LA AUTOEVALUACIÓN. UN PASO PREVIO NECESARIO

Decisión | Perfil del franquiciado | El sistema | Autoevaluación | Cuestionario

> *Tomamos decisiones y siempre lo hacemos de acuerdo a nuestra forma de pensar, capacidad de análisis y las expectativas que depositamos en cada hecho. La compra de una franquicia no debe ser menos, de ahí que sea necesario analizar con rigor y antes que nada nuestro propio perfil como posible franquiciado. Solo así podremos comprobar si vemos en nosotros mismos un complemento adecuado a las exigencias de la iniciativa empresarial que estudiamos abordar y si esta servirá para satisfacer los objetivos que perseguimos.*

«La eficacia de una acción individual vendrá determinada por el grado de satisfacción que proporcionen los motivos que la impulsaron.» Chester I. Barnard

EL PERFIL DEL FRANQUICIADO

La decisión de integrarse en una cadena de franquicia puede parecer, en principio, algo relativamente fácil. Bastará observar la cada vez mayor proliferación de redes nacionales, la implantación masiva de franquicias extranjeras, la gran variedad de sectores de actividad que emplean esta fórmula comercial y el atractivo que conlleva el poder explotar un negocio bajo una identidad en muchos casos por todos conocida.

Sin embargo, la extraordinaria variedad de alternativas sectoriales y de opciones de negocio donde elegir, el cada vez mayor número de empresarios que se integran en redes franquiciadas para el desarrollo de su actividad y la filosofía en sí de la franquicia como relación contractual encaminada a la consecución del éxito empresarial son aspectos que no deberán nunca contemplarse como garantía de seguridad.

La creación de toda nueva empresa plantea riesgos inherentes al concepto de negocio, a la situación y evolución de su mercado, a las estructuras empresariales, etc. Aunque la explotación de un negocio en franquicia nos permitirá sin duda minorar considerablemente estos riesgos empresariales, tendremos que ser cautos, ya que la posibilidad de que las cosas puedan no salir bien no desaparecerá por completo.

Una decisión tan notable como es la de adoptar el papel de franquiciado y la elección de las opciones de inversión más interesantes que nos plantea el mercado requiere un proceso de análisis a lo largo del cual podremos recabar la información más adecuada y meditar nuestras posibilidades reales de integración en la red.

Que un negocio independiente cuente con una tasa de mortalidad seis veces superior a la de uno franquiciado nos permite afirmar que la franquicia es una fórmula óptima para el éxito empresarial. Pero, ¿cómo asegurarnos de ello? ¿Cómo seleccionar la franquicia que mejor se ajuste a las circunstancias concretas de nuestro caso? ¿Cómo podremos evitar, en gran medida, adoptar una decisión de la que más tarde podamos arrepentirnos?

La respuesta no puede ser otra que la de analizar las características intrínsecas tanto del negocio en sí como del mercado en el que este fuera a desarrollarse, sin dejar de contemplar, claro está, el grado de adaptación al mismo de nuestro perfil personal, profesional y patrimonial.

Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que el éxito de un negocio franquiciado dependerá en gran medida de las peculiaridades propias del concepto de negocio y de la situación actual y perspectivas de desarrollo del mercado en el que este fuera a tener lugar. Pero aún más importante será sin duda la supeditación de este éxito a la experiencia y capacidad operativa que pudiera aportar el franquiciado en la explotación diaria de la nueva unidad de venta de la red.

Cierto es que la obtención de resultados negativos en un centro franquiciado, o al menos de importantes desviaciones respecto a los inicialmente previstos, pueda tener su origen en numerosas contingencias imputables al franquiciador, pero también lo es que el fracaso de la operación radique en los planteamientos de gestión dispuestos por el propio franquiciado.

Aun en condiciones óptimas de transmisión de experiencias por parte de un franquiciador de prestigio, que ofrezca los derechos de uso de una marca de gran difusión en diversos mercados y que presente un marchamo reconocido de calidad en su relación con los franquiciados y de rentabilidad económica como opción de negocio, las cosas pueden seguir saliendo mal. Tengamos por seguro que la decisión más adecuada no será aquella que nos haga decantarnos simplemente por la mejor opción empresarial entre una serie de excelentes oportunidades de negocio. El acuerdo óptimo será aquel con el que mejor nos identifiquemos como individuos y como empresarios.

No pensemos, pues, que todo estará hecho con elegir aquel que, en nuestra opinión, resulte ser el mejor de los franquiciadores. Por mucho tiempo y esfuerzo que empleemos en la búsqueda, ningún análisis previo tendrá sentido si no somos conscientes de que todo dependerá de nosotros mismos y de nuestras posibilidades de fundamentar una relación empresarial sobre los pilares de nuestra propia iniciativa empresarial, capacidad de sacrificio y compromiso firme de respetar las técnicas de gestión experimentadas por el franquiciador. De no ser así, podemos estar seguros de encontrarnos en el camino más rápido hacia el fracaso empresarial.

No nos dejemos influenciar en exceso por la opinión que pueda transmitirnos un franquiciador, sin estar completamente convencidos de que la franquicia que analizamos se ajusta en gran medida a lo que estamos buscando. Un buen franquiciador tendrá que realizar un esfuerzo evidente de selección de candidaturas con el fin de integrar en su red a aquellas personas que mejor respondan a su perfil ideal de franquiciado, analizando con objetividad sus particularidades como candidatos a la franquicia y planteando y asesorando convenientemente respecto a las exigencias que la explotación del negocio pudiera conllevar.

Pero es más que posible que la información que se nos pueda facilitar respecto a las diversas facetas de la franquicia diste mucho de la realidad y de las posibilidades de explotar el concepto con garantías de éxito (débiles planteamientos conceptuales del negocio, erróneas consideraciones de mercado, desconocimiento de las directrices que condicionen la demanda del producto o servicio, falta de una formación adecuada, ausencia de asistencia en el desarrollo de la actividad) y que el franquiciador, más motivado por el ímpetu de expansión de su red que por su correcta estructuración y organización, no desarrolle función alguna de selección y posterior asistencia.

Cierto es que una parte importante del presupuesto de un franquiciador tendrá que destinarse a la expansión de la cadena, pero también lo es que los planteamientos de crecimiento de la red de venta de cara a la cobertura de diversos mercados geográficos no podrán en ningún caso anteponerse a otras muchas funciones que resultarán imprescindibles para la estabilidad y persistencia de la red (selección de franquiciados, asistencia continuada, seguimiento de la gestión, innovación y adaptación del concepto, etc.).

EL ACUERDO ÓPTIMO SERÁ AQUEL CON EL QUE MEJOR NOS IDENTIFIQUEMOS COMO INDIVIDUOS Y COMO EMPRESARIOS

A continuación, exponemos algunos de los aspectos que todo franquiciador valorará a la hora de analizar la conveniencia y adaptabilidad del perfil de un potencial franquiciado. Valórese primero usted mismo empleando una puntuación del 1 al 5 en cada una de estas facetas y posteriormente solicite a sus familiares y conocidos que opinen al respecto y hagan una evaluación de su caso.

Por término medio, estos aspectos del perfil del candidato a la franquicia son valorados por los franquiciadores de acuerdo a lo establecido en el siguiente gráfico:



Por tanto, la automotivación del franquiciado, su voluntad de aplicar las técnicas operativas de trabajo, su habilidad de gestión, su capacidad de relación y el sentido de pertenencia a un colectivo empresarial son los elementos más valorados por los franquiciadores.

LAS PECULIARIDADES DEL SISTEMA DE FRANQUICIA

No debe quedar lugar a la duda: una decisión prudente solo tendrá lugar si disponemos de los suficientes elementos de juicio para ello; no es conveniente precipitarse. Con anterioridad a la evaluación de nuestro perfil particular como potencial franquiciado, será útil disponernos a leer todo lo relacionado con la franquicia que caiga en nuestras manos. Conocer bien qué es una franquicia y lo que nos exigirá como franquiciados podrá evitar muchos problemas en el seno de la futura relación contractual.

Aunque pueda parecer obvio, no tendrá sentido comenzar a estudiar una alternativa concreta de franquicia, si no conocemos las peculiaridades generales sobre las que se asienta el sistema. Así, como primer paso, tendremos que informarnos ampliamente sobre las características de la franquicia como fórmula de comercio asociado.

Conocer las ventajas que se derivan de este tipo de acuerdos y, por qué no decirlo, sus posibles inconvenientes, la situación actual del sector en nuestro país, la legislación aplicable tanto a nivel nacional como comunitario, los derechos que la diversa normativa nos reconoce como franquiciados, las obligaciones operativas y financieras que nos planteará la firma del contrato de franquicia y los diversos sectores de actividad que actualmente emplean este sistema en España son aspectos que deberá conocer antes de comenzar a estudiar cualquier oportunidad de integración.

Esta y no otra es la finalidad del presente libro: contribuir en la medida de lo posible a clarificar las dudas que pudiera tener al respecto y guiar una decisión tan importante como la que está a punto de adoptar.

Solo a través de un estudio previo de las características de la franquicia podremos cerciorarnos de que nuestras perspectivas de ocupación se ajustan a los términos que puede ofrecernos un compromiso asociativo que se prolongará durante un período más o menos amplio o si, por el contrario, nos interesa mejor cualquier otra fórmula de trabajo autónomo.

Investigar lo que puede ofrecernos un acuerdo de franquicia como futuros empresarios no puede decirse que sea hoy en día tarea difícil. Cada vez son mayores las posibilidades de información que nos brinda el mercado: guías de franquicia, libros, artículos, reportajes, ferias especializadas, conferencias, jornadas, mesas redondas, etc.

Acudir a uno de los numerosos seminarios que se organizan al respecto o conversar con un consultor especializado, con su abogado o con el director de su banco podrá despejar muchas de sus dudas.

LA AUTOEVALUACIÓN

Cuando estemos realmente convencidos de que la franquicia puede ofrecernos más ventajas que inconvenientes y que es una vía a tener en cuenta para reducir el riesgo de fracaso en la creación de nuestra empresa, tendremos que iniciar un análisis de nosotros mismos para comprobar que reunimos los requisitos necesarios para ser franquiciado.

Será preciso formularse numerosas preguntas respecto a las circunstancias y características personales, nuestras aptitudes profesionales, la situación económica en la que nos encontramos, etc.

Algunas de las cuestiones que habrá que considerar requieren en cambio una consulta previa con los miembros de su familia o simplemente un planteamiento de perspectivas y objetivos personales.

Tendremos que elaborar una lista con todo aquello que, en nuestra opinión, puede salir mal y sobre cómo esto puede afectar a nuestras ilusiones personales, pretensiones de carácter laboral, vida familiar y situación patrimonial.

Una respuesta sincera a las cuestiones que todo potencial franquiciado debe considerar le permitirá ver más claramente si sus planteamientos, circunstancias y entorno más cercano son los más adecuados para constituir la empresa que desea. Si verdaderamente cree que lo son, empiece a pensar en el sector de actividad que más le atraiga y en el producto o servicio en el que quiera basar su actividad.

Un autoanálisis previo de aptitudes y capacidades personales, económicas y profesionales y el apoyo de nuestra familia son requisitos imprescindibles para seleccionar la franquicia que más nos convenga.

A continuación, le presentamos algunas de las preguntas que deberá hacerse para conocer si sus circunstancias y características son las más adecuadas para convertirse en franquiciado.

Si conocemos el perfil ideal de franquiciado requerido por un determinado franquiciador, podremos hacernos una composición de lugar respecto a las aptitudes y actitudes necesarias, analizar cómo nos veríamos en la situación de franquiciados de la cadena y obtener nuestras propias conclusiones.

TANTO O MÁS IMPORTANTE QUE EL IMPULSO DE UNA ORGANIZACIÓN FRANQUICIADORA ES LA INICIATIVA Y APORTACIÓN PERSONAL DE SUS FRANQUICIADOS

SI LO QUE DESEA ES TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES Y GOZAR DE UNA AMPLIA AUTONOMÍA, QUIZÁS LA FRANQUICIA NO SEA LO MÁS ADECUADO

Aspectos personales

- ¿Conozco cómo funciona el sistema de franquicia?
- ¿Considero que la filosofía de la franquicia encaja con mi personalidad?
- ¿Seré capaz de aplicar y respetar en todo momento los métodos impuestos por el franquiciador?

Si desea disponer de su propio negocio y ver minorados los riesgos inherentes a la creación de toda empresa, es posible que lo que está buscando sea un negocio en franquicia.

En ese caso busque amplia información sobre el concepto y forma de funcionamiento del sistema de franquicia y de si se trata efectivamente de una fórmula válida para sus expectativas personales y profesionales.

Si decide que no resulta una opción atractiva para su caso, considere otras posibilidades de empleo autónomo.

Aspectos económicos y financieros

- ¿Qué riesgos estoy dispuesto a asumir con una franquicia?
- ¿Dispongo de recursos suficientes para no tener que solicitar una financiación ajena excesiva?

Calcule el valor total de sus activos personales (casa, coche, terrenos, ahorros, indemnizaciones laborales y otros aspectos), sus obligaciones financieras actuales (préstamos, hipotecas, etc.) y determine el riesgo que está dispuesto a correr con la apertura de un negocio.

Tenga en cuenta que durante los primeros meses de actividad, la facturación del establecimiento será reducida y posiblemente mínimos sus ingresos personales.

Aspectos familiares

- ¿Cuento con el apoyo de mi familia?
- ¿Colaborarán conmigo en la explotación del nuevo negocio?

Como en todo negocio, es de suponer que surjan problemas y dificultades que sin duda influirán en nuestro horario habitual e incluso en nuestra propia forma de ser. Debemos preguntarnos si nuestras relaciones familiares se verán afectadas por estas tensiones y si nuestra familia sabrá escucharnos, comprendernos y ayudarnos a resolver estos problemas.

No tome una decisión por sí solo. Coméntelo con su familia, escuche sus preocupaciones y adopten juntos una decisión final.

Aspectos laborales

- ¿Tengo la capacidad suficiente para dedicarme en exclusividad a la gestión y administración de mi propio negocio?
- ¿Cuántas horas semanales estoy dispuesto a dedicar a mi negocio?

Para que su negocio tenga éxito, es probable que tenga que dedicarle mucho tiempo y esfuerzo. Deberá trabajar en él tantas horas como sean necesarias, lo que muy posiblemente no le deje tiempo para otras cosas.

Haga una relación de todo aquello a lo que tendrá que renunciar y analice detenidamente si está dispuesto a ello.

Aspectos profesionales

- ¿Seré capaz de organizar y dirigir el trabajo de mi propio personal?
- ¿Poseo la suficiente iniciativa para gestionar adecuadamente mi negocio?
- ¿Tengo facilidad para tratar con el público?
- ¿Me veré suficientemente motivado por el éxito del negocio para optimizar mi gestión al frente del mismo?

Aunque el franquiciador nos facilitará una formación adecuada en las técnicas de gestión de la franquicia, es evidente que existen aspectos que no pueden ser contemplados en una formación puntual. Facetas personales de las que tendremos que disponer y aportar para la correcta explotación de un negocio propio: adopción de decisiones financieras, facilidad de trato con el público, facultades de venta, habilidad para motivar y dirigir al personal empleado, etc.

Aspectos propios del sistema

- ¿Aceptaré las rigurosas instrucciones del franquiciador para la explotación de mi negocio?
- ¿Consideraré sus aportaciones y consejos como interferencias en mi autonomía empresarial?
- ¿Soy capaz de aceptar que la eficiencia de mi gestión se verá condicionada a planteamientos de disciplina empresarial?

El franquiciador le obligará a aplicar aquellas técnicas que, previamente probadas por él, resulten satisfactorias para la rentabilidad del negocio. Su establecimiento deberá operar bajo las mismas normas que el resto de los puntos de venta de la red, de forma que su funcionamiento resulte homogéneo y su imagen claramente identificada en el mercado.

Si lo que desea es tomar sus propias decisiones y gozar de una amplia autonomía, quizás la franquicia no sea lo más adecuado. El franquiciador es el líder y mánager de la red y quien tiene el control final sobre la calidad de gestión y administración. Cualquier rechazo o discrepancia inicial en este sentido afectará de forma importante al éxito de la relación contractual.

Objetivos y perspectivas

- ¿Qué pretendo conseguir con mi incorporación a una red de franquicia?
- ¿Mejorará mi situación a nivel personal y profesional?
- ¿Será capaz de permitirme alcanzar mis objetivos y ver satisfechas mis inquietudes?

Haga una relación de todo aquello que en su opinión puede salir mal con la apertura del negocio y cómo esto puede afectar a su vida personal, familiar y situación económica.

Una respuesta sincera a esta serie de preguntas le hará ver más claramente si sus planteamientos o circunstancias son los más adecuados para afrontar la empresa que se está planteando. Si realmente lo son, sigamos adelante analizando el sector de actividad que más nos interese y el producto o servicio objeto del negocio.

Tanto o más importante que el impulso de una organización franquiciadora y la calidad de su actual estructura operativa es la iniciativa y aportación personal de sus franquiciados.

El dinamismo, competencia y capacidad para asumir responsabilidades por parte del franquiciado constituyen las claves del éxito de dicha organización.

EN RESUMEN...

«La racionalidad del comportamiento humano debe concebirse como la habilidad para perseguir fines y la capacidad para realizar valores.» F. Frischknecht

01 El éxito de un negocio franquiciado dependerá en gran medida de las peculiaridades propias del concepto de negocio y de la situación actual y perspectivas de desarrollo del mercado en el que este fuera a tener lugar. Pero aún más importante será, sin duda, la supeditación de este éxito a la experiencia y capacidad operativa que pudiera aportar el franquiciado.

02 La decisión más adecuada no será aquella que simplemente nos haga decantarnos por la mejor opción empresarial entre una serie de excelentes oportunidades de negocio. El acuerdo óptimo será aquel con el que mejor nos identifiquemos como individuos y como empresarios.

03 Un buen franquiciador tendrá que realizar un esfuerzo evidente de selección de candidaturas con el fin de integrar en su red a aquellas personas que mejor respondan a su perfil ideal de franquiciado, analizando con objetividad sus particularidades como candidatos a la franquicia y planteando y asesorando convenientemente respecto a las exigencias que la explotación del negocio pudiera conllevar.

04 Es posible que la información que se nos facilite respecto a las diversas facetas de la franquicia diste mucho de la realidad y de las posibilidades de explotar el concepto con garantías de éxito y que el franquiciador, más motivado por el ímpetu de expansión de su red que por su correcta estructuración y organización, no desarrolle función alguna de selección y posterior asistencia.

05 Una parte importante del presupuesto de un franquiciador tendrá que destinarse a la expansión de la cadena, pero los planteamientos de crecimiento de la red de venta de cara a la cobertura de diversos mercados geográficos no podrán en ningún caso anteponerse a otras muchas de sus funciones que resultarán imprescindibles para la estabilidad y persistencia de la red.

06 Con anterioridad a la evaluación de nuestro perfil particular como potencial franquiciado, será útil conocer bien qué es una franquicia y lo que nos exigirá como franquiciados, para así evitar muchos problemas que puedan generarse en el seno de la futura relación contractual.

07 Solo a través de un estudio previo de las características de la franquicia podremos cerciorarnos de que nuestras perspectivas de ocupación se ajustan a los términos que puede ofrecernos un compromiso asociativo que se prolongará durante un período más o menos amplio o si, por el contrario, nos interesa mejor cualquier otra fórmula de trabajo autónomo.

08 Un autoanálisis previo de aptitudes y capacidades personales, económicas y profesionales y el apoyo de nuestra familia son requisitos imprescindibles para seleccionar la franquicia que más nos convenga.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Autoevaluación: proceso de meticuloso análisis que el candidato a franquiciado deberá realizar de sí mismo, su perfil, aptitudes y posibilidades con anterioridad a la compra de una franquicia.

Captación de franquiciados: es el proceso que, a efectos de concesión de la franquicia, el franquiciador realizará sobre las candidaturas que opten a la misma y que se deriven de sus propias acciones de búsqueda. Cada franquicia establece sus propios criterios de selección de candidatos.

Intuitu personae: aunque la condición de franquiciado pueda recaer en una persona jurídica, el contrato de franquicia se otorga ante las cualidades y aptitudes de una determinada persona, la cual podrá o no formar parte del accionariado. Es en esta persona en la que recae el intuitu personae del contrato de franquicia y este permanecerá en vigor en tanto sea esta persona la que desarrolle funciones de dirección y gestión y disponga de suficiente capacidad de decisión. Quedará prohibida cualquier cesión del contrato y de la posición de franquiciado sin contar previamente con el consentimiento del franquiciador.

Inversión del franquiciado: cuando se trata de una franquicia, corresponderá al franquiciado la realización de las inversiones de apertura y la cobertura de los costes de gestión.
Estas inversiones se materializarán en muy diversas partidas tales como gastos de establecimiento, inmovilizados materiales e inmateriales, activos financieros, existencias, etc. El detalle de las inversiones precisas tendrá que ser obligatoriamente facilitado por el franquiciador o fruto de un cálculo conjuntamente realizado por ambas partes.

Perfil del franquiciado: aptitudes profesionales, comerciales, personales y patrimoniales exigibles en un franquiciado para una determinada cadena.

---

*Nota: texto publicado en 2010. Los datos estadísticos y la valoración de aspectos del perfil corresponden a la edición original. La terminología contable es anterior al Plan General de Contabilidad vigente (RD 1514/2007). La información precontractual que debe entregar el franquiciador se regula en el Real Decreto 201/2010, que exige, entre otros datos, una **estimación** de las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de un negocio tipo.*

«La autoevaluación. Un paso previo necesario» es el capítulo 2 del libro de Mariano Alonso Prieto, Manual del Franquiciado (LID Editorial Empresarial, 2010, ISBN 978-84-8356-078-5). Publicado en este sitio con autorización del autor.