



LA FRANQUICIA EN UN MUNDO EN CAMBIO

Fernando Feijoo Salgado *

RESUMEN

Los cambios en las condiciones demográficas, económicas o tecnológicas tienen su repercusión en los hábitos de compra de los consumidores y, por tanto, en el comercio minorista. En la nueva economía post industrial, la venta representa con el diseño del producto la mayor contribución al valor añadido. Estos cambios suponen un reto para el comercio tradicional, que debe adaptarse, y es una oportunidad de nuevos negocios para emprendedores. La Franquicia es uno de los instrumentos claves en esta nueva situación, para permitir la rápida expansión de los negocios de éxito. Las reflexiones vertidas en este trabajo permiten concluir que la franquicia española necesita obtener mayor confianza de los inversores, para lo que es aconsejable mejorar la formación para la profesionalización del sector, incrementar la calidad de las fórmulas franquiciadoras e intensificar su grado de internacionalización.

ABSTRACT

The changes in the demographic, economic or technological conditions have its repercussions in the consumers shopping habits and therefore, in retailing. In the new industrial economy, the sales represent the design of the product is the biggest contribution to the value added. These changes suppose a challenge to the traditional commerce, which should adapt, and it is an opportunity of new businesses for those entrepreneurs. The Franchise is one of those key elements in this new situation, to allow the quick expansion in the success of businesses. The reflexions made in this piece of work, which allows concluding that the Spanish franchise, needs to obtain the formation towards the professionalism of the sector, to increase the quality of the franchise formula and to intensify its degree of internalization.

1. Los cambios en la economía inducen cambios en el retail

Los cambios en las condiciones demográficas, económicas, sociales o tecnológicas preceden a los cambios en el comercio minorista ó retail. Esos cambios modifican las actitudes y pautas de los consumidores que, a su vez, exigen la adaptación o transformación de los canales de comercialización, puntos de venta y formatos comerciales.

Así, la depresión económica de los años 1920-30 trajo, como consecuencia, la aparición de nuevos formatos comerciales más eficientes, que hacían posible trasladar al consumidor final mejores precios: auto-servicios¹ y discounts².

Entre los años 1950-70, etapa de gran crecimiento demográfico, se produce una explosión del consumo de la clase media, se crea un urbanismo suburbano, con el alejamiento de las zonas de residencia de las del trabajo. Aparecen los Centros Comerciales Suburbanos y las tiendas de conveniencia³.

A las primeras señales de saturación del los canales tradicionales del mercado minorista, el retail respondió con instrumentos mas especializados. Son los “*Category – Killer*”, que aportaron un cambio en las expectativas de los consumidores ofreciendo gama y precio, la venta por catálogo y los clubes de compra.

* Presidente de Lienzo de Los Gazules. Presidente de la Asociación de Franquiciadores de Andalucía (FRANCA).

1 A Michael Cullen se le atribuye la innovación del supermercado a través de King Kullen Grocery Company.

2 Eugene Ferkauf, fue el que introdujo la innovación de los discounts, con su E. J. Korvette, con formato inicial de economato (para asociados).

3 7-Eleven fue el introductor de las tiendas de conveniencia.

En los años 1980-90 y, ante la presión de una fuerte competencia, el retail se ha caracterizado por el avance de las tecnologías aplicadas que han permitido un incremento de eficiencia en logística, control de existencias y terminales punto de venta.

En la actualidad la tendencia es dual. Por una parte crecen los formatos basados en precio ⁴ y, al mismo tiempo, lo que puede parecer una contradicción, crecen los formatos del llamado “nuevo lujo”. Es la consecuencia de los nuevos hábitos de los consumidores (*“Me gusta lo barato y me gusta lo caro, lo del medio no me interesa”* Karl Lagerfeld).

Hay que seducir a un consumidor, producto de la nueva economía, por precio o por ofrecer “lujo”, entendido como una experiencia gratificante para el consumidor. Así, por ejemplo, NIKE tiene por misión “llevar la inspiración y la innovación a cada atleta”; BEST BUY tiene como objetivo “conectar a los consumidores con la tecnología y productos de entretenimiento para hacer su vida más fácil y divertida”.

Todas las innovaciones en retail han revolucionado la industria cambiando el comportamiento de los competidores, reinventando modelos de negocio y mejorando la experiencia de los consumidores. Las innovaciones en el retail que se convierten en un éxito siempre representan un avance para los consumidores.

Los cambios en la economía son a veces tan profundos que, el tratar de hacer mejor lo que se está haciendo, puede no ser suficiente para adaptarse y sobrevivir. La innovación es entonces un imperativo. Pero a su vez, para poder innovar, es imprescindible el conocimiento de la naturaleza de los cambios y las tendencias de los consumidores.

2. La franquicia como innovación

La franquicia como fórmula de negocio, tiene antecedentes al menos desde 1850, cuando Isaac Singer, que había introducido mejoras en sus máquinas de coser y buscaba un procedimiento para distribuir las, concedió una “franquicia” para un territorio determinado. No obstante, la franquicia moderna, tal como la entendemos actualmente, tiene su origen en los establecimientos de restauración. En 1935 Howard Deering Johnson estableció la primera franquicia moderna de restauración. La idea era ceder la marca y suministrarles sus productos, diseño del establecimiento, gestión del negocio, formación y atención continuada a cambio de una retribución económica. De esa forma Howard Johnson que tenía un gran éxito en sus establecimientos de restauración, pero no tenía suficientes recursos financieros para expandirse a través de tiendas propias, pretendía replicar sus establecimientos mediante una fórmula que le permitía unos ingresos complementarios y su marca era más conocida y reconocida.

4 Wall Mart abre en 1988 el primer supercentro para poder realizar todas las compras en un solo sitio a precio reducido.



El gran desarrollo de la franquicia, como el de cualquier otro formato de retail, tiene su origen en cambios previos de naturaleza económica. En el caso de la franquicia, la causa de su despegue inicial se debió a los cambios en el transporte de masas que introdujo el sistema de autopistas interestatales en EEUU y que permitió su rápida difusión a través de establecimientos fácilmente reconocibles por sus marcas.

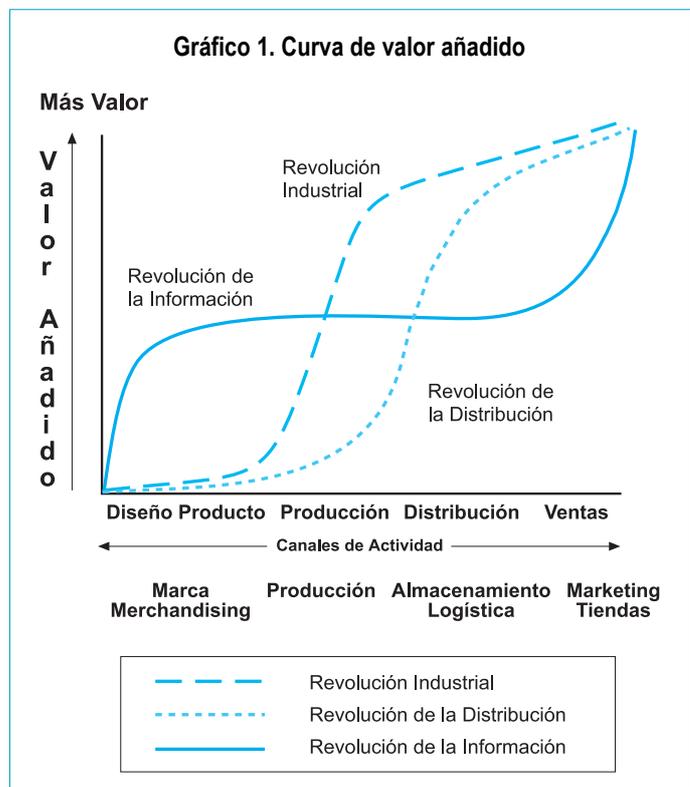
La fórmula de la franquicia supuso pues una innovación y un notable avance, permitiendo la expansión de negocios con éxito de emprendedores asociándose con empresarios locales que conociendo mejor su propio mercado, gestionaban el negocio, por la cercanía a los consumidores, de una forma más eficiente. La Franquicia es pues la respuesta del mercado a una necesidad de dar un mejor servicio a los consumidores, adaptando y gestionando más eficazmente un negocio probado, en beneficio de los consumidores locales.

3. Los cambios en la composición del valor añadido en la nueva economía

Posiblemente, uno de los elementos mas clarificadores del papel del retail en la nueva economía se puede entender con el cambio en la contribución de valor añadido en las distintas fases por las que pasa un producto: DISEÑO, PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA, hasta su destino último: el consumidor final.

La *revolución industrial* supuso un cambio en el crecimiento y en el bienestar humano sin precedentes. A través del invento de la máquina de vapor y de la cadena de producción, se pusieron en el mercado productos muy necesarios para la población. Los industriales pudieron así acumular capital para nuevas inversiones en industrias manufactureras cada vez más eficientes.

En esta etapa, los consumidores estaban ávidos de nuevos productos. Nunca antes habían tenido acceso a ellos, eran productos útiles para mejorar su calidad de vida. Todo lo que se producía era consumido. Por ello, el diseño del producto, los canales de distribución y la venta al consumidor aportaban poco valor añadido. Lo que aportaba valor era la manufactura, su fabricación, las propias prestaciones del producto.



Cuando el mercado se fue saturando por la aparición de nuevas industrias que fabricaban el mismo producto o muy similar, la distribución empieza a cobrar valor. Lo importante ya no era tanto fabricar un producto, sino encontrar los canales más adecuados para llegar al consumidor final de una forma rápida y eficiente. En esta etapa de “*revolución de la distribución*”, el valor de la logística, y la capacidad de almacenamiento cerca del consumidor final, son tan significativos o más que el valor de la manufactura. El diseño del producto, así como su venta final en el comercio minorista, siguen sin tener un peso decisivo en la aportación de valor, aunque algo más que en la etapa precedente.

Hoy, en la llamada *sociedad post industrial, de la información y el conocimiento*, el consumidor tiene acceso a todos los bienes manufacturados. La capacidad productiva es excedentaria.

De cualquier producto básico existen decenas de alternativas con iguales o muy parecidas prestaciones. Lo que ahora añade valor es su capacidad de diferenciarse en el mercado para que parezca un producto único. El diseño del producto para diferenciarlo y su presentación al consumidor final en el punto de venta pasan a ser los que aportan el mayor valor añadido del proceso. La venta del producto final generalmente duplica el valor del producto, ¿Qué otra fase aporta tanto valor?

Se trata hoy de seducir al consumidor para que adquiera un producto que posiblemente sustituya a otro que ya posee. El marketing, la marca, el merchandising son los elementos que añaden valor. La producción es ya un commodity que las empresas externalizan (porque ya no es el corazón del producto) en instalaciones productivas de países con mejores costes de los inputs de producción industrial.

4. El consumo y el retail: protagonistas de la nueva economía

La nueva economía, se caracteriza por la globalización, la desregulación y el uso generalizado de las tecnologías de la Información. En el caso de Europa, esa situación ha coincidido con los efectos de ampliación de la UE que nos ha situado en un mercado mucho más amplio, más eficiente y en donde los cambios en las tendencias de los consumidores se trasladan a gran velocidad a los diferentes entornos y países.

Como consecuencia de ello, durante las últimas tres décadas hemos asistido a un crecimiento sostenido del PIB en términos mundiales y, también, en nuestro entorno económico. Ese crecimiento se caracteriza porque ha sido posible compatibilizar el crecimiento con un control de la inflación. Los ciclos de crecimiento económico - inflación - depresión - se han alterado porque no se ha manifestado aún una alta tasa de inflación que era inherente al crecimiento.



Para ese control efectivo de la inflación es indudable el papel jugado por las políticas monetarias de los Bancos Centrales y su mayor credibilidad pública a la hora de aplicar recetas para su control. Sin embargo no ha sido tanto la aplicación de una mayor disciplina monetaria y presupuestaria, sino la incorporación industrial de los países emergentes, especialmente de Asia, que, con sus exportaciones de productos a precios muy inferiores a los de producción de los países desarrollados, han presionado a la baja a los precios de los productos manufacturados y, por tanto, la inflación.

El sistema productivo y la distribución mundial se han hecho además mucho más eficientes por la aplicación generalizada de las nuevas tecnologías de la Información.

Esa situación de crecimiento con control de la inflación ha conducido a una etapa de tipos bajos de interés que, además de permitir una mejor financiación a las empresas, ha sido el factor desencadenante del incremento de valor de la vivienda. Las familias han aumentado así su "riqueza" permitiendo un sustancial incremento del adeudamiento que se ha dirigido, además del propio sector inmobiliario, al consumo. Este consumo ha sido, a su vez, otro motor de la economía con un incremento del PIB anual sostenido.

5. España: la paradoja de un modelo de crecimiento "huérfano"

No encontramos, en resumen, con un modelo de crecimiento basado en la construcción y el consumo, que no era el modelo de crecimiento que pretendían los distintos Gobiernos de España ni de sus Comunidades Autónomas.

Aunque todos ellos se atribuyen el éxito de la bonanza económica y del crecimiento del PIB, la verdad es que poco han tenido que ver en cuanto a las estrategias activas para su logro. Si la aplicación de principios de estabilidad presupuestaria y de control del gasto de la UE han creado las condiciones para un desarrollo ordenado, sus estrategias, tanto del Gobierno Central como de las Comunidades Autónomas, han pretendido la mejora de la calidad de vida y el incremento del PIB a través del incremento del sector industrial, el aumento de la competitividad de nuestra economía, la innovación, las empresas productoras de nuevas tecnologías y un sector exterior fuerte con una balanza comercial equilibrada.

Ninguno de estos objetivos se ha cumplido: El déficit de nuestra balanza comercial, ya ha superado al de EEUU, con cifras superiores al 7% del PIB, lo que muestra que nuestras empresas no están siendo capaces de competir bien en un mundo global, nuestro sector industrial está estancado con muchos sectores en claro retroceso y, las nuevas empresas de la información y el conocimiento, base de las expectativas de la UE para nuestra competencia estratégica, no surgen con el ritmo que sería deseable.

Se ha producido un modelo de crecimiento “*huérfano*” de mentores políticos, aunque todos ellos, independiente de su signo, se atribuyan la autoría del crecimiento. En nuestra opinión, esta forma de crecer, a través de un modelo no previsto, puede ser la causa por la que no se está sabiendo entender ni interpretar la importancia del consumo para nuestro desarrollo y el valor estratégico del retail como un sector del conocimiento, generador de tecnología, y compensador del déficit exterior.

¿Cómo es posible que nuestros distintos Gobiernos y Administraciones presten tan poco interés por el comercio minorista? Solo lo podemos entender porque el motor del crecimiento no era el previsto, es un huérfano brillante que nos alimenta, pero que no llegamos a reconocer.

6. Las administraciones pretenden "organizar" un futuro que desconocen

En esta situación, el Gobierno y las Comunidades Autónomas, cada vez más intervencionistas, se siguen empleando con gran “ilusión” en incrementar el sector industrial, sustentadas además en acuerdos con patronales y sindicatos (sic). Posiblemente, no son conscientes de que la industria ha perdido su valor estratégico, que la sociedad del conocimiento implica unos nuevos valores económicos en los que prima más el conocimiento de las técnicas de venta que las técnicas de producción.

Las Administraciones se empeñan en *organizar el crecimiento* mediante el uso de subvenciones, prioridades, etc., no porque sean más clarividentes que el mercado sino posiblemente porque han descubierto el filón de poder que les ofrece la concesión de subvenciones para los sectores y actividades “preferentes” a veces incluso obsoletas y condenadas al fracaso, en vez de crear las bases de transparencia y libertad para que la innovación florezca y el mercado sea el que seleccione las alternativas.

Es notable que, en este entramado de subvenciones, dónde hay una subvención para casi todo y hasta empresas especializadas en obtenerlas, el RETAIL, sin duda un sector donde se instrumentan las tecnologías más avanzadas, no sea objeto de ninguna línea de subvención como debería ser, por otra parte, para el resto de las actividades económicas. Ello expresa una situación en las políticas de promoción públicas en las que no se considera que el retail aporte nada a la economía. Piensan que todavía la sociedad es industrial, que no importa la venta al consumidor final. Parece que han transformado el “*que inventen ellos*”, por el “*que vendan ellos*”.

Sin embargo, el Capital Riesgo, que responde a la iniciativa de inversores privados que arriesgan sus propios recursos en la búsqueda de inversiones con previsiones de alto crecimiento futuro, está apostando decididamente por el retail. Según el informe de ASCRI (Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo) la inversión en el sector de Retail Productos de Consumo ha supuesto en España en 2005 una inversión de 909 millones que representa el



22,1% de todas las inversiones, siendo solamente superado por el sector de las telecomunicaciones con un 37,5% debido en parte al efecto de una sola operación (Ono/Auna Tlc), y a mucha distancia de sectores como la Energía y Recursos Naturales (2%), Medicina y Salud (1,9%), Informática (0,5%).

7. Características del nuevo retail

El nuevo retail, producto de esta nueva economía, es un sector que tiene que adaptarse a un marco muy diferente al de épocas anteriores. Esta nueva economía, es una economía basada en los consumidores y éstos están cambiando. Algunas de las nuevas características relevantes son:

- **La explosión de la oferta**

Se considera que una forma de medir las opciones de compra de un consumidor se puede calcular por el número de SKU's⁵ disponibles, que se cifra actualmente en una cifra de 10¹⁰. Sin embargo, una familia media cubre el 85% de sus necesidades con tan solo 150 SKU's. La necesidad de diferenciarse de la competencia en mercados saturados y maduros, tratando de mostrar al consumidor elementos diferenciadores del producto, generalmente inventados por los departamentos de marketing, lleva a crear nuevos productos. Esta diferenciación permanente cuyas causas y efectos han sido analizadas por varios autores, como Jack Trout⁶, parece que va a continuar en el futuro.

Esta situación es nueva, y parece que los humanos no estamos psicológicamente adaptados para decidir entre el gran número de elecciones que el mercado nos exige permanentemente. Si la existencia de una gama amplia es buena para los consumidores, su exceso no lo es y esta creando nuevos comportamientos en los consumidores. Recientes publicaciones abordan este tema desde distintas perspectivas. Robert E. Lane⁷, analiza la paradoja de la disminución progresiva de "felicidad" en mercados avanzados de EEUU, y concluye que una de sus causas es la dificultad de elegir. A su vez Michael Swartz⁸ analiza, no ya solo la incapacidad de elegir a que se enfrentan los consumidores a partir de un número determinado de productos similares, sino la ansiedad que esta situación les produce.

5 SKU. Stock Keeping Units. Es decir el número de referencias diferentes.

6 JACK TROUT *Differentiate Or Die: Survival In Our Era Of Killer Competition*.

7 ROBERT E. LANE (2000): *The loss of happiness in market democracies*, 1ª Edición, Yale University.

8 BARRY SCHWARTZ (2004): *The paradox of choice: why more is less*, 1ª Edición, Harper Perennial.

- **La aparición de nuevos competidores por cadenas de valor diferenciadas**

Antes, la competencia hacía aparecer a otros vendedores que ofrecían productos similares, en formatos similares. Ahora, la competencia es por cadenas de valor diferenciadas, por representar estilos de vida diferenciados ante el consumidor. Posiblemente por la explosión de la oferta, el consumidor quiere que se le facilite su tarea. Busca productos que se puedan integrar en el estilo de vida con el que se siente identificado, con su estilo de vida. Posiblemente, por ese motivo, cada vez son más importantes las marcas, que de alguna forma, cada vez más, tratan de representar estilos de vida⁹.

- **Aparición de consumidor de "Nuevo Lujo"**

EL LUJO CLÁSICO era acerca de los atributos, cualidades, prestaciones, de productos. Su atractivo se derivaba de status y prestigio. Había escasez de cosas. Escasez de personas "ricas". El NUEVO LUJO es la consecuencia de los cambios en la sociedad. Ya no hay escasez de cosas, hay escasez de experiencias y aparece un nuevo lujo que valora más las experiencias que las cosas. Cuando se analiza la satisfacción de los consumidores por sus compras de productos de lujo, se observa que la satisfacción por compras para uno mismo es menor, que las compras de lujo para la casa, y estas inferiores a los gastos en experiencias (viajes, restaurantes, servicios en el hogar que permiten más tiempo libre, etc.).

- **El estilo como imperativo de compra**

Antes, el binomio clásico era CALIDAD–PRECIO. Ahora, CALIDAD-PRECIO-ESTÉTICA. En la revolución industrial, el consumidor, a la hora de decidirse por un producto, valoraba sus prestaciones, su calidad y su precio. Sin embargo, el incremento de prestaciones de cualquier producto para diferenciarse los hace complejos. El consumidor no busca las prestaciones que le da, compra el que tiene un estilo por el que se siente atraído. Cuando MOTOROLA, cansado de introducir en sus *paggers*, prestaciones tecnológicas sofisticadas, cambió simplemente el color del aparato para mensajes y, en vez de negro, decidió ponerlo verde, el éxito superó todas las expectativas y los desarrollos tecnológicos de las funciones que el aparato ofrecía. ¿A quién le importan hoy las prestaciones de un teléfono móvil? Se trata de que sea cool, que exprese como queremos parecer.

- **El segmento medio desaparece**

El mercado se polariza, cada vez hay más desigualdad. Hay un mercado alto y un mercado bajo. El mercado medio, tan deseado hace poco, se desvanece. Incluso los consumidores del "nuevo lujo" se comportan en un modelo dual. Por una parte buscan ahorro buscando productos

⁹ Emotional Branding. Autor: Marc Globe.



básicos baratos que adquieren en canales de bajo precio y, al mismo tiempo, son consumidores de lujo. Esta dualidad de comportamiento se analiza por Pamela Danziger¹⁰, y Michael Silverstein¹¹.

- **La publicidad cada vez es meno útil**

El consumidor ha dejado de creer en la publicidad. Los 3.000 impactos publicitarios que un consumidor medio recibe diariamente no pueden, ni en una mínima parte, ser asimilados por el cerebro. La célebre frase de John Wanamaker «*La mitad de lo que gasto en publicidad es inútil, lo que pasa es que no sé que mitad*», se ha quedado corta.

Alternativamente a la publicidad tradicional, es necesario comunicarse con los clientes de una forma directa e individualizada. Amazon no envía publicidad, envía información de los libros sobre los que estamos interesados. El futuro, sin duda, será una información personalizada para los clientes, sobre los productos o servicios que les interesa.

7. La franquicia es un instrumento adaptado a la nueva economía

EL PLAN DE ACTUACIÓN DEL COMERCIO INTERIOR¹², caracteriza al comercio minorista en España por su baja productividad, debido al crecimiento de la oferta por encima del crecimiento del consumo, por el reducido tamaño de sus establecimientos que impide un marketing adecuado y una capacidad de compra eficaz para negociar con los proveedores y por su baja adaptación a las nuevas tecnologías. Como consecuencia de ello muestra una baja rentabilidad.

En esta situación y, ante las nuevas condiciones del mercado, el sector de comercio minorista en España se va a transformar rápidamente, bien porque sea capaz de adaptarse a las nuevas condiciones ó porque sea sustituido por otras fórmulas, como cadenas de tiendas y/o franquicias. Solamente el comercio de conveniencia podrá subsistir sin cambios fundamentales.

La franquicia es una modalidad de ejercicio de la actividad empresarial en virtud de la cual EL FRANQUICIADOR, que ha desarrollado un modelo de negocio propio con éxito, ofrece al FRANQUICIADO, a cambio de una contraprestación económica, la posibilidad de replicar el mismo modelo de negocio cediéndole el uso de la marca, comunicándole su know-how mediante los manuales de franquicia y formación y prestándole una asistencia técnica y comercial durante toda la vigencia del contrato.

10 PAMELA N. DANZIGER (2005) *Let Them Eat Cake.*, 1ª Edición, Dearborn Trade Publishing.

11 MICHAEL J. SILVERSTEIN (2006), *Treasure Hunt. Inside The Mind Of The New Consumer*, 1ª Edición. Penguin Group

12 MINISTERIO DE ECONOMIA, INDUSTRIA Y COMERCIO. Diciembre 2005.

Este modelo de negocio supone, para aquellas empresas que no tienen la financiación suficiente para el crecimiento a través de tiendas propias, una innovación relevante al posibilitar la rápida expansión del negocio mediante la réplica de establecimientos, ofreciendo una mejor gestión del establecimiento comercial, por la condición de propietarios de los franquiciados en vez de empleados y una mejor atención al cliente final.

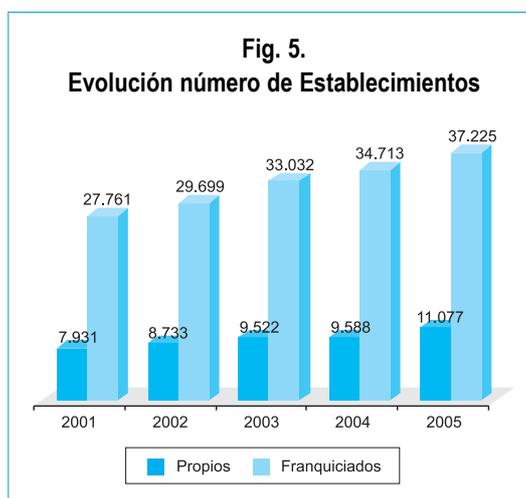
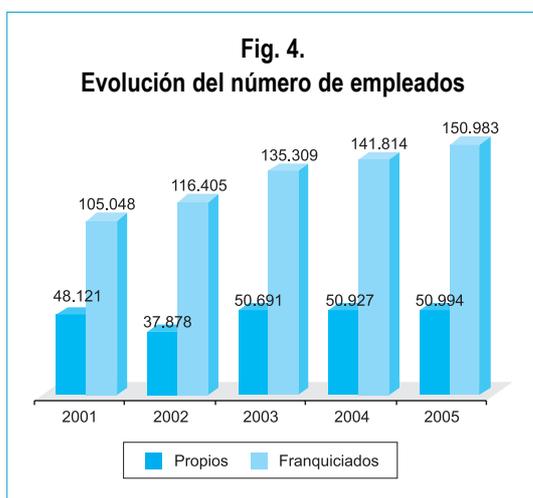
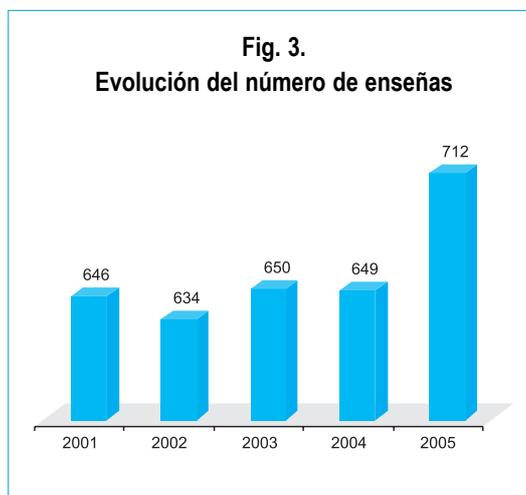
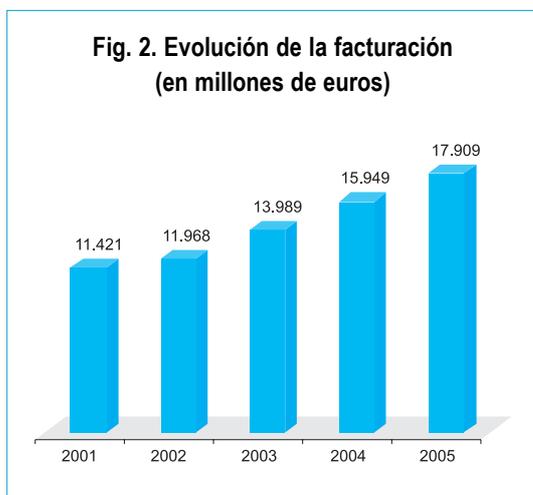
La Franquicia, es un modelo de negocio que se adapta perfectamente a las condiciones que exige la nueva economía, tanto en el comercio como en los servicios, por las siguientes razones:

1. Permite tener el volumen suficiente para ser capaz de aplicar las nuevas tecnologías necesarias, de marketing, merchandising, terminal punto de venta, etc., así como negociar adecuadamente con los proveedores.
2. Las tiendas propias de las cadenas franquiciadoras actúan como laboratorios de experimentación para buscar las fórmulas más eficaces de venta, y transmitir dichos conocimientos a la red. Hay que tener en cuenta que cualquier modelo de negocio es necesario adaptarlo permanentemente a las cambiantes condiciones del mercado y de los consumidores anteriormente descritos. Solamente con esa capacidad de experimentación y la consiguiente adaptación se puede tener éxito en un mercado crecientemente competitivo.
3. En las franquicias del comercio, las más difundidas, el negocio se basa en su capacidad para diseñar el producto y para su venta al consumidor final, ofreciendo una experiencia de compra satisfactoria para un consumidor cada vez más exigente, que son precisamente los canales de actividad en que se aporta mayor valor añadido, y la diferenciación que exige el mercado.

8. La franquicia esta consolidada en España

Aunque los datos sobre franquicias en España son muy deficientes, especialmente los datos ofrecidos por algunas de las empresas consultoras más relevantes, nos referiremos a los datos elaborados por la Asociación Española de Franquiciadores – AEF -, por su metodología de elaboración más rigurosa¹³.

¹³ Todos los datos estadísticos sobre la Franquicia provienen del Servicio de Estudios Estadísticos del Sistema de la Franquicia, creado por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) en 2002. Este servicio se encarga de realizar informes y análisis exhaustivos de la situación de esta fórmula comercial en España, tanto en el ámbito nacional como local, rigurosamente ceñida a la definición de franquicia que recoge el Código Deontológico Europeo de la Franquicia.



Es de esperar que el nuevo marco regulador que exige la inscripción en el Registro de Franquiadores y establece unos procedimientos para dar de baja a las enseñanzas que no lo actualicen anualmente, sea el instrumento que permita conocer la evolución de una forma más rigurosa.

9. El mapa de las centrales franquiciadoras

En relación al origen de las centrales franquiciadoras por Comunidades, destacan Madrid con 228 enseñanzas y Cataluña con 220. Les siguen a gran distancia la Comunidad Valenciana con 71, Andalucía con 52, Galicia con 26 y País Vasco con 21.

Tabla 1. Centrales Franquiadoras por CCAA

CCAA	nº Enseñas	Porcentaje	Facturación	% sobre total
Madrid	228	32,02%	6.834.398.200	38,16%
Cataluña	220	30,90%	5.269.077.100	29,42%
Comunidad Valenciana	71	9,98%	1.065.636.000	5,95%
Andalucía	52	7,30%	916.984.000	5,12%
Galicia	26	3,65%	390.435.000	2,18%
País Vasco	21	2,95%	497.894.000	2,78%
Aragón	19	2,69%	399.390.000	2,23%
Castilla y León	14	1,97%	223.873.000	1,25%
Castilla-La Mancha	11	1,54%	170.143.000	0,95%
Baleares	10	1,40%	1.527.710.000	8,53%
Asturias	9	1,26%	150.442.000	0,84%
Canarias	8	1,12%	157.606.000	0,88%
Navarra	6	0,84%	100.295.000	0,56%
Cantabria	3	0,42%	42.984.000	0,24%
Extremadura	3	0,42%	39.402.000	0,22%
Murcia	3	0,42%	55.521.000	0,31%
La Rioja	1	0,14%	5.372.000	0,03%
Sin base en España	7	0,98%	62.685.000	0,35%
Totales	712	100,00%	17.909.847.300	100,00%

10. La franquicia por sectores de actividad y facturación

El informe clasifica a las empresas franquiciadoras que existen en España en 21 sectores de actividad. Tal y como refleja la Tabla que aparece a continuación, el sector Alimentación, con 15 empresas franquiciadoras es el que mayor volumen de facturación genera (4.564 millones de euros). Le sigue el sector Hostelería con 104 enseñas y 4.396 millones de euros y el de Servicios, con 89 marcas y 1.712 millones de euros.

Como consecuencia de los datos de la Tabla 2, podemos concluir:

1. La franquicia está consolidada.
2. Los datos muestran una depuración del sector, que tuvo un crecimiento muy intenso y donde había enseñas sin las garantías de calidad necesarias.



Tabla 2. La franquicia por sectores de actividad y facturación

Sector	Enseñas	Facturación	Establecimientos	Personal
Alimentación	15	4.564.945.000	5.790	34.310
Hostelería	104	4.396.108.000	6.891	49.646
Servicios	89	1.712.853.000	6.392	26.017
Moda	149	1.430.363.000	5.136	13.033
Mobiliario - textil hogar	48	900.152.000	1.954	6.310
Agencias de viajes	25	825.722.000	3.586	9.003
Belleza - estética	53	702.199.000	2.600	12.217
Tiendas especializadas	61	643.306.000	2.972	7.160
Informática	21	481.734.000	1.729	4.814
Agencias inmobiliarias	29	419.381.000	3.499	14.074
Óptica	7	326.061.000	864	3.590
Enseñanza - formación	21	263.293.000	1.031	3.940
Tintorerías	12	238.202.000	1.491	4.875
Dietética - parafarmacia	8	206.434.000	1.303	2.570
Deportes	12	185.305.300	720	3.597
Fotografía	8	170.070.000	688	1.382
Joyería - bisutería	17	114.660.000	288	635
Oficina - papelería	10	111.325.000	577	1.489
Centros de ocio	10	97.470.000	394	1.570
Centros de salud	7	75.579.000	246	1.420
Panadería - pastelería	7	44.685.000	151	325
Totales	713	17.909.847.300	48.302	201.977

11. El futuro de la franquicia en España

279

En EEUU, país líder de franquicias según la IFA (Internacional Franchise Association), las compañías franquiciadoras y sus franquicias facturan 1 Trillón de USD, lo que supone el 40% de las ventas minoristas en EEUU, el negocio de la franquicia emplea a 8 millones de personas, lo cual representa el 7% del total de empleados no agrícolas de EEUU. 1.500 cadenas franquiciadoras operan en más de 320.000 unidades. Aproximadamente 1 de cada 12 establecimientos es una franquicia. Sorprendentemente, el crecimiento explosivo se ha producido en los últimos 25 años porque en 1980 el papel de la franquicia era muy limitado en la economía de EEUU.

Muy posiblemente Europa seguirá los pasos de EEUU, según nos vayamos aproximando a sus niveles de renta, por lo que cabe concluir que, en el futuro, la franquicia en Europa tendrá un importante crecimiento en los próximos años.

12. Los retos de la franquicia ante el nuevo mercado

En un mundo en cambio, el reto fundamental será la adaptación a esas condiciones cambiantes. Para que esa adaptación se pueda llevar a cabo sin sobresaltos se deberá profesionalizar el sector comercial y la Franquicia, mediante: FORMACION, CALIDAD e INTERNACIONALIZACIÓN.

13. Formación en el comercio y las franquicias

Como se ha puesto de manifiesto en otro apartado, tanto el nuevo retail como la franquicia son actividades extraordinariamente complejas, que exigen una formación adecuada.

Excepto algunas excepciones, la Universidad y las Escuelas de Negocios, al igual que la sociedad en general, instaladas en una revolución industrial ya pasada consideraban que el comercio es un sector de poco interés, por lo que no se ha ofrecido una formación adecuada e integral al nuevo negocio del retail.

El cambio ya se ha producido y lo que hay en toda Europa es una enorme escasez de profesionales a todos los niveles para gestionar el sector. Es necesario que se profesionalice el sector con la aportación de profesionales del comercio y la franquicia, para que puedan abordar con garantías los retos de futuro.

CALIDAD. Cuando un sector tiene un crecimiento tan rápido, es un marco apropiado para que aparezcan iniciativas y enseñanzas que no reúnen los mínimos requisitos de calidad. A esa falta de calidad han contribuido los intereses de otros agentes involucrados en el sector como son las consultoras, los medios de comunicación especializados, los portales y las Ferias. En EEUU sucedió lo mismo. Después de un rápido crecimiento, aparecieron franquicias que no eran tales. No habían probado su negocio, no tenían una marca registrada, ni un know-how que transmitir.

En España hemos seguido los pasos de EEUU, han aparecido falsos franquiciadores, que han llegado fácilmente a los posibles franquiciados a través de potentes páginas WEB. En 2005 la Asociación de Franquiciadores de Andalucía -FRANCA- realizó un chequeo de las más relevantes páginas WEB españolas que puso de manifiesto como las Franquicias que estas páginas WEB calificaban como las más rentables, el 70% ni siquiera reunían los requisitos legales españoles para poder franquiciar.

La Administración creó el Registro de Franquiciadores y una serie de normas para tratar de impedir el fraude en un sector muy importante para el desarrollo de nuevas iniciativas.



El sector, a través de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores y de FRANCA (Asociación de Franquiciadores Andaluces) conscientes de que es imprescindible la creación de un sello de calidad que permita a los futuros franquiciados distinguir entre una enseña que cumple los requisitos deontológico y los que no lo cumplen, ha decidido autorregularse con la formulación de los requerimientos necesarios para obtener un certificado de calidad.

Así mismo, el sector ha asumido que no solamente es necesario que los franquiciadores cumplan un código deontológico de buenas prácticas, sino que los demás agentes también cumplan unas premisas básicas.

14. Internacionalización

La franquicia es, por su esencia, una actividad global. La competencia es global y por tanto es necesario que las enseñas españolas se internacionalicen. Solo así podrán contrastar en otros mercados su modelo de negocio, establecer los ajustes necesarios y perfeccionarlo para una competencia global. Las enseñas franquiciadoras españolas serán de este modo un elemento integrador de la economía y equilibrador de la balanza comercial.

Bibliografía

- BARRY SCHWARTZ(2004), *The paradox of choice: why more is less*, 1ª Edición, Harper Perennial.
- EMOTIONAL BRANDING.
- GREGG EASTERBROOK (2004), *The Progres Paradox, How live gets better while People feel worse*, 1ª Edición, Random House Trade Paperbacks Edition.
- MARC GOBE (2005), *Emotional branding*, 1ª Edición, Allworth Press.
- MICHAEL J. SILVERSTEIN (2006), *Treasure Hunt. Inside The Mind Of The New Consumer*, 1ª Edición. Penguin Group.
- PAMELAN. DANZIGER (2005) *Let Them Eat Cake.* , 1ª Edición, Dearborn Trade Publishing
- JACK TROUT *Differentiate Or Die: Survival In Our Era Of Killer Competition.*



- ROBERT E. LANE(2000), *The Loss Of Happiness In Market Democracies*, 1ª Edición Yale University.
- ROBERT SPECTOR (2005), *The Retail Revolution And Its Impact On Consumer Culture*. 1ª Edición, Harvard Business School Publishing.
- SERGIO ZYMAN (2002), *The End Of Advertising As We Know It*, 1ª Edición. Jhon Wiley & Sons.
- VIRGINIA POSTREL (2003), *Emotional Branding*, 1ª Edición, HarperCollins Publishers.