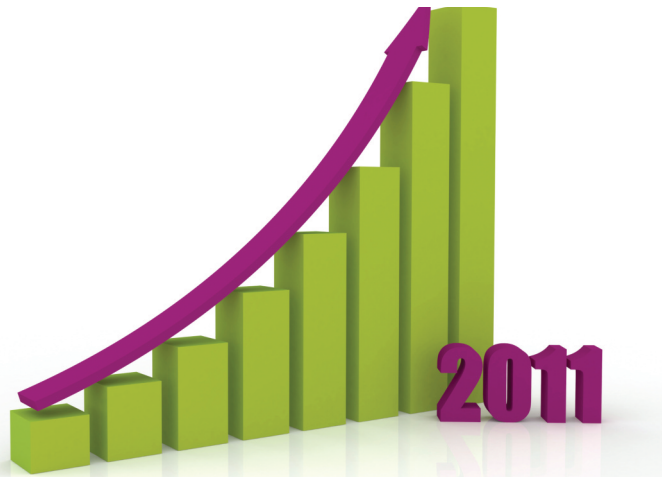


El modelo de franquicia como alternativa en tiempos de crisis

El contexto de contracción económica actual supone una oportunidad para todos aquellos modelos de negocio que mitigan los riesgos asumidos y minimizan la inversión. El sector de la franquicia ha demostrado ser una alternativa viable en tiempos de crisis gracias al reparto de riesgos y a la explotación de marcas ya consolidadas en el mercado.

Guillermo Crespo



EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA FRANQUICIA

En 2009, el número de franquicias ha crecido en España, postulándose como un modelo de negocio refugio en tiempos de crisis. Al finalizar el año 2009, existían en España 1.019 empresas, que habían optado por el sistema de franquicia para el desarrollo de su negocio, un 5,3% más que en 2008.

El incremento en el número de marcas franquiciadas se produce en un contexto de deterioro en la facturación global del sector (-8,6%) y del número de establecimientos (-5,9%), que se ha traducido en una menor inversión en el sector (-6%).

Una de las razones que ha propiciado la utilización del modelo de franquicia en el contexto actual es el aumento del desempleo, ya que gran par-

te de este colectivo busca mejorar su situación profesional convirtiéndose en emprendedor con un negocio propio. Si a esto se añade que las necesidades de inversión en una franquicia suelen ser más reducidas que las que requiere la puesta en marcha de un negocio bajo el modelo tradicional y que los riesgos que se asumen son inferiores, el sistema de franquicias se configura como una alternativa atractiva.

El sistema de franquicias se fundamenta en la idea de colaboración mutua entre franquiciador y franquiciado y se traduce en un reparto de riesgos

La utilización de franquicia es mayor de cara a la expansión internacional de las compañías. En 2009, el número de enseñas españolas en el extranjero se mantuvo en 210. Sin embargo, su presencia se amplió a dos países nuevos (lo que supuso alcanzar 108 países) y el número de establecimientos en el exterior creció un 25,1%, llegando a 10.135, según datos de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF).

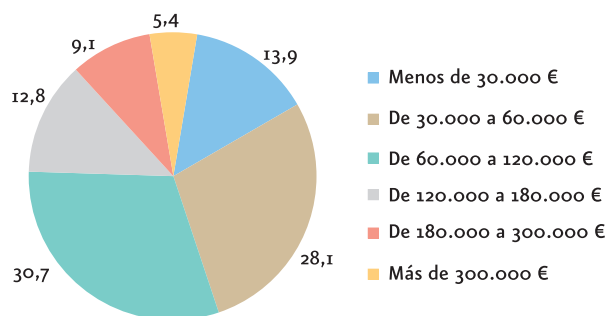
FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE FRANQUICIA

La Federación Europea de la Franquicia define esta figura como:

«(...) un sistema de colaboración entre dos empresas jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación».

El sistema de franquicias es un modelo de explotación económica en el que el franquiciado adquiere el derecho a explotar una marca ya consolidada en el mercado y a recibir asistencia y formación por parte del franquiciador, mientras que este último recibe un porcentaje sobre las ventas, el beneficio o cualquier otro tipo de *royalty*.

Franquicias por volumen de inversión (%)



Fuente: Situación actual de la franquicia en España. Tormo & Asociados.

VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO

La principal ventaja del modelo de franquicia es que permite al franquiciado la posibilidad de instalar su propio negocio a través de una marca o idea ya probada y consolidada en el mercado cuyo riesgo de negocio, por tanto, es menor.

Además, las necesidades de inversión en este tipo de negocios son reducidas en relación con el modelo de creación de una empresa tradicional. La inversión necesaria para introducirse en una franquicia difiere en función del sector, tipo de negocio, marca, etc. Sin embargo, y según datos de 2009, el 72% de las enseñas requieren una inversión inferior a los 120.000 euros. Cabe destacar que, en muchos casos, es el propio franquiciador quien facilita las condiciones de financiación de la inversión, agilizando aún más el proceso de apertura de una franquicia.

El franquiciado se beneficia también del *know-how* (experiencia y saber hacer) del franquiciador, recibe asistencia y formación en diversas áreas y se integra en una red con fuertes economías de escala (distribución, publicidad, etc.).

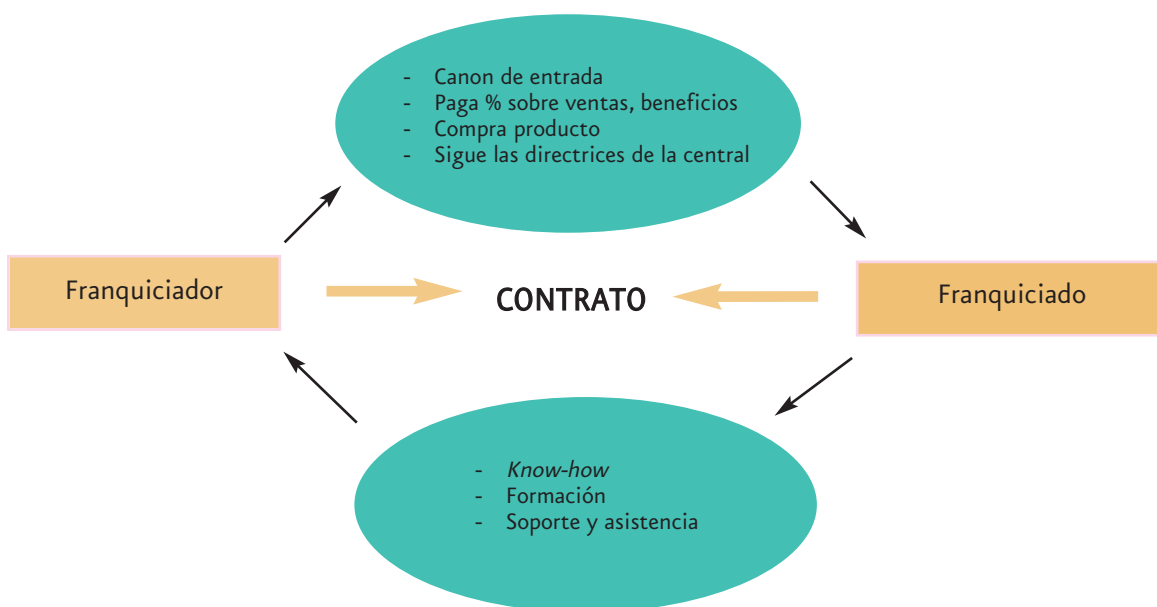
Sin embargo, a cambio de estas ventajas, el franquiciado asume una serie de inconvenientes, como la percepción de un menor beneficio (ya que una parte de éste o de las ventas se destina a retribuir al propietario de la red de franquicias), exclusividad en la relación comer-

EL SECTOR DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA

| Año | Enseñas | Establecimientos | Facturación global (millones €) | Inversión global (millones €) |
|------|---------|------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 2004 | 810 | 56.131 | 15.935 | 5.030 |
| 2005 | 900 | 61.561 | 17.233 | 5.661 |
| 2006 | 966 | 65.889 | 19.233 | 6.360 |
| 2007 | 903 | 68.377 | 20.301 | 6.998 |
| 2008 | 968 | 69.081 | 20.869 | 7.273 |
| 2009 | 1.019 | 65.026 | 19.081 | 6.833 |

Fuente: Situación actual de la franquicia en España. Tormo & Asociados.

ESQUEMA GENERAL DE UNA FRANQUICIA



Fuente: elaboración propia.

MODELO DE NEGOCIO DE LA FRANQUICIA: SERVICIOS PERCIBIDOS POR LOS FRANQUICIADOS

| Servicios | Porcentaje |
|------------------------|------------|
| Contables | 48,70 |
| Fiscal | 41,00 |
| Comerciales | 79,00 |
| Gestión de pedidos | 69,60 |
| Merchandising | 62,10 |
| Publicidad y promoción | 82,10 |
| Apertura | 80,80 |

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio.

cial y falta de flexibilidad para organizar su propio negocio (ya que estará supeditado a las directrices y normas establecidas por el franquiciador).

Desde el punto de vista del propietario de la franquicia, este sistema le permite establecer una amplia red comercial sin necesidad de realizar grandes inversiones. De esta manera, reduce costes, gana cuota de mercado y obtiene un crecimiento rápido y diversificado geográficamente. La escasa inversión necesaria para la expansión del negocio es una de las principales ventajas de este modelo comercial en momentos de recesión económica.

La franquicia es un modelo de negocio que mitiga los riesgos y reduce la inversión necesaria por parte del empresario

Las ventajas mencionadas hacen que este sistema sea el elegido por muchas marcas y empresas españolas para expandirse internacionalmente. Países como Portugal, México, Francia e Italia son los lugares de mayor éxito para las franquicias españolas.

A cambio de reducir el riesgo y las inversiones, el franquiciador también cede parte del beneficio potencial que podría obtener si llevase a cabo la expansión comercial por su cuenta y con sus propios recursos. Por este motivo, cada vez está teniendo mayor acogida el modelo mixto, es decir, aquel en el que el propietario de la marca cuenta con su red de tiendas o sucursales en propiedad y otra serie de establecimientos en régimen de franquicia. Ejemplos de este modelo mixto lo encontramos en marcas como Día, Orange, Fotoprix, Vodafone, Adolfo Domínguez o Neck & Neck.

Otra alternativa es la conversión de tiendas propias en franquicias. De este modo, la empresa propietaria de la marca obtiene recursos (a través de los cánones de entrada o la inversión inicial) y sigue percibiendo una rentabilidad. Empresas como Musgrove (sector alimentación) han optado por este sistema.

Una acción más agresiva, que están realizando grandes grupos empresariales como Mango, es incorporar franquiciados de otras enseñas de moda con locales ya abiertos al público, pero que están descontentos con su actual casa matriz, de manera que, además de aumentar su red comercial, consigue disminuir los establecimientos de la competencia.

Un aspecto fundamental que han de tener en cuenta los franquiciadores es que el continuo soporte de la central de la red de franquicias es la clave para mantener el éxito del modelo. El propietario de la red de franquicias debe mantener sistemas de formación continua, reciclaje, supervisión y control, asegurando que la calidad y adaptación del negocio siempre sea óptima ::