

El mercado de la franquicia española: necesidad de valores culturales

DOMINGO RIBEIRO SORIANO*

ANGEL RIBES PONS*

El origen de las franquicias data de principios de siglo y hoy constituyen uno de los principales protagonistas del mercado. Esta fórmula guarda semejanzas con una gran empresa y sus sucursales y para su buen funcionamiento requiere una cultura empresarial común que genere sinergias.

A continuación se expone un panorama general de las franquicias realizado en base a la contrastación de datos de una muestra de 288 de las 670 enseñas españolas que se han contabilizado en base a datos propios (1). Finalmente se describirá cómo y por qué puede y debe una enseña compartir y controlar una cultura común.

Palabras clave: franquicia, franquicia industrial, cultura empresarial, España.

Clasificación JEL: L10.

1. Una visión panorámica de las franquicias

La franquicia se presenta como una forma de comercialización apropiada para los intercambios internacionales y para la exportación de productos, tecnologías e ideas. Si hace algunos años, sólo en las grandes capitales encontrábamos tiendas franquiciadas, hoy en día cualquier población de tamaño medio, tiene una numerosa representación de este tipo de comercios.

La franquicia apareció por primera vez en 1929, de forma simultánea en EEUU con *General Motors* (Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Economía y Hacienda, 1987:17) y en Francia con *Lanas Pingouin* (Díez de Castro y Galán, 1998:12), países que continúan, junto a Japón y Canadá (Díez de

Castro y Galán, 1998:10), a la cabeza en el desarrollo e implantación de esta fórmula empresarial. Otros autores la sitúan, también en Estados Unidos, en 1912 con *Isaac Singer* —máquinas de coser— (Bolea, 1990:22). En Estados Unidos la franquicia constituye un 38 por 100 del comercio al detalle, y existen unas 4.300 cadenas de franquicias con más de 670.000 franquiciados (Ortiz, 1998:19). Algunos autores estiman que 1 de cada 3 dólares pasa o tiene relación con franquicias (Ortiz, 1998:20).

Las primeras franquicias fueron de distribución. Este hecho predominó hasta hace unos 30 años que las empresas de servicios comenzaron a tomar el relevo. Hoy en día, el sector mayoritario y con más perspectivas de futuro en franquicia son los servicios. Las causas del cambio de predominio de las franquicias de distribución de productos a las de servicios, fueron originadas debido a que la clase media norteamericana empezó a trasladarse a zonas residenciales y en ese momento surgieron los res-



COLABORACIONES

* Departamento de Dirección de Empresas. Facultad de Económicas. Universidad de Valencia.

(1) Trabajo elaborado con la subvención de un Proyecto Pre-competitivo de la Universidad de Valencia.

taurantes especializados en comida rápida o *fast food*. Debido a la distancia entre las zonas de trabajo y la residencia, los trabajadores debían comer en zonas cercanas al trabajo y con el menor tiempo posible. Es en ese momento cuando nacen las cadenas como *McDonalds*, *Burguer King*, *Dumkin Donuts*, *Kentucky Fried Chicken*, etcétera.

Ante el gran éxito de estas empresas, se comprobó que los servicios también podían franquiciarse y surgieron cadenas como *Holliday Inn* (hoteles), *Midas* (automóviles), etcétera. En este momento empezó a gestarse una idea que ha predominado como el postulado de la franquicia hasta hace muy poco tiempo «todo se puede franquiciar». Esta mentalidad que al principio se consideró positiva, dio lugar a la creación de franquicias sin fondo ni consistencia, y con el tiempo, ha sido una de las ideas que más ha dañado a la franquicia.

Según Hunt y Ozanne en un trabajo (Purvin, 1995:284) para el Departamento de Comercio de EEUU donde se buscaba conocer el éxito y fracaso de las franquicias, se obtuvieron los siguientes datos:

- Para franquiciadores:

- Índice de fracaso anual: del 3 al 5 por 100 (2), frente al 89 por 100 en el resto de los negocios independientes (según datos del *NatWest*, citados en Ortiz (1998:20).

- Índice de fracaso después de cinco años: 5 por 100.

- Para franquiciados:

- Índice de fracaso anual: 6 por 100.

- Índice de fracaso a 10 años: 10 por 100.

La franquicia es un fenómeno que en Europa se ha desarrollado de forma más acentuada en unos países que en otros, ocupando el primer puesto Francia, seguido a cierta distancia de Alemania (Díez de Castro y Galán, 1998:11), princi-

palmente por diversas causas referentes a obligaciones legales, a la situación particular de la distribución, a la imagen evocadora del concepto franquicia o al grado de ocupación dentro de los medios de comunicación.

En Francia, la franquicia ha representado en los noventa, el 10 por 100 de las ventas del comercio minorista (Consellería de Industria, Comercio y Turismo, Generalitat Valenciana y Cámara de Comercio de Valencia, 1992:16), siendo el 50 por 100 de las franquicias europeas francesas (Negre, 1986:9).

La expansión de la franquicia se ha debido a las ventajas asociadas a esta fórmula particular y que se refieren tanto al franquiciador, como al franquiciado y a la economía en general. Básicamente las ventajas giran en torno a las siguientes cuestiones (Consellería de Industria, Comercio y Turismo, Generalitat Valenciana y Cámara de Comercio de Valencia, 1992:17):

1. La franquicia es básicamente un método de colaboración entre empresas independientes, ello permite utilizar racional y eficazmente recursos productivos escasos como el capital y el factor humano basado en la iniciativa empresarial.

2. Las redes de franquicia permiten aprovechar al máximo las ventajas de las economías de escala que son una característica esencial de las grandes superficies o de las redes sucursalistas. Los economías de escala se pueden encontrar en el aprovisionamiento, en la publicidad y en la consolidación de una imagen de marca y en la previsión de la producción y la distribución de productos.

3. La franquicia permite optimizar la eficacia de las inversiones al asegurar un crecimiento rápido y una cobertura del mercado para el franquiciador minimizando el coste de sus inversiones. Al mismo tiempo se minimiza el riesgo del franquiciado al adquirir una tecnología comercial experimentada en el mercado y asegurarse una continuidad en los servicios y el aprovisionamiento prestados por el franquiciador. Así pues, mientras que el franquiciador no realiza grandes inversiones para controlar su red de establecimientos, el fran-



COLABORACIONES

(2) CASTROGIOVANNI; JUSTI y JULIAN (1993: 105) comparten dichas cifras, estimando que es el 4 por 100. Es importante citar los distintos datos con que trabajan los autores, dependiendo de las fuentes utilizadas.

quiciado arriesga un capital con seguras garantías de éxito.

4. La internacionalización de los hábitos de consumo que coinciden con una segmentación creciente de los mercados que progresivamente dejan de ser nacionales, exige en la comercialización redes de puntos de venta especializados con imágenes de artículos homogéneos, presentados bajo una marca acreditada y con una calidad uniforme. La franquicia proporciona hoy todo esto a los comerciantes europeos.

5. El conocimiento, la formación, la información, la tecnología, son recursos productivos escasos y caros, difícilmente accesibles desde el aislamiento y la independencia. En este punto la franquicia proporciona una «tecnología comercial específica puesta al día» y una tecnología comercial inmaterial, practica experimentada, original, específica, dinámica y fundamentalmente transmisible. En este proceso de transmisión y difusión de tecnología comercial se fomenta la creatividad, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y la adaptación permanente a los cambios de mercado.

6. Por último, la franquicia proporciona una fórmula de comercialización internacional que mejora los sistemas tradicionales de exportación, al permitir la expansión internacional de una marca, de una tecnología comercial y de una gama de productos, integrando a franquiciadores, fabricantes y franquiciados.

No obstante, existe una serie de requisitos y de exigencias que deben reunirse en toda actividad susceptible de ser franquiciada (Consellería de Industria, Comercio y Turismo, Generalitat Valenciana y Cámara de Comercio de Valencia, 1992:18):

- El concepto debe estar introducido y acreditado en el mercado y su éxito demostrado suficientemente en la práctica.
- Debe ser diferente y conocido por el público. Sus métodos y sistemas tienen que tener una identidad propia y distinta a las demás.
- El sistema y los métodos, el *Know-How*, deben ser perfectamente transmisibles por el franquiciador al franquiciado, porque es precisamente

en ellos donde se depositan las esperanzas de éxito.

- El sistema en conjunto no puede ser un mecanismo de huida hacia delante, sino que debe ser rentable para el franquiciador y para cada uno de los franquiciados.

A continuación, se agrupan las ventajas y desventajas desde las dos ópticas analizadas: franquiciado y franquiciador (Ortiz, 1998:36-49 y 108-113):

a) Óptica del franquiciado.

Ventajas:

- Empresa que funciona ya.
- Importancia del nombre.
- Seguro contra errores.
- Local.
- Recursos financieros.
- Formación.
- Publicidad y promoción.
- Poder de compra y surtido.
- Organización.
- I+D.
- Apoyo moral.

Inconvenientes:

- ¿No será un precio excesivo?
- Posibilidad de fracaso.
- Reparto del éxito.
- Labrar un futuro.
- Canon de ventas.
- Conflicto de intereses.
- Perdida de independencia.
- Falta de prestigio propio.
- Falta de flexibilidad.
- ¿Destino hipotecado?

b) Óptica del franquiciador.

Ventajas:

- Rápido crecimiento.
- Central reducida.
- Nuevos mercados.
- Menos problemas de personal.
- Negociación nacional.
- Compra masiva.
- Celebridad.



COLABORACIONES

Inconvenientes:

- Indisciplina.
- Incompetentes.
- Préstamos sin garantías.
- Desavenencias.
- Rentabilidad insuficiente.
- Incorrecto canon sobre ventas.

Resumiendo de una manera muy rápida, el intercambio entre franquiciador y franquiciado es que con la franquicia se renuncia a un 20 por 100 de libertad, para ganar un 80 por 100 de seguridad (Ortiz, 1998:156).

En estos momentos nos encontramos todavía en una fase de evolución de la franquicia. Como ejemplo, podríamos mencionar las cláusulas que aparecían en los contratos en los que los franquiciados compran las cantidades que ellos estiman, con el asesoramiento y la ayuda de la experiencia de la central. Incluso el franquiciador compra las cantidades sobrantes al franquiciado cuando no las consigue vender. La mentalidad que empieza a verse en la franquicia es que el franquiciador ganará cuando el franquiciado lo haga.

Los franceses defienden un cambio de la franquicia hacia el partenariado, que al fin y al cabo es un cambio de la estructura vertical hacia la horizontal, en la que las ideas y opiniones de los franquiciados son muy tenidas en cuenta. Lo que sí es cierto es que la franquicia está evolucionando hacia una franquicia consultiva.

Otro de los cambios es el que se refiere a los *royalties*. En principio todos los *royalties* de funcionamiento eran una cantidad fija, independiente de las ventas, mientras que en la actualidad la mayoría son proporcionales a la facturación. De esta manera se elimina una de las rigedeces más importantes de la franquicia.

La superficie que en mayor medida se suele demandar por parte de las empresas franquiciadoras, es de alrededor de los 90 m² (3), aunque este criterio puede variar sustancialmente — incluso para un mismo negocio — en función de

la localidad donde se ubique el establecimiento. Sin un respaldo estadístico que lo justifique, pero a partir de las conversaciones con la Asociación Española para la Franquicia, se pone de manifiesto que los locales comerciales que demandan las enseñas deben tener al menos tres metros de fachada, siendo la amplitud más solicitada la de los cuatro metros.

Para que una franquicia funcione debe tener un gran fondo, una profesionalidad absoluta, debe estar basada en la evolución de la sociedad y prever los cambios que se producirán y adelantarse al resto de empresas para sacar ese producto o servicio antes que la competencia.

La franquicia esta entrando en una etapa dominada por el cambio de actitudes del consumidor puesto que se ha captado el deseo de éste de obtener unos servicios adecuados a los que exige un baremo alto de calidad.

Casi todas las actividades son, en un principio, susceptibles de transmisión por el sistema de franquicia, ya que ha demostrado ser un sistema flexible que puede adaptarse a cualquier negocio siempre que incorpore una tecnología comercial específica y transferible.

Con respecto a las perspectivas de crecimiento, se supone que llegará a alcanzar cotas como las de Francia en unos 5 años. Esta previsión se basa en varios aspectos ventajosos, como son los siguientes:

- La mayoría de las franquicias nacionales están en su fase de inicio.
- La consolidación del Mercado Unico Europeo, con la desaparición de las fronteras y la consiguiente implantación de franquicias europeas.
- La única posibilidad en estos momentos para competir con las grandes superficies, es la creación o inclusión en franquicias, con las consiguientes ventajas que éstas reportan con respecto a las economías de escala (formación, imagen, especialización, información o tecnología).
- Un cambio paulatino en la mentalidad española que vuelve al comercio tradicional menos frío e impersonal.
- La existencia de una gran cantidad de potenciales inversores, como puede ser la gente mayor de 40 años que han sido despedidos de sus trabajos con una indemnización de la que no



COLABORACIONES

(3) Según conversaciones con TORMO & ASOCIADOS (Consultores en Franquicia y Marketing).

podrán vivir mucho tiempo y tienen que invertirlo en algún negocio con futuro y los recién licenciados que quieren montar su propio negocio, pero que aún no están lo suficientemente preparados. En definitiva, la franquicia es la mejor opción de autoempleo.

— Bastantes empresas están creando productos y servicios específicos para las franquicias, como son productos informáticos, servicios bancarios como tarjetas, mobiliario específico, decoración, fabricaciones exclusivas, etcétera.

— En los países occidentales más avanzados se considera a la franquicia como la fórmula más atractiva de asociamiento.

— Y evidentemente, es el canal de distribución más especializado que existe en estos momentos.

Sin embargo, no se puede pensar en la franquicia como una fórmula infalible de comercialización ya que se han producido grandes fracasos motivados principalmente por los siguientes factores:

— Un ritmo de crecimiento no adecuado que, o bien dificulta el mantenimiento de la cuota de mercado en beneficio de los consumidores, o no consolida el mercado conquistado.

— Una política de marketing inapropiada y la elección de nuevos productos o servicios escasamente contrastados en el mercado.

— La inexistencia de instrumentos de adaptación a los cambios en los hábitos de compra o gustos de los consumidores.

— Una mala elección de los franquiciados, una mala comunicación con los mismos o una deficiente gestión, que lesionan la imagen de marca del franquiciador.

— Una insuficiente formación de los franquiciados, la falta de disciplina de los mismos o la deficiente asistencia técnica continuada.

— Dificultades financieras derivadas de las excesivas cargas al franquiciado, mala planificación financiera o atomización de la cadena.

2. Aproximación a la realidad española

En España las primeras franquicias surgieron en los años 50 con Seat, Renault y, posteriormente, Rodier (Casa y Casabó, 1989:23). En un prin-

cipio el desarrollo fue lento debido al desconocimiento general que existía de esta fórmula entre los empresarios y profesionales españoles. A partir de los años 80, comenzó la entrada masiva de empresas extranjeras (Díez de Castro y Galán, 1998:17). Desde entonces hasta nuestros días se ha ido demostrando un gran interés en este sistema comercial.

De este modo llegamos a los años 90, con un predominio de las franquicias de distribución sobre las de servicios. En ese momento existían aproximadamente en España unas 180 franquicias.

Hoy en día, el ritmo de crecimiento de la franquicia en España es todavía elevado. En 1999 se crearon un 15 por 100 más de nuevas enseñas (inferior al crecimiento del 20 por 100 del año anterior), hasta llegar a las 670 franquicias, con una facturación superior al billón de pesetas. En España no se ha reconocido la franquicia en nuestro ordenamiento hasta la aparición de la ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, publicada en el *BOE*, número 15, el miércoles 17 de enero de 1997 (artículo 62).

Los sectores que más han crecido en esta década han sido los de trabajo temporal y transporte urgente (133 por 100), servicio a automóviles (66 por 100), adelgazamiento y estética (66 por 100), agencias inmobiliarias (37,5 por 100) y de viajes (33 por 100). Comparando los Cuadros 1 y 2 se puede observar un claro crecimiento de la participación en la franquicia del sector de hostelería-restauración y servicios especializados.

Pero no todo son buenas noticias para la franquicia, ya que hay sectores que han sufrido el cierre de establecimientos como son los de panade-



COLABORACIONES

CUADRO 1
DISTRIBUCION SECTORIAL DE LAS FRANQUICIAS EN 1990

Sectores	Porcentaje
Equipamiento personal.....	41
Alimentación.....	17
Comercio especializado.....	12
Hostelería- restauración.....	10
Equipamiento hogar.....	8
Servicios a la persona.....	7
Equipamiento diverso.....	3
Servicios especializados.....	2

Fuente: *Elaboración propia.*

CUADRO 2 DISTRIBUCION SECTORIAL DE LAS FRANQUICIAS EN 1999	
Sectores	Porcentaje
Hostelería-restauración	31,75
Equipamiento personal	30,9
Servicios especializados	12,4
Comercio especializado	6,5
Servicios a la persona	5,7
Equipamiento hogar	5,5
Alimentación	3,75
Equipamiento diverso	3,5

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 4 ORIGEN DE LA FRANQUICIA (1999)	
Origen de la franquicia	N.º de franquicias
Anglo-española	3
Dinamarca	1
EEUU	16
España	235
Francia	13
Italia	3
Reino Unido	5
NS/NC	12

Fuente: Elaboración propia.

ría-pastelería (-57 por 100), imprenta (-55 por 100) y distribución-autoservicio (-37,5 por 100). En estos cuadros se observa también una disminución del sector de equipamiento personal (textil y moda, calzado, cosmética y perfumería, lencería y complementos) y alimentación. Podemos decir que aproximadamente 27 enseñas dejaron de operar en 1999.

En cuanto a la creación de empleo que generó la franquicia en España en 1999, distinguimos un crecimiento con respecto al año anterior del 70 por 100 en empleos directos y de un 25 por 100 en empleos indirectos.

En España, la proporción de franquiciados por sectores es, como media, del 70 por 100. Las empresas franquiciadoras suelen tener alrededor de 28 franquicias por enseña. La inversión media de una franquicia es de alrededor de 11,5 millones de pesetas (Cuadro 3).

Durante la década de los ochenta tenían un gran peso en España las cadenas franquiciadoras extranjeras: el 40 por 100 eran extranjeras frente a un 60 por 100 españolas (Conselleria de Industria, Comercio y Turismo, Generalitat Valenciana y Cámara de Comercio de Valencia, 1992:16). Hoy en día se ha producido un cambio, como se puede observar en el Cuadro 4 (datos recogidos de una muestra de 288 enseñas de las 670 cifra-

das en 1999), de donde se obtiene la siguiente información:

- España cuenta con un 81 por 100 de cadenas franquiciadoras originarias frente a un 19 por 100 de cadenas franquiciadoras extranjeras.
- Entre las cadenas franquiciadoras extranjeras predominan las originarias de EEUU y Francia.

En la actualidad, de las 670 enseñas que se hallan en España, un 35 por 100 de las mismas están en Madrid, un 30 por 100 en Cataluña, un 8 por 100 en la Comunidad Valenciana, un 7 por 100 en Andalucía y un 20 por 100 repartidas por el resto del país.

3. Conveniencia de que las franquicias de una enseña compartan una misma cultura

La franquicia es una fórmula interesante. El franquiciador ha experimentado el éxito y lo considera transferible. Por ello toda nueva empresa franquiciada debiera ser una réplica exacta de la originaria y para ello precisará transmitir fundamentalmente su cultura empresarial. Transferir meramente el *know-how* no sería suficiente salvo para actividades muy simples y aun así sería una pobre réplica porque lo que realmente transfiere



COLABORACIONES

CUADRO 3 PROPORCION DE FRANQUICIADOS, FRANQUICIAS POR ENSEÑA E INVERSION MEDIA, A NIVEL SECTORIAL EN 1999			
Sectores	Porcentaje de franquiciados	Franquiciados por enseña	Inversión en millones
Hostelería-restauración	70	30	33
Equipamiento personal	75	25	8
Servicios especializados	70	33	12
Comercio especializado	80	40	10
Servicios a la persona	83	20	8,5
Equipamiento hogar	85	20	12,5
Equipamiento diverso	75	35	7,5
Alimentación	55	285	11,5
Total	70	28	11,5

Fuente: Elaboración propia.

un saber hacer con análogas probabilidades de éxito es la cultura originaria que ya lo tuvo.

Personalidad es a persona lo que cultura a organización (franquicia en nuestro caso): un modo de ser, estar y actuar en la realidad. La cultura se compone de: «Querencias», «Creencias», «Pautas de comportamiento» y «Medios» y es en cierto modo el “común denominador” de las culturas de las personas que la integran. Respecto a estas variables podemos distinguir en cada organización las que suelen ser comunes (genéricas) y aquellas que son propias de una Organización concreta (específicas) y que habrá que determinar *ad casum*: este periódico, esta cooperativa, esta corporación sin ánimo de lucro, esta empresa familiar, etcétera.

A continuación ofrecemos un esquema de los contenidos genéricos que se trata de identificar, amén de los específicos que hay que detallar en cada caso. Y todo ello para poderlo contrastar fundamentalmente con la Misión, la estrategia y el DAFO.

Querencias

Por tal entendemos el conjunto de sus pretensiones. Ellas fundamentan sus actuaciones y la adscripción e integración de sus componentes. Comprenden fines, objetivos, metas, propósitos, intereses, valores, etcétera.

QUERENCIAS GENERICAS	
ORIENTACION A	la formación las personas la tarea el servicio
ORIENTACION A	la rentabilidad los ingresos los costes los clientes los productos
QUERENCIAS PARA CON LA PROPIA ORGANIZACION	a los resultados al crecimiento a los riesgos a los mercados a los productos y servicios al clima ético interno a la calidad de vida a la comunicación interna
QUERENCIAS PARA CON	los clientes los proveedores la comunidad
QUERENCIAS ESPECIFICAS	

Creencias

Son el conjunto de supuestas «verdades» que comparten los miembros de una empresa, y que utilizan para comprender y actuar sobre las realidades, internas y externas.

CREENCIAS GENERICAS	
RESPECTO A	basarse en hechos o en deseos valoración por esfuerzos o por resultados actitudes creativas o burocráticas. enfatar los medios o los fines enfocar a corto o a largo plazo compartir o imponer los valores interés o desinterés por la estructura motivacional alto o bajo compromiso con los objetivos
RESPECTO A	la ética la libertad varios
CREENCIAS ESPECIFICAS	

Pautas de Comportamiento

Es todo aquello que implícita o explícitamente prescribe un modo de actuar, bien porque se «debe hacer», bien porque así «se ha venido haciendo».



COLABORACIONES

PAUTAS DE COMPORTAMIENTO GENERICAS	
I	Centralización o descentralización
II	Planificación o improvisación
III	Coordinación o independencia
IV	Aceptación o rechazo de los controles
V	Información integradora o independiente
VI	Formación planificada o esporádica
VII	Asignación metódica u ocasional de recursos
VIII	Remuneración por criterios objetivos o subjetivos
IX	Flexibilidad o normatividad
X	Valoración por información teórica o por experiencia
XI	Reflexión o acción
XII	Decisiones intuitivas o analíticas
XIII	Colaboración o competitividad
XIV	Estilo formal o informal
XV	Ritmo rápido o lento
XVI	Prioridad a lo importante o a lo urgente
CRITERIOS PECULIARES	
EL ESTILO DE DIRECCION	
I	Fines compartidos - misión clara
II	Estilo participativo -autoritario
III	Atención a la imagen
IV	Innovación y cambio
V	Actitud ante el riesgo
VI	Autoridad y poder
PAUTAS DE COMPORTAMIENTO ESPECIFICAS	

Medios

Son aquellas realidades instrumentales, que utiliza la empresa para lograr sus querencias.

MEDIOS GENERICOS
Organigrama
Comunicación e información
Trabajo en equipo
Estructura
Investigación y desarrollo
Funciones, atribuciones, responsabilidades
Publicidad
Tecnología
Declaraciones
Despachos
Inmuebles
Varios
MEDIOS ESPECIFICOS

4. Ventajas de la identificación cultural de las franquicias

Las empresas, consciente o inconscientemente, siempre actúan desde sus propias culturas: coherentes, consistentes, explícitas o todo lo contrario.

Un buen *management* consiste casi exclusivamente en la fijación, ejecución y realización de una determinada cultura empresarial. Esta es la base de la función directiva. Se puede afirmar en términos generales que diferentes culturas empresariales conducen a muy diferentes resultados económicos y sociales, tanto en una empresa como en un país. Las diferencias competitivas entre las empresas y los países radican básicamente en la forma según la cual se diseñan las culturas corporativas. Configurar la cultura de una organización (franquicia) es configurar lo más radical y nuclear de la misma, y por ello, todas las actuaciones, en, y desde, la organización (franquicia) serán consecuentes con su cultura: desde la estrategia hasta la estructura, pasando por la dirección, la selección de personal, la publicidad la comunicación, etcétera. En éstas, y en todas las realidades empresariales, será conveniente proceder «desde la propia cultura» porque ello hará posible un comportamiento unitario y coherente con lo que la empresa verdaderamente es y pretende.

La identificación de la cultura empresarial tiene por finalidad conocer la empresa lo mejor posible. De ordinario conocemos: su razón social, fecha de fundación, actividad, estados financieros, etcétera, pero la conoceremos mejor si averiguamos sus querencias, creencias, pautas de comportamiento y medios, tal y como previamente

hemos descrito. El proceso para conocer estas realidades en una empresa es complejo, y por más que una persona cualificada de dicha organización pueda decirlo, el Director General por ejemplo, para mejor aclaración habrá que cuestionarlo también a los directivos, a los empleados, al consejo de administración, y si hace al caso, contrastarlo con clientes y proveedores.

A continuación se describirán las 10 ventajas de disponer de unas franquicias correctamente identificadas.

1. *Fundamentar la unidad existencial y operativa de la enseña procurando que sus empresas franquiciadas tengan una misma cultura*

Una clara identificación de las variables culturales de la organización facilitará su coherencia y consistencia. Esto es valioso por cuanto que vivimos en una sociedad en la que lo permanente es el cambio, y la empresa, para ser siempre «la misma», deberá apoyarse sobre un común referente. Este referente es la propia cultura, y por ella, todos los trabajadores podrán saber mejor a qué atenerse ante cada nueva situación que se presente. La franquicia será siempre una y la misma y actuará igual y sin contradicciones. Ello redundará en eficacia y en satisfacción.

Parece razonable que el Director General de una enseña una vez identificada su propia cultura compruebe que las entidades franquiciadas comparten los aspectos fundamentales de la misma. De este modo logrará mas consistencia, esto es, que las culturas de las franquiciadas se asemejen más; identificar aspectos de las franquiciadas con mayor éxito y procurar que las otras evolucionen hacia estos paradigmas.

2. *Proceder adecuadamente en la selección de nuevos franquiciados*

La selección de franquiciados es una de las actividades mas importantes en la gestión de la enseña. Para hacerlo como sería de desear, importará elegir a aquellos que tengan, amén de una adecuada cualificación técnica y económica, unas pautas de comportamiento, jerarquía de valores, y



COLABORACIONES

creencias, no discrepantes con las del franquiciador. Los así seleccionados tienen más probabilidades de integrarse más, y mejor.

3. *Mejorar el «clima» de la organización global*

Por clima empresarial entendemos la realidad circunstancial resultante de la conjunción de un número relevante de variables éticas en la empresa, y por ética entendemos el arte de hacer las cosas bien desde todos los puntos de vista. Es este un paso importante para la calidad total y la excelencia.

Cuando el clima ético es bueno, podemos dar por supuesto con pocas probabilidades de error que la cultura de aquella organización es coherente y consistente y que funcionan bien: resultados, iniciativas, cooperación, etcétera. Por el contrario, cuando en una organización se deteriora aquel, todo empeora: calidad, absentismo, reclamaciones, y lo que es más grave, los mejores directivos, porque pueden, se van y entra la organización en un proceso de degradación difícil de detener. Para evitarlo se precisa un tratamiento de raíz que no es sencillo y que será tanto más eficaz cuanto antes se aplique. Las enfermedades de las organizaciones tienen como principal síntoma la división, que cada uno va a lo suyo.

4. *Hacer más comprensible la franquicia para los franquiciados, consejeros, accionistas, clientes, proveedores, sociedad en general*

Las buenas relaciones de una franquicia con propios y extraños depende en buena medida de evitar malos entendidos. Un buen modelo interpretativo de la realidad permite un mejor conocimiento de la misma, con lo que se favorece los pronunciamientos de los consejeros, la fidelización de accionistas y clientes. Las empresas excelentes se caracterizan por lo dicho.

5. *Definir nuevos productos, y estilos (comerciales, financieros, etcétera), líneas de investigación y desarrollo*

La organización es un ente unitario que debe ser tratado desde muchos puntos de vista. Sus

aspectos se relacionan y condicionan entre sí, tanto para promover nuevas líneas de desarrollo como para formular nuevas inversiones, estilos, etcétera. Para ello procederá conocerla bien y hacerse una composición de lugar lo más completa posible. Esto requiere de una muy precisa identificación cultural.

6. *Efectuar transformaciones y cambios de modo eficiente*

Las organizaciones cambian continuamente, porque sucede lo propio con las circunstancias y con las necesidades a satisfacer. Esto requiere modificar aspectos de su cultura, y para ello resulta necesario, averiguar cómo es la cultura presente qué nueva se pretende y el proceso a recorrer por las variables implicadas. Para que una organización cambie se precisa que quienes la dirigen sepan lo que quieren se propongan lograrlo, y convenzan de su propósito a cuantos más mejor.

7. *Facilitar fusiones, absorciones, ampliaciones, internacionalizaciones, etcétera*

En todos estos procesos, se requiere armonizar culturas, porque sin lograrlo, el entendimiento y la cooperación serán dificultosos.

Las fusiones están a la orden del día y sabemos los problemas que se generan. Son dos culturas, dos estilos, dos filosofías, dos estructuras jerárquicas. Si comprenderse y cooperar dos personas individuales es complicado dos personas grupales más.

Dos enseñanzas aunque sean muy similares tienen siempre «misiones» y estrategias distintas, fortalezas y debilidades diferentes. Su fusión generará por tanto una nueva y diferente realidad. Hecho un minucioso desglose de las variables culturales originarias en una y otra empresa, la comparación e integración de ellas es un proceso que deberá abordarse sistemáticamente y con antelación. Ajustar horarios, escalas retributivas, praxis, y en general cuestiones objetivadas, es asunto hasta cierto punto fácil; más complicado es coordinar realidades sutiles no explícitas como son la prioridad de objetivos, los estilos de dirección, las



COLABORACIONES

sutilezas para el trato con clientes y proveedores, etcétera. Con las fusiones se pierden buenos ejecutivos, se originan malestares y se generan perjuicios difíciles de superar. Todo ello se afronta tarde o temprano pero las dificultades podrían reducirse si existiese un primer modelo de aproximación global.

Merecen consideraciones análogas las absorciones. La diferencia radica en la posición dominante que *ab initio* detenta una de las empresas.

Las ampliaciones son procesos generalmente continuos, pero frecuentemente suponen saltos. En un caso como en otro, se precisan reconversiones de jerarquías, de prioridades, de pautas, en definitiva, de los supuestos culturales. Para detectar y tratar estos cambios es conveniente fijar el destino y seguir un camino.

Una enseña con franquiciados en otros países precisa tratamientos distintos en cada uno de ellos. La diversidad de marcos culturales originará peculiaridades. Estas diferencias deben armonizarse. La identificación cultural de cada una de estas realidades permite conocerlas antes, más y mejor por quienes están implicados en su gestión: consejeros, directivos, etcétera. En todo caso convendrá tomar en consideración una de las principales conclusiones de la «teoría tecnocultural», según la cual las variables culturales fundamentales de una organización empresarial varían poco de una macrocultura a otra merced a la identificación cultural que comporta la adopción del modelo mercantil occidental.

8. *Facilitar la incorporación de nuevos trabajadores especialmente directivos*

Para lograr una rápida y eficiente incorporación a una organización no es suficiente haber triunfado en otras organizaciones, ni ser técnicos excelentes. Se precisa también sintonizar con la tipología de liderazgo propia de la nueva cultura. Por más que los especialistas en estos temas tienen técnicas para ello, no deja de ser una lotería fiada en buena parte a la intuición. El poder contrastar los supuestos culturales del candidato con los de la empresa,

es un modo de mejor atinar en la selección. Además el seleccionado frecuentemente no se percata bien de donde se mete. Si disponemos de unas variables culturales claramente expresadas, con pretensiones, objetivos, creencias y pautas de comportamiento bien explicitadas, las posibilidades de acierto son mucho mayores y el coste material y humano de estos trances es menor.

La incorporación a una empresa y el situarse en la nueva circunstancia es un problema que requiere tiempo. La persona incorporada trata de conocer el terreno que pisa e inevitablemente crea y se crea problemas por errores e indecisiones, que serían menores si dispusiera de una pronta y adecuada identificación cultural.

9. *Facilitar la coherencia publicitaria*

Las organizaciones mediante la publicidad dan a conocer su realidad. De ella depende en gran parte el crédito, la confianza, la buena imagen; valores estos que consolidan prestigio, y buen nombre. Las manifestaciones publicitarias deben ser coherentes con el supuesto cultural que constituye lo radical y permanente de la organización.

Cuando se emiten mensajes publicitarios conviene ir transmitiendo una continuada imagen de la organización que se va instalando en la opinión pública. La publicidad que no guarda relación con el pasado es un dispendio.

10. *Facilitar las comunicaciones internas y externas de la organización global*

Una cultura empresarial valiosa, bien definida y compartida, podrá ser bien comunicada, y bien conocida. Así, las relaciones con propios y extraños se harán más fluidas y provechosas, generando confianza para con trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en general.

La fidelización de clientes, accionistas y la cooperación con proveedores, mejorarán en la medida que la comunicación con ellos sea mejor y esto dependerá en buena medida de una correcta identificación de la propia cultura.

En conclusión, por estos y por otros motivos es conveniente identificar y explicitar las cultu-



COLABORACIONES

ras de la enseña y de las empresas franquiciadas, promover su coherencia y su consistencia, y establecer mecanismos de seguimiento y actualización.

Bibliografía

1. ASOCIACION ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (1997): *Libro oficial de la franquicia en España 1998*, Valencia.
2. BOLEA, A. (1990): *Los grandes de la franquicia*, Madrid: Ciencias Sociales.
3. CASA, F. y CASABO, M. (1989): *La franquicia (Franchising)*, Barcelona: Gestión 2000.
4. CASTROGIOVANNI, G. J.; JUSTIS, R. T. y JULIAN, S. D. (1993): «Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors», *Journal of Small Business Management*, Abril.
5. CONSELLERIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO, GENERALITAT VALENCIANA Y CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (1992): *Guía de la franquicia*. Valencia.
6. DIEZ DE CASTRO, E. C. y GALAN, J. L. (1998): *Práctica de la franquicia*, Madrid: McGraw-Hill.
7. DIRECCION GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA (1987): *La franquicia. Una fórmula de futuro*, Madrid.
8. NEGRE, C. (1986): «La franchise en France. Structure-Diagnostic-Prospective», *Revue Française du Marketing*, 107/2.
9. ORTIZ, A. (1998): *Manual de franquicia*, Madrid: Gestión 2000.
10. PURVIN Jr., R. L. (1995): *Fraude en las franquicias*, México: CECSA.



COLABORACIONES