



Una vez que has seleccionado el negocio en cadena que más te interesa, y antes de lanzarte a la aventura empresarial, tienes que averiguar si realmente te conviene. Y para eso debes responder de forma convincente a una serie de preguntas, como ¿existe territorio de exclusividad?, ¿me puedo fiar de la cifra de inversión inicial?, ¿me ponen excusas a la hora de facilitarme la lista de franquiciados?, o ¿la enseña es solvente?

A continuación te enseñamos cómo hacerlo

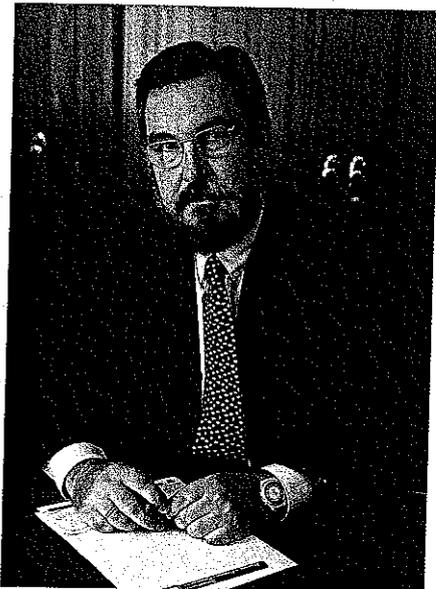
Por Carmelo Hermoso de Mendoza

01

¿Qué información económica tengo que conocer?

La mayor parte de las redes de franquicia dispone de un plan de negocio adaptado a las características generales de su modelo empresarial. Esta información se basa en situaciones más o menos estandarizadas, aplicables a los distintos mercados de implantación de la enseña. Por tanto, los planes económicos hay que tomarlos como punto de referencia de lo que podría ser el futuro escenario del negocio que se pretende franquiciar, sin olvidar que es preciso adaptar en cualquier caso los datos que facilite el franquiciador a las necesidades concretas de cada establecimiento.

Para Santiago Barbadillo, director general de Barbadillo Asociados, existe una información básica que cualquier futuro franquiciado debe conocer antes de sumarse a una red. En primer lugar, la cuenta de inversión, que debe tener en considera-



Jesús Capitán (Sdeyf Group): "Ningún banco financiará a nadie que carezca de capacidad de endeudamiento".

ción todas las partidas que forman parte del capital inicial. Este desembolso está constituido por "las partidas económicas que aportará el franquiciado hasta la apertura de su unidad al público, ya sea con motivo de la adquisición de bienes y servicios para el establecimiento o por el pago de gastos necesarios para el mismo".

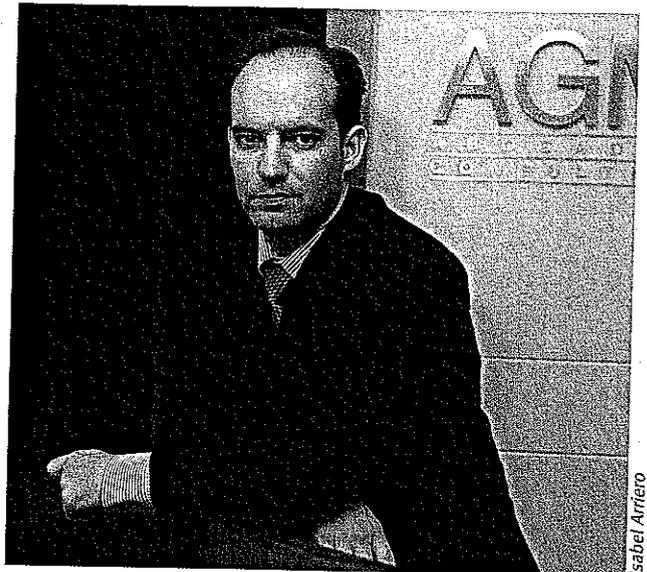
Dentro de esta cuenta de inversión hay que considerar los gastos de constitución de la sociedad, obra civil en el local, proyecto y licencias, equipamiento de gestión (*software*), mobiliario, maquinaria y equipamiento general, así como el derecho de entrada a la red.

02

¿Qué grado de certeza tiene el plan de viabilidad?

Los planes de viabilidad presentados por los franquiciadores suelen estar fundamentados en datos contrastados y fundados en la experiencia previa de la red. Sin embargo, para que un plan en concreto tenga consistencia habrá de evaluar las circunstancias específicas de la zona en la que deseamos explotar la franquicia y nuestras particularidades como futuros integrantes de la enseña seleccionada.

Basándose en las experiencias adquiridas con sus establecimientos y con la explotación del conjunto de la cadena, el franquiciador podrá realizar una simula-



Julio Rocafull (AGM Lawrope Abogados): "Es preciso tener mucho cuidado con las cláusulas de la zona de exclusividad, que no debe estar condicionada".

ción que se ajuste lo más posible a la realidad. Para ello, "es imprescindible conocer aspectos como el mercado potencial de la zona de implantación, las características del emplazamiento, el grado de competitividad del entorno, las características físicas del local seleccionado y sus condiciones de adquisición o arrendamiento", indica José Ramón Padrós, socio consultor de Mundo-Franquicia Consulting.

También es esencial saber cuáles son nuestras necesidades de financiación, qué forma jurídica vamos a adoptar en el negocio, o qué requisitos de personal tendremos. De esta forma el franquiciador nos podrá dar un plan de viabilidad ad hoc, que se adapte a nuestras necesidades. "Si-



los datos son objetivos, el plan se ajustará bastante a la realidad”, reconoce Óscar Bellot, director de Expansión de Abrasador. No obstante, Federico Zwanck, presidente de la Asociación Española para el Desarrollo y de Defensa del Franquiciado (Aedef) recomienda “hacer un plan de viabilidad propio” para ver si realmente merece la pena realizar la inversión.

03

¿Me puedo fiar de la cifra de inversión inicial?

Existen unos gastos que no siempre se hallan recogidos en las partidas que ofrece el franquiciador en la información económica que facilita a los candidatos. Normalmente son partidas que, sin estar consideradas técnicamente como inversión inicial, tendrán que ser desembolsadas también antes del comienzo de la actividad; cantidades que normalmente podrán ser recuperadas por el emprendedor sin necesidad de recurrir a la amortización: mercancía, gastos de la campaña de lanzamiento, IVA de los importes que forman la inversión, fianzas y depósitos.

Es recomendable prever todos y cada uno de los gastos de la puesta en marcha del negocio. De nada vale ilusionarse con previsiones y datos que no se ajusten a la estricta realidad. El responsable de Expansión de la cadena de restauración Abrasador recomienda sentarse a la mesa con el franquiciador y detallar absolutamente todas aquellas partidas que supongan un desembolso para el franquiciado. “Es la única manera de no llevarse a engaño y de tener una idea lo más realista posible del coste del negocio”.

En este sentido, Javier Pelayo, director de Expansión de Prestto, aconseja confrontar y



“Para no llevarse a engaño, hay que detallar absolutamente todas las partidas que supongan un desembolso para el asociado”

analizar partidas similares de enseñanzas del mismo sector, de manera que puedan observarse las diferencias reales entre una y otra. “Hay cadenas cuya inversión inicial aparente es la mitad de otras de la competencia por el simple hecho de que no incluyen partidas como la decoración o el suministro de consumibles”, explica.

Tampoco se suele tener en cuenta el capital circulante necesario en el despegue de casi todos los negocios. Para Santiago Barbadillo es primordial contar con un fondo de maniobra “para los primeros meses de la actividad, en previsión de comienzos flojos o de situaciones de tesorería difíciles como consecuencia de unos ingresos iniciales no muy alentadores”.

Si no se hacen bien los cálculos nos podemos ver en una situación comprometida a expensas del flujo de caja. Es preferible partir de escenarios conservadores durante los primeros meses y contar de antemano con números rojos que se irán corrigiendo con ese fondo de maniobra. “Es mejor ser al- ➤

Asegurar la formación

La transmisión del saber hacer del franquiciador resulta imprescindible para el buen funcionamiento de una enseña. Cuando un franquiciado se suma a una marca es habitual que carezca de experiencia en el sector. De ahí que tenga que ser instruido por la central de manera rápida y conveniente para ponerse al frente del negocio que desea regentar. El proceso de aprendizaje de un franquiciado consta de dos fases. Por un lado está la formación inicial, que casi todas las cadenas dividen en una parte teórica y en otra práctica; por otra, la formación continua, que suele ser tan importante como la inicial, pues permite ampliar y refrescar los conocimientos de los franquiciados.

“En Abrasador damos una formación inicial de dos semanas. Se instruye tanto al franquiciado como al personal de cocina y sala. Posteriormente, y de manera mensual, damos un curso a medida durante cuatro horas al mes en cada uno de los establecimientos”, explica Óscar Bellot. Aunque el coste de la formación suele estar incluido en el derecho de entrada, conviene que nos aseguremos. También es necesario aclarar si incluye desplazamientos, alojamiento, manutención y la instrucción del personal, ya que algunas enseñanzas únicamente forman a sus franquiciados y son estos los encargados de transmitir los conocimientos después a sus empleados.

► go negativo en la previsión de ventas en los primeros compases de un negocio antes que echar las campanas al vuelo y encontrarnos con que la financiación prevista a través del flujo de caja no se produce”, señala Óscar Bellot.

04

¿Facilita el franquiciador opciones de financiación?

Para iniciar un negocio en franquicia lo ideal es contar con la mayor cantidad de recursos propios. Algo que no siempre es posible y que nos llevará indefectiblemente a buscar financiación a través de créditos, préstamos, proveedores o cualquier otra fórmula que permita poner el negocio en marcha. Lo normal es contar con, al menos, un 35% del capital necesario para acometer la inversión.

En materia de financiación bancaria resulta positivo el hecho de que una enseña tenga suscrito algún acuerdo con condiciones ventajosas y preferenciales. Para el responsable de Barbadillo Asociados, estos convenios le dan al franquiciado “una seguridad económica y una confianza en la solidez de la red”.

No obstante, aunque prácticamente todas las grandes cadenas cuentan con algún acuerdo de este tipo, no siempre se obtienen mejores condiciones que con el banco o la caja de ahorros con la que habitualmente trabajamos.

Según Jesús Capitán López, director gerente de Sdeyf Group, al margen de los tipos preferenciales que se puedan manejar en estos acuerdos, a veces se simplifican los trámites burocráticos, pero en todo caso el franquiciado debe ser consciente de que

Como criterio general, lo ideal es que el concepto haya sido experimentado al menos en tres unidades durante cinco años

“ningún banco lo va a financiar si no tiene capacidad de endeudamiento”.

No hay duda de que a la hora de tratar con los bancos lo mejores lo avalado y respaldado por una gran marca. Esta es la mejor garantía. Mayores dificultades nos encontraremos cuando la cadena sea de nueva creación y no pueda demostrar un “histórico” de la marca.

Al margen de la financiación bancaria, existen otras fórmulas. Se pueden establecer acuerdos con proveedores que dejen pagar a 30, 60 o 90 días, o conceder canchales en los cánones, financiar las existencias o con-

tar con la participación inicial del franquiciador –con un capital mínimo– en la sociedad que se va a montar”, explica José Ramón Padrós.

Un ejemplo de financiación extrabancaria lo encontramos en la marca Abrasador. “El franquiciado paga a 30, 60 o 90 días las existencias iniciales de carnes y productos. También le podemos retrasar el abono de los cánones y, en algunos casos, hasta el derecho de entrada. Incluso con la obra civil, que suele representar una inversión considerable, le marcamos un calendario de pagos: 30% a la firma del presupuesto, 20% al mes siguiente y el resto en 8 letras mensuales”.

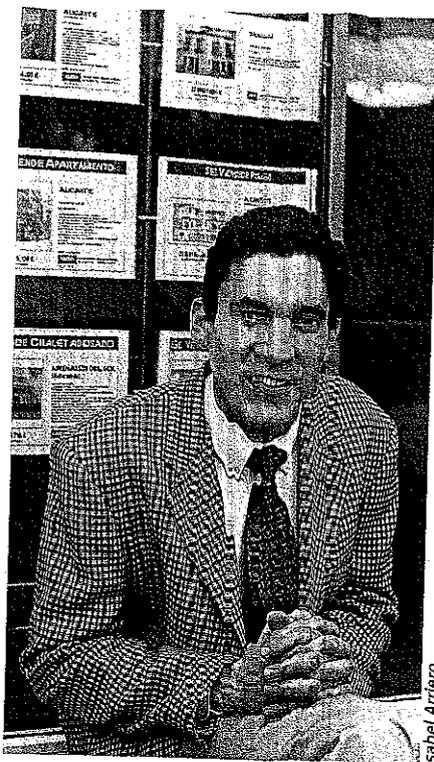
05

¿Se cumple el plazo medio de recuperación de la inversión?

Para valorar adecuadamente una propuesta de negocio de franquicia es necesario fijarse en el plazo medio de la recuperación de la inversión. Este puede depender no sólo del montante de dicho desembolso, sino también del sector en el que nos movamos. En términos generales, según Santiago Barbadillo, para una inversión de 120.000 euros se debe esperar, al menos, 24 meses.

Javier Pelayo considera que un plazo razonable para recuperar el capital invertido debería producirse en torno a los tres años. “Aunque no hay una regla matemática, porque no es lo mismo tener el local en propiedad que pagar un alquiler”.

En todo caso, para conocer con cierta exactitud cuál será el plazo de recuperación de la inversión efectuada en la franquicia es necesario elaborar un plan de negocio a medida, una vez tengamos clara la ubicación



Roberto Mangum (Coldwell Banker Gestiam): “Hay que hablar con los franquiciados antes que con la central”.

del local y el estudio de mercado de la zona.

06

¿Qué me ofrecen como contraprestación al derecho de entrada y a los cánones de mantenimiento y publicidad?

Los pagos por derecho de entrada y cánones deben guardar una relación con los servicios que ofrece la central de franquicia, y nunca ser abusivos ni desproporcionados. Como en otros casos, lo mejor es comparar las contraprestaciones que ofrecen distintas enseñas del mismo sector, de manera que podamos analizar con criterio las supuestas ventajas o inconvenientes de cada una de ellas en esta materia.

A juicio de Guillermo Bermúdez González, autor del libro *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, las cuotas han de ser en todo momento "transparentes y objetivas, y proporcionales a lo que el franquiciado recibe a cambio".

Puede parecer que el derecho de entrada no tiene una contraprestación material concreta, pero "hace al franquiciado receptor de la marca, del saber hacer, de la formación inicial y de la exclusividad territorial", explica Santiago Barbadillo.

El montante de esta cuota no es homogéneo en ningún caso, sino que dependerá "de la notoriedad de la marca, de la diferencia-

ción de los productos, de los resultados previstos y de la inversión exigida al franquiciado", matiza Bermúdez.

No obstante, existen decenas de cadenas que no aplican a sus franquiciados ningún tipo de canon de entrada. Suele tratarse de enseñas de producción (cuando el franquiciador está involucrado en la fabricación del producto que se franquicia) o de distribución (no lo fabrica, pero dispone de distribuidores que lo suministran a la red), en las que la central aplica un sobreprecio.

A la hora de analizar los cánones de explotación o mantenimiento hay que considerar en concepto de qué se van cobrar. Por un lado, son una contrapartida a los resultados periódicos que vamos a obtener como franquiciados. Pero, por otro, constituyen "una contraprestación por el apoyo continuo que la central presta al franquiciado", dice el director general de Sdeyf Group.

Los cánones pueden ser fijos, variables y mixtos. "La gran mayoría son variables, mediante un porcentaje sobre las ventas. ➤

Lo importante en una cadena no es su antigüedad como empresa, sino el tiempo que lleve operando como franquicia

Cuidado con el contrato

El contrato es la piedra angular de la relación entre franquiciado y franquiciador; al regular los derechos y obligaciones de las partes. En él deben de estar reflejadas todas las condiciones de esa relación, desde las que conciernen a la exclusividad territorial, los plazos del contrato y su renovación, hasta lo referido a la transmisión del saber hacer, el control de la red o el suministro. Para Marina Bugallal, abogada del despacho Mariscal & Asociados, el contrato tiene que estar redactado de la manera más clara posible, especificando absolutamente todas las obligaciones y derechos de ambas partes. "Hay muchos documentos", explica, "que más que obligaciones concretas a cargo del franquiciador lo que incluyen son

compromisos abiertos que no comprometen a nada".

Por eso, antes de firmar cualquier contrato los expertos recomiendan leerlo atentamente y someterlo a estudio.

Es muy importante que queden bien señaladas las condiciones y las cláusulas. "Si el que firma como franquiciado es una empresa y hay pacto de intuitu personae, en el que él como administrador de la sociedad se compromete a trabajar para la franquicia en exclusividad, debe saber que tiene que cumplirlo, y que si no lo hace tendrá que responder de acuerdo a las penalizaciones firmadas", explica Julio Rocafull.

Asimismo, en el caso de que firmemos un contrato por un periodo de tiempo y que-

ramos abandonar la enseña antes de su finalización, "el franquiciador podrá pedir daños y perjuicios", advierte Bugallal.

En cualquier contrato no deberían faltar aspectos fundamentales, como las condiciones de abastecimiento, las causas por las que se puede resolver, la zona de exclusividad o las obligaciones financieras.

No existe ningún texto normativo que indique cuál debe ser la duración de los contratos, pero los expertos apuntan a un mínimo de cinco años o al tiempo equivalente en que el franquiciado tarde en recuperar la inversión.

Las renovaciones deben dejarse bien claras, especificando si se tendrá que volver a pagar no el derecho de entrada.