

Bienvenido a la Universidad de la Franquicia

En la XV edición de estos encuentros, en formato de mesa redonda, invitamos a varias centrales para impartir una lección sobre cómo se debe abordar la formación en una red. Y una de las principales enseñanzas es que ha de ser un proceso integral, que implique a todos los actores del proyecto, incluidos los externos. A continuación, una clase de 45 minutos condensada en dos páginas.

TEXTO: Claudio M. Nóvoa y Angélica Rincón

Oh, capitán, mi capitán! Robin Williams interpreta en *El club de los poetas muertos* al profesor fetén, ése que transmite conocimiento de forma amena y apasionada, pero, que sobre todo, extrae el talento –a veces oculto– de sus alumnos. En la realidad, sin embargo, más prosaica, solemos encontrar otro perfil de docente más estándar. Este humilde plumilla aún siente escalofríos al recordar a un profesor del instituto –en la prehistórica época que se cursaba BUP–, que vestía una bata blanca inmaculada y cuya brillante

pedagogía se limitaba a preguntar la lección de historia, alumno por alumno y por riguroso orden alfabético. Ay, el día que te tocaba subir a la tarima a vomitar la lección...

Ahora, en plena canícula veraniega, regresamos a clase de la mano del profesor Williams, de quien deberían tomar nota las centrales, para estudiar cómo se articulan los procesos formativos. Se trata de una cuestión vital, ya que la correcta transmisión del saber hacer permitirá que todos los engranajes de la red funcionen a la perfección. Y los interrogantes que surgen alrededor

son numerosos: ¿de qué elementos consta un programa formativo sólido? ¿Cómo recoge la central las sugerencias del asociado para mejorar la operativa? ¿Qué pistas nos indican que ese saber hacer emanado de la central presenta vacíos importantes?

Para debatir sobre estas cuestiones reunimos alrededor de la mesa a **Alberto Terán** (director comercial y de Marketing de Eggo Kitchen House), **María Castillo Colmenarejo** (responsable de Formación de Carlin), **Jesús Duque** (vicepresidente de Alfa Inmobiliaria), **Begoña Gaspar** (responsable



Alberto Terán, director Comercial y de Marketing de Eggo Kitchen House

“APOSTAMOS POR LA FORMACIÓN EN TODAS LAS DIRECCIONES E INTEGRANTES DEL PROYECTO”

La formación ha de implicar a todos los actores del negocio

de Franquicias de Clínicas FisiON) y **Juan Antonio Sánchez** (director de Expansión de Bodega la Fuente), a los que se sumaron, como moderadores, **Alejandro Vesga**, director de **EMPRENDEDORES**, y **Claudio M. Nóvoa**, responsable de Contenidos de Franquicias.

¿ESTÁ SOBREVALORADA LA FORMACIÓN?

Celebrado en Madrid en la sede central de Hearst España –grupo editor de **EMPRENDEDORES**–, el encuentro arrancó con unas intervenciones donde los asistentes calibraron el peso de la formación. Y casi todos coincidieron en su papel protagonista. Begoña Gaspar explicó que la formación no está enfocada a enseñar técnicas de fisioterapia a los profesionales, sino

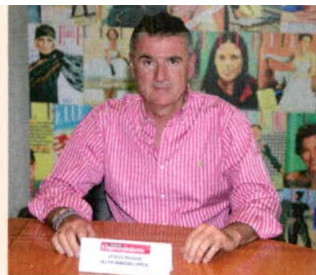


Los Desayunos Emprendedores tienen lugar en la sede de Hearst España –grupo editor de la revista **EMPRENDEDORES**–, en Madrid, una vez al mes.



María Castillo Colmenarejo,
responsable de Formación de Carlin

**“LA FORMACIÓN HA DE ABARCAR
DESDE EL ENCARGADO DE LA
LIMPIEZA HASTA EL DIRECTOR”**



Jesús Duque,
vicepresidente de Alfa Inmobiliaria

**“LA FORMACIÓN ESTÁ
SOBREVALORADA. LO QUE IMPORTA
ES LA ACTITUD DEL ASOCIADO”**



Begoña Gaspar, responsable de Franquicias
de Clínicas FisiÓN

**“EL ASOCIADO TIENE QUE PERCIBIR
QUE LA FORMACIÓN NO ES UN
GASTO, SINO UNA INVERSIÓN”**



Juan Antonio Sánchez,
director de Expansión de Bodega la Fuente

**“SI BUSCAS DIFERENCIARTE
SÓLO A TRAVÉS DE PRODUCTO,
LO TENDRÁS COMPLICADO”**

a compartir conocimientos en los ámbitos comercial, de marketing o de gestión, con la idea de que se diferencien del resto de los fisioterapeutas. “La formación es clave para transmitir el corazón de la empresa y para que funcionen todos los engranajes”, señaló.

Jesús Duque hizo saltar por los aires una máxima del mercado, al asegurar que la formación está sobrevalorada. “Bill Gates dice que la tecnología es útil si se utiliza. Del mismo modo, la formación es conocimiento, pero se quedará en mero conocimiento si no se lleva a la práctica. Lo realmente importante es la formación continua, las sesiones de *coaching* que podamos desarrollar, los cursos de inteligencia emocional... En el fondo, lo que vale es la actitud del asociado”.

Duque añadió que esa formación ha de estar ligada a la filosofía de la empresa. “Desde mi punto de vista, tienes que saber cuál es la necesidad real de tu público y así se lo intentamos transmitir a nuestra gente”, completó Gaspar.

LA FORMACIÓN COMO UN TODO

Su importancia es tal que llega –o debería– a cualquier rincón de la cadena y entronca con la propia esencia del concepto de negocio. En Bodega la Fuente,

restaurantes donde trabajan con algo tan específico como la anchoa de Santoña, venden una experiencia. Y para ello, recurren a una formación integral con la que involucran a todos los actores: “Nos llevamos a los proveedores a las fábricas de salazón para que entiendan el producto, invitamos a los camareros a catas de vino para que tengan más recursos frente al cliente y transmitimos a la chica que limpia la anchoa en la barra, a la vista del público, que es nuestra primera comercial”.

En una línea similar se

El canal presencial se impone al online como el favorito de las centrales

manifestó María Castillo Colmenarejo, quien abogó por extender la formación desde el encargado de la limpieza de la empresa hasta el director general. “Todo transmite un determinado mensaje y todo importa”. Una estrategia que también aplican en Èggo Kitchen House, como explicó Alberto Terán. “Apostamos por la formación en todas las

direcciones y a todos los integrantes del proyecto, lo que incluye empleados, profesionales de logística o conductores de camiones, para que sepan cómo trasladar la mercancía o saludar al cliente”.

Y en lo que también coincidieron los asistentes es que el asociado, en caso de ser inversor, debería participar en las acciones formativas, con el objetivo de conocer el negocio, aunque después no esté en el día a día. Pero la duda aquí es cómo implicar a esos asociados que muestran cierto relajamiento al recibir conocimiento: “Tienen que constatar que eso que les aportas les reportará beneficios y aumentará las ventas”.

Gaspar puso sobre la mesa una evidencia que, en ocasiones, para inadvertida. “La gente que se forma tiene que querer aprender. Y para asegurarse que todo está en orden, en Carlin hacen una encuesta de calidad una vez finaliza la formación inicial, “una iniciativa que repetimos al poco tiempo de la apertura de la tienda franquiciada”, explica María Castillo.

NO UN MERO ESPECTADOR

Ahora que surge la figura del asociado, cabe preguntarse hasta qué punto juega un papel activo en la formación.

Las centrales son claras en este apartado: el franquiciado perfecto no sólo asimila conocimientos, sino que emplea su propia experiencia en el día a día para comunicar mejoras a la central. Duque explicó que todos los años convocan a los integrantes de la cadena, además de celebrar asambleas, donde cualquiera puede realizar sugerencias. “Al final, son ellos los que deciden”.

Terán destacó que están abiertos a iniciativas impulsadas desde la red. “Esto demuestra que estás seguro de tu modelo de negocio, con lo que no te da miedo debatir acerca del mismo”.

CARA A CARA

La presencial se coronó como la modalidad preferida para transmitir conocimientos. “Nosotros empleamos más canales e incluso prestamos apoyo telefónico en determinadas áreas, pero apostamos por la vía presencial”, constató Colmenarejo. “Utilizamos el canal online para explicar el uso del TPV y en procesos similares, pero, en cuestiones relacionadas con el producto o el área comercial, optamos por la presencia física”, añadió Sánchez. El modelo de Alfa Inmobiliaria también combina las dos vías.