuentran siempre su justificación en una forma de penetración en el mercado acompañada de una superior rentabilidad y capacidad de crecimiento. Innovación sin beneficios no puede considerarse en este ámbito. Las franquicias han aportado permanente innovación y, sobre todo, han generado una nueva forma de hacer negocios que se evidencia por toda una serie de características propias al sistema y que siempre tienen que determinar la rentabilidad y replicabilidad del negocio.

## SÉPTIMA CONVERSACIÓN

### PROYECTO DE FRANQUICIA

Mantenemos esta conversación de nuevo en las oficinas de Tormo Franquicias. Qué otro lugar más adecuado sino este para poder conversar acerca de los aspectos más destacados del proyecto de franquicia. No obstante, Eduardo nos indica antes de empezar que no se extenderá mucho en este apartado al incluir aspectos muy técnicos.

La oficina está llena y bulle de actividad. Las salas de reuniones están ocupadas. En esta ocasión nos trasladamos a su despacho. Saluda previa y calurosamente a algunas de las visitas que han acudido a las oficinas de Tormo Franquicias y se incorpora con nosotros.

FH: Primero de todo y para situarnos, ¿podrías definir en muy pocas palabras aquello que es para ti un modelo de negocio en franquicia?

ET: Básicamente, la franquicia consiste en repetir una fórmula de éxito probado. Se trata de que una persona física o jurídica, el franquiciador, transmita a otra, el franquiciado, todo su conocimiento sobre un negocio que él mismo ha ideado, puesto en marcha, perfeccionado y desarrollado con éxito. Dicho con palabras más técnicas: la franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías basado en una colaboración estrecha entre empresas que, aunque jurídica y financieramente son distintas, están ligadas por un contrato.

Es esencialmente la reproducción de un éxito comercial en el que existe un acuerdo entre dos partes, en las que cada una aporta y recibe una serie de elementos para que el beneficio sea mutuo y que se recogen en un contrato.

El franquiciador aporta la experiencia de un negocio desarrollado, probado y experimentado con éxito donde, a cambio de determinadas contraprestaciones económicas, cede la explotación de su marca y de su negocio al franquiciado, transmitiéndole su saber hacer y facilitándole formación y asistencia continuada.

Franquiciar una empresa es una decisión que afecta conjuntamente la forma de entender el crecimiento empresarial, la visión de la organización y la filosofía de gestión.

FH: Aunque se ha dicho muchas veces y se ha hecho hincapié en ello, no querríamos dejar de abordar, aunque sea muy brevemente ¿cuáles son las ventajas y las desventajas de la franquicia?

ET: Es cierto. Se ha hablado de ello en muchas ocasiones y existen excelentes definiciones e ilustraciones que muestran unas y otras. El sistema de franquicia presenta unas claras ventajas y algunas desventajas tanto para las empresas franquiciadoras, como para cada uno de los franquiciados. Estas deben conocerse y sopesarse con antelación.

Por una parte, permite a las pequeñas empresas, que deben competir con otras de mayor tamaño y con muchos más recursos financieros, acceder con rapidez a economías de escala sin necesidad de disponer grandes recursos financieros. Y por otra, en un mercado cada vez más competitivo y profesionalizado, el pequeño emprendedor necesita el apoyo de una marca con respaldo, que le permita hacerse un hueco en el mercado y le garantice mayores posibilidades de éxito en su aventura empresarial. Así pues, lo que empezó como una fórmula de los fabricantes para asegurarse la distribución de sus productos, no sólo responde hoy perfectamente a las necesidades de las pequeñas empresas para afrontar los retos de futuro, sino que es también una oportunidad de desarrollo para muchas de ellas, impensable hace tan sólo muy pocos años. Como desventaja principal, seguramente la enorme interdependencia entre la central de franquicia y sus franquicia-

dos en el caso de que las cosas no se desarrollen como deben ser por parte de unos y de otros.

FH: Desarrollar un proyecto de franquicia puede ser muy complejo y del mismo depende, como has expresado siempre, el devenir de la propia empresa franquiciadora y de sus futuros franquiciados. ¿Cuáles crees que son las partes principales del mismo?

ET: Hay tres partes principales. La primera de ellas es el propio proyecto de franquicia donde se determinan los principales aspectos de viabilidad del negocio, los planes económicos y la definición estratégica a desarrollar. Este es fundamental y es donde se sostiene el posterior desarrollo empresarial como has comentado. Sin un proyecto en condiciones, que contemple las diferentes variables, es prácticamente imposible lograr rentabilidad y sostenibilidad.

La segunda hace referencia al desarrollo y expansión de la red. En definitiva, es la que hace referencia a la difusión de la marca, la atracción de emprendedores hacia la misma y la incorporación de franquiciados. Es fundamental no sólo la atracción de los perfiles más adecuados, sino también la adecuada selección de los mismos y un control exhaustivo de las operaciones.

La tercera es la gestión de la red, en muchas ocasiones la gran olvidada. Esta fase, que se inicia inmediatamente después de la segunda y se ha previsto y planificado en la primera, es donde realmente se obtiene rentabilidad en franquicia y es interdependiente con las anteriores. En los tiempos actuales y con crecimientos iniciales más lentos, es casi inviable conseguir rentabilidad sólo con la expansión. Es necesario articular la gestión de la red para consolidarla y rentabilizarla. Este proceso implica un cambio sustancial en los escenarios económicos, en la organización y estructura interna, en el perfil del franquiciado y en el propio proyecto de franquicia.

Soy consciente de que cada empresa tiene un modelo de negocio diferenciado y así debe entenderse, pero a su vez todas las empresas franquiciadoras tienen en común los aspectos comentados.

FH: Cuando se habla de formación en franquicia, se entiende como fundamental. No obstante, en la práctica evidenciamos que la misma ocupa en demasiadas ocasiones un papel secundario o de relleno. ¿Cómo entiendes la formación en franquicia? ¿Es tan relevante?

ET: No es tan relevante. Es fundamental y lo es incluso cuando procedo del mismo ámbito de actividad y tengo experiencia en el negocio. La formación tiene dos partes fundamentales: la primera es transmitir las claves y la forma de operar el negocio en cada uno de sus apartados. La segunda es transmitir la filosofía de la empresa y sus valores. Ambos apartados son imprescindibles. Además, debe permitir crear equipo y facilitar las relaciones de confianza posteriores. No se puede realizar formación para justificar la misma o hacer pasar horas muertas e infructuosas al futuro franquiciado como a veces ocurre en algunas enseñanzas.

Lo que pretendemos con la formación es conseguir franquiciados conocedores de su negocio, capaces de llevar adelante los mismos de forma rentable y eficaz y que se sientan totalmente involucrados con la empresa.

Para ello, debe determinarse en función de cada modelo de negocio y del perfil de franquiciado el tiempo necesario que debe exigirse. La formación a mi entender debe abarcar una primera fase conceptual donde transmitir aspectos del negocio y aspectos operativos, una segunda práctica en las diferentes labores y funciones a desempeñar y que debe realizarse en los centros piloto y operativos del franquiciador y una tercera de apoyo y acompañamiento en la apertura de los locales del franquiciado. Si el primer día de puesta en marcha de mi negocio como franquiciado estoy solo, cometeré errores, no seré altamente productivo, estaré inseguro y todo ello redundará en contra de los clientes y del negocio. Estar acompañado en la fase de puesta en marcha de mi negocio, me hará ser rentable con mayor rapidez y estaré plenamente agradecido al equipo de la central. Esta última parte es una gran olvidada en muchas redes.

FH: ¿Los contratos de franquicia podríamos decir que son todos iguales o parecidos? ¿Existe un contrato tipo de franquicia?

ET: En absoluto. Todo contrato de franquicia debe estar hecho a medida de cada empresa. De la misma forma que no hay dos empresas iguales, no debería haber dos contratos iguales y así lo entendemos en nuestra actividad como empresa consultora. En función del sector, del tipo de actividad, de las condiciones y características de cada empresa, de sus ventajas competitivas y de sus diferencias, los contratos de franquicia deben ser diferenciados. Otro aspecto es que existan determinadas partes comunes a ellos en su conjunto, como pueden ser los derechos y obligaciones de cada una de las partes, las obligaciones financieras y múltiples apartados más que, siendo comunes en su conjunto, recogen aquellos que cada empresa debe definir.

FH: Siempre se ha dicho que iniciar un negocio en franquicia es la forma más económica de desarrollarse, lo que desconocemos es si es necesario aportar un capital determinado o no. ¿Qué opinas al respecto?

ET: En muchas ocasiones se ha confundido lo que expresas. Crecer en franquicia es mucho más económico que crecer en propio, pero es necesario un mínimo capital para poder crecer. Hay que desarrollar obligatoriamente el proyecto de franquicia, hay que desarrollar todos los soportes web y debe disponerse un mínimo presupuesto para lanzar y dar a conocer la marca. Además, hay que ser paciente en conseguir los primeros resultados que nunca serán tan rápidos como deseáramos.

En resumen, sí es una fórmula económica para poder expandirse en relación a otras fórmulas de crecimiento, pero es necesario un mínimo capital para poder emprender. Quien no disponga de la mínima capacidad económica y de recursos para asumir estas bases no debe franquiciar pues, entrará en una espiral en la que no podrá proyectarse al mercado adecuadamente, irá siempre justo de ingresos y acabará discontinuando su actividad franquiciadora.

FH: Nos gustaría abordar diferentes apartados que deben determinarse para poder franquiciar y que nos dieras tu punto de vista para cada uno de ellos. Por nuestra parte, entendemos que toda empresa que quiere iniciarse en franquicia debe seguir los mismos, pero querríamos conocer tu opinión.

ET: Muy bien.

FH: El primero de ellos hace referencia a la necesaria rentabilidad del modelo de negocio con antelación al inicio de desarrollar un proyecto de franquicia.

ET: Es cierto. En primer lugar, debemos analizar, conocer e identificar los motivos que nos están haciendo triunfar en nuestro negocio. Por obvio que pueda parecer, la experiencia indica que los empresarios acostumbran a darlos por supuestos y tienen dificultad en expresarlos. Estos pueden ser múltiples y diversos. Lo más importante es identificarlos y analizar si son susceptibles de ser reproducidos en otro entorno y con un nuevo equipo alejado del actual.

De igual forma, todo negocio en franquicia debe estar basado en una experiencia de éxito que ya es rentable. No sólo debe ser analizada la actual rentabilidad, sino la forma en que podemos hacer rentable una nueva unidad de negocio sin nuestra presencia, sin nuestra actual base de clientes y sin gozar de las economías de escala disponibles en nuestro propio negocio.

FH: Otro de los aspectos es el referente a, ¿cómo podemos comprobar la demanda de los productos y los servicios en el mercado?

ET: Un requisito indispensable en el sistema de franquicia es el hecho de que la demanda de los productos o servicios que comercializan las empresas sea estable y perdurable en el tiempo. De igual forma, estos deben contar con un mercado suficientemente amplio y no sujeto a modas pasajeras o excesiva dependencia de sus fundadores.

Entre otros aspectos debe confirmarse precisamente, ¿a qué se debe la demanda de nuestros productos y servicios?, ¿aportamos

una forma diferenciada de presentación y/o comercialización?, ¿nuestro mercado es amplio o es restringido?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿cómo llegamos a ellos?

A estas y otras muchas más preguntas debemos dar respuesta.

FH: Siguiendo en este orden, ¿cómo podemos identificar nuestros objetivos?

ET: La franquicia es una fórmula de crecimiento empresarial que facilita a las empresas su expansión. No obstante, no se puede anticipar un determinado ritmo de crecimiento para ninguna empresa, lo cual no implica que no deban establecerse objetivos realistas con antelación. Estos deben ser acordes a la presencia de nuestra marca y a los medios que dispongamos para lograrlo.

De poco sirve proyectar un crecimiento a gran escala, cuando nuestros recursos son limitados. De igual forma, en función de nuestras características, podemos optar por una expansión en zonas cercanas o ampliarla a nivel general.

En cualquier caso, debemos concretar lo que esperamos lograr con nuestro desarrollo en franquicia y ser conscientes de aquello que esperamos conseguir. En definitiva, se trata de acompasar nuestros objetivos de crecimiento a nuestra estrategia y presupuesto.

FH: Hemos comprobado a lo largo de nuestro recorrido y suponemos que tú también lo habrás compartido, el hecho de que existen negocios con dificultades para poder ser reproducidos y también transmitidos. Entendemos que este es un requisito previo que no siempre se cumple. ¿Cómo se puede comprobar si un negocio es transmisible y reproducible?

ET: Lo primero es mediante el adecuado análisis de viabilidad y el plan estratégico de la empresa que debe realizarse en la parte inicial de todo proyecto de franquicia y que debería ser obligatorio y realizado por profesionales experimentados. Lo segundo se consigue a través de adecuados planes de formación y asistencia posterior. Son demasiadas las ocasiones en que las empresas de-

ciden franquiciar sus propios negocios de la misma forma en la que están operando sin ser conscientes de que no pueden facilitar sus propios medios y recursos a los franquiciados. No es lo mismo una empresa rentable y asentada en una zona determinada, con el equipo fundador al frente, el fondo de comercio ya establecido y las economías de escala adquiridas, que un negocio de la misma empresa alejado de la zona de influencia, sin personal experto, sin fondo de comercio e iniciando su actividad. Es evidente que deben adaptarse siempre, sin excepción, los modelos de negocio a franquiciar a una nueva realidad y en escenarios completamente diferentes a los actuales.

También es importante disponer, desde los inicios, de los medios de apoyo y soporte a la nueva estructura y modelo de negocio en que se va a operar teniéndolos previstos con antelación. No hay nada más frustrante para muchos franquiciados que se inician plenamente ilusionados y esperanzados en su nueva actividad después de haber asumido las inversiones que les han sido requeridas, que situarse de inmediato al frente de sus negocios, alejados de la matriz, con múltiples dudas ante sus clientes y ser conscientes de la deficiente, escasa y poca formación y apoyo que les ha sido transferido. El resultado inmediato es un socio descontento, que además no está en condiciones de obtener rendimientos económicos ni para sí mismo, ni para la central de franquicia.

FH: Finalmente, toda franquicia debe ser comercial y financieramente atractiva para un tercero, es decir para el franquiciado.

ET: En efecto y es fundamental. Cada nueva unidad de negocio que iniciemos no sólo debe ser rentable, sino que además debe ser comercial y financieramente atractiva para el franquiciado. En este caso, además, la rentabilidad de una central de franquicia es consecuencia directa de la rentabilidad de todos y cada uno de los miembros de la red. Este es un equilibrio en ocasiones complejo que debe analizarse y prepararse minuciosamente. Me reitero de

igual forma al análisis de viabilidad de todo proyecto de franquicia que es donde debe determinarse.

FH: ¿Cuáles entiendes que son los errores principales y como pueden evitarse?

ET: Para mí el principal error de las empresas franquiciadoras es la falta de planificación estratégica previa, lo que redundará en no contar con un adecuado plan de franquicia unido a la falta de capacidad económica inicial, aunque sea mínima, para empezar a franquiciar, lo que genera querer crecer muy rápidamente y no seleccionar convenientemente a los franquiciados. Hay muchos más aspectos que deben contemplarse, pero con los expuestos podemos imaginarnos los resultados desastrosos que acontecerán.

El inicio de todo proyecto es y debe ser lento, por lo que requiere un mínimo capital o soporte del negocio, por nuestra parte lo repetimos constantemente. Incluso en aquellas empresas en las que la demanda para poder abrir un negocio en franquicia es anterior a iniciar el proyecto, aconsejamos dos, tres o cuatro aperturas en franquicia y no más, hasta tener consolidada la organización y la gestión interna como franquiciadores y poder garantizar que cada negocio iniciado en franquicia está pudiendo ser rentable de la forma prevista. Ceder más aperturas sin haber constatado lo anterior es un riesgo excesivo para nosotros y para los franquiciados. No conozco un solo modelo de negocio que una vez lanzado no haya tenido que ser posteriormente ajustado y reorganizado en mayor o menor medida. Con pocas unidades puedo hacerlo, con demasiadas es el caos.

Pero también preguntabas, ¿cómo evitar los errores? Pues en definitiva, con una adecuada planificación estratégica y un proyecto de franquicia realizado por profesionales experimentados y disponiendo un mínimo capital inicial o en su defecto no necesitar inicialmente los ingresos derivados de la franquicia y que ya son generados por el propio negocio en curso.



FH: Para nosotros y coincidimos plenamente contigo, el papel del consultor en franquicia es fundamental, aunque tú siempre has dicho que es preferible una empresa de consultoría. En el fondo, es una figura fundamental y que no se da en otros sectores de actividad de la misma forma. ¿Por qué?

ET: La figura de una empresa consultora en franquicia es fundamental en todo proyecto de franquicia. Personalmente defiendo la empresa de consultoría por una simple razón. Las funciones a desarrollar implican aspectos propios de franquicia, estrategia, gestión, legal, marketing y expansión de franquicias. Tan solo una empresa de consultoría con carácter multidisciplinar, con especialistas en cada una de las materias descritas y con un equipo experimentado y con conocimiento real de los negocios es capaz de desarrollar adecuadamente un proyecto de franquicia. Además, no se trata de hacer manuales o de hacer contratos, se trata de aportar valor a cada empresa. La misión fundamental de la empresa de consultoría es aportar valor a cada uno de sus clientes y dotarle de los soportes documentales adecuados para su posterior expansión en franquicia donde también debe participar la misma preferentemente. En nuestro caso, tenemos equipos diferenciados en cada una de las áreas. No es lo mismo desarrollar un proyecto de franquicia que proceder a su comercialización y expansión. El perfil profesional de cada uno de los componentes de nuestro equipo está adecuado a los requerimientos de cada necesidad. No es lo mismo un consultor multidisciplinar, yo mismo no lo soy, que un equipo multidisciplinar, especializado en cada uno de sus componentes y con una auténtica experiencia por parte de cada uno de los mismos. En definitiva, especialistas en cada una de las áreas de trabajo a desarrollar y esto es lo que nuestra empresa siempre ha defendido y la forma en que trabaja.

FH: Para ti, ¿cuál es el proyecto ideal en franquicia?

ET: No hay proyecto ideal. Sí hay empresarios ideales que son conocedores de su negocio, volcados en el mismo con auténtica pasión

e ilusión y con vocación de crecer empresarialmente a través del sistema de franquicia. He tenido la suerte de conocer a muchos de ellos en sus momentos iniciales y hoy tengo también la suerte de poder seguir conociéndolos. Cuando se dan estas circunstancias basadas en un negocio de éxito y rentable, no hay ninguna duda de que estamos ante un proyecto ideal en franquicia.

## OCTAVA CONVERSACIÓN

# FRANQUICIA VS COMERCIO MINORISTA

Nos trasladamos a un novedoso centro comercial donde Eduardo ha acudido a la inauguración de un nuevo negocio gestionado por amigos y clientes a la vez. No nos deja mencionarlo por no significarse. Nos indica que nunca trabaja con amigos ni conocidos íntimos. No obstante, en ocasiones como esta, los clientes pueden convertirse después en amigos.

Nos retiramos a una apacible cafetería de los alrededores donde transcurre esta conversación. Nunca mejor elegido el escenario para poder hablar sobre franquicia y comercio minorista.

Nuestro objetivo es descubrir que es lo que piensa en relación a los planteamientos que en ocasiones parecen enfrentar a la franquicia frente a otras alternativas comerciales.

FH: Ha habido hechos significativos en los últimos años que han incidido significativamente en la forma en que realizamos nuestras compras y nos relacionamos con el comercio. Tú lo has definido como una explosión de innovaciones y unos clientes que se han descubierto a sí mismos.

ET: Sí, lo has expresado bien. En los últimos años se ha producido una explosión de innovaciones en el comercio, en las calles comerciales, en la forma de presentar los productos y servicios con la aparición de nuevos formatos, parques comerciales, modas nuevas y finalmente internet. Cada una de estas fórmulas ha repercutido negativamente sobre aquellos comercios y negocios que no han sabido adaptarse o evolucionar, haciéndolos desaparecer o incidiendo directamente en su cuenta de resultados.

¿Quién hubiera imaginado, no hace muchos años, ver los nuevos líderes sectoriales que han aparecido en muchos casos casi de la nada y la magnitud de nuevos espacios y zonas comerciales que se están creando? El predominio de las nuevas marcas, presentes de forma reiterada en las principales ubicaciones, los nuevos formatos de mayores dimensiones, alianzas estratégicas que permiten compartir un mismo local a dos o más firmas sinérgicas bajo el mismo techo y con el mismo personal. O, simplemente, en una zona común implantarse varios conceptos de restauración.

Por no citar, las nuevas fórmulas que están triunfando y marcando tendencia en el exterior y que nos irán llegando de forma continuada. La presencia de internet, nuevos operadores, nuevos espacios comerciales, en sus diferentes versiones y modalidades, están siendo una amenaza para el comercio minorista no tanto por el hecho de su propia presencia, como por la prestación de sus servicios. Entregas a domicilio, horarios ampliados, parking gratuito, facilidades de pago, publicidad compartida, redes sociales, presencia omnicanal, etc. Pero también las franquicias se ubican en otros muchos lugares. Precisamente, esta aproximación a las necesidades de los clientes es lo que hace que unos establecimientos y modelos de negocio triunfen sobre otros, con una desventaja añadida. Hoy tan sólo pueden tener presencia en determinadas zonas o ubicaciones, enseñan con marca y auténtico valor añadido. Cualquier centro rechazará la implantación de aquellas enseñan que no reúnan dichos requisitos. Mientras el comercio minorista no lo perciba, irá perdiendo posiciones.

FH: Y, ¿qué nos dices sobre los clientes que se han descubierto a sí mismos?

ET: Uno de los hechos principales está en que las personas no son meros compradores, sino que son clientes, y los clientes necesitan modelos de marketing orientados hacia ellos. Necesitan que reconozcan que son exigentes, informados, escasos de tiempo, sensibles al precio, dispuestos a considerar diversas opciones de

formas de compra y entrega, y con una alta expectativa de servicio. Quieren divertirse mientras compran, ser recibidos con entusiasmo, comodidad y eficiencia en el servicio y, ante todo, buscan valor, comodidad y posibilidades de elección. También quieren negocios enfocados hacia ellos, en los que se sientan identificados y de los que puedan sentirse partícipes, con una oferta concreta, con una imagen y diseño adecuados y con una forma de comercialización apropiada.

Y por último, exigen la omnicanalidad, o lo que es lo mismo, la forma que les permita acceder y comprar presencial, virtualmente y desde cualquier lugar.

Y este es un tipo de cliente al que el comercio tradicional no estaba acostumbrado y con el que no se siente cómodo. Porque la percepción de las compras ha variado sustancialmente y, mientras otros negocios no solo lo han descubierto hace tiempo, sino que están anticipándose constantemente y son capaces de sorprender positivamente a sus clientes, el comercio tradicional que ve cómo cada día bajan sus ventas, todavía no lo ha percibido o no ha encontrado la fórmula adecuada para encontrarse con ellos.

FH: Esto último enlaza con algo que nos has expresado cuando te referías a que cada vez se acercan a vosotros más empresas tradicionales que basaban sus ventas en canales de distribución multimarca.

ET: En efecto. Los fabricantes y las empresas de distribución no están satisfechos con la presentación de sus productos en las tiendas, ni con la defensa de su marca, ni con la rentabilidad que obtienen. Este es un análisis que debe tenerse muy presente. Cada vez más, los fabricantes se están introduciendo en el comercio minorista de forma individual, asociada o complementada ante la falta de rentabilidad y fidelidad que encuentran en el comercio tradicional. Y, tras las primeras pruebas en establecimientos piloto que van ajustando a las necesidades de sus clientes, suelen optar por la franquicia como vía de expansión, en detrimento directo o indirecto del comercio convencional. Se han dado cuenta de que con unas pocas unidades de negocio especializadas consiguen una

mayor facturación y rentabilidad que con múltiples distribuidores. Esta es una tendencia que será cada vez más habitual.

FH: ¿Cuál es la respuesta que se espera del comercio?

ET: El comercio, sea o no franquicia, debe hacer prevalecer ante todo su propia marca, su propia diferenciación en la forma de vender y presentar sus productos, vinculándose con el cliente. Para ello, es necesario invertir en marketing, en formación, en tecnología y en diseño. Y la manera de poder lograrlo de una forma eficiente y rentable es mediante el crecimiento y la expansión empresarial.

FH: ¿Y cómo se puede invertir en marketing desde el comercio con un presupuesto ajustado y con las limitaciones existentes en muchas ocasiones?

ET: Lo que sí tengo claro es que si no se invierte en marketing el negocio caerá más pronto que tarde y no podrá subsistir. Hasta ahora, lo más importante en el comercio minorista era saber dónde estábamos. En estos momentos, lo más importante es, primero, que sepan quiénes somos, después, cómo somos y, por último, dónde estamos. El marketing es cada vez más importante y su función es arrastrar al público hacia donde estamos, si nuestra imagen y proyección es la adecuada.

Los minoristas están obligados a ser conocidos por su público a través de las acciones que deberán realizar para el mismo. Para ello, deberán invertir en múltiples recursos de forma organizada y no necesariamente económicos o con un elevado coste.

Crear una marca no es solo hacer anuncios, es aumentar la oferta básica, asesorar en las compras, ofrecer parking gratuito, garantías ampliadas, entregas a domicilio, cartas de compra, financiación, ocio, horarios ampliados, programas de fidelización, personal adecuado, etc. Además, hay que reforzar la comunicación a través de los diferentes medios que nos ofrecen la tecnología y las redes sociales y también los compromisos con nuestro público objetivo.

Muchos productos que hoy son comprados en la tienda no tendrán razón de ser en un plazo inmediato. De la misma forma que nos hemos acostumbrado a que nos lleven las pizzas a casa, también nos habituaremos a que nos lleven toda una serie de productos básicos esenciales y no tan esenciales. Además, queremos pagar mucho menos por estos artículos de lo que hoy nos cuestan. A fecha de hoy, Internet se ha convertido en un medio de consulta previa a la adquisición de muchos productos, pero también progresivamente de compra. Y todo esto es marketing.

FH: Tenemos la sensación de que la formación ha sido una gran olvidada en el comercio, donde en términos generales no se le ha prestado excesiva atención y, es más, en muchas ocasiones con la rotación de personal ha ido a peor. ¿Qué opinas de la formación en el comercio minorista?

ET: Comparto plenamente lo que exponéis. El comercio minorista no ha dedicado tradicionalmente espacio a la formación y al reciclaje de sus empleados en las propias prácticas que deben competirles. Este fenómeno podemos verlo fácilmente en los negocios de restauración tradicionales que han ido degradando sus servicios, también en establecimientos de retail y muchos más. El comercio minorista debe invertir en la formación de sus empleados de acuerdo con las estrategias que se definan. Hoy no se necesitan vendedores. Los clientes quieren ser libres en los establecimientos y ser atendidos eficientemente cuando lo demandan, entonces sí necesitan atención y esta debe ser profesional. El capítulo de formación y las buenas prácticas por mucho que podamos reiterarlo, siempre será insuficiente.

Lo evidente es que cada uno de nosotros, como consumidores que somos, deseamos ser atendidos con eficiencia, cortesía, naturalidad y responsabilidad y, por supuesto, por profesionales. Lo que queda en muchas ocasiones, cuando los productos y servicios que se ofrecen son similares, es el nivel de servicio y trato que obtenemos, lo que se ha denominado experiencia de compra. Y no

solo termina aquí el capítulo de formación, es necesario que todos los establecimientos sean perfectamente predecibles. Recomiendo encarecidamente el libro Retail Coaching, escrito por Benoit Mahe y que a través de múltiples experiencias nos da una visión completa de la formación y de la animación en el comercio. Una de sus frases favoritas es “la sonrisa de la panadera” cuando cada día y con la compra de cada barra de pan nos sonríe haciéndonos sentir protagonistas por unos momentos.

FH: Y en este contexto, ¿cuál es tu visión de la tecnología?

ET: La tecnología abarca cada vez más facetas. La inversión tecnológica que están realizando las principales redes se ha convertido en su auténtica clave de futuro. Va a ser cada vez más difícil ser competitivo sin una adecuada tecnología al servicio de cada empresa. Hay sectores ya donde la tecnología crea barreras de entrada a los nuevos competidores.

Hoy una agencia inmobiliaria que no sea capaz de mostrar en la pantalla de un ordenador todos los inmuebles en múltiples zonas, no puede competir en el mercado. Múltiples redes disponen de eficientes sistemas de gestión que les permiten conocer en todo momento los resultados de cada uno de sus establecimientos y muchas franquicias trabajan mediante procesos de pedido y almacén justo-a-tiempo. Uno de los secretos de Mango, pero también de Zara, ha sido y es la tecnología, al permitirles desde sus inicios trabajar con stock cero. Durante el Covid-19 fueron muchos los negocios de restauración que gracias a la implantación de tecnología y el uso del delivery consiguieron salir adelante. Son cada vez más los proveedores que requieren la implantación de sistemas tecnológicos en sus clientes. La tecnología al servicio del comercio permite establecer los diferentes cuadros de mando que son necesarios para optimizar la oferta, adecuar los stocks y mejorar la rentabilidad. Hoy uno de los retos principales es diseñar las adecuadas herramientas tecnológicas al servicio de cada una de las redes.

FH: Has expresado también la mejora en el diseño de las tiendas y los espacios.

ET: El objetivo del diseño es conseguir que cada cliente sepa en qué negocio se encuentra en cada momento. Muchas de las tiendas que hoy existen son iguales, poco divertidas, poco diferentes y poco novedosas.

No se trata tan solo de exponer productos, sino de variar y adaptar permanentemente su exposición, de hacer atractiva la tienda, diferenciar zonas, introducir medios audiovisuales si procede, murales de vídeo, cafetería, adaptación al entorno, etc.

El cliente quiere volver a la calle, al establecimiento minorista, en contra de los grandes almacenes y centros comerciales siempre que se le ofrezcan buenos precios, servicios, comodidad e innovación y diversión. Sin olvidar que diseño es también la página web, los materiales con los que nos comunicamos y nuestra forma de expresarnos. El diseño debe ser entendido como un todo y se aplica sobre todo en el cuidado exquisito de los detalles.

FH: ¿Crees que franquicia y comercio minorista están enfrentados entre sí?

ET: No, no lo creo ni lo visualizo de esta forma. En ocasiones ha habido expresiones contrarias a la franquicia por parte del comercio en determinadas calles comerciales o determinadas zonas, pero son hechos aislados. Las franquicias llenan nuestras calles comerciales y coexisten con el comercio, animando las mismas y multiplicando la demanda de todos. Es más, son cada vez más los comercios que se han convertido en franquiciadores o en su defecto, los comercios que han decidido ponerse bajo el paraguas de una marca. En otras ocasiones han cedido sus locales a la franquicia consiguiendo unos excelentes beneficios. Es cierto que aquellos comercios que no han sabido adaptarse a las circunstancias actuales están sufriendo mucho, pero su enemigo no es la franquicia. Lo es internet, los centros comerciales, otros comercios en franquicia o no.

FH: Frente al entorno competitivo en que se encuentra, ¿puede el comercio minorista asumir todos estos retos?

ET: Sí, puede, y quien mejor ha encontrado la respuesta es el sistema de franquicia. De hecho, la franquicia es, en una importante proporción, comercio minorista. Todos los franquiciadores que conocemos han empezado siendo pequeñas empresas: Mango, Telepizza, Naturhouse, Merkamueble, Granier, Mail Boxes Etc., Sapphira Privé, Mr. Jeff, Smoöy, Ya Llego, IceCobar, Brooklyn FitBoxing, Isla Sicilia o The Singular Kitchen, por citar solo algunos ejemplos.

Es el momento de desmitificar la franquicia, ya que esta no es más que la búsqueda permanente de fórmulas de éxito novedosas, diferenciadas, que aportan valor en torno a una imagen común y coherente y que buscan siempre al mismo cliente.

Su obligación es la expansión y para ello, necesitan incorporar capital humano que confíe en su proyecto e invierta en un concepto de negocio probado y con éxito demostrable. A partir de aquí, las economías de escala facilitan las inversiones en marketing, tecnología, investigación permanente y adaptación a los gustos y preferencia de los clientes.

Es cierto que no todas las personas pueden ser franquiciadores, pues es necesario una dedicación plena y una alta capacidad empresarial en términos de creatividad, visión y gestión. Pero también lo es que el comercio y los negocios pueden asimilar las fórmulas de la franquicia, bien convirtiéndose en franquiciadores, bien integrándose en la franquicia o simplemente observando a esta para imitarla.

## NOVENA CONVERSACIÓN

# 9 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FRANQUICIADORAS

Estas 9 características que vamos a conversar contigo las hemos ido recogiendo de diferentes conversaciones tuyas, material de conferencias, artículos, entrevistas y publicaciones. Al final, es un pequeño compendio que hemos tratado de sintetizar por su particular interés y complementariedad. Es posible que quede incompleto y puedas aportarnos alguna característica más. No obstante, a nuestro parecer son las más interesantes y resumen diferentes aspectos que afectan a las empresas franquiciadoras. Empezamos.

FH: Característica 1. Estructura central pequeña. Muchas centrales de franquicia, siempre lo has dicho, tienen una estructura central muy pequeña y tú mismo has defendido que no es necesario ampliarla significativamente, ¿es correcto lo que exponemos?

ET: Sí, es totalmente cierto. Un rasgo común en todas las centrales de franquicia, principalmente en los inicios, es el hecho de que generalmente son pequeñas en estructura, en instalaciones y también en recursos. Sin embargo, al percibir sus actuaciones desde el mercado, la imagen es engañosa pues su alta actividad genera una percepción contrapuesta. Son muchas las ocasiones en las que un equipo de dos, tres o cuatro personas logra una actividad difícilmente imaginable. Son también muchas las áreas que se subcontratan. El modelo de una central de franquicia en sus fases iniciales es siempre un pequeño núcleo con diferentes áreas externalizadas. Posteriormente, y, en función del desarrollo del negocio, es cuando su estructura va creciendo escalonadamente en función de las necesidades de la red y de su posición en el mercado.

FH: Característica 2. Organización horizontal. También has hecho siempre especial hincapié en la organización horizontal que representa el sistema de franquicia. ¿Crees que es la única alternativa?

ET: En efecto. Una organización horizontal es la que nos da agilidad y nos permite ser realmente efectivos. La franquicia necesita agilidad y efectividad. Existe en este sistema siempre una doble organización, la propia estructura interna de servicios y la red creada, la cual es siempre creciente. Cada franquiciado es en perspectiva un socio de negocios que comparte con la central su futuro. Cada responsable interno tiene una alta responsabilidad en su marco de actuación. Solo hay una forma de organización. Entender otro tipo no es adecuado ni a los tiempos que corren ni al sistema de franquicia. No hay que confundir la estructura de franquicia con la propia de otras actividades. Lo correcto es tener sociedades separadas. La franquicia necesita núcleos ágiles y no sometidos a decisiones corporativas que podrían penalizar su gestión. Pequeñas unidades de negocio independientes, ágilmente gestionadas y con poder de decisión en cada una de sus actividades.

FH: Característica 3. Abiertas al talento. Siguiendo con estas características te refieres a que las franquicias gozan de la ventaja de tener los mejores profesionales al frente de cada unidad de negocio. En definitiva, que están abiertas al talento.

ET: Si la selección de franquiciados ha sido correcta, es la mejor opción para tener los mejores equipos al frente de cada unidad de negocio. Muchas de las personas que trabajan en las empresas están disconformes con su situación actual. Muchos emprendedores están iniciando la búsqueda de su propio desarrollo personal, profesional y empresarial. Personas con altas capacidades y desempleadas en momentos en que la coyuntura no es la más adecuada desde el aspecto de la empleabilidad. La franquicia está pensada para todas aquellas personas que, mediante su propia iniciativa y asumiendo un riesgo controlado, deseen obtener una mejora sustancial de su posición. Las ventajas de la franquicia son

obvias y no vamos a reiterarnos en ellas. Pero sí ofrece un hecho singular, este es que, en cada unidad de negocio, podemos tener el mejor talento disponible, en función de los diversos perfiles y necesidades requeridos, para cada uno de los formatos existentes en el mercado.

El sistema de franquicia brinda la oportunidad de tener el mejor talento en cada establecimiento, en cada unidad de negocio. La máxima de la franquicia es empresarios motivados y cumpliendo los requisitos establecidos al frente de cada unidad. Evidentemente, esto no es siempre así, de igual forma que en determinados negocios no es necesario que el propietario esté al frente del mismo. Pero en términos generales, son negocios regentados y tutelados por personas altamente motivadas y obligatoriamente implicadas al frente de los mismos.

FH: Característica 4. Abiertas al capital. ¿Y también abiertas al capital?

ET: Por supuesto, es uno de sus rasgos característicos. La franquicia es un sector de actividad enteramente abierto al capital. Sin capital, este sector no existiría. Estamos creando anualmente entre 3.000 y 4.000 nuevos negocios en franquicia todos los años. Estas son cifras muy altas. La inversión acumulada del sector se sitúa en torno a los 8.000 millones de euros. Y cada ejercicio se espera una cifra superior, al menos durante los próximos años. Todos los mercados abiertos al capital, ante todo, han de conseguir la confianza de este y es evidente que la franquicia lo ha conseguido. Este es un sector que, además, ha conseguido la confianza de los pequeños y medianos inversores, que son quienes apuestan no solo su capital, sino también su esfuerzo y su trabajo. Cada una de las franquicias que opera en el mercado debe ejercer una doble función. La primera, esencial, es crear modelos de negocio originales, novedosos y rentables, que sean capaces de triunfar en los clientes. La segunda, ser capaces de atraer pequeños y medianos inversores que inviertan no solo su capital, sino también su esfuerzo y su trabajo. Si uno de estos dos condicionantes falla, su fracaso está asegurado.

Por consiguiente, ser franquiciador supone dominar enteramente ambas funciones. La atracción del capital es, pues, una constante en la franquicia y, a su vez, una necesidad permanente. Un buen modelo de negocio atraerá siempre capital, y a la vez, el capital busca permanentemente buenos modelos de negocio. Posiblemente, no exista ningún otro sector de la economía productiva real tan dependiente del capital como la franquicia, al tiempo que toda su estructura está dispuesta para acoger al mismo.

FH: Característica 5. División celular. Hay una característica de las franquicias que expresas como división celular. Nos cuesta entender su significado. ¿Puedes ampliarlo?

ET: Habitualmente identificamos empresas franquiciadoras impulsadas por emprendedores, tanto desde sus inicios como partiendo de negocios exitosos. No obstante, hay empresas franquiciadoras que surgen de empresas ampliamente estructuradas y como una división de las mismas. Esta es una de las claves que en el futuro tendremos mayores ocasiones de contemplar, si no en su número, sí en su trascendencia unida a su notoriedad. Empresas tradicionales con un amplio peso en el mercado, como es el caso de entidades financieras, grandes cadenas de alimentación, clubes de fútbol, estaciones de servicio y otros más, que en un momento determinado, deciden franquiciar una gama de sus productos o una línea de los mismos. La división celular es pues, uno de los hechos que más nos llamarán la atención en el futuro inmediato. Mediante la misma, muchas empresas irrumpirán en el sector con determinadas líneas de sus productos o como un canal de comercialización adicional. También reconvirtiendo negocios ya existentes bajo su paraguas. En definitiva, lo que he expresado como división celular es el desarrollo de una parte del negocio de empresas con mayor presencia y volumen de actividad.

FH: Característica 6. Flexibilidad. La flexibilidad entendemos que es necesaria, sobre todo por las estructuras cambiantes que deben

conformarse en las empresas franquiciadoras en la medida en que crecen y se desarrollan. ¿Cómo la entiendes?

ET: Una de las claves en la creación inicial de cada franquicia es la capacidad, por parte de sus fundadores, de adaptarse permanentemente a las diferentes etapas por las que irá transcurriendo la vida de la misma. Y esto es sumamente importante, pues sin esta capacidad es difícil poder triunfar. De ser creadores de un modelo de negocio, deben pasar rápidamente a convertirse en gestores de recursos humanos internos (su propia estructura) y externos (los propios franquiciados). Todo ello manteniendo, cuidando y alimentando la visión inicial. La flexibilidad y capacidad de adaptación demostrada por todos ellos a lo largo de este tiempo, donde han pasado por diferentes etapas desde aquel día que inauguraron su primer establecimiento, continuando por la gestión de la expansión, la generación de marca, la gestión de la compañía y una creación constante de valor es posiblemente el máximo exponente de esta clave.

FH: Característica 7. Capacidad de innovación, enfoque comercial y modelo de negocio. Ahora nos referimos a algo que ya has comentado en repetidas ocasiones y que no es otra característica que la capacidad de innovación de todas las empresas franquiciadoras, el enfoque comercial y el modelo de negocio.

ET: En efecto. Lo hemos comentado en muchas ocasiones y seguiremos insistiendo. Una central de franquicia debe ser fuertemente innovadora en el modelo de negocio y en el enfoque comercial. Debe encontrar fórmulas diferenciadas que aporten valor al mercado y sean capaces, en primer lugar, de generar rentabilidad en cada unidad gestionada por terceros y, al mismo tiempo, atraer inversores hacia sí.

FH: Característica 8. Liderazgo. Llegamos aquí a un aspecto para todos los gustos y opiniones, pero que es realmente significativo y así lo expresas habitualmente, ¿qué opinas del liderazgo?



ET: El liderazgo es fundamental en los promotores y fundadores de franquicias. Un buen negocio en franquicia sin liderazgo por parte de sus fundadores lo tiene realmente difícil. La franquicia tiene que nacer con el objetivo de liderar su mercado. Toda compañía debe iniciar su vida empresarial con ese objetivo. Lo conseguirá o no, lo que no se pueden admitir son términos intermedios. Los franquiciados no quieren formar parte de una marca sin aspiraciones y en la que no ven proyección de crecimiento. Como ya hemos comentado en diferentes ocasiones, si no puedo ser líder en un determinado nicho de mercado, creo otro nuevo y me proyecto hacia el mismo. Es precisamente esta proyección la que nos hará ser percibidos de forma diferente. Las empresas deben tener claro que parten con el objetivo de ser líderes en su sector, pero en franquicia esta necesidad es aún mayor porque ese liderazgo dará a la empresa capacidad para seguir creciendo. Si nuestra cadena es la primera de su nicho de mercado, será la que más atracción tenga para todos aquellos que busquen un negocio en el que invertir, para todos aquellos que quieran convertirse en franquiciados. De esta forma, las empresas que lideran su sector de actividad tienen menos dificultades a la hora de encontrar futuros inversores. No querría dejar de mencionar el liderazgo personal del fundador de la empresa en su entorno, en su área de actividad y en la propia red como consecuencia del trabajo, del esfuerzo, la visión y el ponerse al servicio de toda la estructura tanto interna como externa para lograr alcanzar los objetivos deseados. Para mi liderazgo no es ser brillante hablando en público, es trabajo, trabajo y trabajo que, en definitiva, es el que me dará la autoridad moral en todo mi entorno y el conocimiento necesario en cualquier circunstancia.

FH: Característica 9. Expansión creciente. Por último, cerramos estas características de las empresas franquiciadoras con el capítulo referente a la expansión. Y en este caso, expansión creciente como la has denominado. ¿Por qué expansión creciente?

ET: Las empresas franquiciadoras están siempre en constante innovación, en constante desarrollo y, por supuesto, en constante crecimiento. La franquicia debe tener presente que cuando nace es para desarrollarse siempre, para abrir nuevas unidades, una tras otra de forma constante y acompasada a sus capacidades de crecimiento y de la organización que pueda sostenerlo, de otra forma no tendría razón de ser. La expansión, además, irá más allá también de la propia apertura de locales, puede venir de la creación de nuevas marcas o de la implantación de nuevos productos y servicios a nuestra actividad. También de la internacionalización. El ritmo de crecimiento es cada empresa quien lo decidirá y acompañará a sus propias necesidades y requerimientos. Pero, ante todo, este es un sistema de crecimiento y expansión empresarial al que no nos podemos negar una vez iniciado y siempre de acuerdo con nuestros objetivos.

## DÉCIMA CONVERSACIÓN

### EL FRANQUICIADOR EN SUS INICIOS

Esta es una breve conversación que hemos mantenido directamente en el despacho personal de Eduardo. Es un despacho que hemos observado siempre de puertas abiertas y acristaladas y donde se respira algo más de tranquilidad que en el intenso ritmo de oficina. Como él mismo nos indica, lo más importante por parte de toda dirección no es el hecho de dirigir, lo cual no resulta complejo, si no el compromiso de estar siempre al servicio de todos y cada uno de los componentes de su equipo y este es un aspecto que además es fundamental en el sistema de franquicia. En esta conversación queremos profundizar en las principales dificultades con las que se van a encontrar los franquiciadores en sus momentos de inicio donde todo está por hacer y todo por demostrar.

FH: Hemos comentado la diferencia entre una empresa franquiciadora ya establecida y una empresa en sus fases de inicio. De hecho, nos has invitado a que reflexionemos sobre ello dada la diferencia existente entre unos y otros. La pregunta que queremos formularte es básicamente y entendiendo estas diferencias, ¿cuáles son los problemas más habituales del franquiciador en sus inicios?

ET: Es real lo que expones. Cuando una empresa decide franquiciar debe enfrentarse a múltiples inquietudes iniciales. El nuevo franquiciador en sus primeros pasos debe afrontar un nuevo reto, como es el de la franquicia, donde deberá competir con otras muchas empresas de su sector y otros afines o diferenciados, así como debe poner en manos de un tercero el propio negocio.

A partir de aquí darse a conocer y atraer candidatos cualificados es el primer reto al que se enfrenta y donde debe iniciar un nuevo

aprendizaje. Es un camino siempre difícil en los inicios y que genera todo tipo de inseguridades. Es al mismo tiempo, la principal razón de ser del hecho de franquiciar. Una vez los mismos acceden solicitando información debe ser capaz de seleccionar adecuadamente a estos y ser paciente en todo el proceso que conlleva, que en muchas ocasiones es más lento de lo que cada empresario desearía, pese al ansia de empezar cuanto antes a generar sus primeros rendimientos económicos como consecuencia del hecho de franquiciar.

Tras muchas conversaciones y paciencia llega la esperada firma del contrato, pero inmediatamente después hay que iniciar el negocio, lo que exige en los primeros franquiciados un tiempo y una dedicación muchas veces no prevista y que posteriormente se optimiza. Desde la selección del emplazamiento, la adecuación del mismo, el proceso de formación y la puesta en marcha donde, además de todos los procedimientos, debe velar por asegurarse que los resultados económicos del negocio son los adecuados.

En definitiva, hay una primera parte de creerse que es posible el desarrollo del negocio en franquicia, atrayendo candidatos cualificados, lo que al inicio no es fácil. Y una segunda parte de gestión, rodaje y puesta a punto de la gestión franquiciadora. Mi consejo personal es que en los primeros tiempos las empresas franquiciadoras deben rodearse de equipos de consultoría especializados, experimentados y de confianza profesional que apoyen y ejecuten la labor de expansión de la enseña y den pleno soporte a la empresa en los múltiples aspectos que surgirán.

FH: Entonces lo que propones es que cada empresa deje en manos de una consultora los procesos de expansión.

ET: No es esto precisamente lo que propongo. Lo que aconsejo es que se apoye y se rodee de una empresa consultora, no que abandone todo el proceso a la misma. Se trata de crear un equipo conjunto de trabajo. Es la opción más rentable y la más adecuada en el corto plazo si elige bien la empresa consultora. Normalmente,

las empresas no tienen una estructura dedicada a la expansión en sus momentos iniciales. Dedicarse a ello el equipo fundador acaba siendo agotador y poco eficiente y existen diferentes procedimientos que deben conocerse. Un equipo especializado es la mejor opción y como mejor puede realizarse esta labor es externalizándola. Como aspectos críticos, el principal es la selección de la empresa consultora y su equipo profesional. Adicionalmente y aunque la misma nos aportara candidatos, no debemos pensar que no debe invertirse en otros medios y en imponer nuestra presencia de marca. Y por supuesto participar plenamente en las diferentes fases del proceso y mantener siempre una constante relación con todos los candidatos en fase avanzada.

FH: ¿Cómo se da a conocer una empresa franquiciadora? ¿Cómo se encuentran franquiciador y futuros franquiciados? ¿Existe alguna garantía real de lograrlo?

ET: Por simple que pueda parecer, un negocio en franquicia basado en una experiencia de éxito y con un adecuado proyecto de franquicia nos garantiza el éxito y la atracción de franquiciados. Es lo más importante de todo. Lo contrario supone atraer candidatos que rechazarán nuestro proyecto.

A partir de aquí, la empresa franquiciadora debe dar a conocer su modelo de negocio y debe hacerlo en aquellos medios y canales donde acuden los emprendedores e inversores que se interesan por invertir en un negocio en franquicia. Precisamente esto que expongo hace bastante fácil acceder a los mismos. Y, ¿dónde acuden los emprendedores y los inversores? Pues principalmente a internet. Desde la propia web que debe estar bien construida, bien redactada y optimizada para buscadores, los portales de franquicia que resultan fundamentales, determinadas inversiones en Google AdWords y crecientemente según el perfil de las marcas en redes sociales. A todo esto, debemos añadir la correcta gestión de bases de datos propias que vayamos generando o ajenas. Podemos añadir la publicación de notas de prensa y mantener unas

adecuadas relaciones con los medios que nos darán notoriedad como empresa. Pero, sobre todo, internet es el medio fundamental y además el medio más económico en comparación con cualquier otro.

Por nuestra parte, disponemos de un equipo altamente especializado en la optimización de las acciones de marketing, gestión de nuestro propio CRM y equipo de expansión para las redes de franquicia, además de múltiples medios y soportes propios de comunicación.

FH: Precisamente para una empresa en fase de inicio, ¿puede ser muy elevado el coste de todo lo que expones?

ET: Si sabe gestionarlo, apenas tiene coste. Es más, la atracción de candidatos y la generación de leads de futuros franquiciados no puede en ningún caso tener un alto coste, porque el mismo no se amortizaría convenientemente. Debe disponerse un pequeño y mínimo presupuesto inicial que debe medirse en función de los canales que utilizamos e incrementar el gasto en aquellos que nos generan rentabilidad.

FH: Me he dado cuenta que no has mencionado las ferias de franquicia como canal de promoción de las enseñanzas, ¿siguen siendo un canal adecuado?

ET: Personalmente hay una frase que expongo siempre cuando me preguntan por las mismas: “si os sobra presupuesto para las acciones de expansión es adecuado ir a una feria de franquicia, si no es así, es más rentable invertir el presupuesto en otros medios”. Ninguna de las empresas a las que he mencionado lo expuesto ha asistido a ferias de franquicia y sí ha logrado sus objetivos de expansión.

Para mí, la experiencia y la práctica me lo demuestran día a día, internet es el canal adecuado y el punto de encuentro entre franquiciadores y futuros franquiciados. Una feria dura dos días y medio y nos supone un elevado coste. Internet me permite estar presente todo el año.

FH: ¿Destacarías otros problemas en estas fases iniciales?

ET: Yo creo que los he mencionado al inicio. El más llamativo y el que a priori más preocupa a todas las empresas franquiciadoras en fase de inicio es donde más nos hemos extendido, como es la atracción de candidatos y la inminente firma de contratos que es donde realmente se obtienen los beneficios de franquiciar.

Evidentemente, el arranque y la puesta en marcha de cada uno de los primeros franquiciados es fundamental, así como la propia gestión de la red, pero sobre estos aspectos ya nos hemos extendido en otros apartados.

## UNDÉCIMA CONVERSACIÓN

### EL PERFIL DEL FRANQUICIADO

Seguimos en el despacho de Eduardo. Hemos hecho un receso donde ha compartido con diferentes personas de la organización aspectos de gestión obligada y cuando vuelve retomamos con un aspecto fundamental y seguramente muy mejorable, como es la definición del perfil del franquiciado.

FH: Eduardo, en muchas ocasiones se habla del perfil del franquiciado. Tú mismo has mencionado en muchas ocasiones que este es fundamental. Para ser franquiciado, ¿es necesario un determinado perfil profesional o personal?

ET: No es necesario ningún perfil determinado en términos generales, pero cada empresa franquiciadora sí es cierto que debe determinar el perfil del franquiciado que requiere dentro de la polivalencia de las personas. Una empresa de servicios, como es el caso de agencias inmobiliarias, protección de datos, seguros y todo tipo de servicios especializados, requerirán perfiles con un alto componente comercial. Existen otras empresas que pueden requerir perfiles más técnicos, también las hay que necesitan personas con experiencia en gestión, o especializadas en un determinado ámbito de actividad. Y, cada vez con más frecuencia, se da el caso de reconversión de sectores donde se buscan negocios ya en funcionamiento que se pongan bajo el paraguas de la marca. En todos los casos yo añado que es muy importante la involucración y el sentimiento de la marca por parte del franquiciado y una buena sintonía entre franquiciado y franquiciador. Y por supuesto a todo ello debe añadirse la necesaria capacidad y disponibilidad económica anteriormente mencionada.

FH: Aunque ya te lo hemos preguntado, nos viene al caso en este apartado, ¿crees que el franquiciado debe asumir riesgo empresarial como expresas con tus palabras?

ET: El franquiciado debe asumir la total responsabilidad de tener su propio negocio. El franquiciador proporciona un modelo probado y visible, además de una formación y un apoyo. No obstante, el franquiciado pone en funcionamiento ese modelo y gestiona la empresa. Esto significa largas horas de trabajo duro. Debe ser consciente de ello y estar dispuesto a seguir adelante. En ocasiones me rebelo cuando escucho decir que el contrato no era claro y la culpa de que el negocio no siga adelante o se gane menos de lo esperado es del franquiciador. ¿Es que no ha habido una lectura previa del contrato? ¿Es que no se han analizado los diferentes escenarios económicos? ¿Es que no se han visitado otros locales y hablado con sus franquiciados? Los negocios en franquicia tienen un índice de fracaso realmente muy bajo en comparación con cualquier otro tipo de negocio que pueda emprenderse. No obstante, es evidente que son negocios y que en ocasiones las cosas no pueden resultar. Y esto deben conocerlo todos los franquiciados antes de incorporarse en una empresa.

FH: Siempre has comentado que los negocios deben disfrutarse o, mejor dicho, que el franquiciado debe “enamorar” del modelo de negocio donde se incorpora. ¿Por qué?

ET: Si no soy capaz de disfrutar con lo que hago, es muy difícil que pueda trabajar duro, con ilusión y superar las múltiples adversidades que se tienen en toda actividad empresarial. Cuando digo “enamorar” me refiero a sentir el negocio en el que me incorporo y ser consciente de que, además que colmará mis expectativas económicas, me satisface. Evidentemente, lo uno sin lo otro no es viable, pero deben darse ambas condiciones necesariamente. Si no me gustan las relaciones y no encajo la actividad comercial, no puedo ejercer el negocio por rentable que este sea cuando es evidente que el perfil comercial es necesario. Si no me siento ca-

paz de gestionar el negocio o no me siento cómodo en el mismo, tampoco en negocios donde se requiere capacidad de gestión. Y si no tengo suficiente capacidad económica para ir desahogado en una determinada inversión y disponer además del mínimo fondo de maniobra necesario no debo emprender la misma.

Antes de empezar a valorar un tipo de franquicia específico necesito examinar mis propias aptitudes y conocer qué es lo que me proporciona una mayor satisfacción personal. Es posible que un franquiciador pueda aceptarme, lo cual es negativo para él, pero la culpa principal y la responsabilidad final recaen sobre el franquiciado.

FH: Este es un aspecto muy controvertido en muchas ocasiones. El sistema de franquicia exige unos determinados condicionantes. El principal es seguir las pautas y las recomendaciones establecidas por el franquiciador. ¿Se cumple siempre?

ET: No se cumple siempre y es una fuente de conflictos. El sistema de franquicia exige que se sigan unas determinadas pautas que son las que son y el franquiciado debe saberlo y debe conocerlo. Determinar claramente el perfil de franquiciado y evitar aquellos que pueden resultar conflictivos es una de las medidas preventivas principales, leer conjuntamente el contrato y señalar claramente los aspectos más espinosos también, y si en la práctica no se cumplen, hay que actuar de inmediato y con rotundidad para que no vaya a más y se convierta posteriormente en un problema imposible de resolver.

FH: ¿Cómo puedo saber si cumplo las características para tener éxito?

ET: El primer paso que se establece al contactar con una empresa franquiciadora es el relativo a la inversión. La misma define en función de nuestras capacidades si podemos incorporarnos o no. Muchas empresas exigen unos determinados condicionantes. Otras no. Debemos al final ser nosotros mismos quienes conozcamos si disponemos de las características para iniciar, no ya un negocio en franquicia, sino un negocio por nuestra cuenta. En cualquier caso,

recomiendo acceder a esta información que resultará de interés, <https://www.franquiciashoy.es/guia-franquiciado> y donde se analizan todos los pasos necesarios para conocer si cumplimos con las características adecuadas.

FH: En ocasiones se menciona la importancia del apoyo familiar, pero estamos hablando de negocios, ¿crees que es importante el apoyo familiar en un negocio de franquicia?

ET: Es que lo real es que se está tomando una decisión familiar. El negocio que se va a iniciar afecta a toda la familia también. La cantidad económica que se va a invertir es patrimonio de la familia. El tiempo y el esfuerzo que requiere la puesta en marcha de un negocio deben ser compartidos. Si no cuento con el apoyo de mi familia, voy a tener un problema diario que va a incidir en el negocio. Los miembros de la familia deben conocer y aceptar las consecuencias que ello supone. Deben estar involucrados en cada paso.

FH: ¿Quién se puede permitir una franquicia? ¿Está al alcance de cualquier persona?

ET: Realmente adquirir una franquicia no está al alcance de cualquier persona, pero sí de muchas personas. Existen múltiples modelos de negocio con muy diferentes rangos de inversión. Lo importante en primer lugar es saber si tengo las características y las capacidades para poder emprender un negocio, conocer mis capacidades económicas en relación con la inversión a realizar donde debo disponer como mínimo de un 40% del total en recursos propios y establecer mis necesidades de ingresos analizando si los negocios elegidos cubren las mismas.

## DUODÉCIMA CONVERSACIÓN PIONEROS EN SU SECTOR

Hemos tenido ocasión de escuchar en estas conversaciones la importancia que tienen las personas, lo importante que es el espíritu empresarial de los fundadores de franquicias y cómo son capaces de hacer crecer sus negocios. Eduardo lo expresa y lo reitera, pero no queremos dejar de insistir en ello. Hay una frase que lo define como ninguna otra: pioneros en su sector. Y este nos gustaría que fuera el contexto de esta conversación.

FH: Hace tiempo expresaste algo así en referencia al hecho de que mientras paseábamos por las principales calles y lugares comerciales de cualquier ciudad, al detenernos unos instantes y observar a nuestro alrededor nos encontraríamos de inmediato con marcas que nos eran familiares, conocidas y fáciles de identificar. Apostabas a que alguno de estos nombres - McDonald's, Granier, Dunkin Coffee, Domino's Pizza, Ilaollao, Naturhouse, Carrefour Express, 100 Montaditos, Sapphira Privé, Zara o Mango, por citar solo algunos-, nos acompañaban habitualmente en nuestro recorrido. Estas y otras muchas, son empresas nacionales o internacionales, da igual, pero lo más relevante es que la mayor parte de las principales marcas que nos encontraremos han adoptado la fórmula de la franquicia. ¿Ocurre en todas partes igual?

ET: Sí. Es un hecho incontestable. Hay unas determinadas marcas con implantación internacional que son comunes en casi cualquier país y hay un gran número de marcas nacionales en cada país. Ocurre en todas partes de la misma forma. Pueden ser más o menos conocidas, pero lo relevante es su capacidad de innovación y de expansión. Es más, cuando identificamos nuestras necesi-

dades y cuando pensamos en negocios de restauración, agencias de viajes, peluquerías, lavanderías, jugueterías, clínicas dentales, tiendas de muebles, servicios de mensajería, decoración, alimentación, telefonía, moda, complementos y otros muchos ámbitos más estaremos pensando seguramente en franquicias.

Todas ellas y muchas más, suman miles de establecimientos en nuestro país y también en el exterior. Las encontraremos habitualmente en todas las poblaciones, en todos los emplazamientos y en todos aquellos lugares a los que solemos acudir. Son marcas claramente reconocidas, pero lo más destacable y lo que es más significativo, es que todas estas empresas han iniciado su actividad en algún momento no muy lejano partiendo de muy poco. Todas ellas fueron en algún momento una pequeña o incluso muy pequeña empresa, en una fase inicial en la que un emprendedor hacía realidad su idea de negocio. Luego llegaría el momento de abrir un segundo local, un tercero, un cuarto..., todos repitiendo las bases del éxito de aquel primer negocio. Porque el sistema de franquicia, a diferencia de otros modelos empresariales, se compone principalmente de una gran mayoría de pequeñas empresas en sus fases iniciales que, a través de la visión de sus creadores, la vocación de crecimiento empresarial, la especialización y el posterior liderazgo, consiguen crecimientos que no serían posibles en otros ámbitos de actividad.

FH: Lo hemos comentado anteriormente, pero viene al caso de nuevo, ¿no crees que el despegue de la franquicia ha uniformado en parte los negocios y nuestras calles al hacerlos demasiado iguales?

ET: No, no lo creo. Aquellos comercios y aquellos negocios independientes de calidad, comparten las calles y los emplazamientos con las redes de franquicia. Puedo ir a restaurantes que no son franquicia y la oferta es amplísima, pero si quiero tomar una hamburguesa seguramente lo haga en un local que pertenece a una franquicia. Podemos vestirnos en tiendas exclusivas de moda que no son franquicia, pero también podemos hacerlo en tiendas que

si son franquicia. Puedo decorar mi casa, mi cocina o mi segunda residencia en tiendas de mobiliario exclusivo, en grandes cadenas o en franquicias. Realmente, la oferta es muy amplia y la franquicia deja muchos espacios que no pueden ser convenientemente atendidos. Me ha sorprendido en un reciente viaje a Santander descubrir una heladería con 24 centros propios en la zona. Se trata de Regma, no son franquicia y son claramente apreciados y reconocidos, aunque para un extraño puede parecer una franquicia. De igual forma, los concesionarios de automóviles, los talleres de reparación, las tiendas de Apple, ninguno de ellos es franquicia, pero operan como tal. Al final la vocación y la oportunidad de toda empresa de éxito es crecer a través de una u otra opción empresarial.

FH: Pero tal y como comentabas anteriormente, es posible que en este contexto haya muchas personas a las que no les guste que todas las calles sean similares y que todas las zonas comerciales de las distintas ciudades sean cada vez más iguales, menos diferenciadas.

ET: A mí tampoco. Pero lo que sí queremos y deseamos todos cada vez más como usuarios y como clientes, son marcas reconocibles y productos y servicios previsibles en los que sepamos e intuyamos qué nivel de servicio y calidad nos vamos a encontrar, la franquicia sí que nos aporta todos estos valores. No es el único sistema, evidentemente, pero sí todas las redes que operan en franquicia tienden progresivamente hacia ello. Tan sólo tenemos que observar nuestras calles, nuestros comercios, la oferta de productos y servicios que teníamos hace cinco años y compararla con la que tenemos hoy. ¿Cuántas marcas de las que consumimos son franquicias? ¿Cuántos de los productos y servicios de que disponemos operan en régimen de franquicia? ¿Cuántas son las empresas que en un corto período de tiempo se han consolidado como marcas punteras? En ningún caso quiero expresar que las empresas que operan bajo el régimen de franquicia sean mejores que las que no lo hacen. Lo que sí es evidente es que, en términos generales y salvo excepciones, logran crecer y expandirse con mayor rapidez



consiguiendo al mismo tiempo más competitividad, en términos comparados, que sus homólogos.

FH: Siempre te has referido a las personas como protagonistas antes que a las marcas y en esta ocasión vuelves a hacerlo, ¿puedes revelarnos algunos de sus principales protagonistas?

ET: Son muchos. Y a lo largo del tiempo he tenido la ocasión de poder conocer a muchos de ellos desde sus inicios, en muchos casos desde los momentos de iniciar el proyecto de franquicia, en otros, a través de multitud de ocasiones que hemos tenido posibilidad de compartir.

Algunos nombres destacados sobre todo por lo que han hecho y han logrado les ha permitido ser pioneros en su sector y revolucionar la forma de operar en el mismo.

FH: ¿Por ejemplo?

ET: Estoy pensando en Francisco León, fundador de Merkamueble a quien pude conocer hace años, a finales de los 90. Tenía un solo establecimiento perfectamente gestionado y altamente rentable, mucho, mucho más que cualquier otro en términos comparados y con una fuerza de marketing espectacular. Su vocación de crecer y franquiciar era innegable. Su objetivo no era otro que reconverter bajo el paraguas de su marca a los establecimientos de venta de muebles más rentables de cada población y con una superficie superior a 3.000 metros cuadrados. Una misión casi imposible y que con un lema como este: “O estás con nosotros con todas las ventajas que te vamos a proporcionar o estás contra nosotros. Te ofrecemos todas nuestras ventajas, si no las aceptas se las ofrecemos al segundo de tu zona y si no al tercero”, consiguió levantar un auténtico imperio y ser el pionero en el sector del mueble. Su carácter y su vocación me impresionaron.

Pero también estoy pensando en José María Fernández Capitán, fundador de 100 Montaditos y Grupo Restalia, que, partiendo de un pequeño, pequeñísimo local, se ha convertido en un auténtico

símbolo de la restauración en nuestro país y en el ámbito internacional siendo hoy en día una de las marcas más fácilmente reconocibles y de mayor impacto mediático. Su carácter y su pasión te contagian.

Y Pedro Conde, fundador de Granier. En un tiempo récord a partir de 2010, ha revolucionado todo el sector del pan. Ha concebido panaderías que ofrecen una gran variedad de panes y bollería a precios insospechados y que también son cafeterías. Es un concepto imbatible. Pese a su enorme éxito empresarial, es una persona sobre todo trabajadora, discreta y muy celosa de su vida personal.

FH: Realmente los nombres que has citado han creado nuevos modelos de negocio, ¿pero no siempre debe ser así?

ET: Son muchos más. La lista sería interminable. Pero por seguir citando algunos más puedo sugerir a Natalia Perarnau, fundadora de Kids&Us, que desde Manresa ha creado uno de los métodos de enseñanza de inglés para niños que alcanza más de 500 centros abiertos y es todo un referente.

Nuria Martínez, fundadora de Smoöy, la marca líder de yogurt helado, con una amplia presencia nacional e internacional desde su fundación y que ha creado junto con su competencia más directa una nueva categoría en este sector de la que indudablemente ambos se han beneficiado.

Emiliano Bermúdez, el alma de Don Piso, la agencia inmobiliaria con más experiencia en el panorama nacional y formada por profesionales del sector, que ha sabido enfrentarse y superar todas las condiciones y etapas adversas que este sector ha sufrido, además de los desembarcos internacionales que en el mismo hemos presenciado. Su diferencial es la forma de hacer las cosas, su reconocimiento entre profesionales del sector y su solidez empresarial.

Fernando Medina, fundador de Sapphira Privé, que ha sabido dar un nuevo enfoque en el sector de estética y belleza para pasar a liderarlo sin discusión.

No podía obviar a Leopoldo Fernandez Pujals, aunque ya no opera en este sector, fundador de Telepizza y artífice de su expansión. Recuerdo haber coincidido públicamente con él, moderando una mesa redonda donde asistían cerca de 400 personas que le escuchaban entusiasmados frente a sus otros interlocutores. Al ir finalizando la misma aparecieron en la sala los repartidores de Telepizza de la zona, repartiendo pizzas calientes y recién elaboradas a todos los asistentes. Fue un auténtico espectáculo. Inolvidable.

FH: Espectacular lo que nos comentas, pero esto ya no se da hoy quizás. ¿No crees que es más difícil innovar en estos momentos?

ET: Hoy se innova de la misma forma que ayer. Hay que tener en cuenta que todas las empresas que he ido comentando no tienen en general excesiva antigüedad.

Puedo anticipar el éxito de una empresa que se inicia en estos momentos en franquicia de la mano de Alexis Amaya, fundador de Dormitorum. Nace con un modelo fuerte, excelentemente probado, desarrollado, con éxito y con un nivel de marketing superior. La fuerza y el carácter de Alexis y de todo su equipo van a revolucionar el sector del descanso.

O, por qué no destacar a Miguel Pueyo, fundador de Isla Sicilia, pizzerías tradicionales de alta calidad y que aportan un diferencial superior y una fortaleza de equipo inigualable.

Y Andrés Sempere, director técnico y socio fundador de Zulux, empresa especializada en ahorro y eficiencia energética que en un corto espacio de tiempo ha sabido crecer sólidamente y opera con una alta profesionalidad en un complejo sector que consiguen hacer muy fácil.

Se me quedan otros nombres más, como Manuel Robledo, fundador de Comess Group y que engloba múltiples marcas, entre ellas Lizarran; Félix Revuelta, fundador de Naturhouse; Erik Mayol, fundador de EurekaKids; Sergio Rivas, CEO de Avanza Food; Ricardo Sousa, CEO de Century 21 y muchos, muchos más, han sido y son pioneros en su sector.

## RECESO

Organizamos un receso en esta conversación y reanudamos la misma tratando de conocer desde la visión de Eduardo aquellos aspectos que considera mejorables en el sector.

FH: Eduardo, a lo largo de estas conversaciones no has dejado de transmitir tu pasión por la franquicia, por este sistema del que tú mismo has dicho formar parte y sentirlo de verdad. No obstante, estamos convencidos de que hay cosas que mejorar. Por tu parte, ¿qué cosas crees que podría mejorarse en el sector?

ET: Lo principal a mejorar es dotar de confianza a este sector. Es mucha la que hay, pero debería ser más, más confianza supone mejores empresas, más inversores, más candidatos y más desarrollo. Para conseguir la confianza hay dos aspectos fundamentales. El primero es evitar el intrusismo y que solo puedan operar como franquicias aquellas redes que presenten unos mínimos requerimientos, al igual que como ya he comentado anteriormente ocurre en otros países y, como consecuencia de lo expuesto, hay que mejorar el marco normativo.

FH: ¿Cómo evitarías entonces el intrusismo?

ET: Diferenciando franquicias de oportunidades de negocio y otras figuras que no son franquicia, lo cual no es posible sin un adecuado marco normativo. Hoy las oportunidades de negocio se confunden con las franquicias.

FH: ¿Y la forma de establecer el marco normativo al que te refieres?

ET: Limitando la entrada en este sistema a aquellas empresas que no cumplan con los requisitos establecidos mediante las normativas oportunas. Y no es necesario crear nada nuevo. En muchas ocasiones, menos, es más. Este simple enunciado es el que debemos abordar en el corto plazo. Tan solo necesitamos mirar hacia el exterior y observar lo que se está haciendo. El resultado es fácil y rápido de aplicar. Para ello, los pasos que debemos dar son

los siguientes. En primer lugar, establecer de forma inmediata la aplicación rigurosa del Código Deontológico de la Franquicia con carácter obligatorio.

Dotar de transparencia real al sistema mediante la obligatoriedad de entrega de información previa a cada futuro franquiciado en los términos actualmente establecidos. Es obligado entregar el dossier de franquicia en los términos que se establece en la Ley de Ordenación de Comercio Minorista y en el caso de facilitar unas cuentas de explotación, es obligatorio que estas se encuentren debidamente fundamentadas. Y deben especificarse múltiples aspectos, como aquellos que son inherentes a los detalles y contenido de la formación, términos de asistencia, obligaciones financieras, etc.

El incumplimiento de cualesquiera de estos términos debería sancionarse económicamente de forma significativa en relación con los perjuicios ocasionados y, a su vez, ha de inhabilitar para poder operar en régimen de franquicia, como ocurre en otros países. Su aplicación puede ser casi inmediata y debería establecerse en todas las empresas, tanto en las actuales, con unos plazos de tiempo para su adaptación, como en todas las que se inician sin excepción.

Una mejora del marco normativo supondrá enseguida una mayor confianza en el sistema de franquicia y unas empresas mucho más sólidas y solventes. Por otro lado, todas las normativas vigentes en los diferentes países en que se establecen tienen su base en el citado Código Deontológico y se adentran en el mismo con mucho más rigor y amplitud que el expuesto. Todos los países que tienen establecida una normativa, nos guste o no, presentan sistemas sólidos. Es lo que ocurre en Estados Unidos con la Franchise Disclosure Document (FDD), donde no tienen cabida empresas franquiciadoras que no reúnan los mínimos requisitos y donde las sanciones a todas aquellas que incumplan dicha normativa son disuasorias. De igual forma ocurre con la ley Doubin en Francia. En nuestro país, aunque contamos con la Ley de Ordenación del Co-

mercio Minorista, al no aplicarse en su práctica y no existir ningún tipo de sanciones, esta es insuficiente en su contexto actual y el riesgo de su incumplimiento es nulo.

FH: ¿Añadirías más aspectos?

ET: No puedo dejar de referirme a la falta de apoyos institucionales y no me refiero a subvenciones, que tengan presente la fortaleza de este sistema en la creación de empresas y empleo. También el apoyo a la internacionalización, que brilla por su ausencia y donde nos hace ir por detrás de cualquier país. Recuerdo mi estancia en Shanghái, en fechas anteriores al Covid-19, el comercio se mueve al igual que en Latinoamérica en los grandes centros comerciales o arterias principales. Me sorprendió ver multiplicadas un gran número de franquicias de diferentes países, donde además de las tradicionales, estaban presentes marcas francesas, mexicanas, brasileñas y más. Por nuestra parte, tan solo Zara y Mango. Una gran mayoría habían sido ayudadas e impulsadas desde sus instituciones. Cuando nosotros lleguemos, si logramos hacerlo, no encontraremos ubicaciones donde poder estar presentes, ni poder generar economías de escala y presencia de marca adecuada en relación a nuestros competidores. Todos los emplazamientos están ocupados y todos nuestros potenciales competidores llevan mucho tiempo fortaleciendo su presencia. Y lo peor de todo es que muchos de ellos han contado con ayudas a su implantación internacional que nosotros no tenemos.

Hay más aspectos a mejorar también como ocurre en cualquier sector de actividad. Puedo citar la innovación tecnológica, la mejora progresiva de la profesionalización, la organización y muchos más, pero frente a lo expuesto son secundarios.

## ÚLTIMA CONVERSACIÓN MÚLTIPLES OPINIONES

En esta última conversación que cierra estas “Conversaciones sobre Franquicia” vamos a compartir contigo las opiniones expresadas en su momento por un amplio número de destacados líderes empresariales nacionales e internacionales en el ámbito de la franquicia. Conjuntamente compartisteis una forma de pensar y de actuar que ha tenido una gran trascendencia en la franquicia. Aquí vamos a destacar tan solo algunas de las opiniones que más nos han llamado la atención por parte de algunos de ellos y te vamos a pedir que nos des tu opinión al respecto. Todas las opiniones nos parecen no solo acertadas, sino plenamente vigentes, incluso adelantadas a su tiempo. Las mismas las recogiste en el libro que publicaste en su momento bajo el título *-Crecer en Franquicia-* y que fue editado por Gestión 2000/Grupo Planeta.

FH: Primero de todo, ¿cuántas personas participasteis en su conjunto y por qué era necesario que la lista fuera tan extensa?

ET: Fuimos cerca de 60 personas con una amplia responsabilidad todas ellas en diferentes países. Mi objetivo era lograr una visión global por encima de la visión particular de un país o en este caso de la mía personal como impulsor del trabajo realizado. Compartir en nuestros encuentros las opiniones y las experiencias de todos ellos, no solo abrió mi visión, sino que fortaleció las convicciones de todos y nos aportó en conjunto una grata experiencia. Mucho de lo expresado en estas conversaciones que hemos mantenido es una línea de pensamiento compartida con todos ellos y que se mantiene vigente. Puedo adelantar con casi toda seguridad que

nos adelantamos a su tiempo y voy a estar de acuerdo plenamente con todas las opiniones que me vas a plantear.

FH: Si te parece, empezamos con las opiniones que hemos comentado. Nosotros te transmitimos la misma y nos expresas tu parecer.

ET: Me parece muy bien.

FH: La primera opinión que te trasladamos corresponde a Stephen Caldeira, quién en aquellos momentos era Presidente y CEO de la IFA, la Asociación Internacional de Franquicias en EE.UU. Se expresaba así: “La franquicia en Estados Unidos ha crecido por encima de la media de la economía, pese a no haber aplicado todos los cambios estructurales necesarios. En Norteamérica supone más de 825.000 unidades, aporta casi 18 millones de trabajadores y contribuye con 2,1 billones de dólares a esta economía; todo ello teniendo en cuenta que el actual régimen fiscal hace que sea cada vez más difícil este crecimiento, sobre todo en la actual legislación y reglamentación. Sin una acción para reformar estas regulaciones, los franquiciados se enfrentarán a retos importantes para entrar en el sistema y los que ya existen tendrán dificultades para expandirse o invertir en sus establecimientos, mientras que el franquiciador retrasará sus decisiones sobre planes de crecimiento en el ámbito nacional e internacional. Estos cambios son necesarios y la IFA está trabajando en esta dirección”.

ET: Expresaba una realidad. La IFA, con Stephen Caldeira al frente, trabajó en la dirección que exponía y consiguió cambios y adaptaciones legislativas que no entorpecieran y facilitaran la gestión de las franquicias. Y debo destacar que este espíritu de lucha y de trabajo lo hace desde la plataforma que es Estados Unidos, donde el desarrollo es pleno y las facilidades son múltiples. Si nuestros organismos y nuestras administraciones actuaran de la misma forma, nuestro nivel sería muy superior. Al finalizar su presidencia dejó todo el trabajo hecho.

FH: Vamos ahora con Manuel Bermejo, Director General de la Unidad de Programas de Empresa Familiar en el Instituto de Empresa IE y Presidente de TFAB. “Cuando se habla de franquicia en España, lo primero que creo es que es de justicia poner en valor la extraordinaria contribución de este sistema a la creación de una sociedad más emprendedora. Además, el sistema de franquicia ha permitido a muchas pymes ganar tamaño crítico para competir con grandes corporaciones y hacerse con una posición de liderazgo. Creo que hay que hacer un ejercicio de vuelta a los orígenes y no olvidar las virtudes propias de la franquicia: una empresa que cuenta con un modelo de negocio que se revela exitoso, que entiende las claves de ese éxito y que tiene la capacidad de clonar esas claves en los establecimientos franquiciados. Por supuesto que conseguir esto exige altas dosis de trabajo, sacrificio, esfuerzo, inteligencia, constancia, compromiso, humildad... Tantos y tantos valores que parecen haberse perdido en esta España de las décadas del crecimiento y el milagro económico”.

ET: Coincido plenamente con todo lo expuesto. Con unas u otras palabras así lo he expresado y creo que su visión es clarificadora. Cierra lo que expone con una frase que debe hacernos reflexionar no solo en la franquicia, si no en todas y cada una de las actividades y facetas de nuestro entorno de hoy.

FH: Claudia Bittencourt es socia y Directora General del grupo Bittencourt en Brasil. Me consta que fuisteis socios en su momento y mantuvisteis una excelente relación. Esto es lo que expresa: “El sistema de franquicia se está desarrollando en todos los mercados y países y, cada vez en mayor medida, se convierte en uno de los principales canales en la expansión de un negocio. Expandir una marca mediante el sistema de franquicia requiere una inversión en la estructura organizativa, en las personas y los procesos. La selección, orientación y apoyo de los franquiciados son la clave. El descuido de algunos empresarios en relación con estos factores puede llevar a la marca a una situación de total falta de cre-

dibilidad. La insatisfacción no solo afecta a los franquiciados, que creían en la marca y el franquiciador, también atañe a los clientes. Por ello, es importante contar con una franquicia bien estructurada desde sus inicios, con buenos programas de formación para la red de franquiciados así como hacer coincidir el perfil del franquiciado con el perfil del negocio”.

ET: Primero de todo, Claudia y su hija Liana son unas excelentes profesionales y personas que han hecho crecer su empresa y su organización hasta límites insospechables. Ni que decir tiene todo lo que expone. Lo comparto plenamente.

FH: Eva Ivars es Consejera Delegada de Alain Afflelou, así se expresaba: “Como sector debemos evitar a toda costa el intrusismo de aquellos que se hacen llamar franquiciadores y que se venden como «franquicias» pero que son incapaces de brindar todo el know-how que requiere este modelo. Antes de salir al mercado, la organización debe estar dotada no solo de los elementos jurídicos y de consultoría necesarios sino también de una estrategia de futuro y un plan de negocio que haga de esa franquicia y sus franquiciados una compañía más sólida y rentable en el futuro. Por otra parte, debido a la falta de comprensión del modelo existe una tendencia a saltarse las normas de la franquicia, y cuando falla el sistema se acusa al franquiciador. Nosotros creemos que este modelo se fundamenta en relaciones personales abiertas y honestas entre el franquiciado y el franquiciador y en expectativas realistas en el negocio. Es la única forma de asegurar que esta relación funcione”.

ET: Desde entonces y con Eva Ivars al frente, Alain Afflelou ha experimentado un importante y sólido crecimiento. Ha puesto en práctica todo aquello que exponía.

FH: En este caso Barbara Humar, presidenta de la Asociación de Franquicias de Eslovenia, se expresa de forma muy similar a la que tú has expuesto en muchas ocasiones y define el papel de las aso-

ciaciones como mucho más activo de lo que conocemos. Así se expresaba: “La franquicia debe ser reconocida y entendida mejor por los franquiciadores potenciales, así como por los franquiciados. Son necesarias más acciones formativas, regular mucho mejor la legislación específica del sector. También, las asociaciones de franquicias deben desempeñar su papel institucional, realizando un trabajo de lobby más fuerte, y garantizar que las empresas que operen en este sector lo hagan de la forma adecuada, con el fin de establecer una clara diferencia entre las que son un verdadero modelo de negocio y aquellas que no lo son. Más ética significa más negocio. El sector y las instituciones pertinentes deben excluir a aquellas empresas que no están debidamente preparadas para franquiciar o que no lo hacen con la ética necesaria”.

ET: Coincido plenamente con Barbara y ambos compartimos idéntico pensamiento. Siempre he dicho que como sector nos falta ser más lobby. Barbara ejerce esta función, también Stephen, Diego, Juan Manuel y otros muchos más. Por otro lado, comparto plenamente la exclusión de aquellas empresas que no estén preparadas y en condiciones de franquiciar.

FH: Ahora le toca el turno a Diego Elizarras, quien fue presidente de la Asociación de Franquicias de México. Interesante lo que expone: “Si bien uno de los pilares de las franquicias es su naturaleza comunitaria, también es cierto que en el transcurso del tiempo estas relaciones están sujetas a diversos altibajos. Por lo mismo, es comprensible que los intereses, las necesidades y las motivaciones de un franquiciado, como su relación con la marca y el franquiciador, sean distintas al inicio que siete años después. Y por ello, cuando la red se encuentra en una etapa más madura, planteo una concentración de unidades en un menor número de franquiciados que puedan potenciar un mayor crecimiento en esta etapa. ¿Qué pasaría si más allá de la formación técnica que reciben los colaboradores se diera un paso más con aquellos que hubieran mostrado mayores habilidades, junto con un fuerte compromiso

con la marca, de forma que por medio de apoyo financiero se hicieran con una franquicia? Sería interesante, o al menos valdría la pena considerarlo”.

ET: Es un pensamiento muy acertado. Lo que Diego expone y en la práctica ha impulsado es potenciar a aquellos franquiciados con capacidad de gestión en beneficio de los mismos y de la propia marca. Es lo que se define como crear marcas fuertes y consolidadas.

FH: Vamos ahora con Sergio Rivas, CEO de Avanza Food, que engloba diferentes marcas de restauración bajo las que operan más de 400 restaurantes. Esto es lo que expresaba: “La principal dificultad no es que todos los actores principales de esta fórmula comercial (franquiciadores y franquiciados) entiendan de verdad lo que es y lo que no es la franquicia y que acudan a esta fórmula solo en los casos apropiados y siempre que se cumplan toda una serie de requisitos y reglas. De esta forma, se podrían distinguir cuales son las verdaderas franquicias y franquiciadores de los que no lo son. La franquicia es el medio más rápido para desarrollar un negocio de éxito, pero también puede ser el modo más rápido de complicarnos la vida cuando nuestro formato de negocio no está terminado de definir. La única manera de que un franquiciado conserve el rotulo de la marca es que gane dinero; la franquicia de éxito no es la que tiene un buen franquiciador, sino la que además tiene buenos franquiciados; y, en definitiva, no es posible que haya una franquicia de éxito, sin franquiciados que tengan éxito”.

ET: Sigo opinando lo mismo que en todos los comentarios que me habéis mostrado. Estoy plenamente de acuerdo y ni puedo añadir ni quitar nada a lo que expone Sergio. En su carrera profesional ha demostrado sobradamente su valía y su compromiso con lo que cita.

FH: Esto es lo que opinaba Alex López, creador de Digital Selling Institute y fundador del Retail Meeting Point: “Aquellos profesionales que apuestan por la franquicia, aportan estrategia, visión de negocio, gestión y coraje, cualidades nada simples, pero imprescin-

dibles, para que las unidades de retail transmitan algo muy difícil de definir, y que entenderíamos, si lo citamos, como alma. Esa pasión por lo que se hace, por el producto o servicio que se ofrece, ese entusiasmo tan indescriptible como palpable, sobre todo en negocios que son, básicamente, de atención al cliente. Son muy interesantes los vínculos y resultados que se obtienen cuando las franquicias ofrecen a sus franquiciados firmes apoyos en la implantación del producto, conocimiento y formación, así como en el desarrollo de todos los colaboradores implicados. Además, es fundamental sumar a la iniciativa empresarial el valor no tan intangible de la pasión, porque puede ser innato, bien adquirido, pero, en cualquier caso, resulta imprescindible”.

ET: Alex es un excelente narrador que transmite con una claridad diáfana lo que a mí me cuesta mucho más expresar. Ambos pensamos igual.

FH: Benoit Mahe, es fundador de CapKelenn y autor de Retail Coaching. Es un experto reconocido internacionalmente en el ámbito del retail. Esto es lo que opina: “En gestión de tiendas, lo que no se mide, no puede crecer. Quienes hemos gestionado tiendas, sabemos que la gestión de un comercio es un flujo incesante de detalles; “Retail is detail” dicen en inglés. De ahí la necesidad para las cadenas de franquicia de proveer a cada una de sus tiendas de un modelo de cuadro de mando simple que les permita diagnosticar, interpretar y dirigir su negocio. En este contexto, aparece el retail coaching. El retail define el sector del comercio minorista. El coaching es una relación profesional continuada que ayuda a conseguir los resultados extraordinarios. El retail coaching acompaña a la franquicia hacia su mejor nivel. ¡Las personas! Los 70.000 puntos de venta franquiciados en España representan lugares de vida, de encuentros. El comercio está vivo, el comercio es vida”.

ET: Con la implantación de su método adoptado, cada vez por más empresas franquiciadoras, ha conseguido formar al personal de primera línea en múltiples redes y puntos de venta. Lo más impor-

tante es que lo hace de una forma eficiente y a la vez divertida, Benoit y su equipo consiguen incrementar las ventas y elevar el ticket medio de cada establecimiento prácticamente sin ningún esfuerzo.

FH: Greg Nathan, es fundador del Franchise Relationship Institute en Australia. Así se expresa: “A medida que el sistema de franquicia crece y los franquiciados se sienten más seguros y confiados, su percepción sobre la función del franquiciador cambia. Es probable que traten incluso de desafiar las estrategias del franquiciador y los sistemas de la central. Todo franquiciador que no entienda las necesidades cambiantes del franquiciado pronto se encontrará con un conflicto. Un franquiciado, o grupo de franquiciados, que se sientan frustrados y con un bajo nivel de servicio por parte de la central pueden convertirse pronto en una amenaza para sí mismos y para el franquiciador. Para dar respuesta a todo ello, se ha de mejorar la formación de los equipos del franquiciador, realizar acciones más colaborativas con los franquiciados, ser más rigurosos en la selección de multifranquiciados y mejorar el proceso de selección y captación de nuevos franquiciados”.

ET: Pude conocer a Greg en Sao Paulo. Ambos éramos ponentes en un certamen internacional que se celebró. Coincidimos conjuntamente con Claudia Bittencourt en un selecto club de la capital horas antes del certamen. Es una persona polifacética y francamente divertida que además suele interpretar diversos instrumentos musicales en el cierre de sus ponencias. Tuve la suerte de haber participado antes que él. Hacerlo después puede resultar frustrante. Es todo un showman y conecta perfectamente con los asistentes. Es un reconocido conferenciante internacional muy apreciado en todo aquello que tiene que ver con la gestión de los franquiciados. Lo que expresa es la filosofía que el mismo asume y con la que comparto plenamente todo lo expuesto.

FH: Incluimos expresamente aquí la opinión de Selina Olmedo, fundadora de Franquicias Hoy y nuestra directora, no por ser quien es, sino por lo que expresa: “La franquicia está viviendo cambios

significativos que requieren un nuevo enfoque empresarial. A partir de ahora, para continuar logrando altas rentabilidades, muchos de los actuales operadores deberán realizar un importante esfuerzo para mejorar el rendimiento de sus compañías y desarrollar estrategias de gestión que les garanticen su permanencia en el tiempo. Por su parte, las nuevas empresas que se incorporen al sistema deberán saber que ya nada volverá a ser como antes. Ahora, para mantenerse en el sector, todos y cada uno de los miembros de la red tendrán que ser un modelo de negocio de éxito en su zona de influencia. En definitiva, se trata de que el sistema en su conjunto genere confianza a emprendedores, inversores, entidades financieras y a las propias administraciones. Y ello exige diferenciar unas de otras empresas”.

ET: Qué voy a decir de Selina. Solo que comparto totalmente lo dicho.

FH: Borja Oria, socio y CEO de Banca de Inversión Arcano Partners, y en su momento presidente de la Asociación de Comercio Textil y Complementos (ACOTEX), expresaba: “Con respecto a las franquicias de moda, los últimos datos ponen de manifiesto que ha aumentado la cuota de mercado dentro del sector y que los conceptos de franquicia, gracias a tener un modelo de negocio más definido y diferencial, han experimentado mejor evolución que el comercio independiente. Con este panorama, podemos afirmar que la franquicia es una opción ganadora tanto para el franquiciador como para el franquiciado. Para el primero, porque es la mejor forma posible de expandirse sin necesidad de tener inversión o capital, y para el franquiciado, por ser una posible forma de autoempleo o de aprovechar las oportunidades que la crisis nos deja. En el desarrollo de las cadenas de moda ha sido crucial la figura de la franquicia, ya que es una fórmula beneficiosa para todas las partes”.

ET: Debe ser muy aburrido que esté de acuerdo con todas las opiniones que me estáis facilitando, pero realmente es así. Borja expresaba la visión referente al sector de moda y es así.



FH: Juan Manuel Gallastegui, es fundador de Gallastegui Amella, miembro honorario de la FIAF y ha sido uno de los primeros presidentes de la Asociación Mexicana de Franquicias. Así se expresaba: “En los últimos veinticinco años, la franquicia ha probado en todo el mundo que es un modelo comercial exitoso, que puede replicar conceptos de más de ochenta giros comerciales diferentes, que sin ella muchos negocios no habrían alcanzado el éxito que lograron; pero los tiempos cambian, una franquicia no puede sustentar su éxito solamente en una marca exitosa o en un know how probado; en el siglo XXI, época de cambios, de amenazas, pero también de retos, la franquicia ha de adecuarse a su nuevo entorno. Debemos hablar hoy de las franquicias del siglo XXI, más preocupadas por la calidad que por la cantidad, preocupadas por la sinergia con su franquiciado, que atienden a conceptos y elementos como la tecnología punta, y la comunicación permanente. El siglo XXI tendrá que ser el de las franquicias como un modelo que pretende replicar conceptos exitosos acorde al nuevo entorno en que se desarrollan”.

ET: Juan Manuel tiene una amplia experiencia. Lleva muchos años disfrutando de la franquicia y ha sido uno de los impulsores de la misma en México. Viene a expresar lo que anteriormente he expuesto al indicar que los tiempos cambian y la franquicia también. Franquiciar hoy requiere otros condicionantes y, como Juan Manuel expresa, debemos basarnos más en la calidad que en la cantidad.

FH: Marcos Gouvea, es presidente de GS&MD-Gouvea de Souza en Brasil. “La franquicia vive en todo el mundo una nueva realidad resultante del aumento del nivel de competitividad que genera una creciente necesidad de productos, marcas y servicios, en conexión directa con el consumidor final. Como resultado, las compañías han buscado alternativas de creación de redes de distribución que les permitan conocer, controlar y, si es posible, anticipar el comportamiento del consumidor, ofreciendo productos y servicios en línea con estas demandas y desintermediando el proceso de dis-

tribución. Esta es una de las razones que más han contribuido a dar a la franquicia un papel estratégico y relevante en el escenario de los negocios. Una alternativa que permite a los fabricantes y proveedores de servicios establecer una relación directa con los consumidores, con la creación de tiendas corporativas sin hacer una gran inversión”.

ET: Marcos es un excelente empresario y conocedor de los negocios. Mantiene excelentes relaciones con múltiples empresarios y está siempre atento a las nuevas tendencias, además de estar viajando permanentemente por el mundo en busca de descubrir las tendencias más actuales. Expone lo que está ocurriendo.

FH: Alfonso Valero, es actualmente director general de Ginos y en su momento director general de enseñanzas en Grupo Zena. Expone: “En España todavía se desconoce realmente qué es una franquicia, su funcionamiento básico, que supone unos derechos y obligaciones para ambas partes y que constituye un contrato que hay que cumplir por los dos lados. En general, debe mejorarse la transparencia y la información que rodea a las franquicias. Los contratos son muy farragosos y con demasiada letra pequeña, y creo que no se explican correctamente. Además, deben optimizarse los sistemas de formación, supervisión y colaboración con los franquiciados una vez que han abierto sus negocios. El principal reto que tenemos es seguir adelante en estos tiempos difíciles. Atraer a inversores que quieran invertir en nuestras marcas es cada vez más complicado. Las reglas del juego han cambiado, por lo que tenemos que adaptar nuestros modelos de negocio a estos tiempos”.

ET: Aunque lo que expone parece de alguna forma fuera de contexto y algo anticuado, no es así. Todavía hay un desconocimiento importante y en muchas ocasiones es cierto que los contratos ni son explicados por parte del franquiciador ni tampoco son leídos por parte del franquiciado. Suscribo plenamente lo que expone Alfonso en su totalidad.

FH: Eduardo te vamos a dar una alegría y es que finalizamos con esta opinión la lista que habíamos seleccionado. Manuel Robledo es presidente de Comess Group y se expresaba así: "Suele decirse que las épocas de crisis son tiempo de oportunidades, y esta frase adquiere mucho sentido en el sector de las franquicias. Por supuesto, la fuerte crisis económica nacional e internacional está afectando a todos los ámbitos, incluido el de las empresas franquiciadoras, pero para quien se plantee, en estos momentos, iniciar un nuevo negocio, apostar por la franquicia es una buena opción. Las franquicias, por sus características, pueden afrontar mejor las crisis. Y si hablamos de empresas bien implantadas, consolidadas, con larga experiencia en el sector, que ofrecen a sus franquiciados todas las garantías y facilidades para el buen funcionamiento de su negocio, la franquicia puede ser una inversión "refugio", teniendo en cuenta además que, al formar parte de una gran organización en la que apoyarse, dispone de más recursos que un negocio individual para paliar la crisis".

ET: Manuel dijo esto en nuestra anterior crisis. Después ha llegado el Covid-19 y ahora no sé qué opinar, pero estamos en plena incertidumbre por una inflación excesivamente elevada y posibles problemas energéticos a la vista. En cualquier caso, su grupo empresarial superó la crisis a la que se refiere, ha superado el Covid-19 y presumiblemente superará, como otras muchas empresas, los problemas actuales a los que nos enfrentamos.

FH: Eduardo, hemos compartido las principales opiniones de un significativo número de líderes destacados en la franquicia y que tienes el mérito de haber conseguido reunir. Muchos de ellos adelantaron a su tiempo lo que expresaban. ¿Aportarías algo más a estas declaraciones?

ET: Realmente no. Seguramente mis respuestas aportan poco, porque cada una de las personas mencionadas expresa lo mismo que pienso. Unos y otros coincidimos con lo expuesto y de esta forma es muy fácil construir, avanzar y crear. Si quiero destacar que faltan

otros muchos más que no han sido mencionados, pero también entiendo que en algunos casos pueden repetirse las opiniones y por otro lado la extensión del contenido sería excesiva.

## AGRADECIMIENTOS

Estas son unas conversaciones convertidas en un libro que no hubieran sido comprensibles sin el apoyo constante de mi familia. Siempre están a mi lado en lo mejor y en lo peor. Todo lo que pueda expresar es poco.

Debo agradecer también a todas las empresas y sus empresarios con quienes he podido compartir y de quienes tanto he aprendido a lo largo de mi recorrido en este sector. También quiero agradecerles expresamente la confianza que han depositado en nuestra empresa, en nuestro equipo y en mi persona.

También tengo que dedicar mi agradecimiento al equipo de personas excelentes que componen hoy nuestra empresa. La entrega y el entusiasmo que tienen me contagia a mí también. Esta empresa es la suma de todos sus componentes en sus diversas áreas y cada uno de ellos da lo mejor de sí mismo.

Gracias a todos.

## SOBRE LOS AUTORES

### **Eduardo Tormo**

Eduardo A. Tormo es uno de los empresarios más destacados en la consultoría de franquicia. Tras una intensa etapa en la que trabajó como directivo en el sector de altas tecnologías en empresas como Ingram Micro y Apple, en 1991 fundó Tormo Asociados, todo un referente en el ámbito de la franquicia tanto en el ámbito nacional como internacional.

Su trayectoria profesional como empresario ha estado ligada permanentemente al desarrollo de empresas y de estrategia empresarial, con una especial dedicación a la franquicia. Durante todo este tiempo ha participado en el lanzamiento de muchas de las principales empresas franquiciadoras que hoy conocemos y es uno de los protagonistas más destacados en la difusión y divulgación del sistema de franquicia.

Ha sido también presidente del portal internacional [tormo.com](http://tormo.com), editor y fundador de la revista *Franquicias Hoy*, fundador de *Tormo Capital*, *Tormo Emprende* e impulsor del *Franchise Forum*, además de una destacada personalidad pública nacional e internacional con apertura directa mediante adquisiciones en Portugal, Italia, México, Colombia, Perú, República Dominicana y Brasil.

Actualmente, dirige *Tormo Franquicias Consulting* donde junto con su equipo desarrolla un amplio número de nuevas empresas franquiciadoras y forma parte de diversos consejos de dirección.

Es también fundador de [Franquiciashoy.es](http://Franquiciashoy.es), el portal líder de la franquicia; *Crowdf franquicias Capital*, como plataforma de inversión en franquicia y también autor de *Crece en Franquicia* editado por

Gestión 2000/Grupo Planeta, *Go! Franquicia* el libro más vendido sobre franquicia y *Grow*. Participa también como mentor en Conector, AticcoLab, y Franchise la primera aceleradora de franquicias.

Puedes seguirle en:

[www.tormofranquicias.es](http://www.tormofranquicias.es)

[www.eduardo-tormo.es](http://www.eduardo-tormo.es)

<https://www.linkedin.com/in/eduardotormo>

### **Ana Pertusa**

Ana Pertusa es graduada en Ciencias de la Información en la rama de Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta también con formación en Redes Sociales, Edición Gráfica y Documentación. Ana ha trabajado como redactora, durante más de tres años, en diversos portales y medios de comunicación, entre ellos, la revista de moda Telva, perteneciente al Grupo Unidad Editorial. En 2021 se incorporó al equipo de Franquiciashoy.es, donde actualmente es directora de contenidos y marketing del portal.

### **Andrés Álvarez**

Andrés Álvarez es graduado en marketing por ESIC y master en Harvard Business Publishing y The Power MBA. Inicio su carrera profesional en el departamento de marketing de Tormo Franquicias Consulting. Posteriormente, se incorpora en el departamento de marketing de Sophos, una de las principales compañías en ciberseguridad, para volver de nuevo a la franquicia, su auténtica pasión. Se incorpora como ejecutivo de cuentas en Franquicias Hoy donde consigue un rápido desarrollo y es actualmente director de publicidad del principal portal de franquicia y también de [www.franquiciasde-restauracion.es/](http://www.franquiciasde-restauracion.es/) recientemente presentado en el mercado.

PUEDES ENCONTRARNOS EN

[www.tormofranquicias.es/](http://www.tormofranquicias.es/)

[www.eduardo-tormo.es/](http://www.eduardo-tormo.es/)

<http://www.franquiciashoy.es/>

PUEDES SEGUIRNOS EN

[www.linkedin.com/in/eduardotormo/](http://www.linkedin.com/in/eduardotormo/)



## CONVERSACIONES SOBRE FRANQUICIA

Estas Conversaciones sobre franquicia nos aportan una visión única y diferenciada sobre el sistema de franquicia. En las mismas accedemos al Eduardo Tormo más cercano y más personal, que nos traslada todo aquello que hubiéramos querido conocer y todavía no conocíamos sobre el sistema de franquicia y que, sin duda, sorprenderá a propios y extraños.

Son conversaciones realizadas desde una perspectiva inédita, atrevida y donde se han afrontado sin ningún obstáculo ni limitación, todos aquellos aspectos que han sido planteados.

Hablamos sin duda con uno de los principales protagonistas de este sistema de hacer negocios. Tal y como se expone en estas conversaciones, siete de cada diez empresas franquiciadoras se han iniciado con Tormo Franquicias, la empresa consultora que ha fundado y dirige. El contacto diario con muchos de sus principales responsables y la larga experiencia acumulada son palpables en estas conversaciones que se han mantenido.