



Asumir riesgos para obtener ventajas en medio de la crisis:

Reflexiones sobre franquicia

Desde hace dos décadas estoy familiarizado con el modelo de expansión empresarial denominado franquicia. Primero desde el punto de vista práctico, pues fui presidente de una de las empresas pioneras en ese modo de expansión cuando aún este sistema se encontraba en sus albores en nuestro país.

Poco más tarde, escribí, con la colaboración de dos personas, una obra que llevaba por título "Cómo elaborar un manual de franquicia. Un ejemplo práctico". Para mi alegría, un grupo de inversores decidió *inspirarse* en ese volumen para lanzar una cadena de franquicia que ha tenido éxito. Siempre he considerado que plagiar es copiar de uno; investigar, de varios. Esa cadena, en realidad, estaba formada por investigadores, salvo en el detalle de que la obra en la que se inspiraron era sólo una...

Desde hace años, pues, y ahora dentro de mi trabajo habitual de asesoramiento empresarial, he tenido ocasión de trabajar con empresas de varios países –incluidos Estados Unidos, Gran Bretaña o Suiza– que han elegido esta modalidad para su expansión. En la actualidad, los seis modelos de Gestión Empresarial que he creado, se implantan también a través de un peculiar sistema de franquicia que es pionero en Europa.

CINCO PREGUNTAS CLAVES

En mi trabajo con emprendedores, resumo en cinco las preguntas que deben ser respondidas en un plan de viabilidad. Pienso que estas cuestiones merecen reflexión, por parte de franquiciadores y de franquiciados. Los interrogantes son los siguientes:

¿Qué vendo?; ¿A quién se lo vendo?; ¿Por qué me compran?; ¿Durante cuánto tiempo?; y ¿Cuánto gano?

Siempre he considerado que la más importante es ¿por qué me compran? Es el diseño continuado de ventajas competitivas lo que establece la diferencia entre una organización mercantil con futuro y una que acabará en el derrumbadero o la mediocridad.

En el caso de la franquicia, las ventajas competitivas hay que crearlas, mantenerlas y desarrollarlas de manera solidaria y participada. Esto supone un desafío particularmente retador, porque reclama aprender a trabajar en equipo y no meramente como grupo. Sólo quien sabe que él ganará cuando los demás ganen entenderá lo que es una franquicia.

ASUMIR RIESGOS

Afirmaba Erasmo de Rotterdam que vivir es preocuparse. Me agrada más la expresión de Unamuno cuando señala que vivir es soñar. Asumir riesgos es el único modo de lograr objetivos valiosos. Cuando alguien me comenta: *¡Este proyecto no puede fallar!* y se refiere a una iniciativa empresarial o financiera, suelo responderle que *todo proyecto por bien diseñado que esté puede fracasar*.

Parte de la respuesta del porqué del éxito o del fracaso de un proyecto la aporta Alexander Solzhetnitsyn, cuyas obras leí con pasión. Aseguraba el fallecido premio Nobel que la dictadura comunista en la Unión Soviética se había prolongado en el tiempo, porque todo el mundo se preguntaba: *¿Por qué yo?*

Es decir, ¿por qué alguien en concreto debía asumir el riesgo del enfrentamiento con el poder tiránico que ha imperado durante casi un siglo en esa parte de Europa?

El autor ruso escribió en un conmovedor discurso sobre la libertad que aquel sistema opresivo se hubiera desmoronado si la gente hubiera reformulado su pregunta. La correcta debería haber sido: *¿Por qué no yo?*

Al analizar el desarrollo económico de los países se descubre la diferencia que existe entre aquellos que han sido capaces de trasladar amor al riesgo a las nuevas generaciones y aquellos que se han dedicado a formar en una seguridad casi patológica.

Los grandes éxitos del descubrimiento de América no fueron fruto de una burocracia establecida en Sevilla, Cádiz, Barcelona o Madrid, sino de la capacidad de aventura de quienes se lanzaron a surcar mares. Las naves que salen de puerto pueden hundirse, pero son las únicas que descubrirán nuevos paraísos.

RIESGO EN TIEMPO DE CRISIS

España se encuentra inmersa en una crisis económica que algunos han calificado como de tormenta perfecta. De un lado, las convulsiones empresariales ajenas se han sumado a la incapacidad de ciertos personajes por ayudar –desde la administración pública– a diseñar un sistema empresarial más competitivo.

La Administración pública forma una columna vertebral indispensable en cualquier país. Debe servir de apoyo, no de



impedimento al desarrollo de la vida real: la empresarial, la comercial, la financiera... ¡Qué bueno es acudir a las fuentes y recordar cuál es el origen mismo de la palabra administración! Quienes recuerden el latín aprendido en la juventud, saben que la palabra administración procede de dos términos: *ad-ministrare*; *ad* significa para, y *ministrare*, servir. La administración está para servir.

Todos conocemos los vericuetos legislativos en los que nos introducimos cuando somos emprendedores... Ojalá la administración pública –y lo he recordado hace poco a los responsables de una Comunidad Autónoma con los que estuve trabajando durante una jornada de diagnóstico estratégico– volviera a sus orígenes. Es decir, a entender el sentido mismo de su existencia.

Emprendedores, empresarios y directivos hemos de asumir riesgos, pero no deberíamos tener que preocuparnos también por los palos en la rueda que en ocasiones ponen algunos que han olvidado que el nombre que debería calificarles es el de *civil servants*, servidores civiles y no el de funcionarios, es decir, personas que se limitan a cumplir una función.

En mi trabajo con diversas administraciones públicas tanto en España como en otros países he encontrado innumerables profesionales que lo tienen claro. Pero es mucho lo que queda por hacer, y profundas las reformas que reclamaría el objetivo de lograr una estructura administrativa y política implicada con el crecimiento empresarial.

UNA ENSEÑANZA DE OTRAS CRISIS

Quienes experimentamos en carne propia la crisis del 93, sabemos que de estos periodos algunos saldrán reforzados, mientras otros quedan en el camino. En algunos casos –no en todos– el cómo se hayan hecho las cosas antes y ahora cuenta de forma definitiva.

También es esencial el tono vital. David Neeleman, fundador, en abril de 1999, de la Compañía aérea JetBlue resumía la cultura de su Compañía: "Igual altitud. Diferente actitud". Su lema corporativo dice: Happy Jetting.

He dudado si recoger o no el siguiente suceso. Con que sólo uno de los lectores no lo tuviese presente, merece la pena recordarlo: Cuentan de un vendedor de bocadillos, propietario de un pequeño tenderete al borde de una carretera en el año 1928, en Estados Unidos que verificó, sobre todo a partir



de mediados de 1929, de que vendía más. Decidió entonces contratar a una persona y ampliar. Se incrementaron los ingresos, y optó por buscar a alguien más e incluso poner un cartel. A punto estaba de seguir creciendo, cuando regresó su hijo, estudiante en Nueva York.

La criatura, todo indignación, recriminó a su padre: - *¡Estamos en crisis, papá! ¿Cómo se te ocurre meterte ahora en ampliaciones de negocio?*

El progenitor, impulsado por su pupilo, despidió al último contratado y retiró el luminoso. Decrecieron las ventas, y por tanto puso en la calle al otro vendedor y redujo el local. Cuando cayeron en redondo las ventas, reflexionaba: - *¡Cuánto sabía mi hijo! ¡Había crisis y yo no me había enterado!*

Hace algunos años, el entonces director de un periódico económico me aseguraba durante un almuerzo que la bolsa caía mucho más gracias a su publicación. Explicaba que el día en que más ejemplares se venden es cuando puede anunciarse un desplome en el mercado de valores.

- *Por eso* -aseguraba con una sonrisa que me resultó incomoda- *en cuanto podemos aumentamos la tipografía para comunicar desastres bursátiles. Eso nos beneficia muchísimo.*

De las crisis sale reforzado quien se esfuerza con denuedo, sin dejarse mezclar en enredos plañideros. La energía limitada que tenemos, si la dedicamos a lamentos no nos llegará para diseñar nuevos modos de comercialización y desarrollo.

EL PORQUÉ DE LOS FRACASOS

Tenemos gran tendencia a responsabilizar a otros de lo que nos sucede. Cuando no son las *subprime*, es el precio del petróleo; si no, una competencia que tira las precios... ¡Qué pocas veces hacemos un poco de autocrítica! Los elementos exógenos hay siempre que considerarlos, pero me gustaría detenerme ahora en los endógenos, porque muchas veces soslayamos estos aspectos, que son relevantes en múltiples situaciones empresariales.

Franquiciadores y franquiciados han de preguntarse si son éstos precisamente, y no otros, los espacios vitales en los que se encontrarán más a gusto. Por mi trabajo profesional he tenido o tengo contacto con multitud de profesionales adinerados, y con otros que no lo son tanto. La felicidad de cada uno no viene definida por el patrimonio, sino por el disfrute en la propia ocupación. Y también, por qué soslayarlo, de cómo funcione el refugio afectivo que todos antes o después precisamos construir.

El sistema de expansión mediante franquicia tiene ventajas evidentes para el franquiciador, y también para el franquiciado. Pero no debemos obviar las complejidades que incuba.

De forma cruda, escribí hace algunos años que un franquiciado es un empresario con muletas. Quería expresar con esta fórmula tan radical que asumir el puesto de franquiciado requiere un perfil específico que no siempre corresponde

al de solo emprendedor. El franquiciado, si cabe, debe alentar mayor Aspiración al Logro combinada con Aspiración al Servicio que un mero emprendedor.

De forma semejante, el franquiciador ha de compatibilizar su razonable Aspiración al Poder con un deseo probado de Servicio a aquellos que bajo su batuta contribuirán al desarrollo del negocio.

La fórmula de la franquicia reclama algo que no es habitualmente sencillo para nuestra idiosincrasia: la colaboración sincera y eficaz. Es decir, transformar meros grupos humanos en equipos, en el sentido pleno de la palabra.

DE LOS RIESGOS A LAS VENTAJAS

En lo profesional, y para quien tiene un alto grado de Aspiración al Logro, pocas cosas satisfacen más que verificar que una idea que uno tuvo se ha convertido en un proyecto empresarial viable.

La mayor ventaja del modelo de trabajo denominado franquicia, y de todos aquellos que se le asimilan, es la posibilidad de trabajar coordinadamente, aprendiendo de muchas personas.

Los riesgos no son sólo de carácter económico, sino de personas. El gran riesgo y la gran ventaja de un sistema de franquicia es el efecto marca. No siempre es sencillo que todo el mundo saque brillo a la marca con igual destreza. Por eso los riesgos son mayores que cuando uno controla con rotundidad un negocio, pero las ventajas de trabajo en red suelen compensar prácticamente siempre.

CONCLUSIONES

En una economía como la de nuestro país, en que sólo el 0,28 de las empresas tienen más de 100 empleados, en la que el sector público se encuentra al límite de sus posibilidades de contratación (hay en la actualidad 2.554.582 funcionarios, es decir, 1 por cada 18 habitantes), en un periodo de globalización y deslocalización profundo, la alternativa de la franquicia resulta apetecible.

No es España país en el que sea siempre fácil la colaboración cuando de negocios se trata, y de ahí puede proceder el dato de la menor penetración de este modelo frente a países como Estados Unidos, Gran Bretaña o Francia.

Periodos complejos e inciertos como el que estamos viviendo pueden suponer un desarrollo significativo para el modelo siempre que los franquiciadores, y los franquiciados, asuman los riesgos que el sistema implica. Las ventajas, *para quienes tengan suerte*, serán grandes.

¿Qué es la suerte? No lo sé con certeza. Pero sí sé que tiene mucho que ver con aquella afirmación de Gregorio Marañón: no sé qué pasa últimamente, que cuanto más trabajo más suerte tengo...

Assumiendo riesgos dentro del ámbito del sentido común, hemos de trabajarnos la suerte. Quizá la franquicia sea el modo de labrársela en los próximos años ■