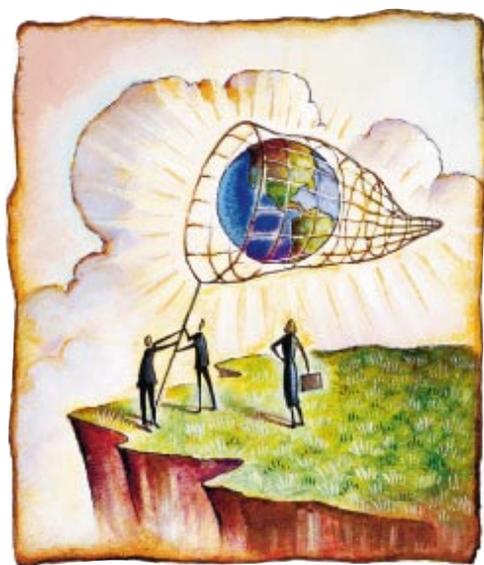


El uso adecuado y eficaz de las nuevas tecnologías de información, de comunicaciones, de almacenamiento y proceso de datos, y de interacción con el cliente supone una mejora en el funcionamiento de la red de franquicias.

# LA FRANQUICIA E-NRED@D@



## Claves para franquicias en la nueva economía

**Enrique Dans**

Profesor y director del Área de Sistemas de Información  
en el Instituto de Empresa.

La llamada “nueva economía” supone un escenario difícil de analizar para todas las empresas y, en particular, para las cadenas de franquicias. Un sector tan importante en la creación de valor como el de las franquicias permanece en una actitud escéptica, expectante, al margen de toda esa pretendida revolución. ¿Deberían las franquicias empezar a plantearse realizar actividades en Internet? ¿Qué es lo que realmente les va en ello? ¿A qué parte de la compleja variedad de tecnologías y soluciones les conviene prestar atención?

**D**esde que, alrededor del año 1850, a Isaac Merritt Singer se le ocurrió distribuir sus máquinas de coser mediante un innovador sistema que concedía los derechos de comercialización exclusivos en un territorio a cambio de comisiones, pocas veces el sistema de franquicia se habrá encontrado con retos tan grandes en su historia como el que supone la entrada en la nueva economía. Diseñado originalmente como una forma de expansión rápida para negocios que no podían permitirse el crecimiento mediante fondos propios, el sistema de franquicia ha supuesto uno de los más interesantes inventos en la historia de la gestión empresarial. Se trata de un sistema bastante sinérgico, que permite a las empresas alcanzar unos objetivos de crecimiento en principio fuera de su alcance mediante la cesión de determinados derechos a una serie de empresas externas a cambio de retornos económicos y, recíprocamente, permite a una serie de emprendedores lanzar proyectos empresariales con el respaldo y la seguridad de una marca y unos procesos conocidos.

¿Qué deberíamos considerar como señas de identidad de una franquicia? Esa característica de relación recíproca entre los dos actores principales: franquiciador y franquiciado. El franquiciador, que normalmente ha alcanzado ya un tamaño mínimo eficiente, decide expandirse otorgando a una serie de franquiciados una serie de derechos normalmente exclusivos para un territorio determinado. Estos franquiciados suelen entrar dentro de la categoría de pyme y dependen en gran medida de la cesión de productos y/o *know-how* que el franquiciador les otorga. Los franquiciados se encuentran, por tanto, alejados del franquiciador, al que “no ven todos los días”, de ahí la necesidad de contar con sistemas más o menos sofisticados de comunicación y control, manuales de identidad corporativa, procedimientos, *reporting*, etc. que facilitan que la imagen y la calidad del producto o servicio franquiciado se mantengan dentro de unos límites de calidad razonables.

### La reducción de la fricción

**¿**Cómo se aplican a estructuras complejas de este tipo el complejo entramado de tecnologías y cambios que supone la nueva economía? No resulta fácil en absoluto. De entrada, una de las principales características de la nueva economía, la llamada “reduc-

ción de fricción”, plantea problemas de todo tipo. Ese primer factor diferencial que se atribuye a Internet es el de “lubricante”, elemento reductor de la fricción, es decir, una transacción realizada a través de la Red tiene menos obstáculos, requiere un esfuerzo menor y, por tanto, se realiza de manera más ventajosa. Evidentemente, entre arrastrar un carrito por el hipermercado y realizar no menos de tres operaciones de carga y descarga con bultos de diversa naturaleza o hacer unos cuantos *clicks* con el ratón y que la compra aparezca en el domicilio, hay una gran diferencia. Esta gran diferencia, una de las más primarias y fáciles de ver, fue una de las primeras y más llamativas ventajas que se intentaron explotar en la nueva economía.

Sin embargo, todo aquel que se plantee Internet como un canal de comercialización más sabe el tipo de problemas que puede acarrear. Cuando la fiebre de las empresas “punto-com” atacó por primera vez, la mayoría de las empresas comerciales interpretó la revolución como la posibilidad de alcanzar muchos clientes mediante un canal virtual, una tienda en Internet, a la que los clientes podrían llegar directamente, sin necesidad de intermediarios. La idea de la desintermediación arraigó profundamente en una serie de sectores acostumbrados a repartir las ganancias entre diversos actores que posibilitaban llevar el producto hasta los clientes y que ahora, de manera súbita, veían su papel cuestionado. Imaginamos a I.M. Singer con una herramienta como Internet. ¿Sería verdad que, de la noche a la mañana, las marcas podrían dedicarse a distribuir los productos directamente? Un fenómeno así conllevaría una crisis sin precedentes en la distribución y afectaría claramente a las cadenas de franquicias.

¿Qué ocurrió? En primer lugar, que las perspectivas anunciadas por los falsos profetas, los Júpiter y Forrester del mundo, resultaron tan es-

“ Muchos franquiciados comenzaron a ver Internet como algo capaz de dejarles sin trabajo de un día para otro si daba la casualidad de que se popularizaba su uso ”

“ Si, como franquiciador, quiere utilizar el canal Internet como medio de distribución, asegúrese de que con ello no rompe el delicado contrato psicológico que tiene con sus franquiciados ”

casamente fiables como las metodologías de investigación en las que decían basarse, es decir, ni se han alcanzado las cifras de difusión de la tecnología que habían anunciado ni, tan siquiera, seguramente, la mitad de la mitad. En un escenario como éste, Singer habría tenido que conformarse con distribuir sus máquinas de coser al escaso porcentaje de población que tuviera conexión a Internet, algo que aún le habría obligado a ejercer de inventor por segunda vez y “sacarse de la

manga” el sistema de distribución mediante franquicia. En cualquier caso, muchos franquiciados comenzaron a ver Internet como algo capaz de dejarles sin trabajo de un día para otro si daba la casualidad de que su uso se popularizaba.

Sin embargo, ¿es esto verdad? ¿Será posible desintermediar al franquiciado si Internet se convierte en ubicuo? Continuando con el ejemplo, imaginemos otra vez a Singer. Podría publicitar, exponer y vender sus máquinas de coser en la *Web*, sí, pero... ¿qué ocurriría si la máquina se estropeara? Arreglar máquinas de coser a través de la Red ya resultaría más complicado, eso sin tener en cuenta que la elección de máquina era un proceso complejo, basado en el tipo de trabajo y de usuario al que estaba destinada, y que el usuario, ante una tecnología novedosa, prefería encomendarse al criterio de un vendedor especializado. Es posible que este tipo de dudas hubiera hecho que Singer no se encomendase completamente a Internet. ¿Por qué? Simplemente, porque sus franquiciados le generaban mucho, mucho más valor añadido que el mero hecho de poner sus máquinas en manos del cliente.

La historia tiene su moraleja: si, como franquiciador, quiere utilizar el canal Internet como medio de distribución, asegúrese de que con ello no rompe el delicado contrato psicológico que tiene con sus franquiciados; que éstos no vean cada venta a través de la Red como una venta menos en su haber.

Existen numerosos ejemplos sobre cómo hacerlo, desde convertir el sitio en Internet en un centro de información sobre el producto, que incentive la decisión de compra, pero que remita al franquiciado más cercano para la transacción en sí, hasta encargar a ese franquiciado más próximo la distribución del producto o la prestación del servicio en el domicilio del cliente. En algunos casos se puede recurrir al producto de una capa de servicio que haga que para el cliente sea ventajoso no optar por la compra directa, sino recurrir al distribuidor convencional. El sistema en sí no está exento de dificultades, pero resulta mucho más conveniente avanzar por ese camino que por el contrario, porque, si sus franquiciados perdieran la confianza, podría perder algo que le ha costado mucho tiempo ganar.

Algunas empresas han desarrollado sinergias entre su canal Internet y su canal físico que permiten, por ejemplo, que los clientes puedan devolver en este último canal aquello que compraron *on-line* y que no les dejó satisfechos o que sea la propia tienda física más próxima al domicilio de reparto la que efectúe la transacción. No obstante, estos métodos son únicamente aplicables en aquellos productos no demasiado sensibles al precio y en los que la competencia no es muy fuerte. Si no es así, siempre se deja una oportunidad para que algún competidor avispaado intente la venta directa a un precio menor y tanto los franquiciadores como los franquiciados se queden “compuestos y sin cliente”. En la mayoría de los casos, replicar el proceso tradicional con Internet como única variación es dejar un hueco para que un competidor, tradicional o de nueva aparición, reingenierice la cadena de valor y atente contra el negocio tradicional.

Claro está que no todos los productos son iguales y que, en función del componente de servicio en el que se base la franquicia, se puede ser más o menos resistente a este tipo de preocupaciones. En el hecho de que esta tentación de intentar reducir la fricción sea menos inmediata en franquicias que en negocios de crecimiento endógeno es posible que se encuentre una de las explicaciones para que, a día de hoy, la mayoría de las franquicias más conocidas no venda directamente a través de Internet.

Ahora bien, en Internet no todo es vender. Si, por ejemplo, pensamos en un coche, el hecho de contar con una información completísima, la posibilidad de hacer comparativas, montar y des-

montar el coche, sus motorizaciones, sus extras y sus colores a nuestro gusto, ver vídeos del coche en movimiento, del coche parado, desde dentro y desde fuera, etc. hace muy posible que llegue a alterar el comportamiento de compra. Cuando este tipo de servicios están bien desarrollados, es muy probable que esta acción en Internet tenga un impacto; sin embargo, si se espera que dicho impacto se refleje en un incremento de ventas en Internet, seguramente no será así, porque pocas personas se plantearán comprar el coche directamente. La amplia mayoría preferirá pasarse por un concesionario, tocar el coche y pagarlo allí mismo. Sí se apreciará un incremento en las ventas, pero, aunque originadas en Internet, estas ventas se realizarán en el canal convencional. Todo lo que signifique “seducir” en Internet, para, posteriormente, “culminar el acto” de manera presencial, será, sin duda, agradecido por la red de franquiciados.

### La comunicación al poder

El comercio electrónico no es lo único presente en la nueva economía: están también todas las posibilidades de comunicación ligadas a las nuevas tecnologías. El *e-mail* de un modo simple, las *intranets* como escalón superior o los ERPs (*Enterprise Resource Planning*: los SAP, Oracle, Baan, Navision, etc.) ofrecen todo un elenco de posibilidades de intercambio de información y comunicación entre franquiciadores y franquiciados. Debido a las especiales características de la relación comercial, es muy típico que franquiciadores y franquiciados pasen largas temporadas sin “verse las caras”, de manera que esa sensación de pertenencia, de compartir un algo común en forma de activo intangible llamado “marca”, no se realiza como debería.

Internet puede funcionar como ese vínculo de unión, como ese vehículo de relación que permita una comunicación efectiva, unida a un *reporting* y control que, sin ser agobiante o demostrativo de una falta de confianza, facilite la operativa de la red comercial. Es posible, incluso, entrar en sistemas de administración de inventarios en remoto, que permitan al franquiciador tomar decisiones de reposición de existencias en función de los remanentes en manos de la red. Todo ello debe estar basado en una relación de mutua confianza que evite excesos, que impida que un franquiciador avisado ponga más inventario en manos de la red que el que ésta puede realmente

vender con fines contables o de otro tipo. La idea central es que, gracias a las nuevas tecnologías de comunicación, la franquicia debería poder funcionar un poco más como un todo, una compañía única, algo que se superponga a ese complejo entramado de intereses a veces contrapuestos entre franquiciador y franquiciado.

### La economía cliente-céntrica

Una de las principales características de la nueva economía es el cambio en los conceptos de la relación comercial, el llamado *Customer Relationship Management* o CRM. Esta filosofía se basa en el desarrollo de la relación con el cliente como medio para fidelizarlo y conseguir desarrollarlo. El CRM propone un modelo en cuatro fases: identificación del cliente, clasificación en diferentes grupos de interés, relación con él y adaptación a sus gustos y necesidades.

El ejemplo de Manolito, el personaje Quino, es el ideal de la tienda de la esquina. Era capaz de reconocer a sus clientes, de clasificarlos en función de cuánto y qué compraban, de encaminar la relación con ellos de manera consecuente e, incluso, en un grado más modesto, de adaptar determinados productos a sus gustos e intereses. Visto así, Manolito era un genio del CRM, todo un prócer de la nueva economía. Sin embargo, ¿qué ocurre si Manolito quiere expandirse y montar “Almacenes Don Manolo” en diversos lugares de Buenos Aires?

Ocurre que choca con un factor limitado: el almacenamiento. Hasta el momento previo a la expansión, la información de los clientes se encontraba almacenada en el “disco duro” que Manolito llevaba encima de los hombros. Al expandirse, dada la imposibilidad de fraccionar ese disco duro de manera relativamente indolora, las ventajas de canalizar esa relación con el cliente a través de toda la red se perdían.

El CRM, por tanto, pretende mantener esa

“ Todo lo que signifique “seducir” en Internet para, posteriormente, “culminar el acto” de manera presencial será, sin duda, agradecido por la red de franquiciados ”

relación privilegiada con la tienda de la esquina a lo largo de toda la Red, utilizando mecanismos como las bases de datos, los sistemas de interacción a través de diferentes medios o la fabricación modular. Ahora bien, en el caso de las franquicias, el CRM se encuentra una situación dicotómica interesante: los clientes, sus datos y los de su relación se encuentran, sin duda, en manos de los franquiciados. Sin embargo, la inteligencia, las posibilidades de proceso de esos datos, la generación de recomendaciones, de contactos por otros medios, etc. se encuentran en el franquiciador. El franquiciador es el único elemento de la red capaz de albergar, como parte del servicio que brinda a sus franquiciados, esa inteligencia de CRM capaz de fidelizar a los clientes, de conseguir que prefieran una marca y no otra, de que se sientan envueltos en una relación y en unos productos que les hagan sentir que, si persisten en su fidelidad, tienen algo que ganar.

Al hablar de CRM, la interconexión total presenta su obvia correspondencia. Los beneficios que el cliente obtiene de tal interconexión son evidentes. La red de franquiciados pasa a ofrecer, de cara al cliente, una imagen completa, coherente, de compañía única. Se posibilita el desarrollo de una lealtad a la marca, con toda la importancia que esa identificación con la marca adquiere en el caso de la franquicia, pero, además, el franquiciador dispone, en tiempo real, de toda la información sobre los clientes –que previamente sólo estaba en posesión de los franquiciados, con limitadas posibilidades de utilización– y puede, por ejemplo, utilizarla para evaluar tendencias de consumo, para establecer vías de comunicación directas con los clientes, para darles un mejor servicio, para aprovechar oportunidades de *cross-selling* y *up-selling*, etc.

El problema, en cualquier caso, puede venir a la hora de repercutir estas necesarias inversiones en la relación. En una relación en la que el franquiciado está acostumbrado al pago de cánones por producto, por facturación o por publicidad, introducir un nuevo insumo en forma de canon por tecnología parece poco recomendable y, posiblemente, generará un cierto descontento en la red, de ahí que resulte fundamental la gestión de estos proyectos de CRM desde un punto de vista integral. Una adecuada estimación de los beneficios potenciales y una venta adecuada tanto a la empresa como a la red son elementos de una importancia primordial.

Si el promedio de proyectos de CRM fallidos, que son poco utilizados por el personal o que simplemente no desarrollan su funcionalidad completa es de por sí alto en las empresas convencionales, las posibilidades de error en las cadenas de franquicias pueden ser incluso superiores si determinados elementos se descuidan. En principio, los beneficios alcanzados pueden justificar que sea el franquiciador el que corra con la mayor parte de la inversión, de manera que visualice a los franquiciados como “puntos de recogida de información” sobre el cliente en forma de red dispersa. Sin embargo, es importante que ese franquiciador vea, a su vez, los beneficios que puede reportarle una utilización correcta de los instrumentos que tiene a su alcance, puesto que, si no lo hiciera así, se obtendría un sistema con fallos en el origen. Así, si la recogida de datos es percibida como un intento hostil de control por parte del franquiciador o exige un cierto número de procedimientos incómodos extra por parte del franquiciado, es posible que se cuente con un maravilloso sistema destinado a la no utilización.

### ¿Nada nuevo bajo el sol?

**E**n definitiva, los temas de reducción de fricción, de comunicación, de recuperar la filosofía de la tienda de la esquina... no son realmente nuevos. Lo único que plantea la nueva economía es que se haga lo mismo que en la vieja, pero de manera más eficiente. Utilizando nuevas tecnologías de información, de comunicaciones, de almacenamiento y proceso de datos, de interacción con el cliente, etc. es posible “afinar” el funcionamiento de la red de franquicias para que, sin perder esas ventajas de expansión ágil y rápida, no se incurra en problemas de incoherencia o pérdida de control. De hecho, muchos analistas opinan que las organizaciones del futuro tendrán una estructura mucho más descentralizada, más interdependiente, más flexible, parecida a una red de franquicias. El futuro ya está aquí; no tema enredarse. □

«La franquicia e-nred@d@». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 1906.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 1161 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial).