

Nuevas estrategias en el punto de venta: el diseño en las franquicias

En la última década, los españoles hemos ido viendo crecer a nuestro alrededor ofertas de productos y servicios que nos llegaban con un estilo diferente, con un lenguaje en su comunicación distinto, con una presentación nada convencional. En estos últimos años, como antes ocurriera en países europeos como Francia, Inglaterra o Alemania y antes en Estados Unidos, nuestro entorno se ha ido poblando de establecimientos gestionados mediante un modelo de franquicia.

En estos momentos ya nada tiene de extraño que cuando decidimos comprar ropa o complementos entremos en tiendas Adolfo Domínguez, Camper o Roder o El Caballo; que cuando hacemos una parada rápida a medio día para tomar algo, entremos en Burger King, en Pans & Company o pidamos una Coca Cola y una pizza por teléfono a Telepizza; que cuando alquilemos un coche lo hagamos en un establecimiento Hertz o Avis y que al salir de viaje hagamos nuestra reserva en un hotel de la cadena Hilton o Novotel.

Todas estas empresas y muchas más se han convertido en el centro de nuestros hábitos de compra, constituyen el núcleo de establecimientos en torno a los que se crean los nuevos centros comerciales de las grandes ciudades y todas ellas tienen algo en común: su modelo de gestión responde a lo que se conoce como un sistema de franquicia.

Sería absurdo negarle al modelo las indudables aportaciones que el franquiciador hace al franquiciado para facilitarle la gestión del negocio, pero lo que define el éxito de una franquicia es su modelo de comunicación, ese estilo «tan suyo» que consigue que le diferenciamos positivamente de la competencia.

Toda buena franquicia es el resultado de aunar las fuerzas de un empresario, el franquiciador, que es el dueño de una marca y de las constantes visuales que la identifican y de un «saber hacer», que trasladará a otro empresario, el franquiciado, que recibirá del primero la formación necesaria para desarrollar su negocio con éxito y el derecho a usar la marca y los distintos elementos de comunicación del franquiciador, a cambio de pagar una cantidad fija, por una sola vez en la vida, los derechos de entrada y anualmente una cantidad

variable (o parte fija y parte variable), en función de sus ventas, que servirá para pagar los gastos de comunicación (publicidad, buzoneo, etc.) y los distintos servicios que le seguirá dando el franquiciador a lo largo de la vida del contrato.

Cada contrato de franquicia entre franquiciador y franquiciado se firma para una zona de la ciudad o del país, que viene prefijada en el contrato, el radio de franquicia, de donde el modelo toma su nombre.

Para poder cobrar unos derechos de entrada y unos porcentajes sobre las ventas al futuro franquiciado, el negocio que proponemos debe ser original en su planteamiento y fácilmente reproducible en las distintas zonas en las que se prevé su desarrollo; además debemos demostrar que es rentable y, por último, que existe demanda de presente y de futuro sobre los productos o servicios que ofrecemos y que no responde a una moda pasajera.

Aunque podemos encontrar cadenas de franquicia en los distintos sectores de actividad —agrícola y ganadero, industrial, distribución y servicios— mi reflexión irá dirigida a los dos últimos, pues son éstos los que se encuentran más extendidos en el mercado y, por tanto, los que aportan en mayor medida los elementos de comunicación que son el objetivo de las próximas líneas.

En el diseño de un modelo de franquicia debemos distinguir lo que yo llamo *cuatro etapas, cuatro sentimientos*:

1. La idea: impactar en el público.
2. El desarrollo: cautivar con el diseño y el contenido.
3. La implantación: seducir al franquiciado.
4. La comunicación: fidelizar al cliente.

Trataré de desarrollar el contenido de cada una de ellas en base al papel que el diseño aplicado a la comunicación tiene en cada caso.

La idea: impactar en el público

Una franquicia sólo tendrá éxito si su propuesta es realmente original.

El impacto se consigue cuando un empresario encuentra la fórmula para atender a nuestras demandas no satisfechas, cuando resuelve nuestros problemas; la tintorería en una hora, la comida rápida, la imprenta

rápida, etc., han dado como resultado franquicias de éxito.

Las franquicias que triunfan son las que vienen a satisfacer nuevas necesidades, porque atraen de inmediato el interés del mercado (inversores y clientes). Por eso y en los próximos años debemos ir pensando en las aportaciones que el diseño tendrá que hacer al desarrollo de nuevas ideas y nuevos modelos, que yo clasificaría de la siguiente forma:

Desarrollo de nuevos / viejos sectores de actividad

Me refiero en concreto a los sectores *agrícola, pesquero y ganadero*.

En este sector se está generando una fuerte demanda no satisfecha, de productos tales como:

- Agricultura biodinámica.
- Productos biológicos.
- Productos agrícolas en calidades y tallas extra.
- Tiendas especializadas en un producto y mil presentaciones.
- Comida preparada.

En nuestro país empieza a haber demanda, en distintos sectores del mercado, de productos agrícolas obtenidos en base a la agricultura biodinámica y biológica, es decir, sin la aplicación de productos químicos durante su proceso de desarrollo. En la actualidad estos productos son difíciles de obtener fuera de las grandes ciudades, e incluso en éstas su distribución es escasa, pues requiere de ciertas adaptaciones en el diseño de los establecimientos y en la presentación y comunicación de los mismos, de las que hablaremos en la etapa de la implantación del modelo.

Las exigencias de los mercados internacionales de frutas y hortalizas implican la exportación de los mejores productos de nuestra huerta. Mientras que el mercado interior absorbe las calidades y tallas inferiores, sólo algunas fruterías de las grandes ciudades venden estos productos, y a precios muy altos; por eso en ellas el diseño del establecimiento y la presentación del producto son elementos clave para «seducir» al cliente.

La estructura familiar de parejas en las que los dos trabajan fuera de casa ha desarrollado el mercado de las comidas preparadas y está dando lugar a un segundo mercado, el de las tiendas especializadas en la presentación de mil variedades de un mismo producto. Primero fueron las tiendas de Comtesse du Barry, espe-

cializadas en variedades de platos de pato y oca, después las tiendas de bacalao, luego las tiendas de helados, las bomboneras, etc.

Nuevos formatos para nuevos / viejos públicos

- *Jasp.*
- Jóvenes parejas.
- Niños en el tiempo libre.
- Discapacitados.
- Tercera edad.
- Cuarta edad.

Constituyen, en su conjunto, los grupos más importantes de nuevos consumidores.

En primer lugar, estarían los jóvenes que el lenguaje publicitario ha definido como los *Jasp*. Son jóvenes con una amplia base cultural y formación profesional, con menos de treinta años y buena capacidad adquisitiva. Demandan productos y servicios tales como:

- Viajes a lugares diferentes, viajes y aventura.
- Moda y complementos (deporte-ciudad y tiempo libre).
- El entorno del estado físico (institutos de belleza y gimnasios).
- Actividades de tiempo libre sofisticadas.
- Formación especializada.
- Manualidades y bricolaje.
- Juegos para adultos. Informática especializada.
- Ofertas culturales especializadas: libros, discos, CDs.

Un segundo grupo de interés es el formado por *jóvenes parejas*. En la mayoría de los casos los dos trabajan fuera de casa y, salvo en el caso de los empresarios y profesionales, su capacidad adquisitiva está algo condicionada (compra del piso, del coche), no hacen muchas salidas fuera de casa y demandan servicios del hogar y servicios a domicilio: comida, ocio, mantenimiento de la casa, etc.

Son buenos clientes de las tiendas de comida preparada y de las tiendas de bricolaje.

Los *niños en el tiempo libre* generan una creciente demanda de actividades por parte de los padres, que al tiempo que encauzan sus energías necesitan tenerles ocupados mientras ellos trabajan. Por ello no es extraño que se desarrollen negocios en franquicia relacionados con distintas actividades —deportivas, artísticas,

juegos, educativas— dirigidas a entretener a los niños fuera de su tiempo de colegio.

Lo reducido del tamaño de las viviendas actuales obliga a los padres a celebrar las fiestas infantiles fuera de casa y a la contratación de animadores profesionales. Las empresas que oferten estos servicios atenderán a una demanda creciente de los mismos, sólo resuelta en parte por algunas cadenas de *burger* y los *Diverti parks*.

Los *discapacitados* y otras personas con necesidades específicas:

- Desarrollo de negocios en autoempleo adaptados.
- Tiendas especializadas en productos adaptados.
- Tiendas con productos y servicios para invidentes.
- Tiendas con productos para zurdos.

El grupo que definimos como de *tercera edad* se caracteriza por tener *mucho tiempo* y *buenos ingresos*.

Este grupo está demandando:

- Actividades adaptadas de tiempo libre: viajes y deportes adaptados.
- Actividades de grupo: clubes de actividades específicas.
- Actividades estimulativas mentales: clubes de tiempo libre, talleres de estimulación, juegos, etc.
- Tareas del hogar: ayuda a domicilio.
- Bricolaje y manualidades.
- Servicios a domicilio: restauración (dietas preparadas por profesionales y adaptadas a cada caso).
- Productos de ocio y consumo.
- Asistencia domiciliaria: vídeo asistencia.

Por último, nos encontramos con el grupo al que cariñosamente podríamos llamar de la *cuarta edad* y que demandará:

- Atención especializada en el domicilio.
- Residencias adaptadas.

El desarrollo: cautivar con el diseño y el contenido

A estas alturas ya sabemos que una buena idea no basta para que la franquicia tenga éxito. Debemos desarrollar una buena imagen de la misma que la haga atractiva al franquiciado y al cliente y un plan de gestión de negocio que haga rentable la inversión del franquiciado.

Para conseguir todo lo anterior, se desarrolla lo que conocemos como «biblia» de la franquicia, el conjunto de elementos de comunicación y gestión que permitirán al franquiciado desarrollar el negocio con éxito. Podríamos clasificar este conjunto de elementos de la siguiente forma:

- Constantes visuales y manual de normas de identidad gráfica.
- Proyecto descriptivo del local.
- Programa informático de gestión del negocio.
- Programa de gestión del establecimiento.
- Plan de marketing y plan de expansión de la franquicia.

Nosotros nos referiremos, en adelante, al papel que el diseño juega en la definición de las constantes visuales y su manual de aplicaciones y muy especialmente en el proyecto descriptivo del local.

Diseñar las constantes visuales de una franquicia —logotipo, símbolo, colores corporativos y tipografía— no puede ser, como algunos pretenden, el resultado de una idea feliz de un creativo, ayudado por un buen programa de diseño gráfico. Eso debe ser sólo la conclusión de una serie de trabajos previos, que me gustaría enunciar brevemente.

Con las constantes visuales pretendemos enviar al subconsciente colectivo de nuestro sector de actividad una serie de imágenes que permitan, a un coste lo más bajo posible, que nuestra empresa sea recordada de forma espontánea por el mercado y que nuestros clientes nos diferencien de la competencia. Por eso debemos empezar por definir con claridad quiénes somos y adónde vamos; en definitiva, dónde queremos posicionarnos en el mercado y cuál va a ser nuestra cultura. Para ello nada mejor que estudiar el mercado para saber dónde está nuestro «nicho», el que permitirá rentabilizar la inversión de franquiciador y franquiciado.

Empezaremos por pulsar la opinión de los prescriptores: fabricantes, proveedores de productos y servi-

cios próximos a nuestro modelo y, por último, los clientes, los nuestros y los de la competencia.

Como resultado de estos estudios sabremos qué tipo de establecimiento esperan los fabricantes, los comerciantes y los posibles clientes y tendremos una base sólida a partir de la cual desarrollar las constantes visuales y el proyecto descriptivo del local. Conoceremos, en definitiva, *nuestro posicionamiento*.

¿Cómo se va a llamar nuestra franquicia?

Ahora sí podremos sentarnos con el franquiciador y buscar un nombre para la franquicia que exprese con claridad la actividad a la que nos dedicamos. Tiene que ser un nombre corto, un par de sílabas sería ideal, que fonéticamente esté acentuado en la última sílaba. Una vez aceptado hay que registrarlo, porque en ocasiones el nombre de la franquicia no se corresponde con el de la sociedad franquiciadora. Es imprescindible llevarlo al registro de patentes y marcas y obtener el correspondiente certificado. A partir de ese momento ya pueden empezar a trabajar los creativos.

El símbolo tiene que tener alguna conexión, aunque sea remota, con la actividad que desarrollamos. No olvidemos que será el elemento que permita a los consumidores recordarnos de forma espontánea y debe ser claro y estar muy identificado con el objeto del negocio.

Las constantes visuales deben ser fáciles de reproducir, el símbolo no debe emplastarse al reducirlo y debe ser muy fácilmente legible a distancia, pues, como veremos más adelante, el luminoso de fachada será un reclamo para nuestra franquicia, lo mismo que los monopostes. Y en ambos casos no cabe esperar a que el cliente esté junto a la tienda para reconocernos.

Al elegir los colores corporativos debemos pensar en los soportes sobre los que se van a utilizar, ya que muchos «pantones» pierden color al imprimir sobre papel, que absorbe la tinta, con lo que perdemos el efecto esperado. Y no debemos olvidar que los colores corporativos se aplican sobre cristal, mobiliario, cerámica, etc. Debemos estudiar la correspondencia del color corporativo sobre las gamas «ral» de cerámica, ya que a veces no hay relación entre los pantones y los ral y a la hora de la decoración nos encontramos con graves dificultades de coordinación entre materiales para un mismo color corporativo.

Aunque un manual de normas de identidad gráfica no debe ser un corsé que asfixie al franquiciador, sí

debemos prever las distintas aplicaciones de las constantes visuales, para lo que deberemos identificar de forma exhaustiva los elementos a utilizar en los distintos ámbitos de la actividad.

Del estudio de mercado que hemos llevado a cabo con los diferentes grupos (fabricantes, proveedores, clientes, etc.) deberemos haber sacado en consecuencia el modelo de establecimiento en el que realizar la actividad y deberemos haber perfilado algunas variables que serán de gran ayuda a la hora de realizar *el proyecto descriptivo del local*, al que me he referido anteriormente.

Para comenzar debemos saber cuál es la superficie óptima del local y qué proporción debemos dedicar a las distintas zonas. Qué longitud mínima debe tener la fachada. En el caso de las franquicias de distribución, deberemos saber qué cantidad de productos por familias y referencias tienen que estar representados en el establecimiento y cuál debe ser la rotación, pues eso nos obligará a dotar de un mayor o menor almacén al proyecto.

También es importante saber cuál será el nivel de precios de los productos o servicios y el tramo de consumidores a los que va dirigido, pues no tendría sentido desarrollar una franquicia de perfumes carísimos en un local con muebles de aglomerado, ni vender moda-pronto, barata y para quinceañeras en una tienda de espejos y muebles lacados, con suelos de mármol y ambientada con música de Albinoni. En la misma línea conviene saber en qué zonas de la ciudad se implantarán los negocios franquiciados y si el radio de franquicia será grande o pequeño y el número mínimo de habitantes que debe tener una zona para abrir un establecimiento franquiciado.

Suponemos que hemos recabado toda la información anterior y que ya estamos en disposición de acometer el proyecto descriptivo del local. En él vamos a distinguir cinco apartados:

- El entorno.
- La fachada.
- El escaparate.
- El personal.
- El establecimiento: la zona de ventas y las dependencias auxiliares.

El entorno

Es un elemento importante, pero generalmente podemos actuar poco o nada sobre él.

En los centros comerciales, en los que tan frecuente resulta la implantación de franquicias, el entorno, su decoración y ambientación, viene definido por la política del centro y suele estar muy controlada cualquier acción que provenga de los comerciantes.

En ocasiones, la dirección del centro nos permite sacar mesas e incluso sombrillas al espacio exterior, sobre todo cuando se trata de establecimientos de comida rápida. Ésa es una buena ocasión para decorar el entorno con nuestros colores corporativos, aplicados a jardineras, sombrillas e incluso mobiliario del establecimiento.

En las franquicias de distribución es frecuente encontrar, en estos casos, elementos de *merchandising* que actúan como reclamos del establecimiento, suministrando folletos o haciendo llamadas de atención hacia las ofertas del local.

También se pueden aprovechar determinados elementos de decoración exterior, como las jardineras, para darle un toque «sutil» que recuerde a la franquicia.

Para los establecimientos situados en la calle las restricciones suelen ser de otro tipo. Cada vez son más los espacios protegidos en las ciudades, lo que nos obliga a trabajar con elementos de *merchandising* exteriores que puedan recogerse al cerrar el establecimiento.

En ocasiones, lo que conocemos como mobiliario urbano, próximo al establecimiento, suele ser un lugar magnífico para situar la publicidad de la franquicia y señalar su proximidad.

Debemos estar atentos a algunos elementos exteriores que pueden perjudicar la imagen de nuestro negocio:

- El estado del pavimento.
- Las aceras y rodapiés.
- Las farolas y puntos de luz.
- Los jardines y setos, etc.

El mantenimiento de todo lo anterior corresponde al ayuntamiento, pero para la imagen de nuestra tienda su conservación en buen estado es fundamental. Por ello debemos participar en su conservación y mantenernos en guardia en aquellas ocasiones en las que el ayuntamiento las desatienda.

De la conservación general del entorno depende la primera impresión que recibe el cliente.

La fachada

Es el primer elemento de comunicación entre el cliente y la marca.

En la fachada distinguimos:

Las paredes

En mi opinión, la fachada debe tener la menor cantidad posible de pared, salvo los muros que soportan el edificio. El resto debe ser escaparate. La tienda debe salir a la calle a través de las lunas exteriores. Esto, a veces, especialmente en los establecimientos de reducidas dimensiones, dificulta la creación de lineal, pero ése es otro problema que resolveremos en su momento.

La pintura y el revestimiento

Cubre la parte de la fachada que no ocupan las lunas. Cuando el color corporativo o alguno de los colores complementarios lo permita, debemos elegirlo para el revestimiento, pero con cuidado porque hay colores que al extenderlos en una gran superficie ofrecen un efecto contrario al que buscamos; es decir, que en lugar de atraer a los clientes los espanta. Cuando esto es así conviene jugar con colores neutros y aplicar los colores corporativos en pequeños toques siguiendo las pautas que nos haya señalado el manual de normas.

No debemos olvidar la afición de determinados ciudadanos por emular a Dalí y a Miró en las paredes de nuestros establecimientos, por eso debemos utilizar siempre revestimientos que puedan limpiarse con facilidad.

Los luminosos exteriores

Son nuestra primera oportunidad para reproducir el logotipo y el símbolo de nuestra franquicia, arropados por los colores corporativos y adoptando la tipografía elegida.

Un buen luminoso debe permitir que nuestra franquicia sea identificada por los transeúntes, al menos unos veinte metros antes de llegar al local y entre aquellos que circulan por la vía pública a una velocidad no superior a 20 km/h.

Si no vemos el establecimiento hasta que no estamos junto a él, es que el luminoso no funciona.

Además, debe tener la misma eficacia de día y de noche, cuando las luces están encendidas o apagadas.

Debemos tener en cuenta, cuando sea posible, la importancia que la señalización de proximidad y los monoposte juegan en la identificación de nuestra franquicia.

Para los primeros, el mobiliario urbano, al que nos hemos referido anteriormente, es un buen soporte, especialmente ahora que las vallas publicitarias están desapareciendo de las ciudades.

Los monoposte tienen un precio muy elevado y no están al alcance de muchas franquicias, especialmente de las de distribución: permiten identificar la situación del establecimiento desde una distancia considerable, lo que exige una imagen corporativa muy clara.

Las lunas exteriores

Aunque forman parte del escaparate, las vamos a tratar de forma separada y analizaremos el papel que juegan en el diseño del establecimiento.

El establecimiento es percibido desde la calle a través de las lunas exteriores de los escaparates.

Estas lunas no tienen por qué ser planas o perpendiculares al suelo, al contrario, deben adoptar formas que llamen la atención. En los establecimientos California de Madrid, la fachada es trapezoidal y las lunas están sujetas por zunchos de hierro en posición oblicua respecto a la acera de la calle, lo que le da un aspecto singular.

De cualquier forma, las lunas exteriores no tienen por qué ser sosas y aburridas. Podemos personalizarlas con los colores corporativos y repitiendo el logotipo o el símbolo de nuestra franquicia a una distancia prudente del techo o del suelo o de ambos.

Siempre que el presupuesto nos lo permita debemos poner lunas blindadas, pues nos dará una mayor seguridad y nos permitirá prescindir de los cierres metálicos, que además de ser antiestéticos impiden que se vea el escaparate y, por tanto, la tienda. Compensa contratar una alarma conectada a una central de seguridad.

Las puertas de entrada y salida

En las franquicias de distribución y siempre que las dimensiones y la forma del local lo permitan, debemos instalar una puerta de entrada y otra de salida. Eso nos

permitirá fijar un recorrido obligatorio por la tienda y hará que el cliente tenga que recorrerla entera en lugar de dirigirse a comprar lo que vino a buscar y salga sin realizar ninguna otra compra.

Además, nos permite controlar mejor a los clientes situando la caja junto a la puerta de salida.

En las franquicias de servicios este detalle es irrelevante.

Los pomos

Aunque es un elemento humilde en el conjunto del diseño de la franquicia, no conviene olvidar que estos pequeños detalles dotan de personalidad al establecimiento. El símbolo puede servir perfectamente para este fin.

Los marcos

Tanto a los de las puertas como a los de las lunas exteriores debemos darles la importancia que merecen y, sobre todo, no olvidar que deben estar bien integrados en el entorno.

La limpieza

Aunque parezca obvio, sólo podremos sacar partido a los esfuerzos anteriores si cuidamos su conservación y buen estado y especialmente su limpieza.

El escaparate

Aunque, como he dicho antes, el establecimiento debe salir a la calle a través de las lunas exteriores, sin embargo delante de esas lunas y sin que se impida la visión del interior del establecimiento podremos exponer novedades, ofertas, PLVs, etc.

En el escaparate debemos distinguir diferentes elementos:

Lunas interiores. Por descontado, deben estar perfectamente limpias, siempre y especialmente el día en el que se «hace» el escaparate.

Las paredes. Forman parte inseparable del escaparate. No debemos olvidarlas en el momento de la decoración del establecimiento, con independencia de los colores por los que optemos en el resto. Las paredes de

los escaparates deben ser de colores neutros, que armonicen con cualquier decoración por la que podamos optar ahora o en un futuro.

El suelo del escaparate debe responder a las necesidades del tipo de negocio. Si se trata del sector de la moda y los complementos es posible que la moqueta sea el elemento más apropiado, pues en él se pueden clavar chinchetas y alfileres que nos serán muy útiles a la hora de exponer el producto. En este caso las paredes podrían ir tapizadas del mismo material.

El mobiliario no tiene por qué ser algo fijo. Podemos jugar en cada caso con motivos de decoración, soportes y mobiliario adaptado o creado para cada caso.

La elección y la colocación del producto

Estarán en función del plan de marketing del establecimiento. En ocasiones se tratará de destacar novedades, otras veces de anunciar promociones o ventas especiales, de unirse a una fiesta del lugar o de anunciar un evento especial o simplemente de exponer de forma atractiva un producto o un servicio que no está demandando el público.

No responde, por tanto, a algo aleatorio. En general se debe a uno o varios de los siguientes motivos:

- Mostrar los nuevos productos o servicios que se ofrecen.
- Dar a conocer una nueva línea de productos o servicios.
- Llamar la atención sobre una determinada línea de productos o servicios.

La exposición de productos debe realizarse fuera de las cajas en las que los envía el fabricante, salvo que éstas le aporten un valor añadido al producto.

La luz y el color

Al diseñar el establecimiento debemos prever una buena iluminación general y muy especialmente en el escaparate. «Hacer escaparate» es una especie de «puesta en escena». El protagonista es el producto, pero éste debe estar bien arropado por la decoración, el vestuario y la iluminación. Sólo así atraeremos al público.

Cada vez que cambiemos el escaparate debemos

orientar de nuevo los focos, destacando el motivo central de la decoración para no distraer la atención hacia lo complementario.

Debemos tener un cuidado especial con los colores que utilizaremos a la hora de preparar un escaparate. Conviene tener en cuenta las teorías que existen sobre el color y aplicarlas en la exposición de productos, tanto en el escaparate como en el interior de la tienda.

Como regla general, Abraham Moles propone:

- Negro sobre blanco y blanco sobre negro.
- Negro sobre amarillo y amarillo sobre negro.
- Rojo sobre blanco y blanco sobre rojo.
- Verde sobre blanco y blanco sobre verde.
- Blanco sobre azul y azul sobre blanco.
- Azul sobre amarillo y amarillo sobre azul.
- Rojo sobre amarillo.
- Verde sobre rojo.

Desde luego, el rojo sobre blanco, amarillo o azul verdoso creará escaparates de un fuerte impacto visual.

Los precios

No debemos olvidar que la legislación nos obliga a poner los precios de venta de los artículos que están en el escaparate y, aunque en algunas ciudades las autoridades son más exigentes que en otras en este aspecto, debemos considerar, en el conjunto de elementos a diseñar para nuestra franquicia, el soporte y la rotulación de los precios.

La cartelería

Salvo que en el local dispongamos de un «manitas» conviene que la rotulación no se haga a mano.

Con programas informáticos muy sencillos se puede sacar una cartelería de emergencia, digna.

En el resto de los casos el franquiciador suministrará al franquiciado toda la cartelería, pósters, fotografías y demás elementos de *merchandising* necesarios para realizar el escaparate.

Cuando los escaparates se mantienen por un período largo, el franquiciador desplaza a su equipo de decoración hasta el punto franquiciado. En otros casos le envía fotografías e instrucciones precisas para que él o un escaparatista de la ciudad desarrolle la idea de escaparate propuesta.

Los elementos de PLV

Sirven para anunciar un nuevo producto, un nuevo servicio, destacar características de ellos, etc. Los puede proporcionar el franquiciador o el fabricante, excepcionalmente el mayorista.

Me gustaría destacar aquí el papel que, cada vez en mayor medida, están jugando los fabricantes a la hora de crear elementos de comunicación pensados para el punto de venta.

El fabricante debe comprender que sus esfuerzos en crear una buena imagen de marca se esfuman si ésta no está bien atendida en el punto de venta. Es aquí donde el cliente se encuentra con la marca y aquí donde decide entre la suya o la de la competencia.

Existe un buen número de franquicias de distribución en las que sólo una parte de los productos que se ofertan son exclusivos del franquiciador. El resto los adquiere de marcas de prestigio, las mismas que después colaborarán con el franquiciador, desde el establecimiento, para dar a conocer a los clientes los nuevos productos y sus características y colaborarán en las promociones y en la formación de los vendedores.

No debemos olvidar que el escaparate es nuestro mejor vendedor. Trabaja veinticuatro horas al día los siete días de la semana, no toma vacaciones y no nos plantea reivindicaciones salariales ni sociales. A cambio, sólo nos pide que le mantengamos limpio, bien iluminado y le dediquemos de vez en cuando algunas atenciones.

El personal

Es un elemento de comunicación importantísimo, tanto en la comunicación verbal como en su expresión corporal.

Salvo en establecimientos muy elitistas, conviene definir un uniforme para el personal del establecimiento. Su diseño formará parte del manual de normas al que hemos venido haciendo referencia anteriormente.

El aspecto externo de las personas que trabajan en el establecimiento crea una opinión general sobre el negocio, en el subconsciente y, a veces, también en el consciente, de nuestros clientes.

El trato, la cortesía, la atención, el conocimiento del producto o el servicio, etc., conforman la imagen

que de nuestro personal tiene el cliente del establecimiento franquiciado.

El establecimiento

La zona de ventas

Distinguiremos en ella los distintos aspectos que conforman nuestros objetivos de diseño.

Las paredes

En las franquicias de distribución irán cubiertas en su mayor parte por el mobiliario del establecimiento. En las franquicias de servicios, en cambio, serán un elemento importante de la decoración en el que deberemos jugar de una u otra forma con los colores corporativos o, en su defecto, con los colores de su gama.

El suelo

En la mayoría de los casos existen normas respecto a las características del suelo. Cuando no es así debe primar la comodidad de los vendedores y la de los clientes sobre cualquier otro concepto decorativo, aunque sin olvidar que el suelo es parte del establecimiento y debe estar en relación con el conjunto de elementos decorativos.

El techo

En el caso de las franquicias de comida rápida, el techo debe ser de un material fácil de limpiar. Si eliminamos escayolas y otros elementos porosos que atraen el humo y los olores, mejor. En los establecimientos de servicios las piezas de escayola esconden las tuberías y la iluminación, que suelen ser muy poco estéticos, pero la escayola también permite ciertas dosis de creatividad y fantasía, especialmente en su decoración, que en algunos casos podremos aprovechar.

El mobiliario

El mobiliario puede ser diseñado especialmente para nosotros. En este caso su precio siempre es excesivo. Pero si el franquiciador asume ese coste para los establecimientos piloto, aquellos que son propiedad del franquiciador, este mobiliario servirá de referencia

para más tarde acudir a los catálogos de muebles de fábrica. Intentaremos personalizarlo con los colores corporativos y nos conformaremos con diseñar un mueble que resulte emblemático en el establecimiento, como puede ser la mesa de información, un sillón de prueba, una silla, etc., pues de otro modo la inversión que tendría que hacer el franquiciado en mobiliario para su establecimiento no lo haría rentable.

Cuando hablamos de mobiliario del establecimiento, en las franquicias de distribución hablamos de los muebles de pared, de las góndolas o muebles centrales del establecimiento, de los expositores de pared, etc. No entraré aquí a analizar cada uno de estos elementos del negocio, pues entiendo que hay bibliografía suficiente en el mercado que explica el papel del lineal, su rotulación o el valor de los niveles, pero sí me gustaría destacar el papel que juegan en estos establecimientos algunos elementos del mobiliario.

Las cabeceras de góndola

Están situadas a la entrada del local y son el primer elemento de mobiliario que aprecia el cliente cuando entra al establecimiento. En las grandes superficies de alimentación, los fabricantes pagan por tener expuestos en ese lugar sus productos. La bondad del lugar está fuera de toda duda.

Este lugar nos sirve para destacar novedades y promociones.

Los expositores de pared

Destacan las características de los productos que están en el lineal.

Los luminosos de las marcas

Como decía más arriba, la colaboración entre los fabricantes y los franquiciadores será cada vez más estrecha, colaborando aquéllos con éstos en campañas de comunicación, en cursos de formación y reciclaje y en la presencia activa en los establecimientos franquiciados de estos fabricantes, de su personal y de sus marcas en forma de luminosos, PLV, etc.

La tienda tiene que ser una continuación del escaparate y en este sentido las paredes deben hablarnos, el establecimiento debe ser un lugar vivo y desde todos los lados del local debemos recibir mensajes que nos induzcan a la compra, por novedad, por precio, por

calidad, etc. Para ello nos servimos de distintos elementos informativos, en cuyo contenido no entraré, pero que, al menos, conviene destacar y entre los que resaltaría:

- Cartelería.
- PLV.
- Catálogos.
- Papeleras.
- Ceniceros.

Las dependencias auxiliares

Deben ser objeto de nuestra atención en la misma medida que la zona de ventas o el escaparate.

Distinguiremos las siguientes zonas:

La sala de espera

En algunas franquicias de servicios en las que el cliente debe esperar, se está desarrollando el concepto de sala de espera. En ella el cliente encuentra información de utilidad sobre la filosofía de la franquicia, la red, etc. Hay información de utilidad para el cliente y atenciones como bebidas frías y calientes, aperitivos, etc.

Los servicios

En la mayoría de los establecimientos en franquicia no es frecuente que los clientes utilicen los servicios, pero esto no debe servir para descuidarlos, ya que son una prolongación de la tienda, de su ambiente y de sus detalles y, en todo caso, servirán para mejorar o empeorar la imagen que el cliente tiene de nuestro negocio. La limpieza, el jabón, el papel, el secado de manos y el estado de conservación general serán elementos importantes a tener en cuenta en este caso.

En ocasiones, el cliente debe atravesar la zona destinada a vestuarios y duchas de los empleados, sobre los que apuntaremos lo mismo que respecto a los servicios.

En cualquier caso, conviene saber que una vez diseñado el *proyecto descriptivo del local*, al que nos hemos venido refiriendo, éste debe implantarse en los establecimientos piloto primero y en los establecimientos franquiciados después y, desde luego, no conviene bajar la guardia nunca. Por eso proponemos al franquiciador que en cada visita que realice a los establecimientos franquiciados «chequee» los puntos funda-

mentales a los que nos hemos referido antes. Para ello, le facilitamos un cuestionario a modo de *test* como el siguiente:

<i>Visita a tienda:</i>						<i>Fecha:</i>
	<i>Calificación</i>					<i>Observaciones</i>
<i>Entorno:</i>						
Jardines	1	2	3	4	5	
Acera	1	2	3	4	5	
Rodapiés	1	2	3	4	5	
Farolas	1	2	3	4	5	
Mobiliario urbano	1	2	3	4	5	
Conservación general	1	2	3	4	5	

Y, con la anterior estructura, los puntos siguientes:

Fachada: Paredes. Luminosidad. Lunas exteriores. Puertas. Pomos. Marcos. Iluminación exterior. Pintura. Limpieza. Conservación general.

Escaparate: Lunas interiores. Paredes. Suelo. Mobiliario. Elementos soporte. Iluminación escaparate. Colocación producto. Precios. Cartelería. Elementos de PLV. Conservación. Limpieza. Presentación general.

Personal: Uniforme. Calzado. Limpieza. Cortesía. Servicio. Información.

Establecimiento: Paredes. Suelo. Techo. Mobiliario (El lineal; El fondo; La góndola; Las cabeceras). Expositores pared. Luminosos marcas.

Tienda: Frontal. Exposición. Colocación mercancía. Los precios. Información al cliente. Promociones. Mesa información. Informática y com. Soportes información (Cartelería; PLV; Catálogos). Papeleras. Ceniceros. Iluminación. Conservación. Limpieza. Orden. Ambiente general.

Dependencias auxiliares: Sala de espera (Información al cliente; Atención: cafés, bebidas; Ambiente general). Servicios (Limpieza; Olores; Jabón, papel, secado; Estado de conservación; Ambiente general). Almacén (Orden; Limpieza; Conservación; Ambiente general). Vestuarios y duchas (Orden; Limpieza; Conservación; Ambiente general).

Al comienzo de mi exposición me refería a cuatro etapas, que se correspondían con cuatro sentimientos, en el desarrollo de un modelo de franquicia. Las dos que me faltan se relacionan con los pasos siguientes al diseño del modelo.

La implantación: seducir al franquiciado

Éste es un momento clave en el desarrollo del proceso: cuando hemos diseñado todos los elementos que dan forma a la franquicia, cuando hemos completado «la biblia», pasamos a la implantación en los establecimientos piloto. Entonces estaremos en condiciones de desarrollar una campaña de comunicación para captar franquiciados. Para ello diseñamos el folleto de presentación de la franquicia, que tiene que ser sencillo pero que debe despertar la curiosidad del candidato por conocer mejor el modelo que le ofrecemos: le debe movilizar.

El folleto de prestigio es un folleto vendedor; su objetivo es cautivar al candidato y moverle a la compra de la franquicia.

La comunicación: fidelizar al cliente

Ha llegado el momento de recibir a nuestros clientes, de comprobar si toda la «puesta en escena» que hemos preparado para ellos es suficiente para atraerles a nuestros establecimientos y hacer de cada uno de ellos un cliente fiel para la franquicia.