



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

## “LA EXPANSION EN FRANQUICIA. ESTUDIO PREVIO Y DESARROLLO. APLICACIÓN A UN CASO PRACTICO”

AUTORÍA JOAQUIN GAYARRE MADDOZ
TEMÁTICA DISTRIBUCION COMERCIAL EN FRANQUICIA
ETAPA FP

### Resumen

Vamos a analizar como desarrollar una empresa en sistema de franquicias. Los pasos previos y los estudios necesarios para que esta forma de distribución comercial permita crecer de forma homogénea a una empresa.

Partiremos de la base de una empresa familiar de distribución de productos de jardinería con más de 25 años en el mercado. Dos tiendas propias de 200m<sup>2</sup> y la segunda generación de la familia propietaria que quiere estudiar una posible expansión del negocio en Franquicia con tiendas de esa dimensión.

Tienen tanto clientes profesionales como particulares, servicio propio de mantenimiento de jardines y una imagen corporativa moderna y fresca

### Palabras clave

Franquicia. Expansión. Centro Piloto. Central de franquicia

### Expansión en franquicia

Dentro de las posibilidades futuras de desarrollo de la empresa, no podemos dejar de lado una fórmula que lejos de agotarse, día a día cobra más fuerza en el mercado, ya que promueve, de una forma sencilla, que mucha gente pueda adquirir la condición de empresario, de que puedan tener su propio negocio y gestionarlo, con las sinergias que esto comporta para la marca franquiciada que crece a bajo costo y bajo riesgo al no cargarse de estructura.

Evidentemente, en nuestro caso la franquicia iría orientada hacia el sector más particular, aunque porque no, también de alguna forma no podemos dejar pasar el que los profesionales también compren y por tanto podría y debería, mantenerse una cierta imagen de negocio semiprofesional, la cual lejos de



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

ser un problema sería muy conveniente, ya que nos moveríamos en un sector donde esta característica nos puede diferenciar.

El buscar, un desarrollo franquiciado, no es incompatible con la política de seguir abriendo tiendas propias, de hecho son cosas absolutamente distintas y por tanto compatibles.

El desarrollo, es más fácil cuando separas por *lineas de negocio*, que, aunque se unan a veces aprovechando sinergias, permitan gestionar el desarrollo de una forma mucho más fácil, cómoda y rentable.

Por ello, proponemos el desarrollo combinado de nuestro negocio tradicional de apertura de Tiendas propias, junto a una nueva línea de negocio que desarrolle la política de nuevos centros franquiciados, de dimensiones menores, con capacidad de apertura en ciudades o centros comerciales y de ocio.

Esto nos daría una línea de negocio, con capacidad de evolución más rápida, no sólo a la hora de incrementar facturación y resultados, sino de expansión geográfica, ya que permite alcanzar nuevos mercados e introducir la marca de una forma progresiva.

En un entorno cambiante como el de la empresa actual, hay que buscar cada vez nuevas formas de desarrollo, que sean por un lado eficaces y por otro rentables, (probablemente los dos objetivos principales) en nuestro caso creemos que el comenzar a desarrollar esta expansión, solo puede abrir nuevas oportunidades de negocio y sinergias latentes.

El primer paso, para franquiciar, será la apertura de un “CENTRO PILOTO”. Este es el verdadero banco de pruebas para lanzarse al desarrollo de una marca franquiciable o expandible bajo la tutela de la propia empresa.

Abrir un primer centro de estas características y desarrollar nuestro “Saber Hacer” de una forma muy práctica nos da la oportunidad de estudiar sobre el terreno los pros y contras que nos encontremos.

## Elementos de análisis

Cualquier empresa que quiera desarrollarse en franquicia, deberá analizar una serie de factores para comprobar si su concepto de empresa puede asimilarse a esta forma de distribución.

Las variables que debemos tener en cuenta para analizar son:

- Nuestro Negocio y nuestro Saber Hacer (Know How)
- Nuestro Producto y nuestro Mercado
- Diseño estructura y funcionamiento



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

## 1.- Nuestro Negocio y nuestro Saber Hacer (Know How)

Desarrollar una empresa en franquicia precisa tener un sólido modelo de negocio ya testeado en el mercado.

Hay que plantear unas bases donde “dibujemos” nuestro negocio, sus puntos fuertes, su estructura de personal, de producto, como hacemos las cosas, en definitiva y eso aplicarlo en nuestro Centro Piloto, donde podremos probar y aplicar mejoras y cambios para nuestro negocio franquiciado.

Este Centro Piloto al cabo de un tiempo nos dará una medida real en cuanto a datos muy importantes a la hora de ofrecer a nuestros franquiciados un modelo de éxito y sobre todo de rentabilidad.

Niveles de inversión en tienda, en stocks, las ventas anuales, promoción...cualquier aproximación real para luego aportar a los potenciales franquiciados será de extraordinaria importancia.

En nuestro caso, tenemos una experiencia de más de 25 años, originalidad en los planteamientos, una marca que respalda y características a explotar como la dualidad cliente profesional-cliente particular, que lejos de ser un problema podemos convertirlo en una ventaja.

Además de las características en imagen que seamos capaces de transmitir a base de nuestra propia mascota, el diseño y uso de logos, color e imagen corporativa.

Debemos de lograr que nuestra forma de trabajar sea fácilmente llevada a cabo en todos los centros franquiciados, de forma que toda la cadena funcione de forma homogénea en una misma dirección y bajo los mismos parámetros.

Aquí en gran parte, esto dependerá de la experiencia adquirida en nuestro Centro Piloto, de donde deben de salir todos los cambios del libro original de franquicia, donde se define todo el know how, para la cadena.

Actualmente tenemos dos unidades propias funcionando en el mercado y en base a ellas es más fácil poner en marcha este primer centro piloto, que es necesario sea independiente de estas dos unidades para dotarlo de la autonomía suficiente para que realice pruebas sin tanta presión.

Lo operativo, la verdadera experiencia sería contar por tanto con un **Centro propio Piloto** donde realizar las pruebas y obtener un verdadero test, no solo del mercado sino sobre todo de las formas de hacer las cosas, ¿que podríamos mejorar?, ¿Cómo?...

De lo que si estamos seguros es de que los resultados actuales en nuestros dos centros nos animan a pensar que tenemos un modelo de **saber hacer** propio, fácil de aplicar y fácil de repetir. Hay que tener en cuenta que una gran parte del esfuerzo inicial será la formación, para dotar a los franquiciados de los conocimientos básicos, pero esta formación deberá de ser continua en el tiempo, para actualizar y mejorar procesos, campañas, productos, estrategias comerciales, de compra...

Esto nos facilitará el acceso a franquiciados para los que se diseñará una estrategia de captación, en las diversas zonas de interés, ya que principalmente, nos interesa no sólo grandes núcleos o centros



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

comerciales, sino que geográficamente sean zonas de primera y segunda vivienda, más proclives para el consumo de productos y servicios jardinería.

## 2.- Nuestro Mercado y nuestro Producto

Debemos preguntarnos como es nuestro mercado

Sabemos como hacemos las cosas y sabemos que funcionan, pero tenemos que analizar no solo mirando hacia nosotros sino también hacia el exterior.

Tenemos que estar seguro que nuestro mercado admite un desarrollo amplio, tenemos que ver sus características principales, intentando ver hacia donde evoluciona, adaptando de esta forma con mayor facilidad nuestro concepto de negocio posicionándonos con rapidez.

Una estrategia de expansión en franquicia lo primero que debe de comprobar es si hay un mercado de clientes potenciales que en nuestro caso, si nos referimos al mercado de la jardinería, creemos que si.

Por tanto las zonas de desarrollo turístico, de costa, de montaña...son zonas interesantes. Nos dirigiremos a un público de primera vivienda en invierno y segunda en verano.

Lugares donde convivan estas dos circunstancias, es decir zonas costeras, o con turismo de segunda residencia, pero que aglutinen en sus cercanías población residente suficiente como para que el resto del año tengamos una demanda de productos suficiente.

Además deberíamos de implantarnos preferentemente en Centros Comerciales con un índice de visitantes ya de por si alto durante todo el año lo que facilita la compra por impulso o no planificada.

De la misma forma, zonas ciudadanas de amplio paso comercial de público, pueden aprovechar todas las potencialidades de un establecimiento como el nuestro, donde tanto un profesional como un particular puedan satisfacer su demanda de producto y/o servicio.

A la hora de analizar si nuestro mercado puede sufrir vaivenes importantes en la demanda creemos que las tendencias en jardín, no están muy afectadas por las modas sino más bien por necesidades creadas en el mantenimiento de un estilo de vida actual en el que prima la vida al aire libre. El uso de segundas residencias para vacaciones y fines de semana e incluso en las grandes ciudades, el trasladarse a vivir a las afueras, en urbanizaciones, adosados o chalets, la mayoría de los cuales cuenta con zonas verdes y por tanto con potencialidad como clientes.

De esta forma, teniendo en cuenta el mercado al que nos dirigimos y la tipología de cliente (particular y profesional) nuestro objetivo es cualquier área residencial de primera y segunda vivienda, con un producto, que desde luego no está basado solo en precio.

De esta forma estamos segmentando nuestro mercado a un sector medio, sin olvidarnos de todas las posibilidades de desarrollar negocios de servicios anexos, tanto propios como para nuestros clientes profesionales como: Mantenimiento de jardines, diseño de zonas verdes y equipamientos de exterior, Mobiliario urbano, etc,



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

Estos servicios suelen ser demandados también por los clientes potenciales de nuestra empresa en estas zonas y por tanto debemos prestar atención en su desarrollo, para dotar a la franquicia de más posibilidades de negocio y por tanto de facilidad de expansión.

La competencia de nuestra empresa y de nuestra franquicia, será ante todo las grandes superficies de Bricolaje, donde es fácil encontrar de todo a precios razonables, (aunque muchas veces el precio de estos lugares tiene una gran componente de imagen corporativa, y gancho publicitario, ya que luego no son tan baratos).

Así, a la hora de analizar zonas de expansión intentaremos en la medida de lo posible que estos centros se encuentren a una cierta distancia o no existan, aunque de todas formas al estar hablando de franquicias pequeñas (hasta 200m<sup>2</sup>) podemos introducirnos con mayor facilidad en Centros Comerciales o en Zonas de comercio a pie de calle, donde estas Grandes Superficies no pueden llegar.

El poder dotar a nuestra oferta de servicios y no solo de productos es muy interesante ya que la competencia, solo cuenta con la oferta de producto. Además en estos centros los productos para jardinería tienen un tratamiento de carácter estacional, es decir, solo se completa la gama y se promocionan en primavera-verano, dejando el resto del año una presencia más bien, simbólica de productos para el Jardín.

Esto nos da la ventaja de ser nosotros los que durante todo el año mantengamos una presencia activa en este mercado y por tanto, nos introduzcamos y posicionemos con mayor rapidez en las zonas donde nos desarrollemos en franquicia.

### **Como son nuestros productos y servicios**

Nuestra oferta básicamente se compone de una gama estándar de productos para la creación y mantenimiento de jardines y zonas verdes. Por tanto a nivel producto no va a ser fácil diferenciarse, ya que los fabricantes de estos productos pueden encontrarse en otras empresas del sector y en casi todas las grandes superficies de venta directa.

Por tanto, para que nuestra franquicia sea percibida por los clientes potenciales como original y competitiva, de alguna forma debemos dotarla de valor añadido que atraiga tanto a los inversores (franquiciados) como a los clientes tanto particulares como profesionales.

¿Como haremos esto? Por un lado reforzando la idea de calidad en nuestros establecimientos, un merchandising correcto, etiquetado, exposición, pero ante todo dotando a todos nuestros establecimientos de la diferenciación principal: *EL SERVICIO*.

Al ser un sector de alguna forma más técnico, muchos clientes precisan ayuda a la hora de encontrar el producto o servicio que requieren. Esto en un Gran superficie es complicado. Allí solo ves lineales



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

lentos de producto y ofertas pero muchas veces nadie que te explique, ayude u oriente en la elección de un determinado artículo.

Así, muchos clientes se van sin adquirir lo que precisan o adquiriendo algo que al final no les vale, teniendo que volver para cambiarlo o debiendo quedarse con el si por ejemplo han estropeado el envoltorio en el que venía el producto.

Por tanto nuestra diferencia será básicamente basar en el Servicio individualizado al cliente nuestro éxito, con lo que esto requerirá de actualización y formación de todo el personal y sobre todo de una actitud como filosofía de empresa de cercanía y ganas de ayudar sinceramente.

Resumiendo los aspectos de nuestra diferenciación respecto a los demás y como puntos fuertes a promocionar en nuestra red de franquicias deberían de ser:

- La diversidad de la oferta
- La diversidad de servicios
- El plazo de entrega lo más corto posible
- La actitud y servicio de venta y postventa, incluyendo montadores y transporte
- La estructura física de la tienda, haciendo fuerza en valores actuales como la Ecología, colores corporativos basados en verde, facilidad de circulación, la facilidad de encontrar ayuda
- Marketing, Publicidad agrupada, Imagen de marca, Tarjeta cliente...

Si logramos trasladar estos puntos fuertes de nuestra oferta al mercado, la consideración del precio puede pasar a un segundo plano, (aunque tengamos la obligación de ofrecer los mejores precios dentro de nuestras posibilidades de rentabilidad.)

Por eso la imagen de marca va a ser fundamental, (aunque ya nos conocen en nuestras actuales áreas de influencia) la expansión requiere una fuerte carga emocional en el diseño de la imagen de la franquicia, tanto exterior en logotipos e imagen promocional, como interior en diseño de los locales y en percepción del cliente de la verdadera relación Calidad/Precio que ofrecemos al mercado.

Esto va ser fundamental, dentro del Centro Piloto, será donde analicemos la repercusión que esta imagen tiene en los clientes. ¿Realmente perciben que somos una empresa distinta?, ¿Repiten visita/compra?, ¿Salen satisfechos de su experiencia en nuestra empresa hayan comprado o no? ¿Qué añadirían? ¿Qué no les ha gustado?

Una buena investigación de mercado con clientes directamente en el punto de venta nos dará claves de cómo mejorar y prepararnos para dar el salto definitivo a expandir la enseña como franquicia.





ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 28 – MARZO DE 2010

Diferenciarnos de nuestra competencia y ser percibidos como una buena opción para realizar nuestras compras de productos o la contratación de servicios de jardinería.

Homogeneidad es la palabra que debe de dirigir el funcionamiento de esta franquicia. Un cliente de Sevilla y otro que entre en el local de Valencia debe de encontrar el mismo producto, el mismo servicio y por tanto la misma imagen de marca, ya que el estandarizar nuestros procesos, productos y servicios, creando un planteamiento homogéneo de empresa, da confianza al cliente y construye una imagen de marca fuerte e identificable.

### **3.- Diseño estructura y funcionamiento**

La puesta en funcionamiento de un Centro Piloto debe de estar dirigida, por un departamento específico de la empresa, que coordine todas las acciones necesarias para la puesta en marcha del proyecto de franquicia.

Será el Departamento de Expansión o también conocido como la Central de franquicias.

Este departamento debe de ser independiente de la gestión de la empresa madre, ya que se orienta específicamente para la coordinación de todos los esfuerzos en personal, formación, estrategia, imagen de marca, apertura de nuevos franquiciados, financiación y sobre todo gestión del día a día del Know-How de la red de establecimientos franquiciados.

Es un departamento gestor de “unificación de criterios”. Esto quiere decir, que desde la central se integrarán todos los servicios de compra y venta de estos establecimientos franquiciados de forma que nadie “haga la guerra por su cuenta” y la imagen homogénea de marca quede preservada ante posibles desidias en el día a día de las empresas franquiciadas.

La Central también resolverá y preservará a los franquiciados de posibles errores de interpretación en la filosofía del Libro de Franquicia, documento donde se da explicación del Know How de la franquicia y de todos los procesos comerciales y de gestión de la red de franquicias.

Muy importante dentro del diseño de la estructura funcional será la transmisión de este know-how, la inversión en Formación y el acompañamiento continuo al franquiciado, por parte de la Central, sobre todo durante el primer ejercicio económico. El primer año en cualquier nuevo franquiciado será de ajuste y debe de notar la cercanía de la franquicia en todo momento, prestandole consejo y facilitandole el acceso a información comercial, financiera, de producto...

Todo lo que requiera para ir cogiendo su propia experiencia y su forma de adaptar lo más fielmente posible la filosofía de nuestra empresa a su local y su mercado.

Esto será básico sobre todo a la hora de la adquisición de stocks para venta y la posterior reposición de inventarios, flexibilidad para que pruebe los productos que su mercado local pueda demandar con más intensidad, buena velocidad de reposición, bien a través de canales de la propia Central o bien desde



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

proveedores externos que sirvan directos en la red pero que estén coordinados desde la Central, de forma que libre al franquiciado de esta gestión.

La Central debe de garantizar tanto un buen surtido inicial como la reposición, manteniendo unas condiciones de compra iguales para todo el grupo. Una estrategia que la Central a su vez debería de ir aplicando, a la hora de gestionar las compras de producto, sería incrementar la comercialización de productos con marca propia, con marca blanca fabricados para nosotros por nuestros propios proveedores.

Por tanto una estructura funcional sencilla pero que básicamente desarrolle una empresa de forma homogénea y con la premisa de partida de ayudar al franquiciado a que triunfe en su mercado, a que sea rentable.

De una forma resumida la Central:

- Gestiona el Libro de Franquicia
- Evalúa a los candidatos a franquiciados
- Diseña la política y gestión de compras
- Diseña la política y gestión comercial
- Diseña la política y gestión de la publicidad, promociones e imagen corporativa
- Gestiona e imparte la Formación a franquiciados
- Coordina todo el caudal de información hacia el franquiciado y desde el franquiciado hacia la central, proponiendo mejoras, ajustes de la gestión y fomentando el desarrollo equilibrado de la red.
- Control y desarrollo de un Sistema informático homogéneo, al que estará conectada toda la red franquiciada
- Desarrollo de herramientas informáticas para el franquiciado que le dote de capacidad de análisis de ratios económicos y de gestión: Facturación / Rotación / Rentabilidad por línea / Inmovilizado / Cambio de línea (Productos estacionales) / Existencias mínimas / Punto de pedido...

Este diseño estructural facilitará al franquiciado su gestión diaria de su propia empresa sobre todo al principio cuando la falta de experiencia pueda lastrar la consecución de resultados.





ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 – MARZO DE 2010

## BIBLIOGRAFIA

- Galán González, J. L. y Díez de Castro, E. C. (1998). *Práctica de la Franquicia*. McGraw-hill.
- Rondán, F. J., Navarro García, A., Díez de Castro, E. C. (2005). *El sistema de franquicia*. Ediciones Pirámide

## Autoría

---

- Nombre y Apellidos: Joaquín Gayarre Madoz
- Centro, localidad, provincia: Chiclana Cádiz
- E-mail: [joaquiringayarre@yahoo.es](mailto:joaquiringayarre@yahoo.es)