

JAVIER ABARCA ZORZO

Licenciado en Sociología

*Master en Dirección de Recursos Humanos por el Centro de
Estudios Financieros*

Socio de «Futuro XXII Consultores»

(Miembro asociado de SDEYF Group)

Extracto:

FRENTE a la importancia creciente que la franquicia está teniendo en la economía occidental como vivero empresarial y motor de empleo, los estudios sobre los aspectos diferenciales que las políticas de recursos humanos tienen en estas formas de expansión comercial son todavía escasos. En este trabajo, el autor realiza una primera aproximación a la identificación de estas diferencias, a la vez que asume la necesidad de gestionar profesionalmente el principal recurso de cualquier empresa, las personas.

Sumario:

I. Introducción.

1. Antecedentes históricos.
2. Concepto.
3. Situación actual.

II. Selección de franquiciados.

1. Importancia de la selección.
2. El franquiciado: una situación nueva.
3. Selección de personal *versus* selección de franquiciados.
4. Tipos de franquiciados potenciales.
5. El perfil del franquiciado.
6. Técnicas para la selección de franquiciados.
7. Fases en la selección de franquiciados.

III. Formación de franquiciados.

1. La importancia creciente de la formación.
2. La franquicia y la formación.

IV. Conclusiones.

I. INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes históricos.

La fórmula de la franquicia aparece por primera vez como medio de distribución a finales del siglo XIX de la mano de la «Singer Sewing Machine Company». Esta empresa cedía las máquinas de coser y a cambio recibía parte de los ingresos de aquellas personas que las utilizaban.

Ya, en la década de los 30, la fabricación en serie produce unos enormes *stocks* y las empresas se ven en la necesidad de dar salida a los mismos de la forma más rentable posible. Así, los fabricantes de EE.UU. empiezan a pensar en asociarse con los detallistas que vendían sus productos dado que las leyes de su país prohibían que ellos mismos vendieran sus mercancías al consumidor o cliente final. Esta situación favorece el nacimiento de las franquicias, configurándose como la única forma que aseguraba su presencia en el mercado, a la vez que permitía cierta exclusividad.

De todas formas tuvo su desarrollo más espectacular a partir del final de la Segunda Guerra Mundial coincidiendo con etapas de penuria o de recesión económica que provocan la aparición de pequeñas empresas faltas de recursos pero con ideas innovadoras.

Con el tiempo, este sistema de venta, llamado **franquicia**, pasa a Europa siendo en Francia donde más se desarrolla. En España, es a partir de 1950 cuando la franquicia aparece de la mano de LANAS PINGOUIN, considerada en nuestro país como la pionera entre las cadenas de franquicia.

Este sistema que no tuvo mucho éxito en España, fue implantándose poco a poco, siendo a finales de los años 70 y a partir de los 80 cuando se produce la llegada de gran número de enseñas extranjeras. Desde entonces hasta la actualidad el modelo se ha ido estableciendo con enorme éxito. Esto se ha traducido en un constante crecimiento del sector, especialmente a principios de los 90, coincidiendo de nuevo con una recesión económica que hizo que tanto los potenciales inversores como los que buscaban una salida a su complicada situación personal buscaran negocios rentables donde los riesgos estuviesen minimizados. Para ellos la franquicia era la respuesta adecuada.

2. Concepto.

Básicamente la franquicia es una fórmula de comercialización fundada en una colaboración estrecha y continuada entre dos partes que permite utilizar racionalmente recursos productivos escasos, y que consiste en que una aporte una marca, una experiencia, unos conocimientos y un concepto empresarial probado, necesario para que la otra pueda establecer y gestionar rentablemente su negocio, todo ello en el marco de un contrato que regula las relaciones y las contraprestaciones económicas entre ambas.

3. Situación actual.

La situación actual de la franquicia en España está caracterizada por ser un sector de implantación relativamente joven en la que contamos con más de 600 enseñas de franquicia y cerca de 17.000 establecimientos y con unas perspectivas de crecimiento enormes que hacen prever que se alcancen las cotas de los países más desarrollados en un plazo no superior a tres años. Estamos, por tanto, en un país en el que se dan los factores necesarios para el desarrollo de un concepto empresarial que como la franquicia, puede revolucionar el comercio e impulsar el crecimiento económico en los próximos años.

Todo esto se traduce en una mayor complejidad y en una demanda cada vez más creciente de servicios específicos para la franquicia que puedan dar una ventaja competitiva a las cadenas mejor preparadas. Entre ellos se encuentran los relativos a la gestión de los recursos humanos que han tenido una influencia cada vez más importante en la organización empresarial. No podemos olvidar que el activo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella o con ella. De ahí que la selección de personal, su formación, la evaluación de sus resultados y su remuneración tienen una importancia capital en el éxito o en el fracaso de cualquier empresa.

Esto es particularmente aplicable a aquellas empresas que han elegido la franquicia como estrategia de expansión. Para este tipo de empresas contar con una política seria y eficaz de selección y formación de franquiciados resulta vital ya que el éxito de cada uno de ellos es el éxito de la organización.

II. SELECCIÓN DE FRANQUICIADOS

1. Importancia de la selección.

Uno de los conceptos esenciales en la gestión de los recursos humanos, que por su naturaleza tiene una importancia capital para la franquicia, es la selección de candidatos. Así lo entiende la

Federación Europea de la Franquicia, organización que se constituyó el 22 de septiembre de 1972 para asociar a las diferentes federaciones nacionales de la franquicia, y cuyo código deontológico establece la siguiente recomendación: *un franquiciador debería seleccionar y aceptar como franquiciados individuales únicamente aquellos que, tras una investigación razonable, parezcan poseer las habilidades básicas, formación, cualidades personales y recursos financieros, suficientes para llevar adelante el negocio franquiciado.*

No olvidemos que el franquiciado es el motor que mueve la red de franquicia, y en él descansa el éxito de expansión de la fórmula multiplicadora del negocio. Por eso, una correcta y rigurosa política de selección de franquiciados será esencial para el éxito de las empresas que buscan en la franquicia una vía de desarrollo y expansión.

2. El franquiciado: una situación nueva.

El franquiciado es aquella persona que decide montar su propio negocio asociándose a una marca ya establecida. Por este sistema, puede iniciar una actividad comercial acreditada y consolidada cuyos resultados han sido demostrados. De esta forma se eliminan en gran medida los riesgos económicos y comerciales de iniciar un negocio en solitario, sin necesidad de tener conocimientos específicos anteriores, ya que recibe del franquiciador el Saber Hacer ya desarrollado en todas las facetas del negocio, así como asistencia y formación permanente durante la vigencia de su asociación. A cambio de esto se compromete a entregar una contraprestación económica y a seguir las directrices marcadas por su franquiciador.

Estamos, por tanto, ante una curiosa mezcla de trabajador-empresario con capacidad financiera independiente y cuyo margen de maniobra queda reducido al tener que seguir las pautas marcadas por otra empresa. Por un lado, tiene características que lo acercan al trabajador por cuenta ajena como son la necesidad de asistencia y supervisión, la capacitación continuada y la subordinación a estrategias definidas, mientras que, por otro, nos encontramos con un empresario con gestión independiente y riesgo de capital en el que los beneficios industriales constituyen su salario. Esto significa que todo el proceso de selección, para cumplir bien sus objetivos, debe adaptarse a las circunstancias específicas que tienen este tipo de candidatos, que van a marcar las diferencias básicas entre la selección de personal y la selección de franquiciados.

3. Selección de personal *versus* selección de franquiciados.

La selección de personal es la forma por la que las organizaciones tratan de obtener las necesidades de capital humano que requieren para su desarrollo. Se trata de un proceso que trata de escoger al candidato adecuado para el cargo adecuado, con el objetivo de mantener la eficiencia y el desempeño del personal. Esto que también es aplicable a la selección de franquiciados tiene por su propia naturaleza las siguientes diferencias que deben ser tenidas en cuenta:

- **Carácter menos selectivo sin perder con ello la rigurosidad.** Debido a que la existencia de candidatos no es tan grande, y algunos requisitos no tan determinantes (algunos como la formación y la experiencia los aporta el franquiciador).
- **Necesidad de un proceso de reclutamiento más costoso.** Al ser más difíciles de encontrar los candidatos que aporten financiación propia.
- **Otro tipo de requisitos básicos.** La capacidad financiera es en el proceso de selección de candidatos un requisito inicial básico, aunque nunca único y suficiente.
- **Naturaleza mercantil del acuerdo.** No se trata de una relación laboral sino de un acuerdo mercantil entre empresas jurídicamente independientes.
- **Naturaleza empresarial e independiente del candidato.** La doble condición de posible integrante de una organización con cierto carácter de cliente (compra una inversión) va a marcar todo el proceso.

Así, aunque ambos procedimientos tratan de la captación y posterior elección de las mejores competencias necesarias para el desarrollo de la organización, cada uno está determinado por cuestiones como la menor o mayor escasez de recursos disponibles y la naturaleza de los candidatos.

4. Tipos de franquiciados potenciales.

Conocer qué tipos de personas se puede encontrar entre los aspirantes a franquiciados es un factor importante que puede facilitar el trabajo de catalogación y posterior evaluación. Así nos encontramos con varios grupos:

- **Los que buscan un primer empleo.** Se trata de gente que ha terminado sus estudios y no ven salidas a corto/medio plazo para su situación. Consiguen dinero básicamente a través de préstamos familiares.
- **Los que buscan una alternativa.** Son personas con problemas en su empleo o que se han quedado sin él.
- **Los que buscan independencia.** Normalmente tienen entre 35 y 50 años, lo que les permite calibrar con exactitud las oportunidades que se les pueden presentar o no en su vida laboral. Son responsables de compromisos económicos y familiares, y buscan que su sustento no dependa de terceros.
- **Los que buscan una oportunidad.** Son aquellos que, teniendo una ocupación satisfactoria que no van a abandonar, desean mejorar su nivel de ingresos montando un negocio.

- **Los inversores natos.** Es un grupo compuesto por empresarios avezados que saben mover capitales y cuentan con muchos negocios.

Cada grupo va a tener motivaciones y expectativas distintas para entrar a formar parte de una red, que deben ser tenidas en cuenta a la hora de elegir qué candidato puede adaptarse mejor a las exigencias y filosofía de la enseña.

5. El perfil del franquiciado.

Los servicios de captación, búsqueda y selección de franquiciados tendrán la decisiva tarea de elaborar un perfil idóneo para un futuro franquiciado, acorde a la filosofía de la marca. La elaboración de este perfil será un instrumento fundamental que ayudará al proceso de selección del candidato más recomendable, puesto que permite la comparación entre los requisitos necesarios para desarrollar la franquicia y los que tiene el aspirante.

A grandes rasgos éstas son las características fundamentales que, en general, debe poseer el perfil de quienes desean integrarse en una red de franquicias.

A. Rasgos de carácter personal.

- Personalidad emprendedora aunque dispuesto a sacrificar parte de su independencia para integrarse en un grupo.
- Motivación e ilusión por el proyecto.
- Sociabilidad, habilidad en el trato con la gente y carácter extrovertido.
- Moderadamente influyente.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Alto sentido de la responsabilidad.
- Tenacidad y capacidad de trabajo.
- Disciplina.

B. Capacidad financiera.

Se considera una condición básica tener una capacidad económica que, como mínimo, sea suficiente para hacer frente a la inversión estimada por cada franquicia. La financiación más ade-

cuada es con capital propio, procurándose que no más del 50% sea con recursos ajenos para que los gastos financieros no reduzcan los beneficios.

C. Experiencia profesional.

La experiencia profesional, aunque no es indispensable en gran parte de los negocios franquiciados, constituye un elemento de apoyo para poder enfrentarse con mayor seguridad al negocio que se inicia. De todos modos, dependiendo del tipo de franquicia y sector será en algunos casos un elemento indispensable para el éxito y en otras ocasiones algo no recomendado porque se buscan personas que no traigan defectos adquiridos. Aunque toda la responsabilidad en este sentido debe recaer en el franquiciador aportando la experiencia y el saber hacer, sí puede ser beneficioso que el candidato tenga o adquiera conocimientos y experiencia empresarial tanto en el campo comercial como en el de la gestión ya que en definitiva lo que va a ser es un empresario.

D. Disponibilidad.

Si bien es cierto que hay algunas franquicias que admiten la ausencia de sus propietarios, por regla general, el franquiciado debe estar dispuesto a aportar una dedicación al negocio que le permita asimilar todos los conocimientos que el franquiciador y la experiencia del día a día le van a suministrar, ejerciendo una supervisión personal, estrecha y constante.

E. Formación.

Otro factor a considerar entre las características del candidato a franquiciado es una adecuada formación acorde con el negocio que se pretenda acometer. Si bien es cierto que el franquiciador debe impartir una formación inicial y prestar asistencia durante toda la vigencia del contrato, hay franquicias, sobre todo en el sector de los servicios, que requieren de una capacitación y un tipo de estudios determinado.

F. Vocación.

Un último determinante del perfil del franquiciado, pocas veces analizado, es el referente a su estilo de vida y preferencias que deben encajar perfectamente con la franquicia elegida, ya que no todo el mundo sirve ni está a gusto trabajando en el mismo sector. Es, por tanto, de gran importancia saber cuál es la actividad empresarial que más pueda encajar con el franquiciado y dentro de ella, elegir la marca que mejor puede encajar con su estilo y personalidad.

Éstas son las características que, por regla general, deben tener los franquiciados. No debemos olvidar que la mayor o menor presencia de algunas de ellas estará en función del tipo y sector de la franquicia y de los requisitos que las empresas desean que cumplan sus franquiciados.

6. Técnicas para la selección de franquiciados.

Las más comunes son:

ENTREVISTA PERSONAL

Es la técnica más utilizada. Se trata de un proceso de intercambio entre el candidato y la empresa por el cual una parte va a recabar información sobre las características de la franquicia que le interesa y la otra va a obtener datos sobre si el franquiciado reúne las competencias y capacidades necesarias para gestionarla. Tiene la ventaja de ser una comunicación en dos direcciones que es un requisito imprescindible para evitar malos entendidos.

CUESTIONARIO

Es un instrumento muy útil en selección que sirve para conseguir información y evaluar si el candidato cumple los requisitos imprescindibles para desarrollar la franquicia en los términos exigidos por el franquiciador. Puede ser rellenado por el candidato y es una forma sencilla y económica de obtener información, aunque no procura información al candidato.

TESTS Y PRUEBAS

Una tendencia muy pronunciada en investigación sobre franquicias es el uso de pruebas que analizan la personalidad y la psicología del futuro franquiciado. En EE.UU. es cada vez mayor la tendencia a realizar estos tests y compararlos con el perfil ideal que las empresas franquiciadoras han diseñado. Estos tests diferirán en el caso de franquicias de diferentes sectores, debido a las particularidades de cada una de ellas, en las que al franquiciado se le exige una participación más o menos activa en el aspecto comercial y de desarrollo del proyecto.

7. Fases en la selección de franquiciados.

En el proceso de selección podríamos destacar una serie de fases:

1. Análisis del trabajo y descripción de tareas.

Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes, funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás especificaciones que supone gestionar y trabajar en la franquicia. Proporciona datos sobre los requerimientos que debe tener la persona para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

2. Descripción o perfil del candidato.

Con la información del tipo de trabajo que se va a desempeñar y la política interna seguida por la empresa franquiciadora se va a elaborar un perfil tipo del candidato a franquiciado ideal en el que se especifica las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para llevar a cabo con éxito un negocio de esta naturaleza.

3. Captación de candidatos.

Una vez que se ha tomado la decisión de franquiciar la actividad de una empresa y se sabe qué tipo de personas son las más indicadas para continuar con el desarrollo de la enseña, el siguiente paso es conseguir captar candidatos que estén interesados en formar parte de la organización. El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la elección. No hay que olvidar que, por la naturaleza especial de la franquicia, el candidato debe reunir unas condiciones especiales y una solvencia económica que puede dificultar la captación de franquiciados. Las fuentes de reclutamiento más habituales son:

- La oferta de publicidad en periódicos y publicaciones especializadas.
- Las ferias.
- Las consultoras especializadas.
- Asociaciones profesionales y cámaras de comercio.

4. Selección de candidatos.

Aquellas personas que han sido reclutadas como potenciales candidatos y están interesadas en una franquicia deben recibir en primer lugar toda la información sobre el negocio. Posteriormente se procederá a realizar una selección de los mismos. Esto va a ser un proceso de comparación entre las especificaciones requeridas para ser franquiciado y el perfil de cada candidato. Para ello y a través de la información recogida en entrevistas, cuestionarios y pruebas se realiza la selección de acuerdo a criterios de:

- Capacidad económica.
- Características personales.
- Formación.
- Experiencia en el sector.

- Disponibilidad de tiempo para atender el negocio.
- Ámbito de actuación.

A cada uno de los interesados deberá otorgársele una valoración en función de los criterios anteriormente mencionados. Es necesario establecer una puntuación mínima por debajo de la cual deben ser excluidos candidatos no válidos. Una selección rigurosa y realista evitará fracasos no deseados.

5. Elección final y firma del contrato.

Esta fase se desarrolla desde que el candidato ha superado el proceso de selección para ser franquiciado hasta que firma el contrato y adquiere tal condición. Podemos dividirla en dos:

- Una primera en la que se realiza una firma de un pre-contrato, mediante el pago de una señal que da derecho a la reserva de una franquicia para una zona determinada, durante un plazo de tiempo razonable. Este plazo de tiempo puede ser necesario para realizar los trámites de constitución, financiación, alquiler de local y asesoramiento.
- Una segunda en la que debe firmarse normalmente el contrato definitivo, descontándose de la cuota de entrada la señal anticipada. Es importante contar con toda la información precisa antes de firmar y contactar con un profesional especializado si se tienen dudas.

6. Acogida, lanzamiento y seguimiento del franquiciado.

Una vez que el franquiciado ha entrado a formar parte de la cadena de franquicias, es necesario hacer una labor de presentación y apoyo a nivel local. La labor del franquiciador no acaba aquí ya que un buen plan de acogida, de lanzamiento, de asistencia y de presentación como nuevo integrante de la red, son requisitos indispensables para el éxito de la franquicia y, por tanto, de la enseña que representa. En este sentido, el franquiciado va a estar ligado durante la vigencia del contrato a su franquiciador, debiéndole proporcionar éste toda la información sobre la empresa, sus instalaciones, sector, filosofía y organigrama, tanto de establecimientos propios como de otros franquiciados. En este período se suministra la formación inicial y los siguientes documentos:

- Manual de imagen corporativa. Recoge las normas gráficas que identifican el negocio ante el público: logotipos, colores, anagramas, etc.
- Manual de procedimientos. Contiene todas las normas y sistemas previamente experimentados por el franquiciador y relativos a la gestión administrativa, comercial, de *merchandising* y de *márketing* del negocio.

- Manual económico-financiero. Es muy similar al plan financiero que se debe tener en todo negocio. Sirve para que todos los franquiciados puedan conocer la marcha de la franquicia y sus obligaciones financieras, así como los posibles errores y desviaciones en función de la situación de la empresa.

El proceso de elección y selección de candidatos no acabaría aquí ya que es necesario un seguimiento de la evolución y trayectoria del franquiciado que va a servir para controlar el desempeño de su trabajo, ofrecer asistencia y detectar necesidades de formación y capacitación. Una evaluación posterior de los resultados es el mejor control de calidad del trabajo de selección que se ha hecho.

III. FORMACIÓN DE FRANQUICIADOS

1. La importancia creciente de la formación.

La importancia decisiva de la formación en el ámbito empresarial es algo de sobra conocido que hoy nadie se atreve a cuestionar. Su objetivo prioritario es mejorar la competitividad de las empresas al contar con una mayor capacitación de sus empleados. Es evidente que el gasto que las empresas realizan para formar a sus trabajadores constituye una inversión en el denominado capital humano. Si todos entendemos que una empresa que compra una nueva máquina que incorpora los últimos avances tecnológicos, está realizando con ello una inversión que le permite elaborar productos de mayor calidad o hacerlo con unos costes más bajos, lo mismo sucede si el desembolso se realiza para formar a unos empleados, para que puedan hacer mejor su trabajo, o puedan realizar mayor variedad de tareas. La única diferencia es que en este caso la inversión se materializa en el capital humano.

Actualmente, las formas de trabajar, de producir, de innovar, de comercializar productos e ideas, están cambiando. Los puestos de trabajo tradicionales desaparecen, cambian y se transforman a ritmo vertiginoso. En su lugar, los nuevos trabajos implican actualmente un mayor factor de contingencia, por lo que el futuro del mundo laboral depende cada vez más de la actuación individual, de las ventajas competitivas de las empresas y de decisiones estratégicas sobre qué productos o servicios necesita el mercado.

Una adecuada formación constituye entonces una exigencia básica y muchos empiezan a comprender que los trabajos de por vida son cada vez más escasos y que el problema de la seguridad en el empleo no depende tanto de estar empleado como de ser empleable, gracias a los conocimientos y el saber hacer de cada uno.

2. La franquicia y la formación.

Esto se hace mucho más evidente si cabe en el sistema de franquicia teniendo en cuenta que la formación se convierte en el instrumento esencial, por medio del cual se transmite todo el conjunto de sistemas, procedimientos y métodos desarrollados por el franquiciador que son la clave del éxito de su negocio y que permiten reproducirlo. Es el canal de transmisión del llamado *know-how*.

En este sentido, la formación es el factor que va a permitir la continuidad de la enseña y a través del cual se podrá lograr que el producto o servicio llegue a los clientes de una forma uniforme y eficiente. Por ello, es esencial que se dote de los instrumentos necesarios para asegurar una formación continua, puesto que ésta no se acaba en el momento de la transmisión inicial del *know-how*, sino que debe ser un proceso constante para poder adaptarse a la naturaleza cada vez más cambiante del mercado, asimilar innovaciones en el producto y conseguir que la formación no sea un proceso estático sino continuo en el transcurso del tiempo. En este sentido, una buena opción tanto para las empresas franquiciadoras como para los propios franquiciados es no olvidar la posibilidad de acudir al FORCEM para solicitar subvenciones para esta formación continua mediante los planes de empresa o los planes agrupados.

De todas formas es necesario entender que la formación no significa que el futuro franquiciado pase un proceso de aprendizaje por unos días hasta que más o menos adquiere la capacitación necesaria para gestionar el funcionamiento del negocio. Se trata de un proceso mucho más riguroso de acceso al conocimiento especializado que exige bastantes horas con mucha periodicidad. No hay que olvidar que, sin una adecuada formación, disminuyen la visión de mercado, los procesos de motivación y la competitividad. Conseguir que la gente esté formada es sólo un primer paso, de lo que se trata es de cambiar actitudes y de inculcar en el franquiciado la importancia que tiene el aprendizaje en general como factor que le puede ayudar a intensificar enormemente su eficacia.

Por otro lado, un factor esencial es el hecho de que la formación recibida por el franquiciado sea transmitida por éste a sus empleados en las mejores condiciones posibles. Estos trabajadores son los que van a estar en primera fila atendiendo al público, y son la referencia por la que los clientes van a percibir la calidad del producto o de un buen servicio.

Es recomendable, por tanto, que la empresa franquiciadora suministre un manual del empleado para que el franquiciado tenga una guía que le permita formar correctamente a sus empleados en las funciones que han de desarrollar. En este manual se debería incluir aspectos técnicos, descripción de los puestos de trabajo, delimitación de responsabilidades, criterios de evaluación del rendimiento del personal, normas internas y política de empresa que los empleados deben conocer, reglas de seguridad e higiene en el trabajo a seguir, etc.

En este sentido, sería muy útil que el franquiciador suministrara al afiliado un registro que le permita saber en cada momento el nivel de formación de sus empleados. De esta forma tiene una visión constante de las necesidades de capacitación de sus empleados y de él mismo.

En definitiva, la elaboración de un plan consistente de formación que contemple tanto las necesidades del franquiciado como las de sus empleados, es un elemento esencial para cualquier empresa que, utilizando esta fórmula de expansión, aspire a tener un éxito continuado en el tiempo.

IV. CONCLUSIONES

Como hemos visto, los recursos humanos y, especialmente la selección y formación, tienen en un sistema de comercialización como la franquicia un futuro campo de actuación donde gestionar y planificar el capital humano y las competencias necesarias para el desarrollo de las empresas. No olvidemos que la franquicia es una fórmula que responde a una decisión estratégica de crecimiento continuado por parte de empresas que acuerdan este sistema para compartir recursos financieros, profesionales y humanos que son escasos. Estos recursos humanos que tienen en la figura del franquiciado una pieza esencial para el desarrollo de la marca, constituyen el más fiel embajador de la cadena a la que pertenecen. La importancia de contar con una buena política para gestionar este capital de personas es algo determinante que está marcando las diferencias entre las empresas. Sin duda alguna estamos hablando del capital más valioso que tiene la organización. De ahí que los profesionales encargados de gestionar y planificar las necesidades de captación, selección y formación del futuro franquiciado constituyan una necesidad cada vez más demandada por un sector que, como el de la franquicia, puede revolucionar el panorama económico de nuestro país, proporcionando beneficios a las empresas y una posibilidad real de trabajo a aquellos colectivos que se encuentran más castigados por el fantasma del desempleo.