



[www.carlin.es](http://www.carlin.es)

# Francisco Tornamira

DIRECTOR DE MARKETING DE CARLIN



«Nuestro modelo es adaptable a cualquier mercado»

Francisco Tornamira es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Tras ejercer el periodismo durante varios años en el diario *ABC*, recaló en Carlin hace ya 13 años como adjunto al Departamento de Marketing. Posteriormente, pasaría a desarrollar la función de director de control de Franquicia, siendo un vínculo entre la central de Carlin y los asociados. Desde 2002, es director de Marketing con la responsabilidad de negociar con proveedores campañas de venta e incrementar nuevas líneas de negocio.

Según los resultados derivados de un reciente informe de una consultora especializada, la fórmula de la franquicia parece estar capeando razonablemente la más profunda crisis económica de los últimos decenios. En España, 73 nuevas redes en el primer semestre de 2011, aunque 87 bajas, y un repunte al alza de la facturación (cerca del 2% previsto para el conjunto del año). Carlin, a cuyo director de Marketing, Francisco Tornamira, entrevistamos, es la franquicia de papelería líder de nuestro país

Javier López Somoza

**¿Cuáles son los orígenes de Carlin?**

Carlin nació hace 22 años. En un principio, la idea del negocio no estaba dirigida a lo que actualmente es nuestro segmento, el de la papelería. La idea inicial era la venta de lencería a través de catálogo. Tras analizar el mercado español, se llegó a la conclusión de que las necesidades de las empresas en cuanto al material de oficina no estaban cubiertas y ofrecía un crecimiento muy importante. Así nació Carlin como primer suministrador que utilizaba la herramienta de un catálogo para llegar a todas las empresas.

Pero los principios no fueron sencillos. Acompañamos al lanzamiento del catálogo la apertura de una gran hiperpapelería en Madrid, lo que nos permitió analizar el comportamiento del mercado ante una nueva fórmula de venta. En Ma-

drid, el éxito fue notable, ya que estaba apoyado por la presencia de esta tienda, pero no fue así en el resto de España.

**Y, en ese momento, deciden franquiciar su modelo**

Así es, apoyar el catálogo con la presencia de tiendas en toda la geografía española. La estrategia ya estaba marcada: buscar emprendedores que apostaran por este proyecto. En la actualidad, contamos con casi 500 asociados y podemos presumir de que aquellos que apostaron por nosotros al principio aún siguen siendo hoy franquiciados y algunos de ellos, líderes en venta de papelería en sus territorios.

**¿En qué situación se encuentra en la actualidad su plan de expansión?**

La situación de expansión actual es compleja. Nuestros posibles asociados buscan en nosotros un modelo de autoempleo que les permita ser dueños de su propio negocio apoyado por herramientas de multinacional, aun siendo un pequeño emprendedor. Actualmente, seguimos creciendo, pero el gran freno a la expansión la estamos encontrando en la falta de financiación bancaria y ayudas oficiales a estos emprendedores.

**¿Cómo se relacionan con los franquiciados?**

Contamos con un servicio externo de prensa y relaciones con los medios que se encargan de divulgar todas las novedades que se van produciendo en Carlin tanto a nivel de aperturas de nuevos asociados como de novedades que se produzcan en nuestros modelos de negocio.

Toda esta información es entregada en dossieres a nuestros aso-



Carlin cuenta con varias tiendas en propiedad.

Estamos experimentando nuevas líneas de negocio que  
 « ayuden a nuestros asociados a mantener el nivel de ventas, pero también a mejorar el margen »

Una vez que nuestro posicionamiento en el mercado nacional estaba muy asentado, el siguiente paso fue crecer hacia el exterior

ciados, pues, sin duda, se trata de un esfuerzo publicitario que desde Carlin Central les ofrecemos.

**Recientemente, Lyreco ha adquirido Ofiservice, de la cual ya poseía el 50%, y Unipapel el negocio europeo-continental de Spicers para potenciar la enseña Calipage. ¿Qué opinión tienen de estas operaciones?**

Se trata de operaciones de posicionamiento en los distintos mercados, pero también se trata de operaciones que generan subidas importantes en Bolsa y, por tanto, importantes beneficios económicos.

Ofiservice ya tenía una implantación muy importante en España y el hecho de que Unipapel fuera dueña del 50% de esta empresa generaba en el mercado de la papelería cierto malestar, pues Unipapel se convertía en proveedor de papelería a la vez que competencia del papelerero a través de Ofiservice, que vende a cliente final.



Los stands de Carlin están presentes en casi todas las ferias de franquicia de España.

Ahora, esta empresa ha comprado Spicers Continental, siguiendo lo que ha sido una política de compra de empresas (Novaline y Adimpo), para posicionarse como un mayorista suministrador de altísimo nivel. Se podría pensar que abandonan lo que fueron los inicios de Unipapel -una empresa fabricante de archivo, cuadernos y sobres- en una apuesta por la distribución, pero aún es pronto para conocer las estrategias de esta empresa.

#### INTERNACIONALIZACIÓN

**¿Cuál es en estos momentos la actividad internacional de Carlin?**

En la actualidad, Carlin tiene presencia internacional básicamente en Portugal, un mercado con cierto parecido al de España y que nos permite ofrecer nuestro modelo de

negocio sin excesivas variaciones de concepto. Está claro que nuestro modelo es adaptable a cualquier mercado, pues vendemos productos de uso cotidiano tanto en empresas como en hogar y escolar, pero sí es cierto que hay marcas y productos que son característicos de estos mercados y que no lo son en el español. También disponemos de tiendas Carlin en Andorra y París.

**¿Cuándo decidieron acometer la internacionalización?**

Una vez que nuestro posicionamiento en el mercado nacional estaba muy asentado, el siguiente paso fue crecer hacia el exterior. La mejor fórmula, que ya fue puesta en funcionamiento también en España, era la del máster franquicia. Carlin decidió conceder a ciertos inversores ya franquiciados conso-

lidad la posibilidad de subfranquiciar en territorios amplios a cambio de unos acuerdos de reparto de beneficios muy ventajosos para estos máster. Es una modalidad que nos permite un crecimiento muy acelerado con una respuesta inmediata a la petición de información por parte de un interesado en Carlin. Es el máster franquicia el que se desplaza a ver al cliente y le ofrece el negocio. Así, contamos con el máster de Portugal, y España está dividida en varias regiones que están atendidas por estos emprendedores.

### ¿Tienen planes para incrementar su actividad internacional?

Carlin está presente en, prácticamente, todas las ferias de franquicia que se realizan en España y también ha participado en otras, como la de París. En estas ferias, no sólo vienen pequeños inversores a la busca de un negocio adaptado a sus posibilidades y necesidades, también recibimos personas que vienen de otros países con la idea de implantar el negocio en sus lugares de procedencia.

Contamos con una formación específica y con un planteamiento especial para esta modalidad, pero siempre en régimen de máster franquicia, pues entendemos que aún tenemos un mercado nacional que atender y con muchas posibilidades de crecimiento.

### CRISIS ECONÓMICA

#### ¿Cuáles han sido los principales efectos de la actual crisis económico-financiera sobre Carlin?

La crisis, al igual que en la mayoría de las empresas de servicios y venta de material, ha afectado a nuestros asociados con una caída importante en la venta a las empresas, aproximadamente un 20%. Es lógico que así sea, pues la desaparición de pymes, que es el principal cliente de nuestros asociados, así como el creciente número de parados, conlleva la disminución

del consumo de los productos que nosotros ofrecemos.

Carlin ofrece dos posibilidades de contrato: uno ligado al servicio directo a las empresas (*ofimarket*) y otro de venta directa en tienda (hiperpapelería). Mientras que la caída de ventas en el primero es muy acusada, en el segundo, la crisis está siendo menos dura y se mantiene el nivel de ventas e, incluso, se incrementa.

#### ¿Qué acciones han acometido para afrontar estos efectos?

Carlin cuenta con varias tiendas en propiedad. En ellas estamos experimentando nuevas líneas de negocio que ayudan no sólo a mantener un nivel de ventas, sino también a aumentar el margen medio de sus beneficios. Así, estamos introduciendo la venta por impulso con productos vinculados a la papelería, donde hemos comprobado que hay un incremento notable de crecimiento y demanda por parte de los clientes.

Asimismo, estamos creando nuevas herramientas de venta con nuevos catálogos de grandes ofertas introduciéndonos en mercados

como el educativo de manera más importante a como la hacíamos hasta ahora.

También contamos con un nuevo negocio en exclusiva de impresión digital de la mano de HP, donde hemos abierto 31 unidades en toda España ofreciendo un modelo de externalización de la impresión a las empresas, así como un amplio abanico de posibilidades de trabajos de imprenta.

### TECNOLOGÍA

#### ¿Cómo han incorporado las TIC en su gestión?

Carlin, como cualquier otra empresa del sector, cuenta con la herramienta de venta *online*, a través de su página web. Cualquier cliente que acceda, al incluir su código postal, automáticamente redirige el pedido al franquiciado, que, por contrato, tiene la exclusividad territorial donde se encuentra el cliente.

También el servicio de reprografía implantado junto con HP está vinculado a nuestra web, de manera que cualquier cliente que tenga necesidades de impresión puede utilizar este medio para mandar sus trabajos y recibirlos en su sede sin necesidad de desplazamientos ::

## LA FRANQUICIA EN ESPAÑA EN 2011

En el primer semestre del año, 73 empresas se han incorporado activamente al sistema de franquicias, se han abierto 2.325 nuevas unidades, ha repuntado la facturación (0,76%) y se ha mantenido la inversión (0,15%) disminuyendo el empleo (-5,09%). Las discontinuidades, cierres de negocios, han ascendido a 87 en el mismo período.

Por sectores, hostelería se sigue comportando sólidamente en la franquicia, habiendo registrado crecimiento tanto en el número de redes como en el número de establecimientos: 15 nuevas empresas se crean en franquicia. Las unidades operadas también crecen significativamente, un 3%. Destacar la madurez de un número cada vez mayor de enseñas, la diversificación de algunas marcas que consolidan su crecimiento en la propia red y la aparición de nuevas categorías, entre las que destacan, por su número de aperturas, el auge de las heladerías de yogur.

Lo más destacable del sector *retail*, de fuerte arraigo en la franquicia, es el crecimiento registrado por el segmento de alimentación-supermercados, debido a la intensidad expansiva de las enseñas de distribución.

En el sector servicios, pese a constituir el sector de actividad más dinámico (se han creado 28 nuevas empresas), registra saldos netos negativos, debido, principalmente, al estancamiento del sector de estética y al reajuste de segmentos como el inmobiliario, dental, limpieza o *vending*. En cambio, crecen otros, como enseñanza, consultoría-asesoramiento, publicidad-promoción-comunicación o servicios especializados. Éste es un sector que deberá crecer de forma significativa con la expansión de muchas de las marcas que actualmente están operando, así como por la incorporación de múltiples operadores que todavía no han iniciado su desarrollo en franquicia.

Fuente: Tormo Asociados.