

3^{er} ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL FRANQUICIADO



DESARROLLADO POR

**BARBADILLO
ASOCIADOS**
asesores en franquicia

EDITA

Barbadillo y Asociados Consultores, S.L.

TÍTULO DE LA OBRA

3^{er} Estudio de Satisfacción del Franquiciado.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad, ni parte de este 3^{er} Estudio de Satisfacción del Franquiciado puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico ni mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito de Barbadillo y Asociados.

Junio de 2016

BASES Y OBJETIVOS

El presente informe contiene los resultados del **Tercer Estudio de Satisfacción del Franquiciado**.

En esta **tercera edición**, la consultora Barbadillo y Asociados ha vuelto a poner el foco de atención sobre el franquiciado para comprobar su situación real dentro de la cadena de franquicias en la que opera.

Elaborado a partir de una **encuesta por muestreo estadístico realizada a 500 franquiciados** de cadenas de diversos sectores, el informe persigue los siguientes objetivos:

- **Recopilar periódicamente información** sobre la relación entre franquiciador y franquiciado, convirtiéndose en un barómetro anual del estado en que se encuentra dicha relación, piedra angular del Sistema de Franquicia.
- **Aportar una visión objetiva y fidedigna** de la situación real de los empresarios que operan en España bajo el régimen de franquicia.
- Comprobar **cómo evoluciona la relación entre franquiciador y franquiciado** a lo largo del tiempo y según las diferentes coyunturas económicas.

El estudio condensa **información de valor** tanto para franquiciadores, como para franquiciados y, en general, para todos aquellos empresarios y emprendedores que tengan algún tipo de interés en este sistema de comercio asociado que continúa generando riqueza a través de la **creación de empresas** y la consecuente **generación de empleo**.

El conjunto de franquicias participantes, ha sido seleccionado en función de varios criterios: sector de actividad, antigüedad, tamaño de la red y nivel de inversión, con el fin de contar con una gran diversidad de casos y obtener una panorámica lo más amplia posible. Dichas empresas fueron encuestadas tanto a través de correo electrónico como telefónicamente, entre los meses de marzo y junio de 2016.

ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

El cuestionario se estructura en dos secciones bien diferenciadas:

- Una primera parte compuesta por nueve cuestiones, en la que se pregunta a los franquiciados sobre sus primeros contactos con la central de franquicia, el comportamiento de ésta previamente a la apertura del negocio y la puesta en marcha del negocio.
- Una segunda parte compuesta por once cuestiones, donde se recopila información acerca del soporte, funcionamiento de la cadena de franquicias y respuesta del franquiciado en la fase posterior a la apertura de su negocio.

AGRADECIMIENTOS

Esta tercera oleada ha sido posible gracias, una vez más, a la contribución de aquellas franquicias que nos han prestado su apoyo, facilitándonos el contacto de sus franquiciados y autorizando a la consultora a realizarles la encuesta.

Igualmente, queremos agradecer su aportación a todos los franquiciados que nos han dedicado su tiempo, y cuyas sinceras aportaciones han colaborado a conformar un informe detallado y de calidad. En pocas ocasiones, el franquiciado se convierte en protagonista de un estudio en el que se le pregunta “cómo se encuentra dentro de su cadena de franquicias”. Este es su estudio, este es su parecer.

3^{er} ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL FRANQUICIADO

- **Ámbito:** nacional
- **Universo:** franquiciados
- **Sectores consultados:**
 - Alimentación
 - Cosmética
 - Formación
 - Guarderías
 - Inmobiliario
 - Moda femenina
 - Moda infantil
 - Ocio
 - Restauración
 - Salud y belleza
 - Servicios a empresas
 - Servicios a particulares
 - Servicios al automóvil
 - Turismo
- **Tamaño de la muestra**
 - Diseñadas: 500
 - Realizadas: 500
- **Diseño del estudio:** estudio realizado con cuestionario en una única oleada anual
- **Trabajo de campo:** marzo a junio de 2016

ÍNDICE

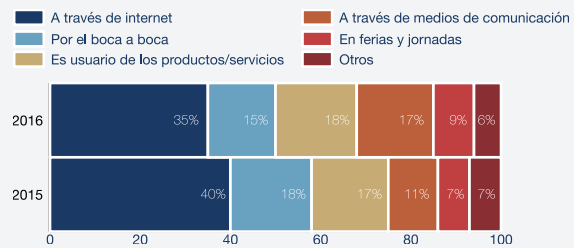
BASES Y OBJETIVOS	1
I- FASE ANTERIOR A LA APERTURA DE LA FRANQUICIA.....	4
TOMA DE CONTACTO CON LA FRANQUICIA	4
ELECCIÓN DE LA FRANQUICIA.....	5
FRANQUICIADO INFORMADO	5
INVERSIÓN INICIAL	6
FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	7
EXPANSIÓN SELECTIVA POR PARTE DEL FRANQUICIADOR.....	7
FORMACIÓN Y APOYO AL FRANQUICIADO	8
II- FASE POSTERIOR A LA APERTURA DE LA FRANQUICIA.....	10
APOYO Y SUPERVISIÓN CONTINUADOS.....	10
SUMINISTRO POR PARTE DE LA CENTRAL DE FRANQUICIA.....	11
ACTIVIDAD DE MARKETING Y COMUNICACIÓN DE LA CENTRAL DE FRANQUICIA.....	11
JUSTIFICACIÓN DEL CANON DE MANTENIMIENTO O ROYALTY.....	12
SUGERENCIAS Y MEJORAS SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO.....	13
CELEBRACIÓN DE CONVENCIONES	14
PERMANENCIA DENTRO DE LA CADENA DE FRANQUICIA	14
ASPECTOS MÁS VALORADOS POR EL FRANQUICIADO DEL SISTEMA DE FRANQUICIA.....	15
III- PRINCIPALES CONCLUSIONES	17

I- FASE ANTERIOR A LA APERTURA DE LA FRANQUICIA

TOMA DE CONTACTO CON LA FRANQUICIA

La primera tabla muestra los canales a través de los cuales los emprendedores entraron en contacto con sus centrales de franquicia y los porcentajes obtenidos en cada caso.

CANAL DE INFORMACIÓN POR EL QUE CONOCIÓ LA MARCA O ENTRÓ EN CONTACTO CON ELLA



El estudio revela que la mayoría de los franquiciados conocieron la marca por Internet, fundamentalmente a través de buscadores de franquicia y portales especializados (35%). No obstante, se ha producido una considerable bajada motivada, probablemente, por un deterioro en la calidad de los portales, ya que muchos de ellos se están desarrollando sin atender a los principales criterios de búsqueda y filtrado de candidatos a franquiciados.

Como históricamente ha sucedido en casi cualquier ámbito de actividad, el boca a boca es un transmisor de información tan rápido como convincente ya que, a la hora de tomar decisiones importantes, solemos apoyarnos en la información que tenemos, en nuestras experiencias, pero también en el criterio de familiares, amigos o conocidos.

Comparativamente con el pasado año, se detecta un importante traslado porcentual al grupo de personas que entraron en contacto con las marcas a través de medios de comunicación, ferias, jornadas y otras fuentes de información similares, quizá también por la proliferación de este tipo de encuentros.

Dentro del apartado “otros”, destacan los franquiciados que habían trabajado anteriormente en la central o en alguna unidad corporativa, habiendo podido comprobar de primera mano su solidez y operativa interna.

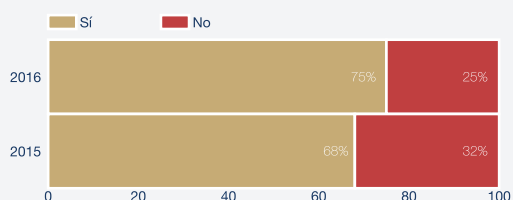
Adicionalmente, se indagó sobre si cuando decidieron optar por la franquicia como fórmula de emprendimiento, conocían en profundidad este sistema comercial. En relación al pasado año (65%), los encuestados respondieron positivamente en un 74%.

Tenemos, por lo tanto, un franquiciado más y mejor formado e informado gracias, en buena parte, a la labor de difusión de los diferentes agentes que operan dentro del sistema.

ELECCIÓN DE LA FRANQUICIA

Con respecto a 2015, se eleva en siete puntos el número de encuestados que antes de firmar con su franquicia, realizó una comparativa entre varias empresas del mismo sector e incluso buscó alternativas en sectores distintos al que finalmente eligió. Comparativamente con 2013, primer año en que se llevó a cabo el presente estudio, el crecimiento es del 15%.

BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS



Profundizando en esta cuestión, se solicitó de los franquiciados que facilitaran los aspectos en los que basaron fundamentalmente su decisión. Un 42% de los encuestados basaron su decisión en aspectos meramente subjetivos

como el atractivo de la marca, la imagen o el diseño de sus locales o productos. Sin embargo, es preciso matizar que de ellos, el 71% eran franquiciados de marcas con un mayor recorrido en el mercado.

Por su parte, el restante 23% apostó por marcas cuya operativa era sencilla, un 10% por marcas cuyo producto es innovador y un 25% por cadenas que precisan una inversión inferior.

Si comparamos con los franquiciados que llevan entre 5 y 10 años dentro de su red, el estudio desvela un creciente interés por recopilar el máximo de información. En este sentido, aquellos franquiciados se mostraron menos inquisitivos tanto a la hora de recopilar información de la franquicia en la que finalmente entraron, como de realizar un estudio previo de las diferentes alternativas que ofrece el mercado dentro del mismo sector y otros relacionados con éste. Por el contrario, los franquiciados que llevan menos de 5 años operando, compararon detalladamente.

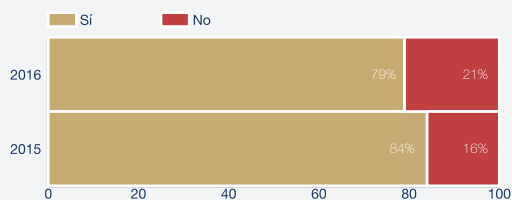
Dicha progresión encuentra su explicación en varios factores: por una parte, el creciente número de franquicias de un mismo sector, el incremento de fuentes de información a disposición del emprendedor y el carácter más cauto de éste que estudia más detenidamente donde invierte su capital.

FRANQUICIADO INFORMADO

A la luz de los resultados, el emprendedor que entra en una red de franquicia es un franquiciado informado y, además, el número de encuestados que afirman que recibieron la información necesaria y suficiente para tomar

una decisión acertada (un 79% del total), descendiendo en 5 puntos desde 2015.

INFORMACIÓN PROCEDENTE DE LA CENTRAL



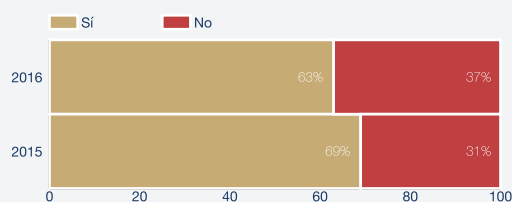
Tan sólo un 21% afirma no haber recibido información sobre aspectos fundamentales como la verificación del modelo de negocio, aspectos económicos, legales y administrativos, estructura empresarial del franquiciador, disponibilidad de la base documental, operativa interna, situación actual de la franquicia, próximas aperturas, cierres de puntos de venta, planes de expansión o cuentas de explotación. Tan sólo un 2% reconoce que si hubiera obtenido datos más precisos, no hubiera optado por la franquicia por la que finalmente apostó y un 1% asevera que la información que recibió en un origen estaba falseada en pos de un objetivo comercial claro, venderle la franquicia.

INVERSIÓN INICIAL

Uno de los obstáculos más importantes que tiene que salvar un emprendedor es la inversión necesaria para poner en funcionamiento su negocio. Desde la central de franquicia se debe facilitar información lo más precisa posible sobre este aspecto realizando un desglose detallado de cada partida y estableciendo unos datos estudiados y realistas para un establecimiento tipo o negocio tipo, presentando incluso diferentes escenarios, desde los más pesimistas a los más optimistas.

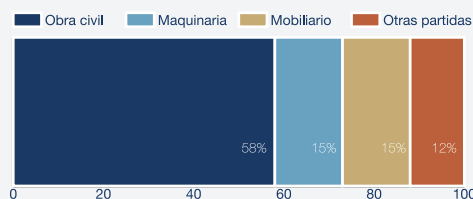
Sin embargo, muy frecuentemente sucede que una vez embarcado en la aventura empresarial, al franquiciado no le cuadran dichas cifras.

LA INVERSIÓN INICIAL, ¿FUE MAYOR DE LA TRANSMITIDA EN UN ORIGEN POR EL FRANQUICIADOR?



En este sentido, hasta un 63% de los encuestados afirma que la inversión que tuvo que realizar fue superior a la que en un origen le transmitió el franquiciador. Si bien es una cifra elevada, ha bajado considerablemente desde el año 2013 donde alcanzó la cuota máxima con más de un 80%.

Profundizando, los franquiciados concretaron las partidas a las que habían tenido que dedicar un mayor presupuesto del previsto:



Matizando a qué otras partidas (12%) habían derivado presupuesto, los encuestados citaron fundamentalmente impuestos, avales, fianzas y garantías de alquileres y stock, argumentando que en ninguno de los casos, las cifras estaban adaptadas a la localización del negocio, demanda potencial o tamaño del local.

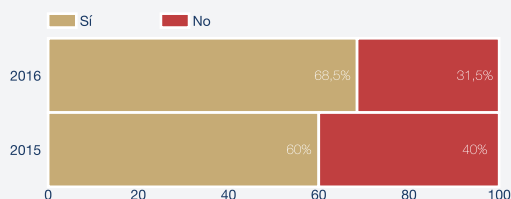
Que el acondicionamiento del local no se pueda precisar al 100% parece, hasta cierto punto lógico, ya que depende del estado en

que se encuentre el local en un origen, pero no parece tan lógico que eso mismo suceda en el caso del mobiliario y la maquinaria, donde el exceso sobre lo inicialmente presupuestado se eleva hasta el 30% entre ambas partidas.

FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

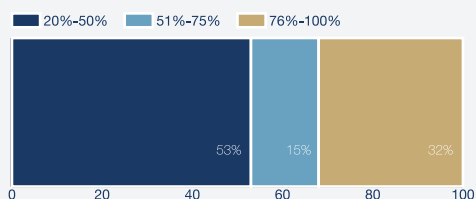
En lo que a financiación se refiere, más de un 68% precisó de ayuda externa para poner en marcha su negocio.

EL FRANQUICIADO PRECISÓ DE FINANCIACIÓN



Si bien es cierto que cuando se requieren inversiones altas, la mayoría de los emprendedores tienen que recurrir a un crédito para poner en marcha su negocio, cuando se trata de inversiones menores, los porcentajes sufren un efecto de polarización y, o se financia el 100% del total, o todo lo contrario, se cubre el 100% de la inversión con recursos propios.

PORCENTAJE FINANCIADO 2016:



Un 32% de los franquiciados consultados precisaron entre el 76% y el 100% de la financiación. De ellos un 23% precisó el 100% del total de la inversión, si bien es cierto que el grueso de los franquiciados que precisaron tal financiación, emprendieron negocios de menos de 35.000 euros.

Un 15% necesitó financiación externa para afrontar entre el 51% y el 75% del total de la inversión y el restante 53% necesitó entre el 20% y el 50%.

Con respecto a los resultados de estudios anteriores, el porcentaje de franquiciados que no han precisado financiación ha sido un 25% inferior con respecto a 2013, primer año en que se realizó este análisis. La explicación viene dada por el hecho de que la coyuntura económica ha mejorado y el número de franquicias *low-cost* ha continuado creciendo, por lo que la inversión media en franquicia ha bajado y, en este sentido, es más sencillo acometer el 100% de la inversión.

Por otra parte, el mercado se anima y con él, el inversor con una capacidad económica mayor que no precisa de financiación externa.

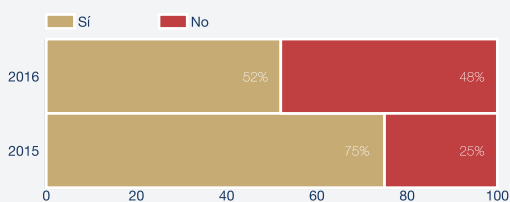
EXPANSIÓN SELECTIVA POR PARTE DEL FRANQUICIADOR

La expansión de una red de franquicia debe realizarse pensando en el buen funcionamiento de la misma a medio y largo plazo, es decir, el franquiciador debe realizar una cuidada búsqueda y selección de candidatos a franquiciados. Sólo eligiendo bien a los franquiciados y desarrollando proyectos de franquicia coherentes, se crean redes de calidad y se añade valor al conjunto de este sistema de comercio.

La decisión del franquiciador de incluir en la red de franquicia a un socio debe basarse en dos aspectos fundamentales: la solvencia

económica del aspirante y su perfil humano (tanto personal como profesional). Sin embargo, a la vista de los resultados obtenidos, el filtro realizado por las marcas españolas no siempre es el más adecuado:

¿CONSIDERA QUE EL FRANQUICIADOR FUE SUFICIENTEMENTE SELECTIVO CON UD?

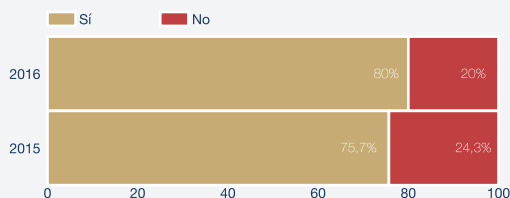


Un 48% afirmó que no había sido objeto de un proceso de selección exigente; una cifra alta teniendo en cuenta la importancia de esta selección ya que la central va a ceder a sus asociados algo tan esencial como el derecho de uso de la marca y, de hecho, por encima de la obtenida en 2015. El 52% restante sí confirma que tuvo que realizar varias entrevistas con el franquiciador y que se sintió participe de un auténtico proceso de selección.

Por lo que respecta a la ubicación, continúa subiendo el porcentaje de franquiciados que afirman estar satisfechos con el cuidado y detalle puesto por la central de franquicia a la hora de aprobar donde aperturar. En 2016 es del 80% los asociados que afirmaron que el franquiciador estudió en profundidad la ubicación propuesta e incluso que rechazó alguna/s ubicación/es previas.

El 20% restante confirma que el franquiciador no analizó la ubicación propuesta, ni el tipo de local y, en el extremo, un discreto 2% de los encuestados afirmó que el franquiciador ni siquiera se desplazó para verificarlo.

¿CONSIDERA QUE EL FRANQUICIADOR FUE SUFICIENTEMENTE SELECTIVO CON LA UBICACIÓN PROPUESTA?

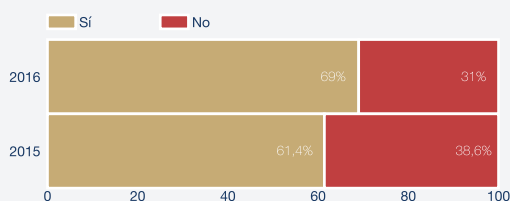


Destaca en un 90% de los casos que el franquiciador no se mostró especialmente insistente en que el franquiciado presentase una ubicación, tras la firma del precontrato reservando una zona. Es decir, la central deja espacio temporal suficiente para que el franquiciado busque con tranquilidad el mejor local para abrir.

FORMACIÓN Y APOYO AL FRANQUICIADO

La formación inicial es determinante para cualquier franquicia si se pretende que todas las unidades franquiciadas operen correctamente, de la misma forma y desarrollen la actividad de acuerdo a las mismas directrices, las que marca la central.

¿HUBO FORMACIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA PREVIA A LA APERTURA?



Continúa mejorando la percepción del franquiciado con respecto a la formación impartida por la marca, lo cual es determinante para lograr una buena sintonía con el franquiciado desde un origen, ya que de quedar defraudado en este sentido, los franquiciados suelen mostrar su descontento de forma rotunda y la relación queda tocada desde el principio.

En este sentido, ese 31% de franquiciados que afirma que la formación que recibieron para realizar la actividad fue poco profunda, insuficiente o escasamente especializada, concretando que debían haber sido orientados, además, en cómo constituir una empresa, selección de personal o gestión empresarial. Todo ello, sobre todo, si no habían tenido experiencias comerciales previas, o en técnicas de venta. Común también es la queja de que no se les proporcionó una información detallada sobre toda la gama de productos o que se centraban demasiado en algunas líneas en detrimento de otras que también se comercializan y deberían conocer.

Los resultados, no obstante, han mejorado con respecto a la edición anterior del estudio y mucho más si tenemos en cuenta datos de 2013. Pero los franquiciados siguen demandando una mayor especialización a nivel cualitativo y un período más amplio de formación a nivel cuantitativo.

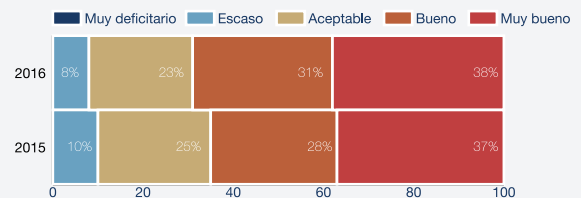
Del 31% de los que consideran que no recibieron una formación adecuada, un 91% afirmó no obstante, que cuando demandaron ampliar la formación añadiendo un período adicional al inicialmente estipulado por contrato, la central no puso ningún tipo de inconveniente y que dicha formación adicional no tuvo coste alguno. El 9% restante sí tuvo que formarse por sus propios medios cometiendo errores en su actividad evitables con una instrucción adecuada por parte del franquiciador. Y, de hecho, casi el total de ellos, está actualmente planteándose resolver su contrato con la marca.

APOYO EN LOS PRIMEROS DÍAS DE RODAJE

Cuando se solicitó a los franquiciados encuestados que valorasen el apoyo recibido al inicio de su actividad y durante los primeros días de rodaje, sólo un 8% se sintió poco apoyado por su Central de Franquicia, un 23% sintió un respaldo aceptable y hasta un 69% recibió un apoyo considerable o un gran apoyo.

Vuelve a destacar, un año más, que ningún encuestado afirmó recibir un apoyo nulo al inicio de su actividad y, sin embargo, un 38% manifestó haber gozado de un muy buen respaldo con personal de la central desplazado a su punto de venta durante los primeros días de actividad y respaldo absoluto a su gestión.

APOYO POR PARTE DE LA CENTRAL DE FRANQUICIA



Mejora la percepción en general con respecto al apoyo otorgado al franquiciado, obteniendo un total de 92% el porcentaje de franquiciados que sienten que tuvieron un apoyo aceptable, bueno o muy bueno al comienzo de su actividad, cuando se sentían menos seguros ante una actividad que todavía no controlaban.

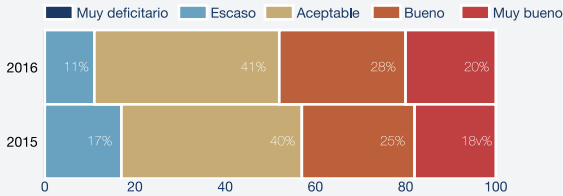
II- FASE POSTERIOR A LA APERTURA DE LA FRANQUICIA

El factor continuidad es fundamental para que una cadena se mantenga en el medio y largo plazo. Para velar por esa relación, dentro de la central de franquicia debe existir un área de relación con franquiciados que estará pendiente siempre de que esa relación funcione. Regular y cuidar la relación existente entre el franquiciador y el franquiciado es determinante para que la red goce de buena salud y exista un buen ambiente dentro de la cadena de franquicias.

APOYO Y SUPERVISIÓN CONTINUADOS

Resulta muy positivo comprobar que el apoyo antes y después de la firma es muy similar y tan sólo baja en 3 puntos porcentuales si sumamos todos aquellos que consideran el apoyo recibido de aceptable a muy bueno. Aun así, existe un 11% de encuestados que demanda una mayor atención y opina que el apoyo es escaso, no llegándolo a calificar ninguno de ellos de muy deficitario.

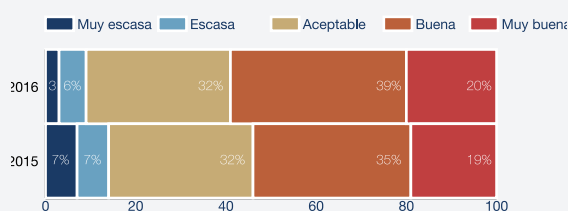
APOYO DEL FRANQUICIADOR POSTERIOR A LA APERTURA DEL NEGOCIO



Por lo que respecta al **control**, los franquiciados se sienten supervisados adecuadamente, si bien no podemos dejar de destacar que un 11% manifiestan sentir un desamparo en este sentido no estando seguros de si su labor se está realizando adecuadamente, por falta de directrices por parte de su central de franquicia. Este aspecto es fundamental ya que

una mala supervisión, puede derivar en una mala praxis y si esto se mantiene en el tiempo, el negocio podría llegar incluso a fracasar.

SUPERVISIÓN POR PARTE DE LA CENTRAL DE FRANQUICIA



El balance es positivo y mejora los resultados de la edición anterior, ya que un 59% de los encuestados opina que la supervisión recibida es buena o muy buena, frente a un 54% registrado en 2015. Por su parte, la mala percepción con respecto a la central baja 5 puntos y tan sólo un 9% opina que el control por parte de la central es escaso o muy escaso.

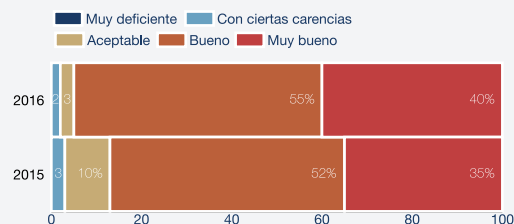
SUMINISTRO POR PARTE DE LA CENTRAL DE FRANQUICIA

Uno de los aspectos que constituyen un punto de conflicto con los franquiciados es el suministro y no sólo por impago de los mismos, sino por cortes o por no estar conforme con las condiciones y plazos de suministro estipulados.

En este sentido, el estudio arroja un resultado muy positivo ya que hasta un 95% afirma que su central le suministra bien (55%) o muy bien (40%), mostrándose muy satisfechos con la política de suministro de su franquiciador. Estos resultados mejoran, con mucho, las cifras del año anterior y sientan un precedente en este estudio, ya que la práctica totalidad están de acuerdo con las condiciones pacta-

das, plazos y precio. Tan sólo un 2% encuentra carencias, mientras el restante 3% ve el suministro aceptable.

SUMINISTRO POR PARTE DE LA CENTRAL DE FRANQUICIA

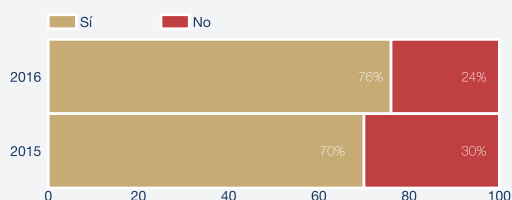


Ningún encuestado opina que el suministro es muy deficiente, lo cual es francamente positivo para el sistema de franquicia en general.

ACTIVIDAD DE MARKETING Y COMUNICACIÓN DE LA CENTRAL DE FRANQUICIA

El aprovechamiento de las economías de escala, una de las ventajas más claras que aporta el Sistema de Franquicia tanto a franquiciador como a franquiciado, se extiende a todos los ámbitos en los que la contratación se pueda realizar de forma masiva. Esta peculiaridad se aprecia, muy claramente, en el caso de las campañas de comunicación y marketing, ya que una gran marca avalada por años de presencia en el mercado y un gran número de franquicias operativas puede acometer campañas más ambiciosas de las que podría realizar un pequeño comerciante.

¿EMPLEA ADECUADAMENTE SU CENTRAL EL FONDO DE MARKETING?



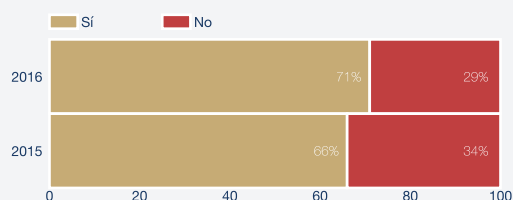
Mejora la percepción, sobre todo con respecto a la primera oleada que se realizó en 2013 donde más del 56% de los franquiciados encuestados estaban descontentos con la gestión de marketing realizada por su central. Actualmente, sólo un 24% considera deficitaria esta gestión.

De ese grupo que ya no llega ni a un cuarto del total, el mayor porcentaje (80%) opina que las acciones son escasas, un 15% entiende que no son las adecuadas y el restante 5% opina que no llegan hasta la zona de influencia donde ellos se encuentran.

¿CONSIDERA QUE SU FRANQUICIADOR ACTÚA DE FORMA TRANSPARENTE CON LOS FONDOS RECAUDADOS?

Abundando en esta área de actividad, se formuló la siguiente pregunta: *“en relación también a la actividad de Marketing y Publicidad, ¿considera que el franquiciador es suficientemente transparente con los fondos que recauda para tal fin?”*. Un 71% de los franquiciados respondió afirmativamente, mostrándose satisfecho en este sentido, en tanto que el 29% no está conforme con este punto.

TRANSPARENCIA DEL FRANQUICIADOR CON RESPECTO AL CANON DE PUBLICIDAD

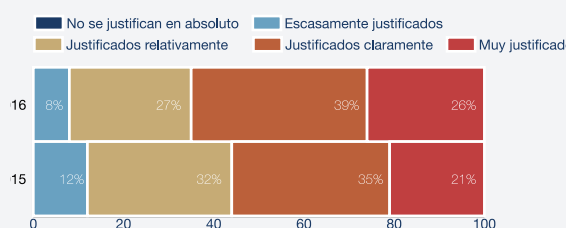


Si bien es cierto, que es una parcela importante y que pide una reflexión por parte de los franquiciadores, es importante destacar que el balance en lo que a actividad de Marketing y Comunicación se refiere, ha mejorado substancialmente con respecto a la primera oleada de 2013, donde hasta un 57% confirmó que no existía transparencia con respecto a los fondos recaudados para tal fin.

JUSTIFICACIÓN DEL CANON DE MANTENIMIENTO O ROYALTY

El royalty o pago periódico, generalmente de carácter mensual, es pagado por el franquiciado en contraprestación por el apoyo, la formación continua y la mejora del concepto de negocio. Sin embargo, no siempre los franquiciados sienten que los servicios que reciben justifiquen dicho pago.

JUSTIFICACIÓN DEL ROYALTY



La situación ha mejorado sustancialmente desde la primera oleada. Así, tan sólo un 8% de los encuestados considera que los pagos están escasamente justificados y un 27% afirma que se justifican sólo relativamente. Del conjunto de este 35%, un 18% demanda mayor formación continua, un 55% mayor apoyo e implicación en la problemática de su día a día y el 27% restante más inversión en I+D+i.

Más positivamente opina un 39% que certifica que los pagos se encuentran claramente justificados y, en el mejor de los extremos, se encuentra un 26% que opina que los pagos están muy justificados.

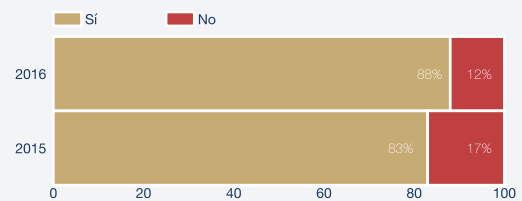
Comparativamente con el pasado año en el que un 56% de los franquiciados confirmó que los pagos se justificaban claramente o estaban muy justificados, la situación ha mejorado, elevándose ese grado de satisfacción hasta un 65% y con ningún encuestado absolutamente decepcionado en este sentido.

SUGERENCIAS Y MEJORAS SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO

El franquiciador es la única figura con potestad o derecho para realizar cambios sobre el modelo de negocio. Sin embargo, cualquier concepto mejorará, no sólo gracias a la labor de investigación y desarrollo de la central de franquicia, sino también por las valiosas aportaciones que cada franquiciado realice, fruto del conocimiento que le aporta su contacto directo con el cliente.

Si dichas aportaciones suponen una clara mejora en cuanto a procedimientos, operativa, comercialización de los productos o servicios, satisfacción del cliente o relación entre la central de franquicia y los franquiciados, sería recomendable que fueran trasladados al modelo de negocio.

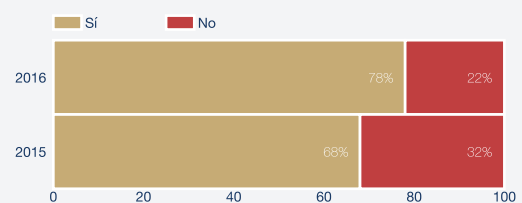
¿LE PERMITE SU FRANQUICIADOR REALIZAR SUGERENCIAS PARA LA MEJORA DEL MODELO DE NEGOCIO?



El grueso de los franquiciados encuestados (88%) afirmó que su central sí aceptaba sugerencias por su parte. Sin embargo y aunque esta cifra supone un resultado positivo, de ellos un 60% apuntaba que sus sugerencias, si bien son escuchadas, no son puestas en práctica.

Frente a este porcentaje, el 12% restante niega poder aportar posibles cambios al modelo de negocio.

MEJORAS POR PARTE DEL FRANQUICIADOR:



Más allá de las sugerencias que puedan realizar los franquiciados y su traslación al modelo de negocio, se preguntó a los franquiciados acerca de la actualización del modelo de negocio por parte del franquiciador. En este punto se percibe una notable mejoría con respecto a 2015 (68%). Actualmente, un 78% de los encuestados constató que percibían mejoras continuas y preocupación por parte de su franquiciador por mantener a la vanguardia de su sector el concepto de negocio. El 22% restante asegura sentirse decepcionado en

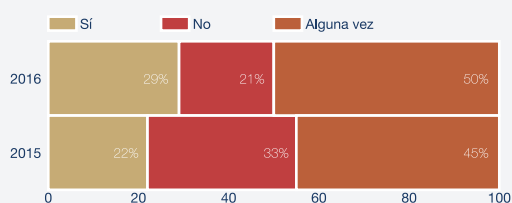
este sentido y asevera que su franquiciador no ha implementado apenas mejoras en años, revelando insatisfacción en este sentido.

CELEBRACIÓN DE CONVENCIONES

Continuando con esa necesidad de establecer vías de comunicación y relación permanente con los franquiciados, las convenciones o reuniones periódicas con ellos, proporcionan al franquiciador una herramienta muy interesante para solidificar y corporativizar la relación con sus socios.

Con carácter generalmente anual, son recomendables si existe un ambiente razonablemente positivo dentro de la cadena de franquicias porque enriquecen la relación a través del intercambio de experiencias entre los franquiciados. Además, la central puede aprovechar para presentar sus planes de expansión a medio y largo plazo, resultados obtenidos, presentación de nuevos productos y servicios, anuncio de mejoras en cuando a procedimientos, operativa o fidelización de clientes.

¿CELEBRA SU FRANQUICIADO CONVENCIONES?



De los franquiciados encuestados, hasta un 29% confirmaron que su central de franquicia celebra reuniones anuales de franquiciados, por su parte, un 50% manifiesta que, no con carácter anual, pero sí "de vez en cuando" o "alguna vez" su franquiciador les convoca. El

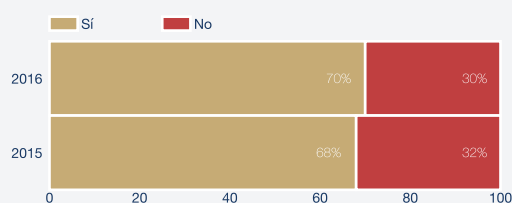
restante 21% pertenece a redes de franquicia que no realizan ninguna acción en este sentido.

Interesante resulta, no obstante, que de todos los encuestados, hasta un 90% ve o vería positivo la realización de estas convenciones, no resultando necesario o útil para el 10% restante.

PERMANENCIA DENTRO DE LA CADENA DE FRANQUICIAS

La permanencia media de un franquiciado dentro de la cadena de franquicias, se eleva a 12 años. Una cifra positiva en sí misma, pero que si además la combinamos con la del número de franquiciados encuestados que renovarían su contrato después del período contractual que actualmente les liga a su franquicia, la lectura resulta aun mejor, sobre todo en relación con años anteriores. Baja el número de franquiciados descontentos con respecto a 2015 y tan sólo un 30% (frente al anterior 32%) manifiesta su intención de no continuar perteneciendo a su cadena de franquicia.

¿PERMANECERÁ DENTRO DE LA RED?



Atendiendo a las razones por las que ese porcentaje de franquiciados desea abandonar su franquicia, en el 96% de los casos el motivo fundamental de dicha decisión es económico (o no ganan lo esperado o incluso pierden como consecuencia de una mala gestión, una mala

ubicación o porque el proyecto de franquicia no está bien diseñado). En este sentido, alguna de las afirmaciones concretas de los franquiciados pasan por el hecho de “no obtener los beneficios previstos”, “demasiada inversión para un bajo rendimiento”, e incluso, hay franquiciados que llegan a afirmar, que “las cuentas de explotación estaban falseadas en pos de un objetivo comercial: que adquiriese la franquicia”.

Por último, no todos los franquiciados que renovarían su contrato con la central están satisfechos con los resultados obtenidos, sin embargo, continuarán con el negocio “porque si no perderían la inversión”, pero éstos sólo representan un 14% del total que renovarían con su marca.

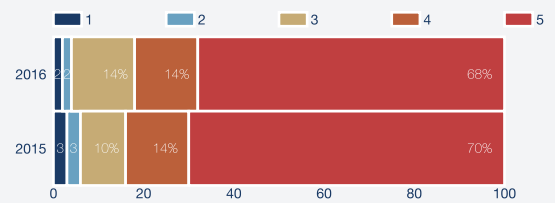
Por último, el 4% restante, alude motivos personales para no seguir adelante con el negocio.

ASPECTOS MÁS VALORADOS POR EL FRANQUICIADO DEL SISTEMA DE FRANQUICIA

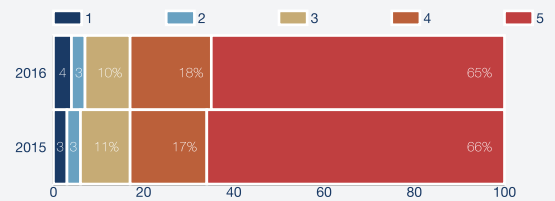
Independientemente del comportamiento que las centrales de franquicia tienen hacia sus franquiciados y la satisfacción que éstos tengan con respecto a su marca, se consultó a la muestra sobre cinco aspectos fundamentales de la franquicia para comprobar su valoración general de este sistema de comercio y la relevancia de cada uno de esos puntos para el franquiciado.

A continuación, se exponen los aspectos los cuales se pedía que valorasen del 1 al 5, siendo el 1 “un aspecto muy poco valorado o importante para ellos” y 5 un “aspecto determinante “:

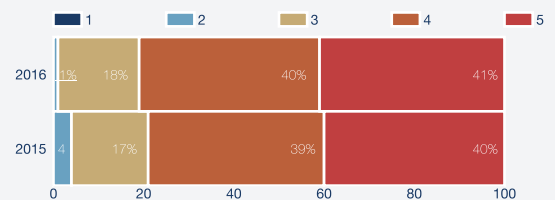
FORMACIÓN INICIAL:



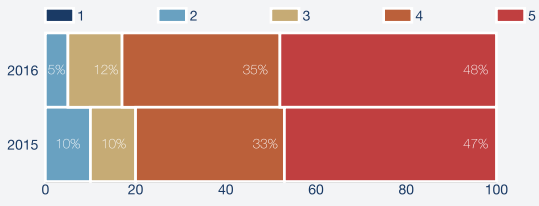
APOYO CONTINUO:



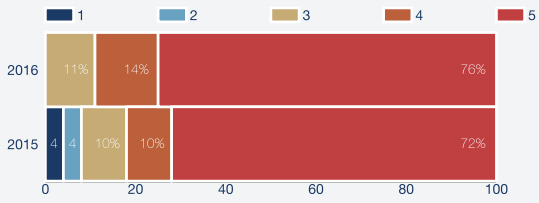
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN:



MEJORA EN LAS CONDICIONES:



USO DE UNA MARCA CON PRESTIGIO:



III- PRINCIPALES CONCLUSIONES

En términos generales, podemos concluir que el **Tercer Estudio de Satisfacción del Franquiciado** arroja un resultado altamente positivo, no sólo con respecto a 2013, sino también en relación a la última oleada realizada en 2015. El franquiciador **mejora su buena disposición y eleva su preocupación por sus franquiciados** y por velar por la continuidad y ofrecerles factores de fidelización interesantes que les mantengan anclados de forma satisfactoria a la marca.

Corresponde, por lo tanto, **felicitar a las marcas franquiciadoras por su buen hacer.**

Sin embargo y puesto que el objetivo último del estudio es arrojar luz sobre los aspectos que, desde la consultora entendemos que son mejorables y fundamentales para mantener una buena relación entre franquiciadores y franquiciados y, en definitiva, servir de herramienta de optimización del Sistema de Franquicia, en general, es preciso centrarse en aquellos aspectos que son susceptibles de mejora.

En este sentido, todos los actores que conformamos o desarrollamos nuestra actividad dentro del ámbito de la franquicia, pero fundamentalmente los franquiciadores, deberían realizar un ejercicio de autocrítica en función de la información que de forma totalmente objetiva aquí se brinda.

Destacamos, a continuación, algunos aspectos que constituyen claros puntos de mejora:

- **Previsiones económicas:** los franquiciados han mostrado motivos de desgaste que podrían evitarse de realizar un planteamiento económico más realista por parte del franquiciador. De esta forma se evitaría que el franquiciado se sintiera decepcionado en el mejor de los casos, o ahogado por los gastos y abocado al cierre, en los supuestos más adversos, por una falta de previsión de gastos o una esperanza de rentabilidad por encima de la realidad.
- Si bien es cierto que, en ocasiones, es el franquiciador el que no realiza una previsión

realista de la explotación económica del franquiciado, en otros casos, es el propio franquiciado el que, aun a pesar de trasladarle que su ubicación o que la zona de influencia tiene unas condiciones más hostiles para hacer crecer el negocio, es el propio emprendedor el que no cesa en su empeño y continua adelante con un negocio, cuyo potencial está mermado desde el origen.

Proceso de expansión: las redes de calidad se crean, en primera instancia, porque se tiene entre manos un buen producto o servicio y se realiza un diseño del proyecto adecuado; pero además, porque se tiene claro que el franquiciado es un socio, no un cliente y, como tal se le toma desde el principio, incluso antes de firmar con él. De esta forma, cada franquiciado deberá pasar un auténtico proceso de selección para entrar a formar parte de la cadena de franquicias. Y como cada franquiciado, cada ubicación o local que éste plantea.

- **La formación inicial y el apoyo continuo**, si bien ha mejorado substancialmente con respecto a los últimos resultados obtenidos, requieren una reflexión, ya que hasta un 31% consideran que la formación previa fue escasa y un 11% consideran que el apoyo posterior por parte de la central, es mejorable.
- **La actividad de Comunicación y Marketing desarrollada por las centrales**, ha mejorado notablemente con respecto a la oleada anterior. Aun así, hasta un 24% de los franquiciados consultados apuntando a que los fondos no se emplean adecuadamente y hasta un 29% opinando que no existe transparencia con respecto a la utilización de dichos fondos.

A modo de visión final y resumen general del estudio, se puede decir que pese a que la franquicia reduce notablemente el riesgo de fracaso que todo emprendimiento lleva inherente, dicha ventaja no es la única que el franquiciado toma en consideración cuando opta por esta fórmula de emprendimiento.

Lo primero que tiene que tener en consideración la Central de Franquicia es que el franquiciado pone un negocio para ganar dinero, por lo que si esa ganancia no se produce o no en la cuantía que al franquiciado se le trasladó en un origen, ese decalaje constituirá un foco de conflicto posterior. De hecho, si bien es verdad que son muchos los aspectos por los que una franquicia se puede valorar mejor o peor, el 96% de los franquiciados que no permanecerán operando con sus marcas, aluden razones económicas.

Por supuesto, las centrales no deben obviar operar de forma eficiente de cara a suministrar. Igualmente, debe estar muy pendientes a los factores de continuidad (formación, apoyo, supervisión y mejora del concepto de negocio) que son, precisamente, los que mantendrán y fomentarán la relación entre la central y sus franquiciados.

No obstante y como conclusión final, podemos decir que el Sistema de Franquicia goza de buena salud, es una fórmula robusta que funciona y, buena prueba de ello, es que un 70% de los franquiciados encuestados pretenden continuar con la relación contractual que les une a su franquicia, mejorando en 5 puntos porcentuales la cifra de la anterior oleada y, poniendo de manifiesto, una vez más, la confianza que los socios depositan en las marcas y en su saber-hacer.

3^{er} ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL FRANQUICIADO



Barbadillo y Asociados · C/ Alcalá, 128, 1º – 28009 Madrid · Tlf.: 91 309 65 15 · Fax: 91 309 28 48

**BARBADILLO
ASOCIADOS**
asesores en franquicia