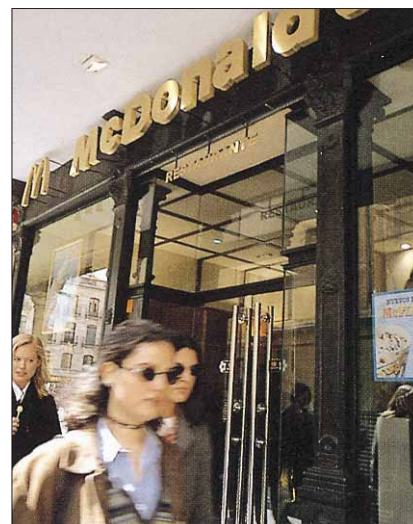


# FRANQUICIAS

## UN SÓLIDO SISTEMA PARA LA EXPANSIÓN DE UNA MARCA

■ RAQUEL BARROSO CÁDIZ



Todo el mundo coincide en valorar el gran impacto que está produciendo el sector de las franquicias en el entorno empresarial. Varios son los factores condicionantes del éxito de esta fórmula comercial, entre los que caben distinguir fundamentalmente los siguientes:

–Un sólido *know-how*, es decir, “un saber hacer” que diferencia el funcionamiento del negocio de los otros existentes.

–Relación entre franquiciador y franquiciado, es decir, que la colaboración se fundamente en un equilibrio de poderes y ganancias de los firmantes del acuerdo de franquicia.

–Que su marca representativa sea reconocida como símbolo de innovación y especialización. Una buena imagen de marca ofrece fortaleza y solidez a la red de franquicias, proporcionando reconocimiento a nivel nacional e internacional en su caso. Esto actuará positivamente en la rentabilidad inmediata del negocio, al actuar como factor de atracción del consumidor en el mercado.

La franquicia ofrece la posibilidad de explotar un modelo comercial respaldado por una marca que posee una buena imagen corporativa, al mismo tiempo que permite disfrutar de las ventajas que proceden de la formación, asesoramiento y asistencia de la empresa matriz o franquiciadora.

La expansión de este nuevo formato está contribuyendo a la reestructuración del sector de la distribución, así como a la reorientación de las pautas de consumo. En Estados Unidos, los niveles de franquicia se encuentran en el 40% del comercio minorista, mientras que en Europa ronda el 20% y en España tan solo el 5%. Es por esta razón por la que se espera que este sector continúe creciendo y, para el año 2000 en nuestro país se supere el 20% de las ventas minoristas, llegándose a mover más de 2 billones de pesetas (más de 12.000 millones de euros).

### DEFINICIÓN LEGISLATIVA DE FRANQUICIA

Según el Reglamento de la CEE nº 4087/88 de 30 de noviembre, de direc-

ta aplicación en el ordenamiento jurídico español, se entiende por franquicia al conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, know-how o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales.

En el mismo texto legislativo se define también “acuerdo de franquicia”, entendiéndose por éste al contrato en virtud del cual una empresa (el franquiciador), cede a otra (el franquiciado), a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios.

Más tarde, con la aparición de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, aparece en su artículo 62 la definición de franquicia en nuestra legislación, así como su desarrollo legislativo en el correspondiente Real Decreto 2485/98, de 13 de noviembre, por el cual se





determina la constitución del Registro de Franquiciadores, sus funciones y funcionamiento, además de la información precontractual que se ha de entregar al franquiciado.

Gracias a este registro el mercado se desenvolverá en un ámbito de mayor transparencia y, todas aquellas nuevas marcas o enseñas que aparezcan en él ofrecerán unas mayores garantías de ajustarse al verdadero término de franquicia con todas las obligaciones y derechos correspondientes a éstas.

### TIPOS DE FRANQUICIA

Existen diferentes modalidades de franquicia atendiendo a los siguientes rasgos y características:

#### •SEGÚN EL OBJETO DE LA ACTIVIDAD:

*-Franquicia de distribución:* Es aquella cuyo objeto es la comercialización de uno o varios productos (normalmente fabricados por el franquiciador o distribuidor) y vendido de forma exclusiva por él a través de su red de puntos homogéneos de franquiciados. El producto es el elemento clave de fidelización de este tipo de franquicia.

*-Franquicia de servicios:* El franquiciador ofrece a sus franquiciados una metodología específica, original y diferenciada de prestación de servicios al consumidor, comercializándolos éstos el franquiciado.

La transmisión del know how y de la tecnología es el factor más importante, unido al capital humano y es, por todo ello, la modalidad más susceptible de imitar y en la que existe una mayor competencia.

*-Franquicia industrial:* Tanto el franquiciador como el franquiciado son industriales. El franquiciador es poseedor de un sistema de fabricación y/o patentes exclusivas que cede a otro fabricante (franquiciado), que le sustituirá en una zona determinada. Dada la facilidad de suplantar al franquiciador es habitual que éste sólo ceda una parte del proceso productivo.

#### •SEGÚN EL GRADO DE INTEGRACIÓN DE LA RED:

*-Franquicia asociativa:* El franquiciador y el franquiciado mantienen algún tipo de asociación a través de la participación del franquiciador en el capital de la empresa franquiciada o viceversa. Se comparten de esta forma los riesgos financieros lo que supone una gran ventaja y, además se crean particulares vinculaciones jurídicas.

*-Franquicia vertical:* Es una modalidad en la que la relación franquiciador-franquiciado se da entre diferentes niveles del canal de distribución.

*Franquicia Integrada:* Se produce del franquiciador fabricante a los detallistas. Integra a todo el canal de distribución.

*Franquicia Semi-integrada:* Se produce del mayorista a los detallistas. Este último caso es el más frecuente en las cadenas de alimentación.

*-Franquicia horizontal:* Se produce entre los propios detallistas como consecuencia del éxito de varios puntos de venta pilotos que, posteriormente se franquician a otros puntos de venta.

#### •OTRAS FÓRMULAS DE FRANQUICIA:

*-Franquicia Corner (Shop in Shop):* Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, en el que existe un espacio franquiciado (que no es la totalidad del local), perfectamente identificado y, vendiéndose en ese espacio los productos y los servicios del franquiciador según los métodos y las especificaciones del mismo.

*-Franquicia Cobranding:* Se trata de dos enseñas complementarias que comparten un mismo espacio.

*-Franquicia Food-cour:* Lugar en el que coinciden diversos conceptos de hostelería complementarios.



### EL SISTEMA DE FRANQUICIA

Múltiples son las causas que están contribuyendo a que tanto franquiciadores como franquiciados, e incluso clientes, se encuentren beneficiados por este sistema comercial.

Debido a que la existencia de una franquicia se materializa a través de la firma del acuerdo de franquicia, los derechos y obligaciones de sus componentes irán determinados por el contrato establecido entre las partes, contemplándose en todo caso aquellos aspectos mínimos establecidos por las diferentes regulaciones aplicables en España acerca de franquicias.

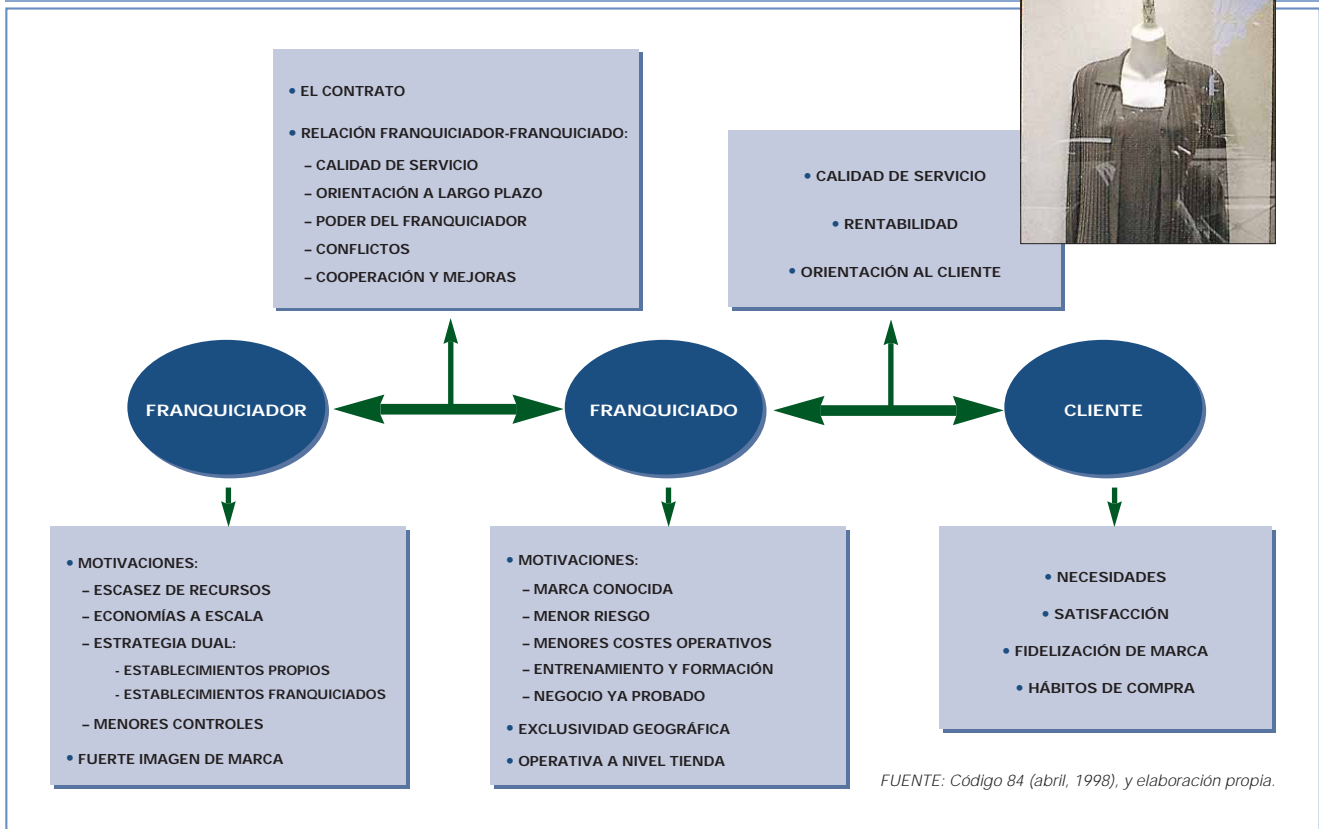
La relación entre franquiciador y franquiciado será fundamental para el éxito del proyecto y para ello éstas se han de caracterizar por la cooperación y por las actuaciones constantes de mejora. En general, estas relaciones suelen tener una orientación a largo plazo, en las cuales el franquiciador posee determinado poder para imponer algunas normas sobre la dinámica del negocio, lo que en ocasiones puede generar conflictos entre las partes.

Los principales motivos que llevan a un franquiciador a este sistema empresarial suelen ser la escasez de recursos materiales y humanos para abordar la ampliación de su negocio o la expansión de su marca, lo que le permite el aprovechamiento de mayores economías a escala, e incluso el establecimiento de diferentes estrategias duales económico-empresariales a través de la constitución de establecimientos propios y ajenos bajo una misma marca comercial.



GRÁFICO Nº 1

EL SISTEMA DE FRANQUICIA



A su vez, este sistema le facilita la descentralización del control en la gestión de todas sus unidades de negocio y externalización de la actividad, asegurándose óptimas productividades por el tipo de relación establecida entre franquiciado- franquiciador y aportándole una elevada flexibilidad.

Y, sobre todo, la expansión de la red fortalece la imagen de marca de la propia enseña, siendo ésta cada vez más representativa en el mercado.

En cuanto al franquiciado, bajo el respaldo de un negocio de éxito probado y una marca conocida, adquiere formación y entrenamiento facilitado por el franquiciador sobre el desarrollo del negocio, reduciendo el posible riesgo de fracaso comercial, máxime si tenemos en cuenta que, además, en el contrato se establece cierta exclusividad geográfica sobre el producto o servicio de la marca a comercializar por el franquiciado.



Sin embargo, el franquiciado no ha de olvidar que el buen funcionamiento de la empresa dependerá de la intervención activa del franquiciado en la gestión de su negocio intentando en todo momento orientarle al consumidor y buscar la máxima homogeneidad posible para transmitir una imagen de marca perfectamente reconocible por el cliente. Esto redundará en unos mejores resultados económicos.

El cliente, además, también se beneficia de este sistema en tanto en

cuanto ve saciadas satisfactoriamente sus necesidades, pudiendo encontrar los servicios y productos de una misma marca, ofrecidos de un modo semejante en diferentes puntos geográficos, sin necesidad de variar sus hábitos de consumo.

Son evidentes pues las numerosas ventajas que reporta este sistema para el franquiciador y el franquiciado, las cuales en ningún caso estarán exentas de determinados inconvenientes.

En el caso del franquiciador, éste tendrá que luchar para que el afán de independencia del franquiciado no deteriore la relación entre ambos; ha de mantener unos niveles de exigencia en la selección, formación y sistemas de control altos respecto a sus franquiciados, para asegurarse el prestigio y desarrollo de la marca; los ingresos que proporciona cada unidad operativa son menores que en un sistema sucursalista, etcétera.



El franquiciado, además de la pérdida de independencia al integrarse en la cadena, éste puede verse afectado directamente por los problemas que pudieran surgir en la franquicia matriz y en general, sus beneficios serán menores que si de un negocio independiente se tratase debido a los cánones que ha de pagar al franquiciador.

### LA FRANQUICIA COMO ALTERNATIVA EMPRESARIAL

Según los datos del Salón Internacional de la Franquicia "el 85% de los locales franquiciados siguen operando al cabo de los cinco años, mientras que tan sólo el 10% de los establecimientos por cuenta propia consiguen subsistir después de ese periodo".

Tras esa afirmación, ¿cómo no plantearse esta alternativa empresarial con cierta preferencia entre las existentes? Ya se sabe que no resulta ser una fórmula infalible de éxito, pero tanto franquiciadores como franquiciados pueden optimizar sus inversiones a través de este modelo.

Cuando un empresario decide comenzar un negocio e iniciarse en determinado sector, ha de plantearse tanto sus beneficios, como sus riesgos, y al poseer generalmente gran desconocimiento sobre el área en el que se pretende iniciar, trata de buscar alternativas que le permitan asociarse para lograr cubrir tal deficiencia.

Cualquier asociación, en la mayoría de los casos, conlleva cierta pérdida de independencia, la cual en muchas ocasiones no se presenta como un inconveniente. Además, si se cuenta con posibilidades de financiación, así como de cierta iniciativa y formación empresarial, una de las opciones a elegir, y en principio la menos arriesgada es convertirse en franquiciado.

Los requisitos exigidos para ello serán diferentes según el sector y el franquiciador, pero en cualquier caso se trata de la forma más rápida y segura de adquirir experiencia en el área del que se trate, no descartándose la posibilidad de que una vez conocido el mercado se puedan crear mayores expectativas dentro de él.



En cuanto a la posibilidad de iniciarse directamente como franquiciadores, previamente se han de seguir ciertos pasos, como poner en la práctica con éxito el negocio a franquiciar, al menos en un centro piloto, si bien es preferible llevar a la práctica la famosa regla del tres por dos, es decir, que el negocio sea contrastado en tres establecimientos situados en distintas ciudades, durante un período mínimo de dos años. Esto es lo recomendable debido a que el mercado es diferente según la población de la que se trate, y además, la rentabilidad de los primeros meses puede remitir superada la fase de novedad para el consumidor.

Además se habrán de tener en cuenta los siguientes requisitos:

1. Se ha de poseer un concepto exclusivo de negocio claramente diferenciado.

2. La marca o nombre debe estar acreditada y el negocio debe disponer de una imagen corporativa que la distinga con unos signos identificativos propios (marcas, nombre comercial, rótulos de establecimiento, etc.), así como una imagen uniforme en la venta y en la presentación de los productos.

3. La franquicia es una técnica de reproducción únicamente apta para aquellos negocios que tengan unas condiciones mínimas para poder repetirse. (No es factible conseguir una franquicia de éxito cuando tratamos con un negocio localista, o cuyo éxito se pro-

duce por una conjunción de características excepcionales o por la habilidad específica de una persona o equipo humano).

4. El mercado potencial al que se dirige el producto o servicio tiene que ser estable y no obedecer a las posibles fluctuaciones de una moda pasajera; debe ser amplio y que permita una suficiente y satisfactoria rentabilidad del negocio tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

5. El producto debe ser diferente a los existentes, personalizado, especializado y competitivo en su relación calidad-precio. A menudo a estas características propias del producto se le añade una fórmula de venta original en su forma o contenido que potencia las propiedades de los mismos productos o servicios, independientemente de cual sea su origen.

6. Debe asignarse un capital suficiente al proyecto y disponer de una estructura de recursos humanos dedicada al mantenimiento de la franquicia.

7. Ha de realizarse un sistemático estudio de viabilidad que garantice con datos contrastados el futuro del negocio y que tenga una nítida estrategia empresarial.

8. El volumen de medios e información anteriormente mencionados debe estar disponible en manuales operativos, de gestión y económico-financieros para que puedan ser realizados por el futuro franquiciado.

9. La empresa franquiciadora debe ser capaz de enfrentarse con éxito en todo momento a la demanda de sus franquiciados, ofreciendo una asistencia técnica de forma asidua, y ceder todas las claves necesarias y demostradas para obtener el éxito de su negocio.

10. La empresa franquiciadora debe poseer una tecnología adecuada expresamente para la producción de los bienes o los servicios, un "saber hacer" que pueda transmitir al franquiciado y que le facilite reducir al mínimo el periodo de aprendizaje y rentabilizar cuanto antes la empresa.

Es evidente, por tanto, que la andadura inicial de cualquier negocio a franquiciar es tan árdua, arriesgada y



complicada, e incluso más, que cualquier otro realizado bajo una fórmula tradicional. Pero, si ciertamente resulta ser franquiciable y exitoso, es la forma más rápida y segura de poder expandirse, así como de rentabilizar la inversión y el esfuerzo inicialmente requerido.

### UNA OPCIÓN DE CRECIMIENTO

#### • EN TERRITORIO NACIONAL

Al igual que este tipo de negocio puede servir para iniciarse en un sector, también puede ser una buena vía para incrementar su red de distribución de una forma rápida y sin excesiva inversión en el caso del franquiciador y sin demasiado riesgo en el caso del franquiciado.

El franquiciador con limitaciones en cuanto a sus posibilidades de crecimiento tanto al nivel organizativo como financiero, se encuentra con la ventaja de poder captar recursos económicos ajenos para la apertura de nuevos establecimientos sin el coste de capital que esto supone y, si bien los beneficios a priori del franquiciador son inferiores a la opción de un establecimiento propio, se trata de unos ingresos estables y con menores riesgos propios adquiridos. Además, se añade la posibilidad de una continuada expansión financiada con capital ajeno, aunque con mayores costes de formación y organización.

Otro punto importante a destacar es no sólo la captación de recursos económicos para la expansión, sino también la de recursos humanos (los franquiciados) que, rigurosamente seleccionados, serán personas con dedicación completa y asunción total de riesgos para la adecuada marcha de su punto franquiciado, ya que no sólo se hallan vinculados económicamente a él, sino que además cargan con la responsabilidad y derecho de gestionar el negocio, previas pautas del franquiciador.

Por tanto, la red de franquicia se nutrirá de verdaderos empresarios en contraposición con el crecimiento mediante unidades propias (sucursales, filiales...) en las que se plantea la dificultad de la motivación del personal, aparte del encarecimiento que supone



cualquier sistema de incentivos y supervisión.

Hay autores, sin embargo que creen que el tipo de crecimiento que ofrece el sistema de franquicia es válido para la expansión de una cadena que se encuentre en una fase relativamente joven, pero no en el caso de redes desarrolladas debido a que éstas no cuentan con limitaciones importantes para la obtención de la financiación necesaria. Este razonamiento sería válido si olvidásemos que la combinación de recursos humanos y económicos es una de las ventajas que ofrece la franquicia frente a otras alternativas de crecimiento. Para el franquiciado, también resulta ser este modelo una óptima forma de expansión pues el éxito del negocio ya probado, el respaldo de la propia marca, la experiencia como franquiciado y la asistencia permanente del franquiciador reducen los riesgos a unos niveles mínimos.

#### • PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

A pesar de que en ocasiones se pretende que el crecimiento de nuestro negocio sea llevado más allá de nuestras fronteras y así explotar otros mercados potenciales, es importante destacar que no todo producto o servicio es franquiciable de cara al exterior, por la existencia de diferentes hábitos de consumo, distintos comportamientos de los mercados de cada país, legislaciones,...

Por ello, antes de iniciar una expansión internacional, se ha de realizar el pertinente análisis interno de fortalezas y debilidades de dicha franquicia y el correspondiente análisis externo del mercado y su entorno, teniendo especial precaución en los siguientes temas:

-Protección y control de las marcas, nombres comerciales, propiedad intelectual e industria.

-Problemas jurídicos relativos al status legal de las partes contratantes, sobre la naturaleza de las relaciones legales y acerca de la competencia.

-Actitudes gubernamentales.

-Impuestos (acuerdos de doble imposición entre el país del franquiciador y el país objetivo, retenciones,...).

-Legislación mercantil (controles del tipo cambiario), fiscal, etc.

Los motivos desencadenantes generalmente de la expansión internacional de la franquicia suelen ser los siguientes:

-Saturación del mercado nacional en el área de comercialización objeto de internacionalización.

-Potencial de mercados extranjeros, destacando entre ellos los mercados mundiales de países en vías de desarrollo, los cuales poseen altas tasas de crecimiento.

-Proximidad y similitud de los mercados de otros países.

-Recepción de peticiones de información o propuestas de franquiciados en potencia o existentes.

-Economías de escala. Un mayor mercado y volumen de ventas permite la reducción significativa del coste unitario de producción y/o venta.

-Una imagen global y competitiva.

-Maximización de rentabilidad del conjunto de la empresa.

-Utilización de la capacidad ociosa no usada en el mercado nacional, ocasionadas por las fluctuaciones estacionales, etcétera.

Existen varios modos de llevar a cabo tal expansión, contando cada uno de ellos con determinadas ventajas e inconvenientes.

Principalmente podríamos citar los siguientes: asociación temporal de empresas, joint-venture, a través de representantes, a través de comisionistas, mediante distribuidores exclusivos o por sistemas mixtos...

Sin embargo las formas más usuales de llevarlo a cabo es a través de inversión directa (filiales o sucursales) y mediante la concesión de derechos a un master franquiciado.





CUADRO Nº 1

**CIFRAS MÁS REPRESENTATIVAS DE LA FRANQUICIA**

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES	ANUARIOS					
	ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES		BARBADILLO Y ASOCIADOS		TORMO Y ASOCIADOS	
	DIC. 1996	DIC. 1997	DIC. 1996	DIC. 1997	DIC. 1996	DIC. 1997
FACTURACIÓN (MILLONES PESETAS)	400.000	560.000	S/D	562.107	450.000	717.000
EMPLEOS	50.000	81.600	S/D	S/D	83.600	114.000
NÚMERO DE ENSEÑAS	400	425	500	575	503	571
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	17.000	20.400	16.285	21.167	16.720	21.263

S/D: Sin datos.

FUENTE: Anuarios citados de los años 1997 y 1998.

**INVERSIÓN DIRECTA**

**• FILIALES O SUCURSALES (1)**

La implantación en el exterior vía filial o sucursal no es específica de la franquicia. Con este sistema la filial o sucursal toma la forma de una sociedad creada en el país importador con capital del franquiciador extranjero, en su totalidad o en participación con personas físicas o jurídicas del país receptor.

El franquiciador ha de crear una infraestructura que requiere medios técnicos y financieros, teniendo que realizar exportaciones de capital, y en ocasiones superar las barreras proteccionistas. La ventaja de este sistema reside en el mayor control que existe sobre las franquicias que se crean con este método frente al de franquiciado master.

**• FRANQUICIADO MASTER**

Se trata de una relación contractual que une al franquiciador extranjero con una persona física o jurídica del país en cuestión, actuando éste último como franquiciador en dicho país y asumiendo los derechos y las responsabilidades de establecer o vender franquicias en el territorio designado.

De cualquier modo, el contrato de franquicia debe someterse siempre a la reglamentación jurídica del país receptor. Y además el master franquiciado deberá iniciar la explotación de establecimientos pilotos con éxito por un tiempo determinado antes de la concesión de franquicias.

Las ventajas principales de este sistema de exportación frente a otras fórmulas de internacionalización son:

1. Requiere una inversión menor por parte del franquiciador ya que reduce los costes de implantación.

2. El franquiciado master tiene un conocimiento mucho más completo del mercado y de otras características de su país que el propio franquiciador.

3. Por medio de la franquicia se evitan parte de las posibles medidas proteccionistas del país receptor ya que el franquiciador master es una empresa nacional y se beneficia de ello.

Por contraposición existen también ciertas desventajas, siendo la principal la pérdida de control directo sobre la cadena en el país exportador, así como de la imagen de su marca.

Actualmente estamos asistiendo a la apertura de los mercados internacionales estando cada día más sumidos en un tipo de competencia crecientemente global. La mayor parte de los costes inherentes a las operaciones internacionales se están reduciendo considerablemente. Además, como ventaja adicional, se puede decir que la presencia en mercados internacionales ofrece información sobre los procesos de innovación de productos y fórmulas de distribución que nos podrían permitir consolidar nuestra posición en el mercado doméstico.

España no sobresale por su carácter esencialmente exportador en el área de

la franquicia debido a que aún está en una fase temprana de desarrollo y nuestro mercado aún no está saturado en la mayoría de los subsectores. Pero es evidente que debido a la situación económico-comercial que vivimos y como miembros de la Unión Europea, el comercializar nuestros productos y servicios dentro de los países de Europa cada vez va a ser una práctica más extendida, quedando el "resto del mundo" en el ámbito de las restantes opciones.

**SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN ESPAÑA**

**• NÚMERO Y AMPLITUD DE LAS REDES**

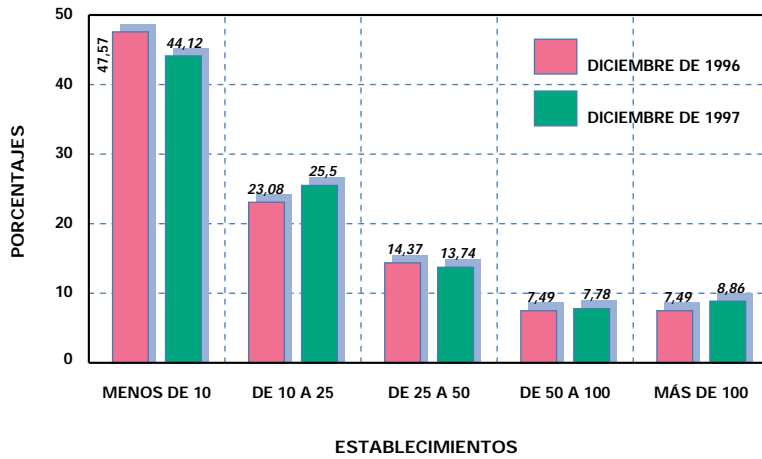
La franquicia en España se introduce en los años 60, sin llegar a cobrar fuerza hasta los años 80 y en especial en esta última década. Es difícil hablar de cifras exactas en este sector debido a las disparidades que presentan las principales fuentes existentes en la actualidad, hecho que variará con la puesta en funcionamiento del Registro de Franquiciadores. Las cifras más representativas ofrecidas por las principales guías existentes son las siguientes:

Si nos centramos en el número de enseñas, éstas han experimentado un aumento considerable en este último cuatrienio. El crecimiento interanual (2) del ejercicio 1996 giró en torno al 51,4% (unas 120 enseñas en términos absolutos). En 1997 el aumento porcentual se redujo al 41,3% (es decir, 147



GRÁFICO Nº 2

ESTABLECIMIENTOS POR CADENAS



FUENTE: TORMO y Asociados, 1997 Y 1998, y elaboración propia.

unidades aproximadamente) y, para 1998, tan sólo al 13,5% (casi unas 70 enseñas).

Semejante evolución acontece respecto al número de establecimientos franquiciados en el sector. Mientras que a principios de 1996 se contabilizó un crecimiento interanual de 2.292 unidades (es decir, de un 26,2%), en el ejercicio 1997 éste fue de 5.681, lo que supone un 34,0%. Dicha tendencia ha continuado en alza al comienzo de 1998, aunque más levemente, apreciándose un aumento de 4.543 establecimientos, lo que supone el 27,2%.

Relacionando ambos crecimientos, de enseñas y establecimientos, se podría decir que por cada nueva enseña que apareció en el ejercicio 1996 se abrieron 38,6 nuevos comercios, mientras que en 1997 esta cifra ascendió a 66,8 franquiciados por enseña.

Esto nos viene a explicar que si bien se está produciendo una ralentización tanto en el crecimiento de enseñas como de franquiciados, la expansión continúa a nivel interno, es decir las redes que están apareciendo en nuestro mercado son de una mayor amplitud.

Es por ello lógico pensar que el mercado aún se encuentra lejos de

estar saturado y las expectativas futuras sean positivas. Para el inicio de 1998 se podían encontrar unas proporciones relativas al tamaño de las redes de franquicia semejantes al que ofrece el cuadro de establecimientos por cadena, del cual se deriva que si para 1996 el número de establecimientos medios por enseña era de 27,29, para 1997 lo fue de 28,72 establecimientos por enseña, lo que demuestra el crecimiento en el tamaño de las redes.

Si se trata de desglosar la información anterior por sectores de actividad, se encuentra que en relación con el número de enseñas, los predominantes son aquellos dedicados a las tiendas especializadas (ocupando el 17,9% del sector), hostelería y restauración (con el 14,2%), confección y moda (con el 11,0%), servicios especializados (con el 6,8%), etcétera.

Destacar de cualquier modo que los mayores crecimientos se han llevado a cabo en tiendas especializadas con 58 nuevas enseñas (lo que supone un 131% más que el ejercicio anterior), confección y moda con 12 enseñas más (es decir, un 23,5% más) y las agencias inmobiliarias con 5 unidades adicionales (el 62,5%).

En cuanto al número de establecimientos los sectores con una mayor presencia en el mercado son: las tiendas especializadas (15,3%), hostelería y restauración (12,3%), confección y moda (11,1%) y alimentación (9,2%).

En este sentido, los mayores crecimientos corresponden a tiendas especializadas (2.525 establecimientos, el 55,6%), vending (559 franquiciados, el 12,3%), confección y moda (452 comercios, el 9,9%) y a los servicios especializados (353 establecimientos, el 7,7%).

Los sectores coincidentes en cuanto a la importante expansión de enseñas y establecimientos son aquellos referidos a tiendas especializadas y confección-moda, encontrándose éstos en un inmejorable momento de desarrollo. Sin embargo, en el caso del vending y servicios especializados destaca la fortaleza que están consiguiendo sus enseñas por la mayor amplitud que están adquiriendo sus redes.

En otros sectores, sin embargo, se aprecian claros signos de saturación, produciéndose un retroceso en el número tanto de enseñas, como de los establecimientos existentes. Entre ellos podemos citar áreas como: belleza y cuidado personal, consultoría y afines, parafarmacias y servicios de limpieza. Si se estableciese una jerarquía de enseñas respecto al número de establecimientos aparecerían como la marca más importante la perteneciente a la cadena Día % Precio, seguida de Paeliador, MRW, Western Union, Santiveri...

Atendiendo al origen de las centrales franquiciadoras, las comunidades autónomas que mayor número de ellas concentran son Madrid (36,95%), Cataluña (29,42%), Comunidad Valenciana (7,5%), Andalucía (5,07%) y Aragón (3,85%). En el polo inverso se encuentra Castilla La Mancha, la cual presenta un significativo vacío en cuanto a enseñas y a establecimientos franquiciados.

Cabe resaltar que el 74,7% de las enseñas que operan en España son de nacionalidad española, proporción que aumenta ligeramente al 78,6% en establecimientos franquiciados, existiendo una clara tendencia al aumento de los



CUADRO Nº 2

**DISTRIBUCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS Y ENSEÑAS POR SECTORES**

SECTORES	ENSEÑAS		ESTABLECIMIENTOS		INCR. INTERANUAL	
	DIC. 96	DIC. 97	DIC. 96	DIC. 97	ENSEÑAS	ESTABLECIMIENTOS
AGENCIAS INMOBILIARIAS	8	13	353	505	5	152
ALIMENTACIÓN Y PANADERÍA	12	12	2.103	1.964	0	- 139
AVENTURA	3	3	86	104	0	18
BELLEZA Y CUIDADO PERSONAL	15	12	477	119	- 3	- 358
CAFETERÍAS Y HELADERÍAS	15	16	288	460	1	172
CONFECCIÓN Y MODA	51	63	1.912	2.364	12	452
CONSULTORÍA Y AFINES	16	14	416	291	- 2	- 125
COSMÉTICA	14	9	488	451	- 5	- 37
DEPORTES	6	5	258	265	- 1	7
EDICIONES PERSONALIZADAS	8	9	531	825	1	294
ENSEÑANZA	15	18	440	502	3	62
FOTOGRAFÍA	7	5	347	321	- 2	- 26
HERBORISTERÍAS	6	3	547	526	- 3	- 21
HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN	77	81	2.395	2.619	4	224
IMPRESA Y ROTULACIÓN	7	7	58	155	0	97
INFORMÁTICA	11	12	343	421	1	78
JOYERÍA Y BISUTERÍA	7	6	211	51	- 1	- 60
LENCERÍA Y MERCERÍA	10	10	152	205	0	53
LIMPIEZA Y REST. DE INTERIORES	5	3	75	60	- 2	- 15
MOBILIARIO, TEXTIL Y DECORACIÓN	28	24	681	824	- 4	143
OCIO	6	10	59	75	4	16
OFICINA Y PAPELERÍA	6	6	291	391	0	100
PARAFARMACIAS	12	7	144	79	- 5	- 65
PELUQUERÍAS	5	7	181	286	2	105
PRODUCTOS ESPECIALIZADOS	6	7	181	79	1	- 102
REVESTIMIENTOS CERÁMICOS	3	2	43	31	- 1	- 12
SERVICIOS AUTOMÓVILES	14	18	507	662	4	155
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	37	39	435	788	2	353
SERVICIOS DE LIMPIEZA	6	2	104	64	- 4	- 40
SERVICIOS DE TRANSPORTES	9	7	577	894	- 2	317
TELEFONÍA	4	2	67	129	- 2	62
TIENDAS ESPECIALIZADAS	44	102	723	3.248	58	2.525
TINTORERÍAS	14	16	846	460	2	- 386
VENDING	5	8	76	635	3	559
VIAJES	11	13	325	310	2	- 15
<b>TOTALES</b>	<b>503</b>	<b>571</b>	<b>16.720</b>	<b>21.263</b>	<b>68</b>	<b>4.543</b>

FUENTE: Anuario TORMO y Asociados, 1997 Y 1998, y elaboración propia.



CUADRO Nº 3

**RANKING DE ENSEÑAS POR ESTABLECIMIENTOS EN ESPAÑA**

ENSEÑA	ÁREA	ESTABLECIMIENTOS EN ESPAÑA		
		TOTAL	PROPIOS	FRANQUICIADOS
DÍA % PRECIO	ALIMENTACIÓN	1.749	1.279	470
PALEIADOR	RESTAURACIÓN	585	0	585
MRW	SERVICIO TRANSPORTE	470	0	470
WESTERN UNION	SERV. ESPECIALIZADO (TRANSFER. DE DINERO)	425	0	425
SANTIVERI	HERBORISTERÍA	400	8	392
CINEBANK	VENDING	380	3	378
TELEPIZZA	RESTAURACIÓN	360	170	130
SEUR	SERVICIOS TRANSPORTE	320	210	110
INF. ASTROLÓGICOS K.	EDICIONES PERSONALIZADAS	292	3	289
EUROPCAR	SERVICIOS AUTOMÓVILES	272	130	142

FUENTE: TORMO y Asociados, 1998, y elaboración propia.

CUADRO Nº 4

**DATOS SOBRE POBLACIÓN OCUPADA  
MILES DE PERSONAS**

POBLACIÓN OCUPADA	1-1-1996	1-1-1997	1-1-1998
A NIVEL NACIONAL	12.142,7	12.543,6	12.914,6
EN COMERCIO	2.053,3	2.118,9	2.139,6
EN EL SECTOR DE FRANQUICIAS	70,0	83,6	114,0
PORCENTAJES	1-1-1996	1-1-1997	1-1-1998
% OCUPACIÓN EN FRANQUICIAS RESPECTO AL NIVEL NACIONAL	0,58	0,52	0,88
% OCUPACIÓN EN FRANQUICIAS RESPECTO AL NIVEL EN COMERCIO	3,41	3,95	5,33

FUENTE: Encuesta de población activa del INE, 1996, 1997 y 1998; Anuario TORMO y Asociados, 1998, y elaboración propia.

nacionales frente a los extranjeros. La internacionalización es uno de los puntos débiles del mercado español. Sólo un 10% de las firmas ha emprendido alguna acción para salir al exterior, con Portugal como primer destino, seguido de Francia e Iberoamérica.

**INVERSIÓN**

En principio las inversiones requeridas en la mayoría de las enseñas no son muy elevadas, lo cual ayuda a propiciar el clima adecuado para la expansión

de este sector. Analizando el ámbito de la franquicia globalmente, y sin entrar en precisiones exhaustivas, cabe decir que la inversión total inicial, no incluyendo las inversiones variables, sino sólo aquellas que puedan ser consideradas como datos objetivos e, incluyendo el canon de entrada en el sector, en el 39% de la enseñas ésta es inferior a 5 millones de pesetas (30.000 euros), y por agregación, en un 67% de las veces inferior a 10 millones de pesetas (unos 60.000 euros).

Las inversiones medias más baratas se encuentran alrededor de los 2 millones de pesetas (unos 12.000 euros) y se localizan principalmente en el área de las ediciones personalizadas, revestimientos cerámicos y vendig.

Sin embargo, las más caras se localizan en las áreas relativas a ocio, hostelería y restauración, ciertos productos especializados, etc., las cuales pueden superar en términos medios los 40 millones de pesetas (cerca de 240.400 euros).



En cuanto a la inversión generada por este sector durante el ejercicio 1997, ésta fue de 232.000 millones de pesetas (algo más de 1.394 millones de euros), es decir, un 28% menos que el ejercicio anterior, como consecuencia de una mayor racionalización de los procesos de aperturas por los franquiciadores y por la selección cada vez más cualificada de los franquiciados por parte de los franquiciadores.

### FACTURACIÓN Y EMPLEO

El crecimiento observado en el número de enseñas y de establecimientos visto anteriormente ha sido paralelo a los correspondientes incrementos de facturación, prueba de que el aumento de unidades comerciales no se ha realizado gracias a la reducción en la cuota de mercado de sus competidores franquiciados, sino a la expansión de este sector dentro del área comercial.

A principios de 1998 (3) la facturación realizada giraba en torno a los 717.000 millones de pesetas (4.309 millones de euros) frente a los 449.752 millones de pesetas (2.703 millones de euros) a principios de 1997. El creci-

miento interanual al inicio de 1997 fue de un 34% y, posteriormente, el de 1998 del 59,4%, prueba clara del desarrollo de este formato comercial.

Respecto a la creación de empleo generado por este tipo de negocios, la evolución de estos últimos años ha sido netamente positiva.

Al inicio de 1998 nos encontrábamos con una cantidad aproximada de 71.000 empleos directos, un 32,5% más que en el ejercicio anterior (frente al 16,5% de crecimiento interanual en 1997), y 43.000 empleos indirectos, es decir un incremento del 43,3% (frente al 25% del año anterior). Estos datos demuestran la importancia de este sector en cuanto a su capacidad generadora de empleo.

En la comparativa con el número de ocupados a nivel nacional y en el sector comercio, se obtiene que mientras que al inicio de 1997 todos los empleados en las franquicias suponían el 3,95% de los ocupados en el sector comercial, a principios de 1998 ya se había producido un incremento hasta el 5,33%, tendencia al alza que se espera sea mantenida en siguientes ejercicios.

En definitiva, podemos concluir que nos encontramos ante una fórmula comercial con un amplio potencial de desarrollo, aún a pesar de los inconvenientes que pueda presentar, siendo un sistema sólido de desarrollo empresarial en el entorno de la distribución comercial en el que nos encontramos en la actualidad. □

RAQUEL BARROSO CÁDIZ

### NOTAS

(1) La diferencia entre filial y sucursal reside fundamentalmente en que, mientras la sucursal es un establecimiento o entidad sin personalidad jurídica propia que depende de una empresa de la que se haya separada parcialmente, la filial es una empresa con plena responsabilidad y autonomía financiera, aunque dependa de una sociedad matriz.

(2) Estos crecimientos dependerán en todo caso del anuario tomado como referencia. En este artículo con el fin de poder concretar en los datos se han calculado los incrementos con la información procedente del Anuario Tormo & Asociados.

(3) Tormo & Asociados 1996, 97 y 98.

### BIBLIOGRAFÍA

–BARBADILLO Y ASOCIADOS, 1997-98. "Guía de franquicias de España 1997 y 1998"

–BESCÓS TORRES, M. 1989. "La franquicia internacional. La opción empresarial de los años noventa". Banco Exterior de España. Madrid.

–BOLEA DE ANTA, A.; DE RIVAS ROMERO VALDESPINO, S.; GARCÍA-MON, A.; JIMÉNEZ DE LAIGLESIA, J.M. Y J.; DE LA VEAUCOUPET HERNÁNDEZ-CATA; DELGADO GÓMEZ, I. 1995. "La franquicia de distribución en España". Dirección General de Comercio Interior. Ministerio de Economía y Hacienda.

–CÓMO MONTAR UNA FRANQUICIA. Actualidad Económica. 8 de abril, 1997.

–CÓMO SERÁN LAS TIENDAS EN EL 2000. Valencia Fruits. Agosto, 1997.

–DAVARA, A. 1997. "Franquicias. Un largo camino" Distribución Actualidad, nº 245.

–DUEÑAS, E. 1995. "Franquicias. Crecimiento y diversificación hacia los servicios". Distribución y Consumo.

–EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION, 1997. "European Franchise Survey" relativas al período de 1996.

–FRANQUICIAS, HACIA UN MODELO DE ÉXITO. Código 84. Marzo-abril 1998.

–GÁMIR DE ORUETA, A y MÉNDEZ GUTIÉRREZ DEL VALLE, R. 1998. "Las cadenas de franquicias de España: estrategias empresariales y organización espacial" Servilab, U. de Alcalá de Henares.

–LA FRANQUICIA COMERCIAL EN ESPAÑA. Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio de la Dirección General de Comercio Interior, 1990. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

–LEY 7/1996, DE ORDENACION DEL COMERCIO MINORISTA, de 15 de enero,

–LÓPEZ, A. 1997. "La franquicia en España" Internet e-mail:mfb a.senda.ari.es.

–OTROS ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS EDITADOS EN DIVERSAS PUBLICACIONES: "FRANQUICIAS", "DINERO", "CINCO DIAS", "EXPANSION", "EL PAIS", "EL PERIODICO", "RANKING" y "NEGOCIOS", fechados desde principios de 1995 hasta diciembre de 1998.

–REAL DECRETO 2485/1998, de 13 de noviembre, relativo a la regulación del régimen de franquicia y del registro de franquiciadores.

–REGLAMENTO CEE Nº 4087/88 de la Comisión de 30 de noviembre, relativo a la aplicación del artículo 85 del Tratado a Categoría de Acuerdos de franquicias.

–TORMO Y ASOCIADOS, 1997-98. "Franquicias'97" y "Franquicias'98"

–TORMO Y ASOCIADOS, 1997. "Franquicias hoy". Revistas nº 20, 21 y 22.

–VÁZQUEZ, M. V. 1996. "Franquicia y modernización de la distribución comercial".

