



Jordi Ruiz de Villa

Socio del Área de Distribución y Franquicias de Jausas

Los franquiciadores deben ser conscientes de que un solo hecho puede producir daños en toda la red con consecuencias dramáticas para el franquiciador. Un buen franquiciador debe prepararse para lo imprevisible

La buena reputación de la franquicia

Los principios de año son momentos propicios para hacer balance. De ahí que me venga a la mente pasar revista a los acontecimientos que han marcado la franquicia en el año 2016. El hilo vertebrador de esta valoración se encuentra en la reputación, y desde este prisma creo que no podemos negar que la franquicia se encuentra en un buen momento.

Tras ocho años de crisis, la cifra de ventas, el número de locales franquiciados y su número global de empleados no ha dejado de aumentar, y así también su cuota de mercado en el sector de la distribución en España.

La reputación del sistema de franquicias viene también avalada por su baja litigiosidad. Si tomamos como referencia el último año del que tenemos estadísticas completas, en 2015 había en España 46.125 establecimientos franquiciados que facturaron más de 15.000 millones de euros, y tan solo hubo 48 procedimientos judiciales que llegaron a segunda instancia -a sentencia de Audiencias Provinciales-.

De ellas solo 12 fueron instadas por franquiciados -y el resto son reclamaciones de franquiciadores a franquiciados-. Por tanto, el índice de demandas judiciales de franquiciados a franquiciadores con relación al número de establecimientos

franquiciados es de aproximadamente un 0,026 por ciento. Este porcentaje se complementa con los 12 laudos arbitrales de las dos principales cortes arbitrales del país -Corte de Arbitraje de Madrid y Tribunal Arbitral de Barcelona-, cuyos detalles, por razones de confidencialidad, no se conocen.

Este brillante panorama no puede ocultar que ha sido un año en el que hemos sido testigos de algunos casos puntuales que han aparecido de forma notoria en los medios de comunicación, afectando -a mi juicio- a la reputación de la franquicia como sistema.

La primera pregunta que me viene a la mente es si se puede hacer algo para evitar estos casos. La respuesta nos la ilustra una frase de Sócrates: "Si quieres tener una buena reputación preocúpate de ser lo que aparentas ser". En mi opinión, realizar una gestión diligente minimiza los riesgos reputacionales. Desde este punto de vista, el franquiciador debe dedicar sus máximos esfuerzos no sólo a mejorar los resultados de los franquiciados y de su propia empresa, sino también a preocuparse por el cumplimiento de la ley -inclusive la tributaria- y la ética a todos los niveles de la empresa y también a velar por la calidad y limpieza.

De haberlo hecho con más ahínco, seguramente los casos

que hemos conocido no habrían sucedido. Pero en un mundo globalizado, altamente sofisticado y en transformación, aparecen nuevos retos que hay que identificar y afrontar.

Para poner algunos ejemplos, hoy en día sería difícilmente explicable que una empresa tenga que sufrir el enorme daño reputacional de ser imputada por un delito cometido por sus empleados por el hecho de no haber acometido a tiempo un programa de *compliance* penal.

De la misma forma, y debido a la explosiva proliferación de la ciberdelincuencia, sería difícil de explicar que una red de franquicias deba cerrar al público todas las tiendas porque un *hacker* amenaza con bloquear todos los sistemas informáticos que no estaban debidamente protegidos -por no mencionar el riesgo de que los datos de sus clientes sean aireados- por falta de un programa completo de prevención.

Los nuevos riesgos afectan a las redes de franquicia de forma especial por el efecto multiplicador de la red. Los gestores de los franquiciadores deben ser conscientes de que un solo hecho puede producir daños en todos los franquiciados con consecuencias dramáticas para el franquiciador. Además, la atención mediática que suscita la franquicia puede agravar de forma sensible cualquier incidente.

Y un buen franquiciador no solo debe anticiparse a los riesgos y prevenirlos para sí y para sus franquiciados, sino también prepararse para lo imprevisible. Pero, ¿cómo prepararse para afrontar una crisis? ¿Cómo recuperar la buena reputación en una red de franquicias?

Ante una crisis reputacional, la primera prioridad es analizar el origen, el hecho concreto que ha causado un daño

reputacional. En ocasiones, el hecho puede parecer evidente, pero en otros casos el origen puede deberse a una pluralidad de hechos.

Una vez determinados los hechos que dan origen a un daño reputacional, debe abordarse cuáles son las causas. No es lo mismo, por ejemplo, que la invasión de una plaga provenga de un defectuoso mantenimiento de un local, o que provenga de unas obras realizadas en la calle que da acceso al local. El tratamiento de un caso u otro es totalmente diferente.

Lo más importante es reaccionar a la noticia con un discurso real y transparente, y hacerlo con rapidez. La perspectiva del consumidor que no recibe una explicación inmediata es que hay algo que ocultar, y este es un mensaje que genera desconfianza. Un comunicado público en caliente puede no ser definitivo, pero debe ser claro y transparente con relación a las medidas adoptadas para intentar evitarlo antes y después del siniestro -contratación de empresas dedicadas a controles sanitarios, cursos de formación a los empleados, etc.-.

La transparencia con el cliente es fundamental para recuperar su confianza, reconociendo, cuando ese sea el caso, la existencia de un fallo humano. En estos casos puede ser conveniente demostrar la intolerancia respecto de determinadas actitudes. Por ello no hay que descartar adoptar medidas disciplinarias -despido del empleado o resolución de un contrato de franquicia- en los casos de negligencia grave.

Como decía Warren Buffett: "Lleva 20 años construir una reputación y 5 minutos destrozarla. Si piensas en ello harás las cosas de forma diferente". Está en nuestras manos preservar la buena reputación de la franquicia.

Jordi Ruiz de Villa

Socio del Área de Distribución y Franquicias de Jausas

Ante una crisis reputacional la primera prioridad es analizar el origen del daño.

En ocasiones, el hecho puede parecer evidente, pero en otros casos el origen puede deberse a una pluralidad de hechos