

**LA FRANQUICIA EN LOS SECTORES DE LA
ALIMENTACIÓN, MODA Y HOSTELERÍA, Y SU
INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO.
APLICACIÓN A LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE
VALENCIA**



2001

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Objetivos de la investigación.....	5
1.2. Metodología.....	7
1.3. Definición	9
1.4. Origen	12
2. LAS FRANQUICIAS EN ESPAÑA EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS	17
3. LAS FRANQUICIAS EN LOS SECTORES DE ALIMENTACIÓN, MODA Y RESTAURACIÓN-HOSTELERÍA EN ESPAÑA (EVOLUCIÓN DEL EMPLEO).....	35
3.1. Hostelería-restauración.....	36
3.2. Alimentación	61
3.3. Moda.....	68
4. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA (PERSPECTIVAS DEL EMPLEO).	79
4.1. Sectores de moda, alimentación y hostelería-restauración de la Comunidad Valenciana	98
5. FUTURO DE LAS FRANQUICIAS	110
5.1. Internacionalización de las franquicias.....	117
5.2. Las Franquicias e Internet.....	132
5.2.1. E- Commerce:.....	150
5.2.2. E- Business:	160
5.2.3. E-Learning:.....	166
6. CONCLUSIONES GENERALES	177
BIBLIOGRAFÍA	202
Páginas web visitadas:	202

1. INTRODUCCIÓN

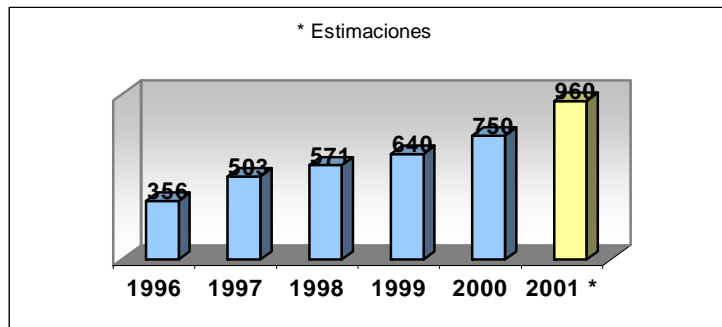
El sistema de franquicia ha experimentado más que un notable ascenso en España en la última década. Este destacable incremento nos lleva a realizar un estudio pormenorizado de las causas de tal elevado ascenso y analizar de forma detallada la evolución de este sistema en los últimos años para determinar así su posicionamiento en un futuro marcado por la interacción de las nuevas tecnologías en las relaciones empresariales.

Hace pocos años era impensable que dos empresas franquiciadoras cotizasen sus acciones en el prestigioso Ibex 35 (Telepizza y Picking Pack), como ha sucedido en el presente año. Según las consultoras especializadas, en la actualidad existen más de 900 empresas franquiciadoras que conceden licencias de franquicia en nuestro país, operando en más de 35.000 establecimientos que dan empleo a más de 220.000 personas entre empleos directos e indirectos. Este sistema de distribución y comercialización representa el 8% del total del comercio minorista en nuestro país. Los niveles de facturación de la franquicia sobrepasan con creces el volumen de negocio de muchos sectores. Estas cifras nos dan idea de la magnitud del sistema de franquicia como práctica empresarial, no sólo por el volumen de negocio que cada año interviene en este sistema comercial, genuinamente americano, sino también por una razón con cierto peso específico, como es el empleo que genera.

Si comparamos las más de 900 franquicias que operan en la actualidad con las de 1997 observamos que en 3 años han aumentado en más 400 enseñas el número de redes de franquicia.

La franquicia está siendo un *boom* en España, esto se refleja en que hay gran cantidad de empresarios ya asentados que pretenden transformar su empresa en franquicia.

Número de redes de franquicia en España



Fuente: Tormo & Asociados.

Parece que las empresas de gran nivel, no necesitan esta fórmula de expansión, puesto que pueden acometer la gran inversión que supondría la expansión de su marca y de sus productos, sin apenas problemas, pero las ventajas que implica esta modalidad de asociación contienen una serie de cualidades que fundamentalmente derivan en una mayor rentabilidad que si la expansión fuera mediante sistemas sucursalistas.

Según datos de las consultoras especializadas en franquicias, cerca de 4.000 empresas que se dan de alta anualmente en España operan bajo el este sistema de comercialización.

Esto refleja que, como hemos manifestado anteriormente, la franquicia no sólo está en el punto de mira de los nuevos emprendedores que se inician en el mundo de los negocios, sino también está en el punto de mira de las multinacionales y grandes empresas que ven en la franquicia la manera de crecer más rápidamente, aunque sea a través de segundas marcas o sistemas mixtos asociados a la franquicia.

Un ejemplo claro de lo que decimos, lo encontramos en multinacionales de la talla de Telefónica, Repsol, El Corte Inglés y hasta el Club de Fútbol Real Madrid, que han depositado toda su confianza en esta forma de expandir sus negocios, para ganar cuota de mercado y ahorrar costes en su proceso de expansión.

La realidad es, que cada vez más el mundo de la franquicia está asentándose en la practica diaria de la sociedad española, y ya no extraña a nadie que por ejemplo algunas de las políticas sociales que anualmente se promulgan, tengan como objetivo facilitar la creación de franquicias, o que por ejemplo la mayoría de las entidades

financieras dispongan de un departamento específico que evalúe la viabilidad financiera de las franquicias, o que el Instituto de Comercio Exterior organice misiones comerciales en el extranjero para promover la expansión internacional de las enseñas nacionales.

Respecto a la reglamentación que regula este sistema de asociacionismo, hay que destacar que la escasa normativa vigente, -consecuencia en parte por ser esta práctica empresarial originaria de los Estados Unidos de América, y que a nuestro país llegó cuando ya alcanzaba allí signos de madurez-, hace que no haya una gran tradición jurídica ni normativa que dirima con cierta soltura los conflictos que puedan plantearse en la sociedad contractual.

Así, a diferencia de otros contratos con mayor tradición en España no existe una normativa específica que regule el sistema de franquicia de una forma clara y precisa, sino únicamente a través de una escasa reglamentación formada por el artículo 62 de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista (Ley 7/1996) con un Real Decreto que desarrolla dicho artículo (R.D. 2485/1998), y a nivel Comunitario un Reglamento de la Comisión adaptado a nuestra normativa nacional (2790/1999), y un Código Deontológico de la Franquicia que si bien se trata de un tratado de buenas costumbres, es aceptado por la mayoría de las enseñas españolas (535, según los datos aportados por la Asociación Española de Franquiciadores. AEF).

Al ser una práctica objeto de comercio, también le afecta a este sistema -aunque de manera indirecta-, las reglamentaciones referidas al comercio como pueda ser las disposiciones establecidas en el Código de Comercio, Código Civil, la Ley de Defensa de la Competencia (Ley 16/1989), el Real Decreto 157/1992 que desarrolla dicha Ley, la Ley 31/ 1991 de Competencia Desleal, la Ley 11/1986 de Patentes, la Ley 32/1988 de Marcas, la Ley 22/1987 de Propiedad Intelectual, entre otras.

Toda esta dispersa reglamentación hace que no se tenga un concepto claro y concreto de lo que es el sistema de franquicia, pues como veremos más adelante la definición está clara, pero en la práctica existen muchos pequeños detalles que hacen que el sistema de franquicia se mezcle y confunda con otras formas de asociacionismo empresarial. Un ejemplo clarificador de esto, es que al no haber estadísticas oficiales

sobre la fórmula de la franquicia, los datos y cifras que se publican varían dependiendo de la fuente de información que tomemos.

No obstante, el sistema de franquicia cobra cada vez más adeptos, y lo cierto, es que el crecimiento de la franquicia es una realidad año tras año, y la tendencia es seguir creciendo aunque de una manera menos espectacular como hasta ahora.

1.1. Objetivos de la investigación

El crecimiento espectacular de la franquicia ha supuesto una buena solución al autoempleo y por supuesto está siendo un gran generador de empleo.

A través de este estudio se analizarán la evolución de las franquicias y la incidencia que está teniendo en la creación de empleo en la Comunidad Valenciana y especialmente en los sectores de la alimentación, moda y hostelería-restauración -al considerarse estos tres sectores los más característicos del sistema de franquicia, no sólo por su volumen de facturación, sino por el empleo generado y por el número de establecimientos y enseñas que representan-, estableciendo comparaciones con el resto de las Comunidades Autónomas y con las cifras en la UE.

El objetivo del presente estudio es analizar detalladamente la situación actual del sistema de franquicia en España, tomando como referencia la Comunidad Valenciana, por ser esta la tercera región en importancia del sistema de franquicia en cuanto a enseñas implantadas en esa región, empleo generado, facturación y número de establecimientos abiertos en dicha comunidad, etc.

Para el presente estudio es necesario atender a los siguientes aspectos que se exponen a continuación y que hemos identificado como:

- **Necesidades de formación**

Se trata de efectuar un desglose de la formación académica demandada por el mercado laboral del ámbito autonómico, un estudio de la demanda y la oferta académica, así como un análisis de las características en la demanda de profesionales de la Comunidad Valenciana.

- **Factores de consolidación**

Son aquellos elementos que confieren competitividad a las franquicias. Se dividen en los siguientes apartados:

- Internacionalización de la franquicia
- Dimensión de la franquicia
- Adaptación de la franquicia a las nuevas tecnologías
- Relaciones franquiciador-franquiciado

En la internacionalización de la franquicia: se examinarán concretamente la expansión internacional de las franquicias, cuales son los mercados más propicios de asentamiento de las enseñas nacionales, así como cuales son sus deficiencias y carencias a la hora de exportar el concepto de negocio fuera de España. Igualmente se estudiará cual es la fórmula empresarial que se utiliza para dicha internacionalización, además de analizar la edad de las enseñas internacionales con especial atención a las establecidas en la Comunidad Valenciana.

En lo relacionado con las dimensiones de la franquicia: analizaremos el tamaño de las franquicias con especial atención al número de franquicias propias y asociadas, a la facturación que generan, así como el número de empleados de cada enseña y también la posible evolución a corto plazo.

Adaptación de las franquicias a las nuevas tecnologías: se abordará el nivel de conocimiento de las empresas tanto franquiciadoras como franquiciadas de las herramientas de internet como: e-commerce (comercio electrónico con el consumidor final), e-business (comercio electrónico con otras empresas), y e-learning (formación y comunicación con franquiciados de la red). Asimismo, se estudiará la interconexión informática entre los distintos establecimientos de la enseña.

En las relaciones entre franquiciadores y franquiciados se analizará las relaciones entre las dos partes intervinientes en el sistema de franquicia a lo largo de su relación contractual, así como el grado de compromiso entre las mismas.

- **Sectores económicos**

Los sectores más representativos de la franquicia son el sector de la moda, el sector de la alimentación y el sector de la hostelería-restauración, al sumar estos tres sectores más del cuarenta por ciento de la facturación total del sistema de franquicia. Y no sólo por su nivel de facturación sino además por el número de enseñas y de establecimientos que aglutinan estos tres sectores.

1.2. Metodología

Para la realización del presente estudio han sido empleados tanto datos primarios como secundarios.

Los datos primarios se han basado en una investigación de campo, mediante técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas.

a) Cualitativas

- Entrevistas en profundidad a expertos y dirigidas a:
 - Franquiciados de la Comunidad Valenciana
 - Profesionales expertos en el sistema de franquicia
 - Consultores

b) Cuantitativas

- Encuestas extensivas a diversas empresas franquiciadoras sitas en la Comunidad Valenciana.
- Entrevistas formuladas mediante cuestionario estructurado a empresas franquiciadoras, a través del método C.A.T.I. (entrevista telefónica).

Por otra parte se ha procedido a la realización de un análisis documental a partir de la recopilación de datos procedentes de fuentes secundarias:

- Anuarios estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

- Informes anuales del Banco de España
- Datos Facilitados por las Cámaras de Comercio (Camerdata)
- Informes elaborados por el BBVA
- Eurostat
- Datos de la Cámara de Comercio e Industria y Navegación de Valencia
- Datos ofrecidos por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX)
- Informes facilitados por la Asociación Española de Franquiciadores (AFE)
- Información facilitada por la Asociación para la Defensa del Franquiciado (ADF)
- Consultoras especializadas: Tormo & Asociados, y Barbadillo & Asociados
- Revistas especializadas
- Etc.

Para estudiar en profundidad el sistema de franquicia, se han analizado las dos partes claramente diferenciadas que intervienen en el sistema de franquicia, que son franquiciadores y franquiciados.

Con respecto a la Comunidad Valenciana se han establecido 100 encuestas a franquiciadores y 100 a franquiciados.

A partir de los datos obtenidos, se analizarán y obtendrán las conclusiones destinadas al sistema de franquicia de los sectores de actividad tratados, con la finalidad de que las franquicias sean más competitivas en sus principales ámbitos de actuación. De este modo se pretende obtener una visión del sistema de franquicia en la Comunidad Valenciana, y cuál es la situación de las empresas franquiciadoras pertenecientes a los sectores económicos principales de la franquicia, evaluando, a su vez, la evolución futura y su adaptación al nuevo entorno empresarial.

1.3. Definición

Esencialmente la franquicia es un método de colaboración comercial entre dos partes bien diferenciadas llamadas franquiciador y franquiciado, que son independientes entre sí tanto jurídica como económicamente.

El Código Deontológico Europeo de la Franquicia la define a esta como " un método de colaboración contractual entre dos partes jurídicamente iguales e independientes, en el que el franquiciador aporta una marca y una experiencia, unos conocimientos y un concepto empresarial probado, necesarios para que el franquiciado pueda establecer y gestionar rentablemente su negocio, en el marco de un contrato que regula las relaciones entre las partes.

El franquiciador es la persona o empresa que ha creado y probado un buen negocio, y desea extenderlo, bajo su marca de distribución, a otras personas a quienes llamamos franquiciados.

Los franquiciados, normalmente, pagan una contraprestación al franquiciador, por operar bajo el nombre, imagen y marca de distribución del franquiciador y poder beneficiarse de sus servicios y acceder a la publicidad de la enseña.

El Tribunal de Justicia Europeo, en el caso " Pronuptia " -sentencia de 28 de enero de 1986- la define así: " más que un modo de distribución se trata de una manera de explotar financieramente, sin comprometer capitales propios, un conjunto de conocimientos ".

F. Casa y M. Casabó, la consideran como : " un contrato de venta de concesión o licencia, en el que ambas partes aceptan de modo recíproco obligaciones importantes más allá de las usualmente establecidas, en una relación comercial convencional ".

Desde el punto de vista *económico*, constituye un sistema técnico de distribución comercial de productos o servicios generalmente, utilizado sobre todo para el montaje y funcionamiento de las grandes y medianas redes o cadenas de venta de productos o prestación de servicios en sectores de alimentación, ropas, hostelería, etc.

En el aspecto *jurídico*, el contrato de franquicia, es el vínculo contractual que liga a las dos partes, de modo que el franquiciador ve facilitada la penetración de sus productos o

servicios en el área geográfica de la otra parte -franquiciado- a cambio de un royalty, (canon periódico) de modo que este último puede ofrecer los servicios o productos prestigiados de aquél, amparados en patentes, marcas y un "saber hacer" (know-how).

Lo cierto es, que el desarrollo de un negocio a través de la fórmula de la franquicia permite que una compañía se expanda rápidamente, reduciendo el riesgo financiero al poner en manos de terceros el desarrollo local del negocio, que de otra forma significaría un elevado compromiso económico.

Por otra parte, la franquicia supone el elemento transformador del comercio tradicional, pues para un comerciante pequeño el adquirir una franquicia de gran implantación nacional, y con una marca acreditada de primer nivel, le permite el acceso a mercados que, de otro modo, no estarían a su alcance.

El método de franquicia se apoya en tres elementos imprescindibles:

- Uso por parte del franquiciado de una marca registrada del franquiciador
- Pago al franquiciador de una contraprestación a cambio
- Prestación de servicios por parte del franquiciador durante la vigencia del contrato

Este sistema lo podemos encuadrar dentro de uno de los instrumentos del marketing, la Distribución Comercial.

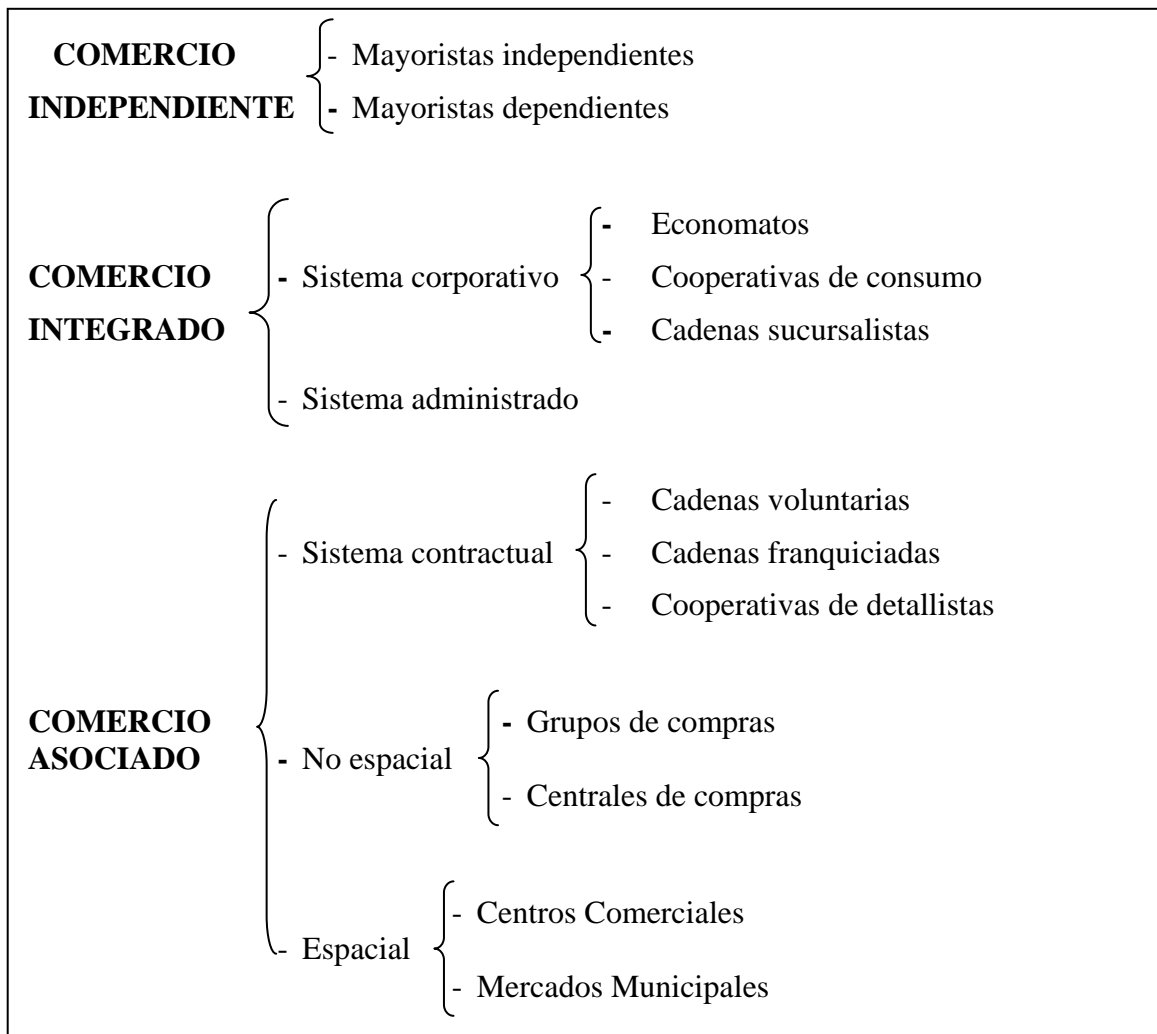
Ésta última se puede definir como el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo, y que implica la toma de decisiones estratégicas a largo plazo para alcanzar un objetivo identificado de difícil modificación". La producción y el consumo son los ejes fundamentales sobre los que descansan los sistemas económicos.

La distribución se encarga de que estos ejes funcionen de forma adecuada. Así, la eficacia del sistema comercial vendrá dada por el cumplimiento de los objetivos de la distribución (Díez de Castro, 1997). El principal objetivo de la distribución consiste en poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesita y en el lugar donde desea adquirirlo (Casares et al., 1997).

Así, será necesario que la empresa configure un sistema de venta que le proporcione el canal de distribución adecuado para llevar a cabo este objetivo. Sainz de Vicuña (1996), basándose en la forma de organización del comercio nos propone un esquema en el que se recoge una clasificación de los diferentes formatos comerciales, y en el que resaltamos de forma especial la fórmula comercial que nos ocupa, la franquicia.

Resulta clarificador el siguiente esquema sobre la tipología del comercio donde se encuentra enclavado el sistema de franquicia.

Tipología del comercio



Fuente: Adaptado de Sáinz de Vicuña 1996.

Otro punto importante es que la franquicia se constituye en sí misma como una importante alternativa de generación de empleo, al permitir a personas en paro y con dificultades para encontrar trabajo por cuenta ajena, una salida profesional viable, aunque exija como contrapartida, una inversión económica.

Por lo tanto, vemos como la franquicia se presenta como un método rápido y asequible para expandir un negocio y una alternativa para el emprendedor que no puede hacer frente por sí sólo a la competencia de grandes compañías.

Así, la franquicia se puede definir como aquel acuerdo en virtud del cual una empresa, franquiciadora, cede a la otra, franquiciada, a cambio de una contraprestación financiera directa e indirecta, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de determinados tipos de productos y/o servicios, generalmente, que ya han sido probados por la empresa franquiciadora.

También ha sido definida como aquel contrato mediante el cual una empresa concede -concesión- a empresas independientes, a cambio de cierto canon, el derecho de utilizar su razón social y su marca para la venta de productos o servicios.

1.4. Origen

El origen de la palabra franquicia se remonta a la Edad Media, al término "franc" que, en francés antiguo, significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización, que el soberano concedía a alguno/s de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales. La primera carta de franquicia que se conserva está fechada en el municipio de Chambey (Francia) en marzo de 1232.

Al final de la Edad Media, la palabra y su práctica desaparecieron en Francia (Rocha, 1988). La primera generación de franquicias comerciales, conocida como sistemas de punto de venta cautivos, surgió en el Siglo XVIII entre los cerveceros alemanes que contrataban con las tabernas la venta de cerveza de su marca exclusivamente (Solé y Subirá, 1997).

En el siglo XIX vuelve a aparecer la franquicia, en norteamérica, después de la Guerra de Secesión, como una forma de expansión de las actividades de los industriales del

Norte en colaboración con viajantes y comerciantes del Sur y Oeste de Estados Unidos (Rocha, 1988).

Es en este siglo donde aparece la segunda generación de franquicias, cuando la empresa de máquinas de coser "Singer" vendió sus productos a su personal de ventas, los cuales a su vez tuvieron que encontrar mercados para ellos. Este tipo de arreglo conocido como concesión de franquicia para producto y nombre comercial, lleva aparejada la utilización de franquicia para distribuir un producto con el nombre comercial del franquiciador (Solé y Subirá).

A partir de 1929 se ubica la franquicia en la época moderna, de forma simultánea en Estados Unidos y Francia, marcándose el distinto desarrollo y especialización futura de la misma, aunque impulsado por diversas motivaciones (Rocha, 1988). Se empieza a hablar de la franquicia de estructura empresarial o franquicia propiamente dicha con los restaurantes "A & W". Se persigue tener franquiciados que reproduzcan exactamente la actividad original, que incluye el producto o servicio, el nombre comercial, los métodos de explotación e incluso el diseño del lugar (Solé y Subirá).

Aunque el término moderno de franquicia nace en la práctica norteamericana con la denominación suficientemente extendida de "franchising".

Lo cierto es, que su desarrollo generalizado es reciente, finales de los años cuarenta coincidiendo con la desmovilización postbélica. Mc Donalds, Coca-Cola surgen en los años cincuenta.

Los elementos que provocan esta expansión en Estados Unidos de la franquicia son los siguientes:

- Cambios socio-económicos en E.E.U.U. y otros países desarrollados. Los sistemas de telecomunicaciones que permiten a las empresas desarrollar de una manera eficaz su propaganda.
- Incorporación en masa de la mujer al trabajo -con la ventaja económica que ello supone para las familias, al haber un gran número de familias con dos salarios-.

- El espíritu emprendedor de las jóvenes generaciones de estos países. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, muchos soldados se quedaron sin trabajo y vieron en la franquicia el sistema para expandir su negocio a cambio de una pequeña.

A partir de ese momento se extiende por el resto de países Europeos, y avanza deprisa en unos países más que en otros.

Uno de los primeros antecedente de la franquicia española se sitúa en las tiendas de alimentación de la cadena Spar hacia 1960, aunque se considera un antecedente imperfecto de la franquicia, pues se trataba se una asociación verbal de mayoristas y detallistas para:

- Racionalizar operaciones, de acuerdo con las modernas normas de productividad
- Introducir un surtido básico
- Modernizar instalaciones autoservicio
- Reducir costes con la concentración de compras/ventas
- Aumentar las ventas con la promoción y el merchandising y la rentabilidad con la rotación, y
- Organizar toda una serie de servicios, como la formación, la imagen de marca, financiación a veces, publi-promoción, modernización, etc.

Esta asociación consistía en una cadena voluntaria en la que se asociaban, como ya hemos manifestado anteriormente, mayoristas y minoristas; pero este sistema no se consolidó realmente, al fallar la "asociación real", y en consecuencia, la eficacia y disciplina empresarial que sólo el contrato asegura.

Las centrales de distribución y servicios -empresas mayoristas-, llegaban a unos acuerdos previos con los "socios miembros" -detallistas adheridos-, y hasta se firmaban unos acuerdos de intenciones (semejante a los contratos). La central suministraba al detallista un surtido y una serie de servicios; el detallista, por su parte, se comprometía a una señalización, concentración comercial en el grupo, promociones y un desarrollo de su negocio de acuerdo con unos programas que no estaban muy detallados.

Por tanto, al no estar totalmente definido el "paquete de cadena", incluida la posibilidad de un suministro exclusivo, el sistema empezó a hacer agua y no se llegó a consolidar en su integridad, según manifiesta uno de los precursores de este sistema Álvaro Ortiz de Zárate

En nuestro país, varias empresas, ya desarrollaban cadenas de franquicia por el año 1960 - Seat, Renault, Escorpión, Santiveri-, Rodier se creó en 1957, siguiendo más tarde Lanas Stop, Pronovias, etc. En los años 70 penetran en nuestro país cadenas extranjeras especialmente francesas y americanas: casos como el de Burger King, que se instaló por primera vez en nuestro país en Madrid en 1975, y como los de Yves Rocher, Kentucky Fried Chiken, etc.

Actualmente en España existen, según consultoras especializadas, alrededor de 35.000 establecimientos de franquicia y unas 900 cadenas de franquicias que operan en nuestro país.

Aunque en nuestro país, es reciente el desarrollo del sistema de franquicia, comparado con países como Francia, Reino Unido, el 60 por ciento de las enseñas españolas tienen sólo dos años de antigüedad, se prevé que experimenten un aumento en los próximos años, aunque menos acusado que en estos años en los que el crecimiento de las franquicias se ha disparado, sobre todo las dedicadas a los servicios y a la distribución de productos.

Pero aún así, no se llega a las cifras de la franquicia en EE.UU., donde la mitad del comercio minorista americano opera bajo el sistema de franquicia.

Cifras del sistema de franquicia en EE.UU.

Nº de Franquiciadores	4.300
Nº de Establecimientos	558.000
Empleo Generado	9.000.000
Facturación (billones)	1.000 \$
Ingresos Brutos Franquiciados	Entre 12 y 20 millones de ptas.
Facturación Cadenas Franquiciadoras	50 % Comercio Minorista

Fuente: Tormo & Asociados

Los Estados Unidos han sido los pioneros en la utilización de este sistema de distribución comercial. Un sector que no ha parado de crecer dentro de sus fronteras desde los años 60 y que ha sido el gran triunfador en los mercados internacionales. Una economía sólida y una increíble capacidad para el marketing han hecho que en la mayoría de los países del mundo hayan tenido éxito conceptos de negocio a priori localistas.

Como se puede ver en el gráfico anterior, en EE.UU. el volumen de facturación de las cadenas franquiciadoras ronda el 50% del total del comercio minorista y el número de cadenas franquiciadoras supera las 4.000.

Las enseñas norteamericanas han sido pioneras en la internacionalización de sus conceptos y prácticamente desde su nacimiento la expansión más allá de sus fronteras forma parte de su estrategia de negocio.

La evolución del sistema de franquicia hacia fórmulas empresariales mixtas, ha hecho que se difuminen ciertos aspectos característicos de este sistema en algunas importantes cadenas.

Por otro lado las diferencias estructurales de las compañías americanas en cuanto a su estrategia nacional e internacional hace difícil cuantificar el número de aquellas que pueden ser consideradas realmente franquicias. Echemos un rápido vistazo a la situación actual en números, de la franquicia en EE.UU.

Según la consultora Tormo & Asociados, en EE.UU. hay más de 9 millones de personas empleadas en establecimientos franquiciados, con una media de 8 a 15 empleados por establecimiento. El empleo en negocios franquiciados creció en un 162% en estos últimos 10 años.

En 1998, los ingresos brutos de los franquiciados se movían entre los 70.000 a los 110.000 dólares, es decir, entre 12.000.000 a 20.000.000 millones de pesetas.

Uno de cada 12 tiendas es una franquicia. Una nueva franquicia es abierta cada 60 segundos. Hay más de 558,000 establecimientos franquiciados en EE.UU.

2. LAS FRANQUICIAS EN ESPAÑA EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS

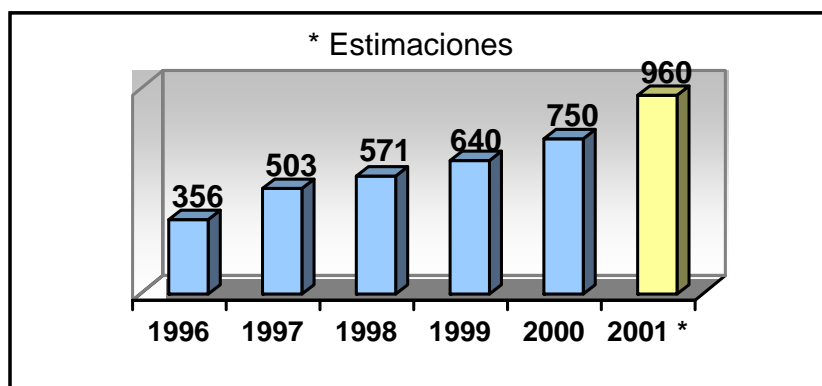
Se puede catalogar la última década de la franquicia en España como extraordinaria por varios motivos. Nos basta con mirar a los principales indicadores que miden la salud actual y las perspectivas del sector para ser optimistas y afrontar los próximos años con entusiasmo.

Aunque se ha recorrido mucho camino todavía queda un trecho importante. Entre otras cosas, España se ha situado en un nivel equivalente, en lo que al régimen de franquicia se refiere, al de países de nuestro entorno que tradicionalmente nos superaban, incluso hemos sobrepasado a algunos de ellos y continuamos creciendo más rápidamente que la mayoría de ellos.

Ha aparecido una normativa, en cierto modo, específica que está imprimiendo orden y transparencia en el sector, (R.D. 2485/1998 que desarrolla el art. 6 de la Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista; así como el reglamento de la Comisión Europea 2790/1999) nuestras franquicias están empezando a exportar sus conceptos a otros mercados, se están popularizando fórmulas sofisticadas de implantación, gestión, financiación y control y se reducen los índices de mortandad de establecimientos franquiciados.

Con respecto a la evolución de la franquicia en España en los últimos años observamos la siguiente gráfica ilustrativa referida al número de redes de franquicias:

Número de redes de Franquicia en España en los últimos cinco años



Fuente: Tormo & Asociados

Según la misma fuente consultada, el número de redes de franquicia que operaban en España a inicios del año 2000 se ha incrementado en un 17,2% con respecto a las que lo hacían a inicios del pasado ejercicio.

Si comparamos estas cifras con las facilitadas por el Ministerio de Economía, observamos que varían, pues para este Ministerio el número de redes de franquicia, tanto nacionales como extranjeras que operan en el territorio nacional, superan actualmente el millar. Si comprobamos las cifras que maneja el Consejo Superior de Cámaras de Comercio Industria y Navegación, vemos igualmente que son diferentes, pues para este organismo el número de enseñas ascienden a 740.

Según los últimos datos de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores), a finales del año 2000 estaban operando en España 535 empresas franquiciadoras, un 7% con respecto al año anterior. Este último baile de cifras tiene una explicación, y es que, esta última asociación, sólo reconoce como franquicias aquellas personas o empresas que han adoptado como normas de obligado cumplimiento las establecidas en el Código Deontológico Europeo de la Franquicia.

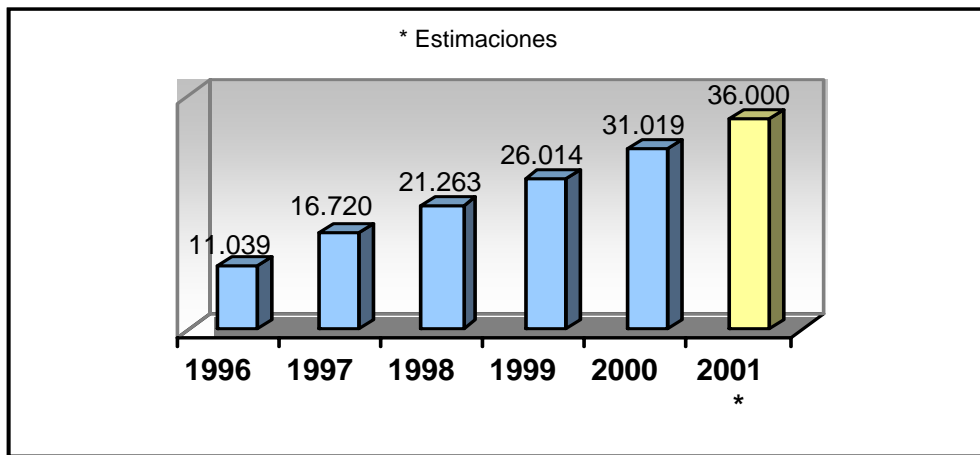
Se ha elegido como fuente principal, en lo referente a la obtención de datos estadísticos sobre el sistema de franquicia en España, las proporcionadas por la consultora especializada Tormo & Asociados, por ser esta una de las consultoras con mayor tradición en el asesoramiento del sistema de franquicia, y así obtener mayor objetividad en la interpretación de los datos; pues no son las cifras facilitadas por esta consultora tan abultadas como las obtenidas por el Ministerio de Economía, ni tan estrictas como las facilitadas por la Asociación Española de Franquiciadores.

La razón de todo este carnaval de cifras se debe a la propia complejidad del sistema de la franquicia, pues, como ya hemos apuntado anteriormente, no existe un concepto claro de lo que es o no franquicia, pues a menudo esta fórmula se confunde con otras formas de distribución en exclusiva, u otras formas de concesión, y eso unido a que no existe una amplia legislación específica sobre el sistema de franquicia, hace que a veces se incluyan empresas que realizan actividades semejantes a las franquicias, pero que en realidad no operan bajo ese sistema.

En relación al número de establecimientos que operan bajo el régimen de franquicia, observamos que la gráfica aumenta cada año, pues como veremos más adelante, cada año se incorporan, aproximadamente unos 5.000 comercios franquiciados que van engrosando las cifras de establecimientos franquiciados.

En la siguiente gráfica observamos la evolución sobre el número de establecimientos en los últimos años:

Número de establecimientos que operan en España bajo la fórmula de la franquicia



Fuente: Tormo & Asociados

Observando el gráfico anterior, un total de 31.019 unidades de negocio quedan englobadas en las 750 cadenas de franquicia, lo que representa un 19,2% más que los existentes a inicios de 1999. Para finales del presente año se esperan que el número total de establecimientos dedicados a las franquicias superen los 36.000 establecimientos, entre los propios de la central y los asociados o franquiciados de las cadenas.

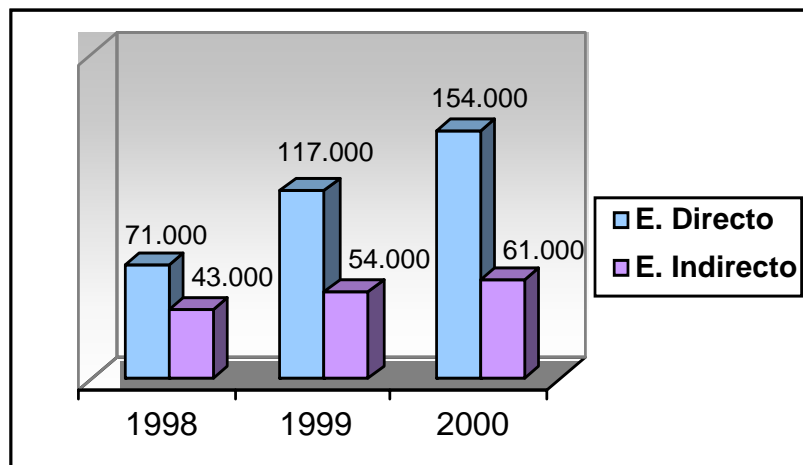
Al igual de lo que sucedía con los datos facilitados por la AEF en relación con el número de redes de franquicia, las cifras facilitadas por dicha asociación sobre el número de establecimientos que operan bajo la fórmula de la franquicia son más inferiores que las obtenidas por la consultora especializada Tormo & Asociados, pues dicha asociación -máximo representante de los franquiciadores-, considera que en el

año 2000 operaban bajo el sistema de franquicia a través de 25.950 establecimientos, cifra esta inferior a los 31.019 establecimientos facilitados por Tormo & Asociados.

Por otra parte y en lo relacionado con el número de empleo generado por el sistema de franquicias en nuestro país, se observa que las cifras cada año son más abultadas.

La importancia de este sistema de negocio queda reflejado también en el siguiente dato: actualmente ocupa aproximadamente el 8% de los trabajadores, o dicho de otro modo en el año 2000 la franquicia ocupó a 154.000 empleos directos y 61.000 empleos indirectos, según la consultora Tormo & Asociados. Esto es un claro reflejo de lo que va suponiendo la franquicia en el mundo laboral.

Generación de empleo de la franquicia en España



Fuente: Tormo & Asociados

Estas cifras están muy por debajo de las facilitadas por un artículo publicado en ABC *Nuevo trabajo* del 17 de Octubre de 1999, en el que se manifiesta que "que en 1998 se crearon 117.000 empleos directos y 52.000 indirectos, frente a los 221.384 directos y 60.000 indirectos de 1999.

Aunque tomando por buenas unas u otras fuentes, lo cierto es que la franquicia es una alternativa al tradicional empleo por cuenta ajena. Y cada año las cifras sobre el empleo que genera este sistema van aumentando. Todavía no llegamos en España a los niveles

de empleo que existen en Alemania o en la vecina Francia o incluso en Inglaterra con este sistema, pero España se va cada vez más acercando a dichas cifras.

La limitación de riesgos por la existencia de un concepto de negocio probado y la baja inversión en la mayoría de los casos ha hecho que muchas personas se decidan por esta opción, como solución al desempleo.

Por otra parte, el crecimiento de las redes ha hecho, en la mayoría de los casos, que se creen dentro de las centrales departamentos de franquicia cada vez más numerosos.

Las necesidades de los nuevos centros han impulsado la creación de un buen número de puestos de trabajo de manera indirecta.

La fórmula de la franquicia, es una excelente fórmula como medida de autoempleo. Uno de los problemas que más preocupa a los franquiciados en el momento de su incorporación a la central de franquicia, es la formación del personal.

Aunque la formación de los franquiciados y del personal que esté a cargo del establecimiento es una tarea de los franquiciadores, -la mayoría de las veces los cursos de formación se realizan en establecimientos propios de la red de franquicias o en centros pilotos de la enseña-, es un reto pendiente, pues no existe demasiada oferta formativa de este sistema.

En cuanto al nivel de facturación del sistema de franquicia, cada año se incrementa cada vez más por el número de franquicias que se crean cada año. El volumen de negocio que genera la franquicia va en aumento, sobrepasando incluso a otros sectores de la economía.

La facturación se refiere al volumen de negocio generado anualmente por la franquicia, y la inversión se refiere al volumen de dinero que se ha invertido en todo lo relacionado con este sistema, desde la inversión necesaria para abrir al público un establecimiento franquiciado hasta el dinero invertido en campañas de publicidad, pasando por el dinero entregado al franquiciador por el canon de entrada.

Según el diario ABC *Nuevo Trabajo* (17 de Octubre de 1999), *la facturación media por establecimientos ha pasado de los 27 millones generados en 1997 a los 41,1 millones de 1999.*

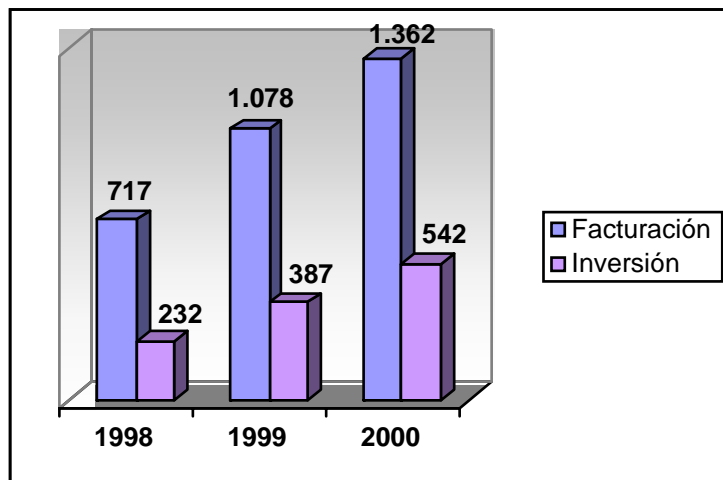
Estas cifras indican que la facturación media de un establecimiento franquiciado supera con creces la facturación recogida en un establecimiento independiente. Otro ejemplo clarificador de la bonanza de este sistema.

También es cierto, que en el negocio independiente no se corre con el pago mensual del canon o royalty que los establecimientos franquiciados deben entregar al franquiciador por la concesión de la licencia de franquicia; y por tanto todas las ganancias del negocio son íntegramente para el dueño del mismo.

El canon o royalty que el franquiciado paga al franquiciador es muy variable, dependiendo sobre todo de la franquicia que se trate, pues en algunos casos el canon mensual o royalty del franquiciado es una cantidad fija (por poner un ejemplo 25.000 ptas. mensuales), o bien en otros casos consiste en un tanto por ciento sobre el volumen de las ventas generadas, o de los beneficios (un 3% o 5% o 7%, etc.), o en otros casos puede que no exista canon mensual, porque el franquiciado, al ser el producto objeto de la venta exclusivo de la empresa franquiciadora, está obligado a comprárselo a éste o al proveedor que le marque el franquiciador -siempre y cuando no se encuentre ese mismo producto con las mismas características y condiciones mínimas de calidad con otro precio inferior en otro proveedor no designado por la central. Es decir que en cuanto al canon o a la contraprestación que periódicamente paga el franquiciado, deriva de lo pactado por ambas partes en el contrato de franquicia.

La siguiente gráfica es bastante representativa de la facturación anual del sistema en los últimos años.

Facturación de la franquicia en España. (En miles de millones de pesetas).



Fuente: Tormo & Asociados

La facturación del año 1999 ha crecido en un 26,3% comparada con la correspondiente al año anterior. La inversión, sin embargo, ha crecido en un 40% durante el mismo período, lo que indica claramente la apuesta de futuro que tanto las cadenas franquiciadoras como sus franquiciados están realizando.

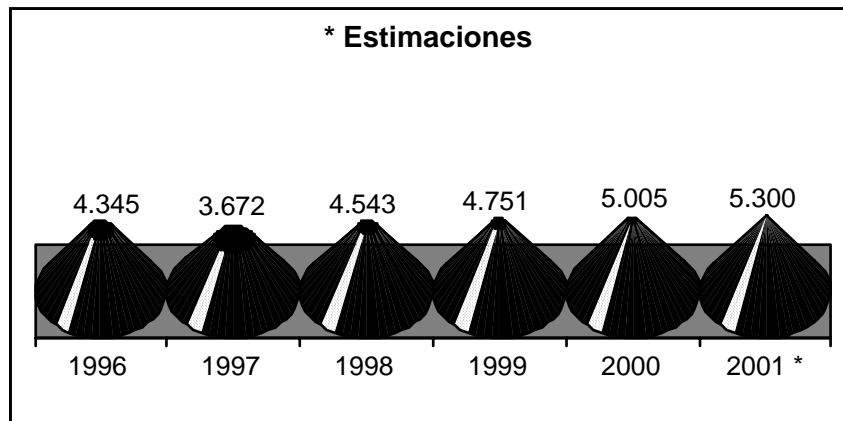
Si se tiene en cuenta el número de establecimientos que operan bajo el régimen de la franquicia cada año, observamos, que aproximadamente alrededor de 5.000 establecimientos son abiertos cada año. Esta cifra es bastante significativa si lo comparamos con el negocio independiente.

Como veremos en el siguiente gráfico, el número de aperturas de unidades de negocio integradas en cadenas de franquicia ha mantenido una cierta estabilidad durante los últimos cinco ejercicios.

Las expectativas apuntan a un crecimiento sostenido medio de 4.500 a 5.000 aperturas anuales.

Este aumento de establecimientos franquiciados ha sido posible gracias a la consolidación de enseñas veteranas y a la aparición de pequeñas cadenas que inician su actividad con planteamientos de aperturas agresivos.

Aperturas anuales de establecimientos de franquicia en España



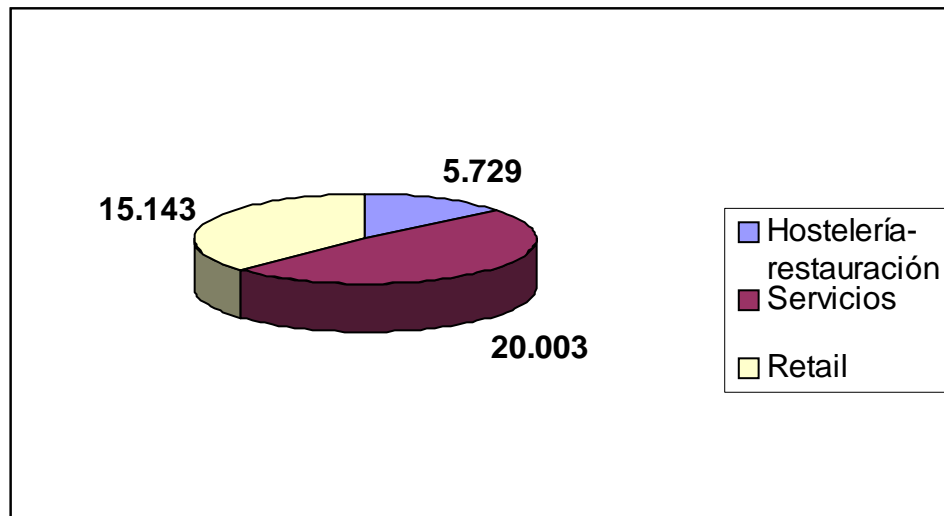
Fuente: Tormo & Asociados

Como se aprecia en el gráfico anterior cada año de los representados la apertura de establecimientos dedicados a la franquicia han ido en aumento con la excepción del año 1997, en el que las aperturas anuales descendieron hasta 3.672 establecimientos franquiciados.

Por lo que respecta a los sectores , los más destacados son los de hostelería-restauración, los de moda y los de servicios. Según la consultora anteriormente citada Tormo & Asociados, existen en España un total de 426 cadenas franquiciadoras dedicadas a la hostelería y restauración, e igual número de empresas las dedicadas a servicios, siendo las de moda-textil 367.

Si observamos el número de establecimientos que ocupan estos tres primeros sectores de la franquicia observamos algunas diferencias.

Clasificación de los principales sectores de la franquicia según su número de establecimientos.



Fuente: Tormo & Asociados

Si analizamos el ranking de las 20 primeras franquicias, según su volumen de facturación, observaremos que la mayoría de ellas son aquellas dedicadas a los sectores más representativos de la franquicia y por ende los sectores objeto de un estudio más pormenorizado, es decir, alimentación, hostelería-restauración y moda.

Debido a que cada año este ranking varía, se ha escogido la facturación del año 2000, y así vemos que las 4 de las 5 primeras cadenas de franquicias, representan tanto al sector de la alimentación como al de la hostelería-restauración.

La moda también encuentra su posición en dicho ranking, pues existen 3 enseñas de este sector entre las 20 primeras en cuanto a volumen de facturación, la primera cadena de moda (confección textil) que aparece en este listado se sitúa en el puesto décimo, la segunda en el décimo octavo y la tercera en el vigésimo.

**Ranking de las veinte primeras enseñas en cuanto a volumen de facturación
(en pesetas)**

	Nombre	Sector	Facturación
1	Dia % - Preko	Alimentación	430.030.000.000
2	Spar	Alimentación	145.891.000.000
3	Condis Supermercats	Alimentación	78.000.000.000
4	Mc Donald's	Hostelería Restaur...	71.200.000.000
5	Seur	Servicio de Transp...	65.111.000.000
6	Barceló Viajes	Viajes	54.951.997.000
7	TelePpiza	Hostelería Restaur...	52.625.000.000
8	MRW	Servicio de Transp...	49.490.000.000
9	Intermarché	Alimentación	45.000.000.000
10	Mango/MNG	Moda-textil	36.600.000.000
11	Merkamueble	Mobiliario	30.000.000.000
12	Intersport	Deportes	29.500.000.000
13	Burger King	Hostelería Restaur...	25.262.000.000
14	Beep	Informática	25.000.000.000
15	Fotoprix	Fotografía	20.000.000.000
16	Pans & Company	Hostelería Restaur...	20.000.000.000
17	Hippo Viajes y Vacaciones	Viajes	17.000.000.000
18	Adolfo Domínguez	Confección Moda Co...	15.623.000.000
19	Wall Street Institute	Enseñanza/ Idiomas	13.900.000.000
20	Charanga	Moda (infantil)	13.823.278.000

Fuente: Tormo & Asociados

Como refleja la anterior tabla, el mayor número de estas enseñas corresponden a los sectores de alimentación y hostelería y restauración con 8 cadenas de las 20 estudiadas, si bien en lo referido a la moda, observamos que son 3 las cadenas posicionadas en dicho ranking. Las empresas franquiciadoras del sector servicios también están presentes, pues tanto las dedicadas al transporte urgente como las dedicadas al servicio

de agencias viajes y al de enseñanza de inglés igualmente se encuentran en puestos de este listado.

Si observamos la nacionalidad de estas veinte primeras empresas franquiciadoras por volumen de facturación, nos damos cuenta que del total de las veinte reflejadas en anterior ranking, catorce de ellas son de origen español y el resto se reparte entre tres de americanas, una holandesa (Spar), y otra suiza (Intersport).

Ello nos da pie a estudiar la procedencia de las enseñas que operan en España y ver su incremento con respecto al año 2001, según el número de cadenas y los establecimientos afectados a la franquicia.

Clasificación de las cadenas por su procedencia

Nacional	2001	2000	Incremento
Número de cadenas	721 (77%)	555 (74%)	29,91%
Establecimientos	31.336 (77%)	24.418 (79%)	28,33%
Extranjero	2001	2000	Incremento
Número de cadenas	219 (23%)	195 (26%)	12,31%
Establecimientos	9.539 (23%)	6.601 (21%)	44,51%

Fuente: Tormo & Asociados

Esta tabla es clarificadora del origen de las enseñas que operan en nuestro país, pues el 77% de ellas son cadenas españolas, frente al 23% que son enseñas extranjeras. Podemos observar igualmente, que el número de cadenas españolas en el año 2001 se ha incrementado con respecto al año anterior en casi un 30% en detrimento de las extranjeras que en dicho intervalo sólo alcanzaron un 12,31%. El mayor número de éstas corresponden a enseñas americanas, país con mayor experiencia y tradición en este sistema de comercio.

28

Esto refleja que nuestro país tiene una idiosincrasia especial que hace que sea más receptivo a las cadenas franquiciadoras españolas que a las extranjeras. Aunque si bien es cierto que la mayoría de ellas han plagiado a las enseñas americanas, en lo que se

refiere a la concepción del negocio, adaptándolas a los gustos y características del mercado nacional.

Por número de establecimientos se mantienen las mismas diferencias, pues las franquicias nacionales ocupan un total de 31.336 establecimientos en el año 2001, es decir, un 77%, frente a los 9.539 locales extranjeros.

La mayoría de estos locales corresponden igualmente a compañías americanas, sobre todo de hostelería y restauración, Mc Donald's, Burguer King, Pans & Company, son las enseñas que más locales tienen en nuestro país.

Si comparamos a España y al resto de los países de la Unión Europea, en lo relativo al régimen de franquicia observaremos que estamos situados en los primeros puestos del ranking, en cuanto a número de enseñas y establecimientos.

La franquicia en Europa por número de establecimientos integrados: Entre las casi 4.000 centrales franquiciadoras distribuidas entre dichos mercados obtenemos un total, a inicios del presente ejercicio, de 210.893 establecimientos, entre centros propios de las respectivas centrales y centros franquiciados.

Un dato representativo es el número de establecimientos por franquicia, donde Francia con un número de Franquiciadores similar a España y Alemania, tiene el mayor índice de consolidación del mercado europeo alcanzando los 70 puntos de venta por franquicia.

En cuanto a la franquicia en Europa por número de franquiciadores, analizando los países con más tradición en materia de Franquicias (Alemania, Francia, Reino Unido, Bélgica, España, Holanda, Italia, Austria y Portugal) obtenemos un mercado potencial de 3.967 redes que operan bajo el sistema de franquicia, lo que representa aproximadamente un 80% del total del mercado europeo. En el gráfico podemos observar el porcentaje que representa cada país sobre el total de centrales franquiciadoras.

Los países que representan mayor potencial en cuanto a número de centrales franquiciadoras, son Francia, España y Alemania. En este sentido, habría que tener en

cuenta igualmente la relación de redes que operan en un mercado con el número de habitantes superficie de ese determinado país.

En cuanto a los principales países europeos en el régimen de franquicia, destacamos las siguientes diferenciaciones:

Alemania es uno de los mayores mercados para las franquicias. La industria alemana del sector ha estado creciendo a buen ritmo durante los años 90, aunque todavía posee un enorme potencial. Fijándonos en el número de unidades franquiciadas por cada Central, el grado de penetración es solamente de un tercio si lo comparamos con Francia. Debido al rápido desarrollo de los canales de distribución en la Alemania del Este durante la pasada década, actualmente existe una completa red de franquicias en esta parte del país.

La estructura de la industria alemana de la franquicia esta dominada por el sector de los servicios (59%), seguido de las ventas al por menor (30%).

Los franquiciadores originarios de Alemania dominan el mercado, aunque cabe destacar el inicio de un movimiento de entrada de franquiciadores del resto de Europa en este amplio mercado. La liberalización de las telecomunicaciones, electricidad y transportes ha tenido un gran impacto en el crecimiento de las franquicias en esos sectores. Al mismo tiempo la utilización del sistema de franquicias está siendo asumido por grandes compañías como un ágil y beneficioso sistema de expansión.

Número de redes, establecimientos y empleo generado en Alemania

Nº de Franquiciadores	730
Nº de Establecimientos	34.000
Empleo Generado	400.150
Facturación (millones de Euros)	19.000

Fuente: Tormo & Asociados

En lo referente a *Francia*, ha sido esta una nación pionera en los sistemas de franquicia en Europa, actualmente el grado de penetración de las enseñas por número de establecimientos franquiciados es el más alto de Europa y la facturación de los sistemas de franquicias roza el 8% del total del comercio minorista. En Francia hay alrededor de 700 franquiciadores y más de 50.000 establecimientos franquiciados, con un nivel de empleo superior a las 370.000 personas.

El grado de penetración de las enseñas extranjeras en nuestro país vecino ha sido muy bajo y limitado debido a la gran tradición que en el sector poseen potentes enseñas francesas.

Número de redes, establecimientos y empleo generado en Francia

Nº de Franquiciadores	690
Nº de Establecimientos	51.056
Empleo Generado	396.546
Facturación (millones de Dólares)	12.274

Fuente: Tormo & Asociados

La Franquicia continúa siendo una exitosa fórmula en el *Reino Unido* contribuyendo de una manera importante a la economía.

El número de cadenas de franquicia se ha incrementado en un 5% superando la cifra de 600. El volumen de ventas anual es de 12.010 millones de Euros. El sector de la franquicia actualmente representa el 29% del total del sector del comercio minorista.

Más de 300.000 personas están directamente empleadas en el sector de la franquicia. Cerca del 60% de los franquiciados afirman que sus negocios son altamente beneficiosos y el 89% de los franquiciados reportan beneficios.

El desembolso medio para establecer una franquicia es de 49.000 Libras (13.500.000pts). La suma del cánones (publicidad y explotación) ronda el 11,4% del

volumen bruto de venta. El 59% de los franquiciados solicita financiación ajena y la media del dinero prestado suele ser de unas 25.000 Libras (6.700.000pts). El 48% de los franquiciadores está planeando iniciar su expansión hacia el resto de Europa en los próximos 5 años.

Además, como en el resto de los países europeos la franquicia se ha consolidado como uno de los sistemas más fiables y sólidos para hacer negocios. Las tendencias en este país se centran en las franquicias de servicios destacando una gran experiencia en el sector hostelero.

La facturación generada durante el año pasado fue cercana a los 7 billones de Libras, destacando en este mercado el gran apoyo de entidades financieras y la fuerza de la British Franchise Association.

Número de redes, establecimientos y empleo generado Gran Bretaña

Nº de Franquiciadores	620
Nº de Establecimientos	45.000
Empleo Generado	303.300
Facturación (millones de Euros)	13.200

Fuente: Tormo & Asociados

En *Bélgica* y *Luxemburgo* la mayoría de los franquiciadores, son de fuera de sus fronteras, incrementando el volumen de ventas en un 20% durante el último año.

En estos mercados existe una gran convivencia y competencia entre cadenas francesas, holandesas, alemanas y belgas. Estos países se caracterizan por sus peculiaridades tanto lingüísticas, hay que recordar que se hablan más de tres lenguas distintas, como de consumo, es un país en el que la adaptación conceptual de las franquicias que deseen introducirse es clave para su éxito.

Número de redes, establecimientos y empleo generado en Bélgica y Luxemburgo

Nº de Franquiciadores	120
Nº de Establecimientos	3.200
Empleo Generado	37.000
Facturación (millones de Euros)	2.900

Fuente: Tormo & Asociados

El número de establecimientos franquiciados holandeses se ha duplicado en estos últimos diez años. Un importante factor de este crecimiento lo constituye la internacionalización del concepto de franquicia. *Holanda* ofrece a la oferta internacional buenas perspectivas económicas, un sofisticado y bien organizado sistema legal y unas sólidas infraestructuras.

Otro factor que ha afectado al rápido crecimiento de las cadenas de franquicias, tradicionalmente asociado con el sector de los servicios, es la introducción de diferentes conceptos de negocio que ocupan un espectro mucho más amplio.

Número de redes, establecimientos y empleo generado en Holanda

Nº de Franquiciadores	190
Nº de Establecimientos	6.560
Empleo Generado	80.000
Facturación (millones de Euros)	1.650

Fuente: Tormo & Asociados

En lo que respecta a *Italia* es éste país el sector más fuerte es el de servicios con 190 enseñas.

Otro aspecto a destacar es la internacionalización, son ya casi 80 franquicias italianas las que operan en otros países, con una media de 5 centros por franquicia, mientras que un 30% del total de empresas franquiciadoras son capital extranjero, destacando las norteamericanas y francesas.

Número de redes, establecimientos y empleo generado en Italia

Nº de Franquiciadores	486
Nº de Establecimientos	21.880
Empleo Generado	57.998
Facturación (millones de Dólares)	6.602

Fuente: Tormo & Asociados

El desarrollo de las franquicias en *Austria* empezó al final de los años 80. Hoy día, existen alrededor de 300 enseñas con más de 4000 establecimientos franquiciados, habiendo obtenido un volumen de ventas de 1700 de Euros.

El empleo generado es de 44.000 personas, siendo la media por establecimiento de 8. Un cálculo de los números del desarrollo de las cadenas de franquicia en los últimos siete años muestra el siguiente pronóstico: Un ratio anual de crecimiento del 3% de las Centrales y un 5% de los establecimientos franquiciados predice una cifra de 20.000 nuevos empleos en el año 2010.

Esto significa que las franquicias en *Austria* en el año 2010 proporcionarán empleo a más de 65.000 personas. La reputación de la franquicia como "una máquina de crear empleo" está pues justificada.

Número de redes, establecimientos y empleo generado en Austria

Nº de Franquiciadores	300
Nº de Establecimientos	4.200
Empleo Generado	101.000
Facturación (millones de Euros)	1.700

Fuente: Tormo & Asociados

El sector de la franquicia en *Portugal* ha evolucionado positivamente desde hace algunos años, habiéndose implantado en el mercado portugués un total de 250 enseñas. Esta cifra representa el 2% del total de los establecimientos dedicados al comercio minorista. Si estas condiciones persisten, en un periodo de cinco años, la cifra alcanzará el 15 o el 20%.

Las 250 enseñas, suman más de 3.000 puntos de venta, estando la media de establecimientos por cadena entre los 5 y los 10.

Portugal es un atractivo mercado para marcas extranjeras, siendo la mayoría de ellas españolas (22%), italianas (8%), francesas (11%), inglesas (3%) y americanas (11%).

Se espera que las nuevas cadenas portuguesas exploten muy pronto, alcanzando el desarrollo que las marcas extranjeras ya poseen. En conclusión, el mercado portugués está todavía en sus comienzos constituyéndose en un atractivo punto de referencia para la inversión.

Número de redes, establecimientos y empleo generado en Portugal

Nº de Franquiciadores	250
Nº de Establecimientos	3.259
Empleo Generado	35.000
Facturación (millones de Euros)	1.150

Fuente: Tormo & Asociados

3. LAS FRANQUICIAS EN LOS SECTORES DE ALIMENTACIÓN, MODA Y RESTAURACIÓN-HOSTELERÍA EN ESPAÑA (EVOLUCIÓN DEL EMPLEO)

La dinamización de la franquicia y el consiguiente aumento tanto en el número de enseñas como en el número de establecimientos relacionados con este sistema, debe mucho a estos tres sectores, que junto con el sector servicios son los que aglutinan al mayor número de enseñas y los que alcanzan mayor nivel de facturación que el resto de sectores.

En cuanto a la agrupación sectorial destacamos por este orden la del sector de hostelería-restauración y las de moda como los sectores de actividad en los que más se emplea la fórmula de franquicia como expansión empresarial.

Tanto los sectores de moda-confección, hostelería-restauración y alimentación son los sectores de la franquicia que obtienen una mejor facturación anual que el resto de los sectores. Así en el ranking de las 10 enseñas que más facturan observamos que está copado casi en su totalidad por representantes de estos tres sectores.

Ranking de las diez primeras enseñas por nivel de facturación, año 1999 y 2000. (En pesetas).

Enseña	Actividad	Facturación en España		País de origen	Estable.
		1999	2000		
DIA% - PREKO	Alimentación - Supermercado	386.067.000.000	430.030.000.000	España	2.354
SPAR	Alimentación - Supermercado	117.033.000.000	145.891.000.000	Holanda	1.469
CONDIS-DISTOP GRUP CONDIS	Distribución alimentaria	70.500.000.000	78.000.000.000	España	325
MC DONALD'S	Restauración servicio rápido	59.200.000.000	71.200.000.000	EE.UU.	277
SEUR	Transporte urgente	58.123.000.000	65.111.000.000	España	330
BARCELO VIAJES	Agencia de Viajes	29.340.226.000	54.951.997.000	España	264
TELEPIZZA	Explot. Pizzeria y reparto	53.144.000.000	52.625.000.000	España	532
MRW	Transporte urgente	40.600.000.000	49.490.000.000	España	618
INTERMARCHÉ	Alimentación - Supermercado	35.000.000.000	45.000.000.000	Francia	101
MANGO / MNG	Dist. Prendas vestir y comp. mujer	34.800.000.000	36.000.000.000	España	216

Fuente: Tormo & Asociados

De las 10 primeras enseñas de este ranking elaborado según el nivel de facturación de las enseñas por la consultora especializada Tormo & Asociados, siete de ellas pertenecen a los sectores más dinámicos de la franquicia. Aunque si bien es cierto que

los primeros puestos los acapara el sector de la alimentación en forma de supermercados franquiciados.

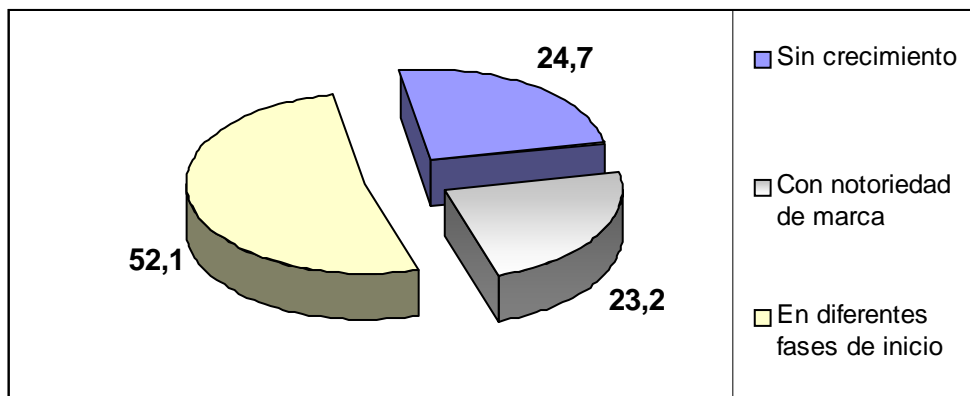
Estos tres sectores representativos de la franquicia en España aglutinan a más del 60% de la facturación de la totalidad de las enseñas que operan en nuestro país.

De las 750 enseñas que operaban a principios del año 2000 en España, la mayor parte de ellas pertenecían a los sectores anteriormente citados, pero el grado de desarrollo de las mismas era desigual.

Así, y según la consultora anteriormente citada, las que destacan por su notoriedad de marca y alto desarrollo no llegan a las doscientas, es decir el 23,2%; aquellas que se encuentran en diferentes fases de inicio eran las más numerosas, 391 un 52,1% del total, y el resto, 185 – 24,7%-, son enseñas con poco crecimiento o poco recomendables.

Estado de las franquicias a comienzos del año 2000, según su grado de desarrollo.

(En porcentaje)



Fuente: Tormo & Asociados

3.1. Hostelería-restauración

Los servicios de Hostelería y Restauración conforman un sector que produce el 11,6% del PIB y da trabajo aproximadamente a un millón de personas en España. Estos datos

lo sitúan como uno de los segmentos más importantes de la economía nacional, junto con el Comercio Minorista y la Construcción.

Se puede estudiar desde dos vertientes: la restauración colectiva y la restauración individual. La primera es aquella que se ofrece con una periodicidad estable a un mismo grupo de personas, y la segunda, la que se sirve a clientes aleatorios de forma casual, generalmente, por el pequeño comercio.

Al hablar de restauración, no podemos pasar por alto el sector conocido como "comida rápida". Este segmento ha experimentado un crecimiento notable en los últimos tiempos, encontrando como causas de este desarrollo la forma de vida de actual, y en especial los hábitos alimenticios de jóvenes, principales consumidores de los productos de estos restaurantes. A este auge ha contribuido en gran medida la proliferación de restaurantes que han adoptado la fórmula de franquicia, principal motor de expansión del sector. La franquicia en el sector de la comida rápida ha desarrollado diferentes ramas o subsectores dentro de esta actividad. Desde la restauración de bocadillos o hamburguesas, hasta la heladería o el café, nos encontramos con enseñas franquiciadoras que abarcan todo el elenco de necesidades del sector, arrojando cifras y previsiones muy positivas.

La restauración moderna ha evolucionado hacia una combinación de gastronomía, ocio y cultura en la que se dan la mano calidad, decoración, ambientación y servicios de valor añadido, transformando la filosofía de las cadenas de restauración hacia una gestión moderna y competitiva que genere beneficios a la vez que fidelice al cliente.

Dentro del panorama internacional, la sociedad española es cada vez más europea. En la década de los 90 se produjo un desplazamiento del gasto alimentario desde el hogar a fuera del hogar que ha supuesto el 28,8% del valor de las compras en 1998 y llegará al 30% antes del 2001. La franquicia ha representado un instrumento de renovación de la restauración en España. La experiencia de muchos años y la notoriedad de una marca de prestigio es el valor añadido que aporta el franquiciador, conocedor de un negocio en el que no es fácil la puesta en marcha y el conocimiento del negocio.

El sector de la restauración supuso en el 2000 el 24% de las franquicias en general, incluyendo a todos los sectores. La correcta selección de una franquicia por el emprendedor, o del franquiciado por la empresa, es una de las claves para el éxito del negocio.

Este auge de la restauración ha dado lugar a una variante del marketing denominada Marketing Restaurant, revisando las 4P (producto, publicidad, precio y ubicación o placement) aplicadas a los restaurantes y que han dado lugar al desarrollo de estrategias en el sector a fin de maximizar la presencia de la marca, enseña o cadena.

La correcta gestión de una empresa de restauración va desde el aprovisionamiento y elaboración de los alimentos hasta la correcta ubicación de las zonas del restaurante, pasando por el conocimiento de las nuevas tecnologías de conservación o envasado para lograr los estándares de calidad exigidos por un cliente cada vez más informado y concienciado con todo lo relativo a la salud y el medio ambiente.

El sector de la restauración sigue siendo uno de los más de importantes dentro del sistema de franquicia español. Y lo es tanto por el número de enseñas que lo integran – que crece cada año-, como por el volumen de negocio que mueve -un 23,77% de la facturación global de la franquicia-. No en vano, esta actividad engloba a seis subsectores: comida rápida o “fast food”, cafeterías, heladerías, restaurantes genéricos, temáticos y cervecerías.

Sin embargo no hace falta ofrecer un producto nuevo para ser un comercializador de éxito. El ofrecimiento de un viejo estándar también puede atraer clientes fieles. En el mercado existen bastantes ejemplos de franquiciadores que supieron aplicar una verdadera política de “benchmarking”, potenciando así su producto, muchas veces con excelentes resultados. Este fenómeno suele darse sobre todo en el mundo de la restauración. Ahí están los casos de Wendy`s, TelePizza o Pans & Company, por poner algunos.

La verdad es que todo consumidor amante de una oferta determinada, siempre espera más de su plato favorito y está dispuesto a pagar por ello.

En el fondo está obligación de desarrollar productos innovadores y el descubrimiento de nuevos nichos de mercado, que son explotados con estrategias comunes, utilizadas por una amplia gama de empresas franquiciadoras. Muchas de ellas (Mc Donald`s) han sabido ofrecer a las empresas originales un medio adicional para capturar participación de mercado. El gran desafío, en opinión de los estudiosos del tema, es encontrar el producto, implantar el sistema de producción y venta adecuado, y saber potenciar la marca de una forma agresiva y efectiva. Esto, en el caso de productos más tradicionales comercializados de una forma novedosa y atractiva, como en el caso de la franquicia.

La tendencia a nuevos mercados en el caso concreto del sector de la restauración, pasa por encontrar un producto nuevo o mejorado, o bien por cambiar el sistema de negocios o si la publicidad proporciona una imagen coherente a un sector desorganizado, aumentarán tremendamente las probabilidades de que este producto encuentre un nicho y satisfaga un mercado.

Cuando Ray Kroc decidió desarrollar el concepto Mc Donald`s en 1954, freír hamburguesas no constituía ninguna novedad en el mercado estadounidense. Los restaurantes de carretera las servían hacia varias décadas. Todo el mundo las comía. Incluso el cine, los comics y las novelas las mencionaban. Sin embargo Kroc desarrolló un nuevo y excitante método de hacer negocios, ofreciendo un producto único y uniforme que los consumidores identificaron y respaldaron de inmediato.

A continuación vino el pollo frito, las pizzas variadas, los hot dogs, sándwiches, batidos, comidas regionales, y un interminable etcétera de variedades culinarias que se fueron agregando una cuidada selección de servicios, sobre toda tras irrumpir en el mercado las tecnologías de la información. Tom Peters (“Del caos a la excelencia”) indica acertadamente que , “la batalla por la conquista del cliente se gana o pierde, en última instancia, en las primeras líneas, allí donde el cliente entra en contacto con cualquier miembro de la empresa. Es sorprendente que hasta ahora hayan sido tan pocas las empresas capaces de comprender la importancia de esta cuestión”, concluye.

Pero el negocio de la restauración no es fácil. Es imprescindible que en cualquier local exista una amplia y buena oferta de sabrosos productos.

Que la atención sea rápida y eficaz, ya que las colas no gustan a nadie. Que en local hayan suficientes mesas y lugares donde consumir. De todas maneras no puede negarse que, por mucha y muy variada oferta que haya en este subsector de la franquicia, la hamburguesa –voluntariamente o involuntariamente- ha hecho más que nadie popularizar esta modalidad empresarial en el mercado. Y como “primus inter pares” McDonald`s –46 años ya- sigue llevando el gato al agua, tanto en España como prácticamente en todo el mundo industrializado.

Otra oferta que pronto destacó en el mercado fue la pizza. Un sencillo plato italiano, con más de cien años de antigüedad, ampliamente conocido entre los emigrantes de aquel país y que se popularizó masivamente gracias a la franquicia. Se trataba fundamentalmente de comida rápida, barata y servida en sitios de aire más bien juvenil. El segundo gran empujón a la oferta en las franquicias, vino de la mano de los restaurantes temáticos.

A partir de los años 90 una verdadera ola de ofertas de este tipo se extendió por todos los mercados. Diversas variedades de comida estadounidense, comida mexicana, locales de cervecería con leves toques germánicos, comida norteamericana de los años 50, etc.

Fue este el momento en que empezaron a despegar –con mayor o menor fuerza- una serie de iniciativas españolas, que aprovechaban muy bien aquello de productos más o menos tradicionales comercializados de una forma novedosa y atractiva, como es el caso de la bocadillería, las tapas, paellas, etc. En su gran mayoría no se trataba de productos tipo “fast food”, sino de una oferta ágil y sabrosa que potenciaba la atención en la mesa, personalizándola de una forma más o menos tradicional.

Tras unos cuantos años bastantes duros, los supervivientes fueron aprendiendo una serie de cosas sobre el funcionamiento de la franquicia, al margen de trabajar mucho y presentar una oferta única, coherente y de calidad. De todas maneras estas iniciativas fueron sirviendo para que los empresarios españoles se fuesen dando cuenta que tenían sus propias culturas de comida rápida.

De hecho, casi cualquier tipo de negocio o “línea caliente” puede ser franquiciada, y de hecho casi siempre lo está. Este planteamiento sin embargo no va a frenar la búsqueda continuada de próximas y nuevas ofertas de todo el tipo, que pueden constituir excelentes negocios.

Diversos estudios de mercado coinciden en que, con comida rápida, buena y precios justos, surgirán grandes oportunidades susceptibles de ser franquiciadas:

- Servicios de alimentación especializada. Surgirá y se potenciará una demanda en la línea de los bagels: hornos para la elaboración de pan; pasteles preparados a mano; batidos de frutas; yogur congelado; y cafés especializados. Estas oportunidades muchas veces se clasifican como “tentepiés sanos”.
- Comida rápida. Los burgers, pizzerías y pollo frito puede que no sean un fenómeno nuevo, pero las principales y más populares compañías del sector siguen siendo aquellas que ofrecen un crecimiento rápido a los franquiciados, a la vez amplían su oferta de acompañamiento al plato principal.
- Locales de zumos. Originaria de California, esta tendencia se orientó primero al mercado de aquellas personas preocupadas por la salud y el deporte. Pero paulatinamente han ampliado su oferta.
- Restaurantes temáticos. Dejarán de ofrecer comida mediocre a precios elevados y continuarán consolidando su presencia en el mercado. Los bares de tapas con su servicio de mostrador y centros de paellas, tienen un excelente futuro.
- Potenciación de las tiendas vegetarianas. Ante una demanda que cada día se afirma con mayor solidez, comenzarán abrirse restaurantes vegetarianos franquiciados. Muchas de las grandes cadenas de “fast food” están estudiando también incorporar esta oferta su carta.

Conviene, para una realizar una mejor aproximación a la realidad de la franquicia en este sector, realizar una diferenciación de los productos o servicios relacionados con dicha actividad.

Así podemos distinguir franquicias dedicadas al “fast food”, de aquellas dedicadas a otro tipo de servicios como el de heladerías, cafeterías, restaurantes temáticos, etc.

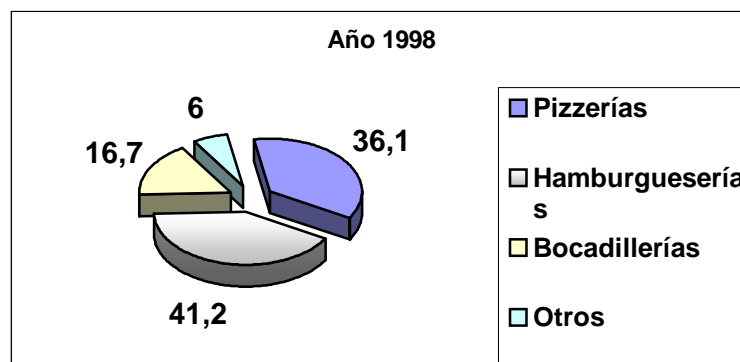
Empezaremos por las enseñas que se dedican casi exclusivamente al segmento de la comida rápida o al “fast food”.

La mayoría de las empresas franquiciadoras que operan en nuestro país y sobre todo las que se dedican a esta actividad, han importado su negocio de las enseñas americanas, pues si el sistema de franquicia como hoy lo entendemos nace de la práctica norteamericana, como hemos visto anteriormente, casi la mayoría de los conceptos de franquicia que se instalan en nuestro país, han venido importados de los EE.UU.

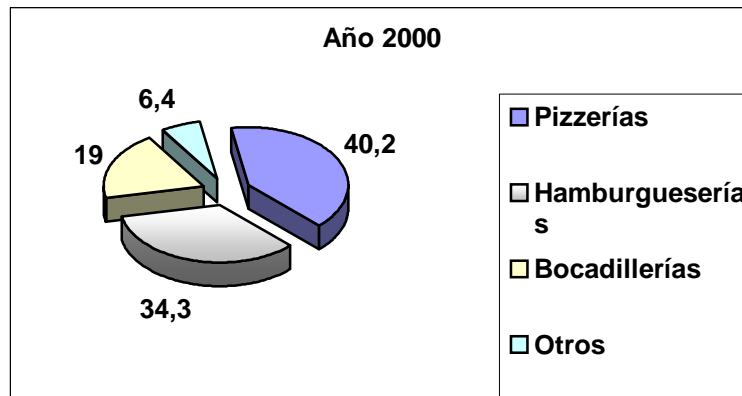
Aún así, y según la consultora Tormo & Asociados, y pese a los grandes avances experimentados por el sector de la comida rápida en el transcurso de éstos dos o tres años, la Unión Europea y Japón figuran aún muy por detrás de los Estados Unidos en lo que a porcentaje de consumo respecta.

Sin embargo, -y a tenor de lo que indican las cifras-, esta modalidad de restauración está iniciando una rápida expansión en el mercado europeo, a través de diferentes tipos de oferta.

Evolución del mercado del “fast food” por segmentos de actividad. (En porcentaje)



Fuente: DBK



Fuente: DBK

Evolución del mercado del “fast food” por segmentos de actividad.

(En millones de pesetas).

	1998	1999	2000	% var 00/99	% var 00/98
Pizzerías	78.000	85.000	85.700	0,8	4,8
Hamburgueserías	68.300	83.100	100.700	21,2	21,4
Bocadillerías	31.500	39.100	47.700	22	23,1
Otros	11.300	13.800	16.000	15,9	19
Total mercado	189.100	221.000	250.100	13,2	15

Fuente: DBK

Como podemos apreciar en los gráficos y en la tabla anteriores, el mercado de la comida rápida sigue creciendo aunque parezca que ya está casi colapsado, la realidad es bien diferente, cada año se consumen más pizzas, más hamburguesas y más bocadillos, fruto de los cambios en los hábitos alimenticios de nuestra sociedad.

Por tanto si existe más demanda de este sector cada año, se crean por tanto nuevas franquicias dedicadas a satisfacer estas necesidades.

Por el momento, las estadísticas indican que los norteamericanos gastan poco más de 300 dólares por persona en hamburguesas y pizzas, cifra cinco veces superior a la cantidad que a estos mismos efectos destinan el consumidor japonés y británico juntos.

Pero en cuanto a la variopinta oferta (hamburguesas, pizzas, helados, cafeterías, temáticos, etc.) quien domina el mercado es la hamburguesa, reina de la comida rápida en el mercado estadounidense, aunque la fuerte competencia sectorial que allí se ha desatado en estos últimos años esté dando como resultado unos precios más bajos, y márgenes más pequeños para los gigantes de esta especialidad: McDonald's, Burger King y Wendy's.

En estos últimos cinco años también, el crecimiento del mercado de las hamburguesas ha sido impresionante en Italia, España, Alemania y Francia, países que tradicionalmente cuentan con sus propias especialidades de comida rápida. Sin embargo, todavía hay mucho camino por recorrer. Un ejemplo, las estadísticas indican que se contabilizan más de 25 establecimientos de hamburguesas por cada 100.000 norteamericanos, comparado con el 4,2% en Gran Bretaña. Mercado, para crecer y expandirse, existe en abundancia en todos los continentes, si exceptuamos el cada vez más competitivo estadounidense, donde algunos analistas comienzan a ver síntomas de saturación. Es natural entonces que las hamburguesas comiencen a buscar nuevas zonas de actuación en el resto del mundo.

Globalmente hablando, salta a la vista que los mercados vienen demandando y obteniendo cambios acorde a sus especiales y particulares gustos regionales. Así, Domino's Pizza tuvo que incluir jalea de guayaba en sus productos para Colombia. KFC ofrecer una variedad de pollo a la parrilla en Argentina. McDonald's sirve sus hamburguesas con pasta de aguacate en Chile, e incluye una variedad de cordero para algunas regiones de la India. En Europa los tacos mexicanos se preparan con harina de trigo y no de maíz, etc. Se mantiene el concepto de calidad, pero se varía la oferta adecuándola a mercados específicos.

Las variaciones regionales en general, han dado como resultado diferentes tácticas de marketing. En España se ha intentado expandir la oferta de cadenas de comida rápida en gasolineras, mientras que los centros comerciales ofrecen una alta concentración de locales de fast food, con rivales que distan entre sí escasos metros.

En Francia, y después de algunos fracasos, Mc Donald's ha abierto locales en áreas provinciales con excelentes resultados, sobre todo en Marsella. Allí, el franquiciado

Francesco Brescia posee 22 restaurantes de la enseña de los arcos dorados, factura 350 millones de francos y emplea a 1.100 trabajadores. Los Mc Donald's italianos han ampliado sus menús para incluir platos más tradicionales como ensaladas y pastas.

La entrega a domicilio y la popularidad del servicio de *take-away* han ayudado a dar un empujón a las ventas. Pero la comida rápida avanza. Hasta los japoneses, productores de un saludable *sushi*, están empezando a acostumbrarse a la comida rápida norteamericana. Los gastos por persona en hamburguesas fueron de casi 9.000 pesetas el año pasado.

Diversos analistas coinciden en que los italianos son los consumidores menos amantes de los locales de comida rápida. Así no puede sorprender que las pizzas de esos restaurantes .hayan recibido una mala acogida. Cifras de 1999 indican que en aquel mercado sólo se gastaron 1.300 pesetas por persona, en pizzas y hamburguesas. Pero hay que tener en cuenta que en Italia el mercado de las hamburguesas aún no está desarrollado.

Con la internacionalización de los hábitos de comida, el mercado de crecimiento en el sector de la comida rápida está en la comida étnica, como la mexicana y la japonesa, y es que no puede dudarse que la globalización de la industria llega mientras la gente viaja y saborea comidas diferentes y también como resultado de la inmigración.

En **España** el sector de la restauración rápida, basado en la modalidad de la franquicia, se encuentra aún en su fase expansiva. A diferencia del mercado americano donde más de un 60% de la población acude a un restaurante de comida rápida, y donde por poner un ejemplo del culto a la hamburguesa, se consume diariamente 36.000.000 millones de hamburguesas, en España todavía se está lejos de estas marcas. El público más fiel que acude a este tipo de establecimientos, es un público joven..

Algunos expertos cifran que entre el 50% y el 54% de la población que acude habitualmente a estos restaurantes son jóvenes entre los 15 y los 26 años mayormente.

Los cambios en nuestros hábitos alimenticios hace que proliferen y afloren este tipo de enseñas, pues si el consumo privado va aumentando, el incremento del gasto familiar

en ocio igual, el dinamismo del sector turístico, y la mayor cobertura de las redes franquiciadoras, hace que el mercado tenga bastante campo para expandirse.

Todo ello ha coincidido para favorecer la expansión acelerada del mercado de la restauración que tiene en la comida rápida su fórmula estrella.

Las enseñas que alcanzan más nivel de facturación de todos los sectores son las de alimentación y las de hostelería-restauración.

***Clasificación de enseñas del sector hostelería-restauración por nivel de facturación
(En millones de pesetas).***

ENSEÑA	FACTURACIÓN 2000	FACTURACIÓN 1999
MC DONLAD'S	71.200	59.200
TELEPIZZA	56.625	53.144
BURGER KING	25.262	19.900
PANS & COMPANY	20.000	16.850
CANTINA MARIACHI	12.522	9.800
BOCATA	11.461	9.625
RODILLA	5.700	4.400
FOSTER'S HOLLYWOOD	5.650	4.400
LIZARRAN TABERNAS	4.050	2.405
TAPASBAR	2.550	1.583

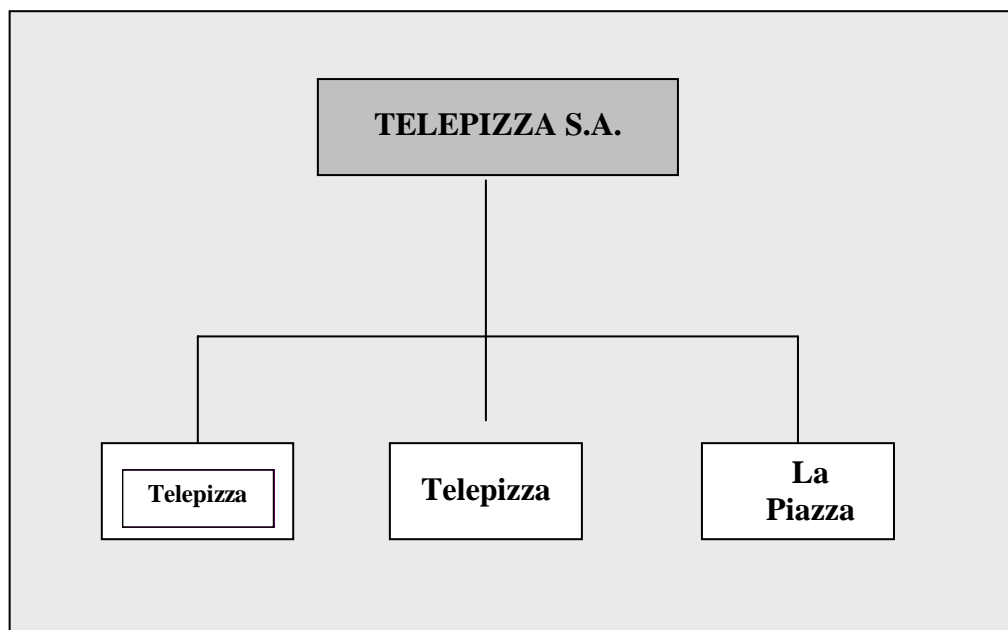
Fuente: Revista Franquicias HOY

Sobre todo en lo que respecta a las hamburguesas. Ahí está el caso de Burger King que, con más de dos décadas en el mercado, acaba de dar a conocer un planteamiento de expansión muy importante: invertirá más de 27.000 millones de pesetas en la apertura de nuevos establecimientos en España. Al igual que Mc Donald's, aunque esta cadena esté presente en este mercado hace menos años. Según datos de la consultoría DBK, en estos dos últimos años (1999 y 2000) las hamburgueserías han crecido de forma muy parecida, e1 21 %, totalizando un mercado de 100.000 millones de pesetas.

Sin embargo, las pizzerías que crecieron el 11 % en el 99, en el año 2000 han crecido exactamente el 0,8%. Si vemos los crecimientos de las empresas de este subsector, el de Pizza Hut ha sido notable después de unos años muy malos, Pizza móvil ha experimentado un buen crecimiento pero el resto de las compañías no ha crecido.

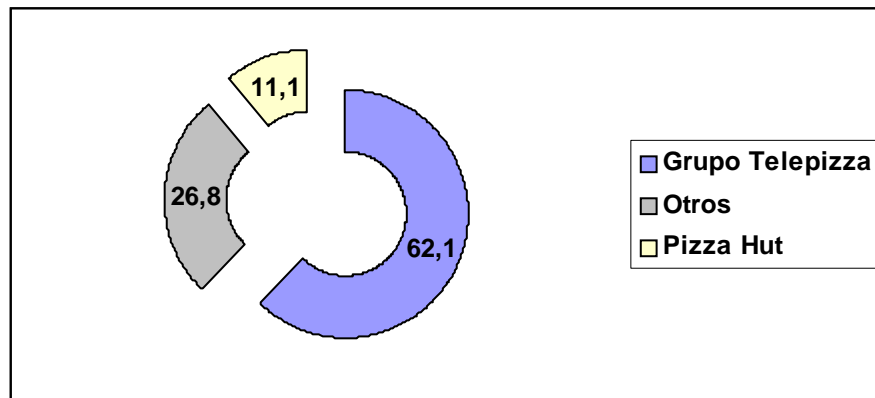
Esto ha hecho que el segmento de las pizzas se vea muy estancado, lastrado por el gran peso de Telepizza y su evolución durante el año 2000, que no fue buena. El año que menos creció lo hizo en un 16%, 17%, pero el pasado año tuvo el peor registro con niveles por debajo del 1%. Lo que no se puede olvidar es que el mercado de las pizzas se encuentra copado por este grupo y sus filiales, lo que representa el 60% del mismo.

Grupo franquiciador Telepizza y sus filiales



Fuente: Revista Emprendedores.

***Cuota de mercado de pizzas en el año 2000 por grupos franquiciadores.
(En porcentaje).***



Fuente: Dympanel.

Alrededor de los 85.000 millones de pesetas es la cifra que mueve este subsector de pizzas, sobre todo del servicio a domicilio.

Estando el mercado de las pizzas ya bastante maduro, el de las hamburguesas y bocadillos ofrecen mejores perspectivas.

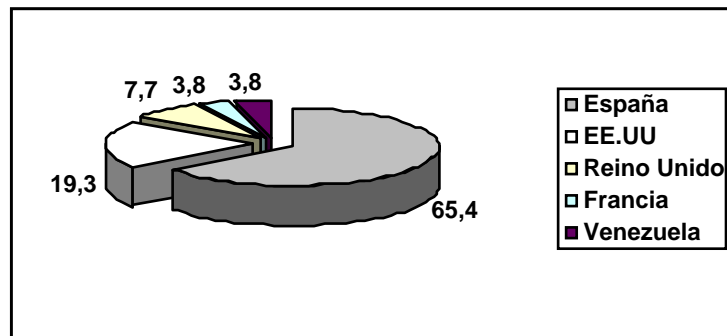
El subsector de la comida rápida generó en 1999 unos 217.000 millones de pesetas, moderando su expansión. Los niveles de crecimiento se ralentizan si lo comparamos con los obtenidos en 1993/1994 que alcanzaron el 49,2%, ahora se sitúan en un escaso 13%, aunque este crecimiento sigue siendo más que importante.

El progresivo crecimiento de este subsector vendrá de la mano de la apertura de nuevos establecimientos, lo que proporcionará una mayor cobertura geográfica en el ámbito regional, y una mayor penetración en las zonas de alta densidad poblacional. Los centros comerciales se han constituido como los principales impulsores de los planes de expansión de las cadenas de franquicias que se dedican a esta actividad.

Por otro lado, si observamos la distribución geográfica de los establecimientos franquiciados dedicados al "fast food", observamos que la mayoría de ellos se concentran en dos grandes zonas: la Comunidad de Madrid y Barcelona, que reúnen de manera conjunta al 60-65% del total de los establecimientos franquiciados de este subsector.

Pese a que este subsector contabiliza 26 cadenas, y aunque el origen de las redes más fuertes internacionalmente es fundamentalmente estadounidense: Mc Donald's, Burger King, Pizza Hut, Subway y KFC, fuera de las dos primeras, el gran peso de esta área lo llevan las enseñas españolas especializadas en bocadillos, Pans & Company y Bocatta. De todas maneras, en el amplio de la comida rápida sólo los tres subsectores más importantes, es decir, hamburgueserías, pizzerías y bocadillerías, facturan el 93% de los 250.100 millones de pesetas del pasado ejercicio que alcanzó este sector del “fast food” en España.

Origen de las enseñas dedicadas al “fast food”. (En porcentaje)

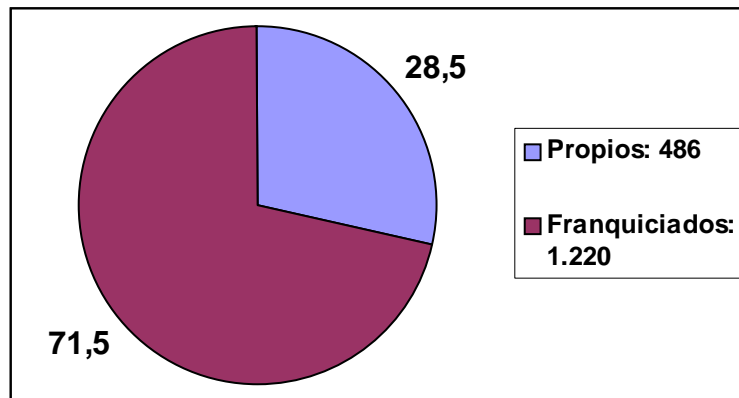


Fuente: Tormo & Asociados

El gráfico anterior refleja que la mayoría de las enseñas dedicadas a la comida rápida son nacionales, frente al 19,3% de las cadenas americanas dedicadas a este subsector y asentadas en nuestro país.

Según los la propiedad de los establecimientos observamos que la mayor parte de ellos son establecimientos franquiciados frente a los propios de las empresas franquiciadoras.

**Relación entre locales propios y franquiciados de las enseñas dedicadas al “fast food”.
(En porcentaje).**



Fuente: Tormo & Asociados

En este incremento tiene mucho que ver la puesta en marcha de algunas fórmulas que están siendo aplicadas por las cadenas del sector: es el caso del *delivery* (o servicio a domicilio); el *co branding*, modalidad de acuerdos entre dos o más marcas cuyos productos se complementan entre sí; o el *drive in*, posibilidad de efectuar el pedido sin bajarse del coche.

En cuanto a las hamburgueserías, el famoso problema con la carne ha sido asumido y se le ha puesto remedio. Lo asumen. No hay que olvidar que cuentan con la experiencia de lo que ocurrió en el Reino Unido hace unos años. Y abrirán más locales. Ciertamente es que últimamente sus ventas han bajado en un 7%, pero seguirán creciendo, aunque las ventas por m² van a ser menores, por dos razones: una, se acepta y entiende que los locales *premium*, los mejores, los que están en sitios que ya están copados desde hace un montón de años, facturarán lo mismo que en el año 2000. Dos, los locales nuevos que se abran, a no ser que lo hagan en un centro comercial nuevo y que sea estrella, los que vengán se abrirán en sitios cada vez menos transitados, en pueblos o ciudades más pequeñas por lo tanto son los locales con menos ventas.

Con respecto a la bocadillería, variedad esta con la que el consumidor español se siente muy a gusto y sabe exigir calidad, en sólo tres años ha pasado de los 31.500 millones de pesetas de 1998 a los 47.700 millones de 2000.

Aquí los líderes indiscutibles son Pans & Company (208 establecimientos) y Bocatta (145 establecimientos), seguido a buena distancia por Bocatacos (60 establecimientos).

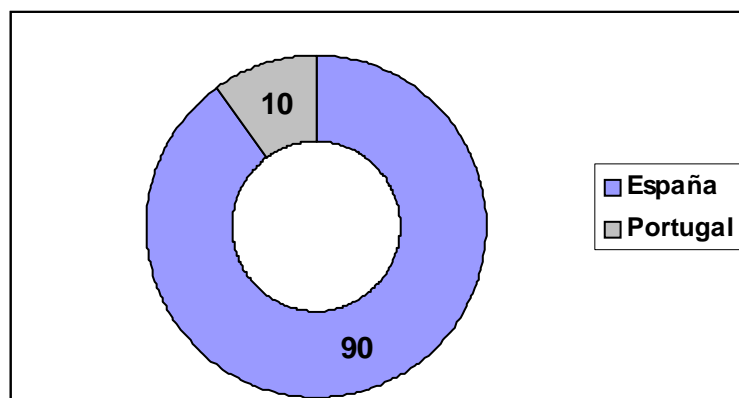
Lo que llama la atención a los analistas, son los casos de Subway y Blimpie, sobradamente prestigiados en el extranjero. Si se tiene en cuenta que Subway es la bocaballería más grande de todo el mundo, en España su expansión se ha realizado de una manera muy tímida. Quizás por el alto grado de exigencia del cliente español.

Con respecto al subsector del café , las marcas franquiciadoras que trabajan en esta actividad y que operaban en España el pasado año 2000 eran 20 según la consultora especializada Tormo & Asociados.

Esas 20 enseñas disponen de 340 establecimientos entre propios y franquiciados. Tres marcas (Jamaica Coffee Shop, Il Caffe di Roma, y Plantaciones de Origen) son las que acaparan el 69% de los establecimientos dedicados a este subsector.

El 90% de estas 20 franquicias son españolas frente al 10% ,únicamente dos, que pertenecen al mercado luso. Otro dato a tener en cuenta es que 3 de estas enseñas nacionales han iniciado su expansión internacional: Il Caffe di Roma presente en Portugal y suiza con 11 franquiciados, Jamaica Coffe Shop en Andorra y Portugal con 10 franquiciados; y Sports Café/ Sports Bar en Portugal con un franquiciado.

Origen de las enseñas dedicadas al subsector de cafeterías . (En porcentaje)

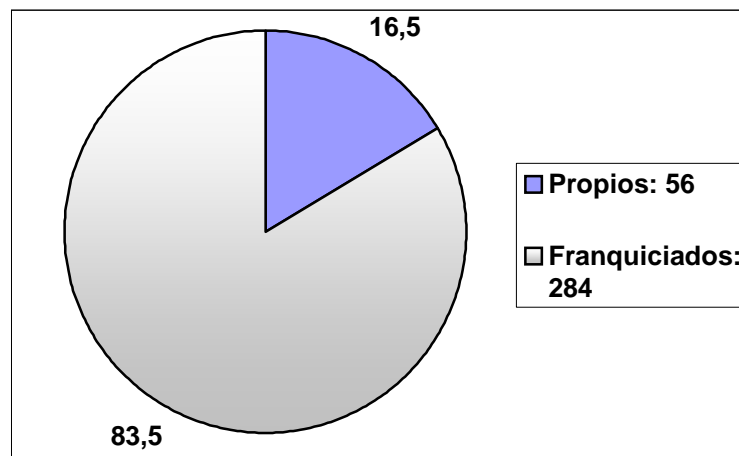


Fuente: Tormo & Asociados

La diferencia de que estas enseñanzas marcan con respecto a los establecimientos más tradicionales se basa fundamentalmente en: productos variados y escogidos, excelente preparación, atención esmerada y, sobre todo, el ambiente. Aunque algunas de estas marcas hacen especial hincapié en el aspecto de bombonería, todas tienen el café como "caballo de batalla". En este sentido, cada enseña ha buscado definir su propia personalidad en lo que a entorno respecta. La mayoría de ellas han optado por un logrado aspecto "retro", cuidando el decorado hasta en sus más mínimos detalles, lo mismo que el mobiliario, la vajilla y la cubertería.

Un informe sectorial subraya, "las cadenas de franquicia dedicadas al sector de las cafeterías especializadas, superior desde el principio de su puesta en funcionamiento que su oferta, la ambientación de los locales o la atención personalizada a la clientela, deberían ser características a desarrollar, para diferenciarse de los negocios tradicionales que servían café en toda la geografía española, pero descuidando todos estos aspectos".

***Relación entre locales propios y franquiciados de las enseñanzas dedicadas a las cafeterías.
(En porcentaje).***



Fuente: Tormo & Asociados

A la vista de las cifras de crecimiento, la fidelización de sus clientes, uno de los aspectos básicos para el desarrollo de cualquier cadena de franquicia, parece ser un objetivo más que conseguido. De entrada, se ha logrado uno de los objetivos más

perseguidos: que el consumidor -en su gran mayoría- no llegue pidiendo "un cortado", uno con leche", etc. Lo que ahora éste desea, es saber si hay novedades en la oferta y si no, pues se decide por "aquel moka o el abisinio que probé ayer". En esto, como en casi cualquier oferta, todo es cuestión de gustos. Pero de gustos bien satisfechos, porque hay para todos los gustos.

Si analizamos brevemente las franquicias dedicadas a las heladerías, nos damos cuenta que durante años la comercialización de estos productos estuvo asociada tradicionalmente a los meses y temporadas de verano. Sin embargo con el paso de los años, por fortuna, esto cambió pues ahora disfrutamos de todo tipo de variedades de helado en cualquier época del año.

La gran calidad obtenida en los helados y sus derivados, ha hecho que los consumidores degusten estos productos, junto con la aparición de nuevas recetas - algunas bastantes saludables-, como es el caso de los helados basados en el yogur y los helados bajos en calorías, han permitido un despegue sectorial importante.

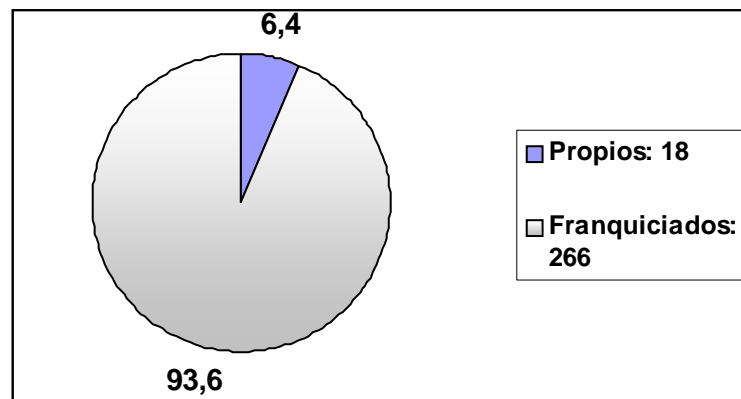
Las perspectiva sectoriales, dada la evolución de los hábitos alimenticios de la población española, son realmente excelentes. y más aún si agregamos los efectos del turismo.

Para los analistas no cabe duda que el éxito de su popularización, además de un cuidado producto y excelentes técnicas de marketing, estriba en los planteamientos de distribución y venta. Para ello se contemplan las siguientes vías:

- a) Heladería/cafetería: Se trata de locales que disponen de superficies entre los 40 y 60 metros cuadrados o más, hecho que les permite ofrecer, además, una amplia gama de productos de repostería para su acompañamiento.
- b) Kiosco: Espacio "ad hoc" de entre 2 y 4 metros cuadrados, que normalmente sólo vende helados, suele ubicarse en los centros comerciales y puntos de gran afluencia turística o peatonal.
- c) Corner: Pequeñísima superficie que se incorpora en puntos de venta ya existen, tales como entradas cine, etc.

La franquicia dedicada a este tipo de productos, ha sabido encontrar un buen terreno de expansión. De todas maneras, en el mercado español existen 7 marcas en régimen de franquicia que en conjunto totalizan casi trescientos locales, (284 entre propios y franquiciados).

**Relación entre locales propios y franquiciados de las enseñas dedicadas a las heladerías.
(En porcentaje).**



Fuente: Tormo & Asociados

Las marcas que destacan son Häagen-Dazs con un 33% de centros y Gino Ginelli, con un 28,5%, en conjunto un 61,5%, por lo que esta enseña son los líderes indiscutibles en nuestro mercado.

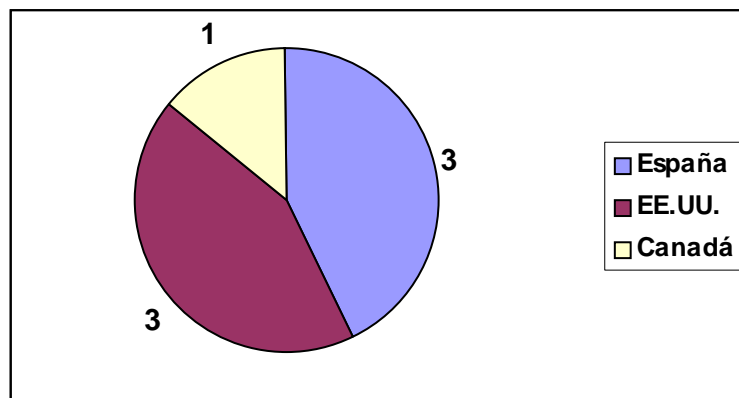
Únicamente existen dos cadenas franquiciadoras españolas que han empezado a expandirse internacionalmente, fijándose como primer país extranjero Portugal. Estas dos enseñas son La Ibense Bornay y Farggi Tub´s & Ice Cream, la primera con un único establecimiento y la segunda con seis.

El futuro de este subsector va parejo a la búsqueda de nuevas vías y nichos de mercado, las cadenas de heladerías que operan bajo el régimen de franquicia, coinciden en la aplicación de algunas iniciativas:

- Mayor creatividad en la elaboración de los helados por parte de los productores, como una forma de intensificar la aproximación al cliente potencial.
- Continuar creando entre los consumidores la imagen del helado como un postre.

- Desarrollar nuevos conceptos de rentabilidad haciendo lo posible por complementar su oferta con otras marcas de restauración bajo el régimen de co branding.
- Adecuación de la oferta a la demanda y necesidades del cliente, satisfaciéndola de forma amplia y variada.

Origen de las enseñas dedicadas al subsector de heladerías . (En porcentaje)



Fuente: Tormo & Asociados

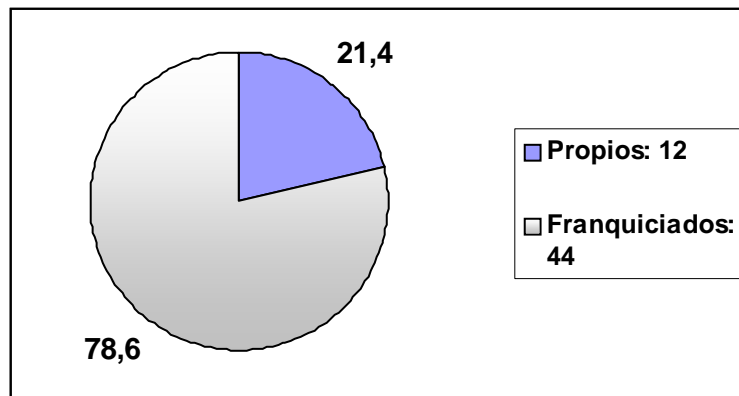
En lo referente al subsector de las cervecerías, tenemos que decir que casi el 100% de las enseñas que operan en España dedicadas a este sector son enseñas nacionales. En lo que a España respecta, gracias al incremento de la importación y al refinamiento progresivo de los bebedores, temperaturas adecuadas (no siempre frías), en las jarras correspondientes, etc. Se ha ido incrementando el consumo de cervezas de diverso tipo, nacionales y extranjeras.

Dado este inmenso mercado, las cadenas franquiciadoras han visto la conveniencia de arropar convenientemente la degustación de esta bebida con una serie de variedades culinarias (jamón, queso, salchichas variadas, ensaladas basadas en antiquísimas recetas, etc.), en el marco de locales agradables y atractivos.

Maes de Flandes dispone de una tentadora oferta de productos de origen flamenco (salchichas, mejillones en salsa, etc.) son la mejor publicidad a la hora de degustar sus especialidades, sobre todo en 10 que respecta a la cerveza. En efecto, se encuentra

respaldada al 100% por la cadena cervecera Mahou (distribuidora en exclusiva de las cervezas Maes en España).

Relación entre locales propios y franquiciados de las enseñas dedicadas a las cervecerías. (En porcentaje).



Fuente: Tormo & Asociados

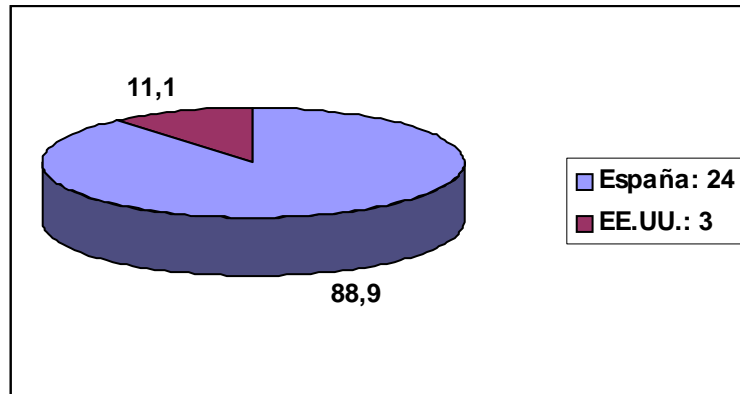
Otra variedad de restaurantes dedicados a la franquicia son los denominados temáticos: Locales que crean un entorno relacionado con el deporte, la música, la literatura, o simplemente horizontes lejanos.

Ambientes todos ellos logrados a través de variadas especialidades culinarias, acompañadas de cócteles, cervezas, vinos y otras bebidas, muchas veces con excelente música de fondo, donde incluso se puede degustar de especialidades alimenticias de otras culturas.

Este subsector es más variado y abultado en lo que a número de enseñas se refiere que los dedicados a las cervecerías, cafeterías y heladerías, pues operan en nuestro país cerca de 30 enseñas dedicadas a este servicio.

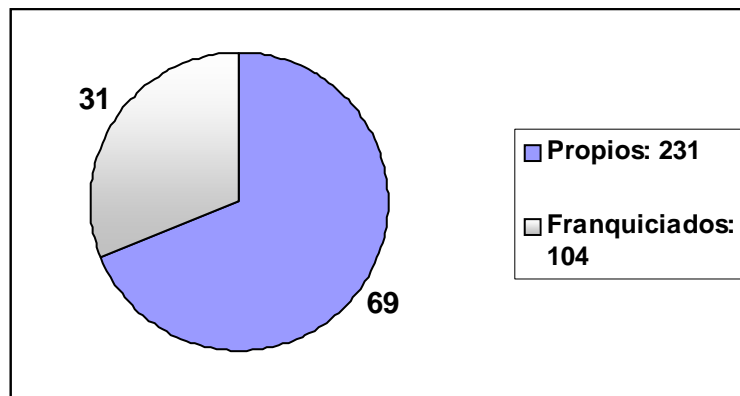
El origen de estas enseñas es nacional mayoritariamente aunque las cadenas americanas son las que le siguen con 3 representantes (Tony Roma's; El Torito Restaurant, y A & W).

Origen de las enseñanzas dedicadas al subsector de heladerías . (En porcentaje)



Fuente: Tormo & Asociados

Relación entre locales propios y franquiciados de las enseñanzas dedicadas a los restaurantes temáticos. (En porcentaje).



Fuente: Tormo & Asociados

Los restaurantes temáticos se han especializado en comidas típicas de diversos países, así tenemos restaurantes típicos mexicanos como Cantina Mariachi y el Antojito, donde además de saborear un buen plato de comida mejicana junto con una cerveza del mismo país, todo ello en un ambiente decorado como si se tratara de un auténtica cantina mejicana.

Los restaurantes con sabor genuino americano, van más allá de la clásica hamburguesa, ofreciendo toda una gama de productos típicos del medio oeste. Una mezcla de ambos

son los restaurantes tex mex, donde se mezcla el sabor americano con el gusto picante de lo mejicano. Enseñas como Foster's Hollywood, Rock & Rib's Tony Roma's, La Casa de las Costillas, son un claro ejemplo.

Frente al sabor norteamericano las enseñas españolas han adoptado la variante nacional a los tentempiés americanos, ofreciendo todo un amplio surtido de tapas y pinchos con los mejores productos nacionales, desde nuestra amplia gama de embutidos pasando por todas las clases de tortillas y la buena cocina del norte de España.

Enseñas dedicadas a este tipo de restaurantes son Doñana tapas, El Pintxo Donostiarra, Las Delicias de Don Quijote, Tapasbar, Tierra Astur, etc.

Por último, y no en cuanto a número de enseñas, se situarían los restaurantes llamados genéricos, donde la diferencia radica en la cocina especializada o en productos de buena calidad. Al ser nuestra cocina tan variada es difícil que exista una cadena de franquicia que se “especialice” en comida española.

Pero la realidad es que los genéricos son bastante numerosos por la tendencia que tiene la franquicia de encontrar nuevos caminos y nuevas fórmulas a las que aplicar un sistema de oferta empresarial en el mundo de la restauración. Se trata en definitiva de estructurar locales donde el cliente pueda apreciar diversas exquisiteces de múltiples cocinas artesanales, gracias a la modalidad de la franquicia. Un ejemplo claro lo tenemos en Rodilla, Lizarran Tabernas Selectas, El Racó, etc.

En el fondo tienen el mismo sentido que las cadenas de restaurantes, pues se trata de un producto escogido y bien definido una cuidada estandarización, la imagen de marca y, además, unas cuantas buenas ideas en cuanto al producto y sus modificaciones. Pues en este tipo de ofertas es conveniente que siempre esté pendiente del I+D.

Los gustos del público son volubles, por lo que es necesario fidelizarlo y se deben coordinar cuidadosamente todas sus necesidades.

En otro orden de cosas, y como fórmula de fidelización de clientes, sabemos que la franquicia tiene como pilar fundamental la marca comercial, así la publicidad es un estrategia esencial para la totalidad de las enseñas, concretamente en el área de la

restauración, las enseñas especializados en comida rápida, son las que mayor inversión publicitaria realizan dentro del ámbito de la franquicia. Sólo las cinco primeras marcas invirtieron en 2000 unos 12.500 millones de pesetas. Además, estas marcas también están a la cabeza en campañas y anuncios dentro del sector de la restauración donde se incluyen tanto las enseñas más conocidas como las empresas que no franquician.

Según datos facilitados por Infoadex, consultora dedicada a elaborar estudios sobre publicidad, el conjunto del sector invirtió durante el año pasado más de 17.600 millones de pesetas (105,78 millones de euros) en publicidad, la mayor parte de los cuales correspondieron a las cadenas de comida rápida y a domicilio. Esta cantidad, no obstante, supone un descenso sobre los 18.155 millones de pesetas (109,11 millones de euros) registrados el año anterior.

De todo este volumen, la mayor parte (en torno al 75%) corresponde a cadenas de franquicia. Esto se debe a que la central suele recaudar un porcentaje de las ventas para este fin y a que la mayor fortaleza de una enseña permite organizar grandes campañas publicitarias en televisión, el medio más caro pero el de mayor repercusión para este tipo de compañías.

Según Infoadex, las principales marcas de franquicia de restauración invirtieron el año pasado más de 12.577 millones de pesetas (75,59 millones de euros). Sólo las cinco grandes marcas, es decir, Mc Donald's, Telepizza, Burger King, Pans & Company y Bocatta, dedicaron alrededor de 12.460 millones de pesetas (74,89 millones de euros) a anunciarse en diferentes medios.

Los bares y restaurantes (por ejemplo, Lizarran, Cañas y Tapas, Maes de Flandes, Cantina Mariachi y Mesón Cinco Jotas) cuentan con inversiones publicitarias muy inferiores a las de las enseñas de comida rápida, como las hamburgueserías, pizzerías o bocadillerías.

En cuanto al destino de las inversiones, son los medios audiovisuales los más demandados por las enseñas, especialmente la televisión, que es la más apropiada para captar la atención del público al que se dirigen este tipo de cadenas (sobre todo niños y jóvenes). También suele coincidir el lanzamiento de alguna campaña con promociones

puntuales, algunas de ellas ligadas a productos de películas infantiles o a personajes de moda.

Según la información facilitada por Infoadex, de los 14.151 millones de pesetas (85,05 millones de euros) que el conjunto de cadenas de comida rápida y a domicilio (tanto franquicias como independientes) invirtieron el año pasado, 13.492 millones de pesetas (81,09 millones de euros) fueron destinados a anuncios en televisión.

La publicidad exterior también juega un papel importante en las enseñanzas de comida rápida. La de mayor impacto es la que se exhibe en vallas colocadas en los acontecimientos deportivos y culturales, seguida por la que se desarrolla en el centro de la ciudad a través de marquesinas, autobuses, etc. En cambio, los restaurantes tradicionales o cuyo punto fuerte es la atención en sala suelen concentrar la mayor parte de sus inversiones publicitarias en los diarios y otros medios escritos. La radio es el medio que registra menor demanda.

El reparto de las inversiones publicitarias que realizan las cadenas de restauración a lo largo del año es muy parecido al que se registra en la mayoría de los sectores. Una gran parte del presupuesto se concentra en el mes de diciembre, coincidiendo con las campañas de Navidad y fin de año y aprovechando el tirón del consumo.

Durante el mes de diciembre de 2000, las compañías de restauración y hostelería invirtieron más de 2.074 millones de pesetas (12,46 millones de euros) en promocionar sus productos a través de los medios de comunicación, según datos facilitados por Indoadex.

Este volumen contrasta con el que se registra en otros meses como febrero o agosto, tradicionalmente los más flojos en inversiones publicitarias. De hecho, en 2000 las empresas del sector destinaron alrededor de 1.140 millones de pesetas (6,85 millones de euros) en estos periodos.

Otros meses fuertes son abril, julio y septiembre, aunque en ninguno de los casos se llega a alcanzar las cotas que se encuentran a final de año. En estos meses la inversión rondó el pasado ejercicio los 1.640 millones de pesetas.

3.2. Alimentación

Otro de los grandes sectores de la franquicia es el de alimentación y los grandes y medianos supermercados que utilizan esta fórmula de negocio para expandirse a través de nuestro país. No en vano es el sector que mayor facturación genera, pues como hemos visto al principio de este capítulo los establecimientos franquiciados Dia% Preko, se sitúan como la primera cadena de franquicia en cuanto a volumen de negocio.

Clasificación de enseñas del sector alimentación-panaderías por nivel de facturación.

(En millones de pesetas).

ENSEÑA	FACTURACIÓN 2000	FACTURACIÓN 1999
DIA%-PREKO	430.030	386.067
SPAR	145.891	117.033
CONDIS-DISTOP	78.000	70.500
INTERMARCHÉ	45.000	35.000
PANISHOP	1.975	1.545

Fuente: Revista Franquicias HOY

La distribución de la alimentación ha visto en la fórmula de la franquicia el método ideal para desarrollarse.

La distribución alimentaria globalmente considerada se extiende a todas las etapas del proceso de suministro del producto de consumo alimentario, desde el abastecimiento a las ciudades por los operadores hacia los distintos canales de distribución de los productos alimenticios, hasta la relación entre el mayorista, el minorista y el consumidor final.

La evolución del sector en los últimos años, se caracteriza por la concentración e internacionalización, de suerte que se ve progresivamente dominado por grandes grupos verticales de talla internacional, que utilizan como método de expansión el crecimiento externo basado en la adquisición de pequeñas o medianas cadenas locales o regionales y en la constante apertura de nuevos establecimientos.

Las grandes superficies frente al comercio tradicional, la estructura del gasto del consumidor, los grandes grupos de distribución y las franquicias que operan, son los aspectos analizados y contrastados con cifras que explican cómo ha evolucionado este sector y cuál es la tendencia del mercado.

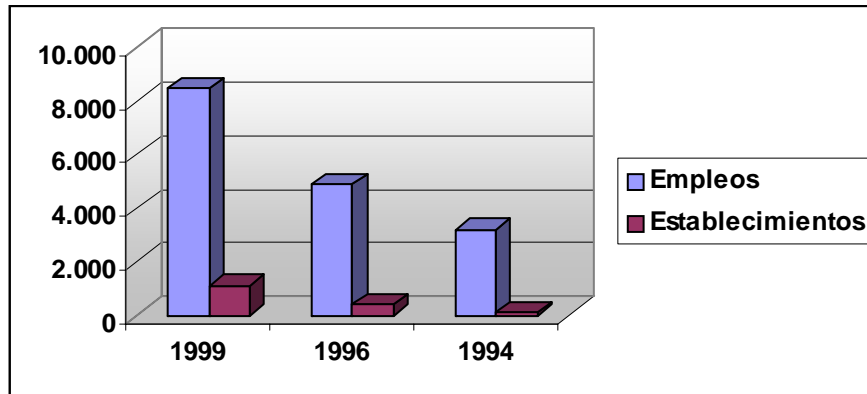
Algunos datos económicos sobre el sector de la alimentación en nuestro país son estos:

- Se ha producido una regresión en el ejercicio de 1999 en el sector de la alimentación en España, un sector que tradicionalmente ha sido el principal grupo de actividad comercial en este país.
- El nivel de puntos de venta de comercios de alimentación, bebidas y tabaco, abiertos desde 1995 es inferior al que representan otros grupos de actividad, en especial al nivel del grupo comercio mixto o integrado, parte de cuyos establecimientos ha concentrado la comercialización de productos alimentarios. Proceso al que debe sumarse la caída de la participación del consumo alimentario en el conjunto del gasto de los españoles.
- Hay 58.700 comercios por secciones (que engloban autoservicios, supermercados, hipermercados, etc.) distribuidos por toda España.
- Hay 366 establecimientos por cada 1000 habitantes.

Por otro lado, y en lo referente al empleo generado por la rama de alimentación observamos un informe realizado por el INEM, donde se contabilizaron durante 1999 un total de 34 enseñanzas, con 3.319 establecimientos en todo el territorio español de los que el 38% eran franquiciados. Según se analiza en el referido estudio, es precisamente esta baja incidencia del número de franquicias con respecto a los establecimientos propios lo que demuestra que la fórmula de franquicia se ha comenzado a utilizar recientemente en este sector.

La rama de alimentación recoge el 7,3% de los establecimientos franquiciados totales existentes en España y el 7% del empleo.

Evolución de la franquicia en el sector alimenticio



Fuente: INEM

El perfil del franquiciado de la alimentación es -desde un punto de vista estadístico-, un varón (el 67,6% del total lo son), de entre 25 y 44 años (el 54%) con estudios primarios (30,9%) o universitarios (29,4%) y que en un 81% estaba trabajando antes de entrar en la franquicia. Tenía experiencia previa en el sector (el 51,5%) aunque no en franquicias (el 82,4%).

La cuarta parte de las franquicias de este sector tienen previsto incrementar sus plantillas para el año 2003, especialmente en la ocupación de técnicos y especialistas, con un incremento esperado del 39,2%. Las otras ocupaciones para las cuales existen previsiones de incremento de plantilla son encargados y vendedores.

Las relaciones entre franquiciador y franquiciado, según los datos de la encuesta del INEM, van cambiando a lo largo de la vigencia del contrato, pues el 73,5% de las empresas franquiciadas de alimentación manifiestan recibir formación inicial, porcentaje que desciende el 47,1 en lo que a formación permanente se refiere. En ambos casos, la valoración de la formación por aquellos que la reciben es alta.

Los servicios mejor valorados dentro de la transmisión del know-how son el folleto de franquicia y el manual de adecuación y decoración de locales. Por el contrario, el manual de marketing y gestión comercial y el manual administrativo reciben una valoración menos positiva.

El 58% de los franquiciados consideran que en el futuro será necesario formar a los empleados de este sector en determinados aspectos como la gestión comercial, administración, gestión empresarial, informática, dietética, nutrición, en función.

Las expectativas de continuidad en el negocio son también muy altas, y una amplia mayoría de franquiciados (el 82,4%) quiere renovar su contrato de franquicia.

Los crecimientos de plantilla esperados en la rama de la alimentación en franquicia para el periodo 2000-2003 y sobre previsiones de creación de nuevos establecimientos, se estima que habrá 12.934 empleos según el escenario más pesimista y 13.924, según el más optimista, lo que representa un incremento entre el 43,6% y el 54,6%.

El sector de la alimentación se está viendo impulsado por las enseñas internacionales que buscan en España nuevos territorios. Además hay franquicias españolas que no sólo crecen aquí sino que salen al exterior con productos tradicionales, de gran calidad y con el sello “Hecho en España”.

Los cambios que se están produciendo en los hábitos de los consumidores si ya revolucionan en general a todo el comercio, son aún más incisivos con el sector de la alimentación. A la hora de “hacer la compra” son ya pocos los que pueden ir a la tienda en horas de oficina. Las guerras de precios entre las distintas superficies y la irrupción cada vez más numerosa en España de marcas extranjeras están cambiando completamente el sector.

Según se afirma desde la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), los comercios tradicionales y los hipermercados están perdiendo cuota de mercado, en beneficio del formato supermercado. Por otra parte, afirma, el fenómeno de las fusiones y las ampliaciones de capital, está sustituyendo las grandes superficies por otras, aún más grandes.

En este sentido, el sistema de franquicia ha venido a traer nuevos aires al comercio más obsoleto. Se están sustituyendo las antiguas tiendas de ultramarinos, que no han podido adaptarse a los cambios de tendencia, por cadenas de franquicia que trabajan en distintos ámbitos de la alimentación.

Una de las cadenas líderes en distribución es el grupo Dia %, que desde 1996 se está expandiendo bajo la fórmula de franquicia. Cuenta con más de 1.500 establecimientos propios y más de 500 franquiciados. Esta enseña está presente también en Grecia, Portugal, Argentina, y Turquía. Su estrategia comercial se basa en una alta competitividad (con precios entre el 5% y el 20% más bajos que la competencia) y una campaña continuada de publicidad.

La cadena catalana de supermercados Condis, que hasta ahora se circunscribía al área de Cataluña, ha decidido también iniciar su expansión en todo el territorio español a través del sistema de franquicia. Condis Supermercats tiene más de 323 establecimientos entre propios y franquiciados, con una facturación anual prevista al final de 2000 de 78.000 millones de pesetas.

Es la primera red de supermercados de Cataluña por número de establecimientos. Cerró el ejercicio del año 2000 con 288 tiendas de proximidad de las cuales 114 son propias y 174 franquiciadas, con una superficie total de ventas de 110.000 metros cuadrados. Su facturación alcanzó los 78.000 millones de pesetas.

Esta cadena ha optado por vender a través de Internet y desde hace un año ofrece este servicio, primero para Barcelona y después en Madrid y parte de su provincia. Ha sido, por tanto, pionera de la tienda virtual. Recientemente Condis creó, junto con La Caixa, la empresa Condisline E-commerce para desarrollar esta fórmula de supermercado virtual en toda España.

Otra cadena dedicada a este sector es francesa Intermarchè, del grupo Los Tres Mosqueteros. Desde que comenzó a expandirse en España en 1988 hasta ahora, ha abierto aquí 80 supermercados franquiciados. Aunque si bien es cierto que a esta cadena le avalan más de 30 años de experiencia en el sector de los productos perecederos.

El grupo es una de las dos primeras potencias de distribución independiente en Europa y en quinto lugar en el ámbito mundial y sus objetivos en España pasan por el desarrollo de nuevos establecimientos hasta conseguir a finales del próximo año una red de 140.

En Murcia esta enseña posee 10 supermercados, en la Comunidad Valenciana 18 y en Cataluña más de 40.

La expansión en nuestro país de esta enseña francesa es llevada a cabo por el Grupo ITM Ibérica, donde debido a la rápida expansión de sus supermercados han construido una nueva base logística en Almansa (Albacete), que servirá de apoyo a la central situada en Santa Oliva (Tarragona).

También extranjera, pero con una oferta completamente distinta, es la enseña canadiense Cinnabon que está especializada en un tipo de pasteles llamados “dinnamon” y que ya cuenta con 50 puntos de venta funcionando en España.

En todo el mundo tiene más de 400 pastelerías. Se creó en Seattle en 1985 y se localiza preferentemente en centros comerciales, centros de transporte, aeropuertos y supermercados.

A pesar de que las franquicias extranjeras están teniendo una gran aceptación en España, es también cierto que el consumidor demanda actualmente un tipo de alimentación tradicional, muy esmerada y de alta calidad. Por eso, Bodegas Galiana inició su expansión como franquicia hace dos años. Comenzó como tienda de alimentación hace 12 años y tiene actualmente 15 establecimientos en franquicia. Se trata de tiendas de “delicatessen”, con zonas de degustación de sus productos dentro de los propios establecimientos. Bodegas Galiana cuenta con unas 1.500 referencias. Todas ellas son productos de primera calidad, escogidos de toda la geografía española y comercializados bajo la propia marca de la enseña.

Prestan una atención especial a los vinos, de los que cuentan con más de 400 referencias, de las más importantes denominaciones de origen. Bodegas Galiana cuenta también con presencia internacional. Tiene un establecimiento en La Habana y exporta sus productos a Dublín. Su objetivo es llegar a Argentina y otros países de Latinoamérica. El último 15 de diciembre ha inaugurado en Collado Villalba (Madrid) su último establecimiento en franquicia.

Cavas Cardoner es también una referencia obligada cuando se habla de alimentación en franquicia. Se trata de unas bodegas tradicionales en Sant Sadurní D’Anoia que tiene

una estrategia comercial muy innovadora. Por una parte vende sus productos a través de Internet, con un tiempo de entrega de entre 2 y 15 días y por otra busca franquiciados para que puedan servir los productos que han sido adquiridos también por el cliente a través del teléfono. Cavas Cardoner, que se hizo famosa por la marca “Laverno” en 1982, espera abrir a lo largo del año 2001 un total de 37 franquicias.

Entre las referencias que se pueden adquirir tanto en su página web como a través del pedido telefónico, se encuentran no sólo productos propios sino también otros vinos y “delicatessen” de otros países. Actualmente venden en Londres y en los próximos dos años quieren abrir el mercado alemán.

Tiendas K puso en marcha ya hace 12 años un nuevo concepto de venta al público de frutos sector, aperitivos, encurtidos, helados, golosinas, con una imagen muy alejada de lo que eran hasta ese momento las tiendas de este tipo de productos y buscando la calidad ante todo. Tiendas K vende en sus establecimientos productos nacionales y extranjeros, con un total de más de 500 referencias. Comenzó con 7 centros piloto en Santander y cuenta ahora con 14 establecimientos en franquicia. La asistencia por parte de la enseña al franquiciado es permanente tanto durante la apertura como después. Los pedidos se sirven en un tiempo máximo de 48 horas.

Otro de las marcas con gran experiencia en el mercado español, es la enseña holandesa Spar, que desde 1959 está establecida en España. Ahora ya tiene cubierta la totalidad del territorio nacional a través de sus 29 centros distribuidores. En total suman alrededor de 1.379 sólo en España, de las cuales 491 son propios y 888 franquiciados. En el resto del mundo se encuentra en 27 países más, con una cifra que ronda los 16.100 puntos de venta.

Esta enseña basa sus principios en la independencia económica y jurídica de todos sus miembros, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. La oficina central está instalada en Ámsterdam, desde allí se concentra toda la imagen de la marca, para conocimiento y formación de todos sus socios y asociados.

La fusión de los colosos Pryca y Continente o la entrada en Europa –en Gran Bretaña y Alemania-, del monstruo americano Word Mark, con una facturación de 32 billones de

pesetas hace que todas estas grandes enseñas de alimentación estén muy pendientes de lo que puede ocurrir en este sector.

3.3. Moda

Otro de los grandes sectores de la franquicia es el de la moda. Este sector junto con el de hostelería-restauración y el de alimentación son los sectores que mayor peso tienen dentro del sistema de franquicia.

Según los datos del estudio sobre la franquicia en España, elaborado por el INEM, durante 1999 existían 132 enseñas del sector textil, con 4.633 establecimientos en toda la geografía española. En este segmento, el INEM recoge no sólo el textil sino también las enseñas de confección, calzado y complementos.

La evolución experimentada en los últimos años ha sido ascendente, tanto en número de enseñas como de establecimientos franquiciados, registrándose, en lo que respecta a las primeras un incremento del 50% en comparación con las cifras de 1994 y hasta un incremento del 128% en lo que respecta a las tiendas en régimen de franquicia.

Según este mismo estudio, el sector de la moda representa el 17,4% de los establecimientos franquiciados totales en España, pero solo recoge el 7,2% del empleo total de los mismos.

En este sector, se invierte la situación que es común en el resto de los segmentos en franquicia. Así, el perfil del franquiciado del sector de la moda es mujer (61,1%), de entre 25 y 44 años (el 54,4%), con estudios universitarios (38%), sin experiencia comercial (69,5), ni en franquicias, (79,6%), pero si con experiencia laboral previa (84%) y experiencia en el sector (53,5%).

Los asalariados de este sector son también mujeres (aquí la proporción es del 92%), con estudios secundarios y que anteriormente se encontraba en paro aunque tenía experiencia laboral (42%). Se trata de un empleo más joven que la media (el 26% son menores de 25 años) y con bajo porcentaje de universitarios (tan sólo el 15,6%, cuando en el resto de los sectores la media es del 42,4%).

Otro dato que se constata en este estudio son las dificultades para la contratación de trabajadores. Los vendedores son quienes ofrecen más dificultades para ser contratados debido fundamentalmente a la escasez de mano de obra cualificada y el elevado coste de contratación. También existen dificultades para contratar técnicos/especialistas, encargados y administrativos.

En lo relativo a las relaciones franquiciador-franquiciado, algo más de la mitad de las empresas franquiciadas reciben formación inicial por parte de su franquiciador, proporción que desciende hasta el 30% en el caso de la formación permanente. Sin embargo, desde el punto de vista estadístico, los franquiciados valoran más positivamente esta segunda.

El 51% de los franquiciados considera que en el futuro será necesario formar a los empleados en determinados aspectos relativos a la gestión comercial, empresarial, administración, informática, idiomas, tejidos, tendencias del sector...en función de los casos.

El sector de la moda y la franquicia están directamente asociados, al igual que el consumidor asocia la hamburguesa también con la franquicia. La fórmula de la franquicia ha encontrado en el sector de la moda un sistema idóneo de expansión.

En las grandes ciudades, los centros comerciales están aglutinando la mayor oferta de moda en franquicia. Según la AEF “esta realidad, que de momento no entorpece la tendencia paralela hacia la venta selectiva, ha encarecido las inversiones que deben hacer los franquiciados a la hora de abrir sus tiendas. Apostar por una marca de moda implica hoy mayores riesgos, de modo que las ventas deben ser mayores para amortizar las inversiones”.

El sector de la moda en la franquicia

	1994	1996	1999
Nº de establecimientos	1.324	1.953	3.024
Nº de empleos	3.813	5.593	9.205

Fuente: INEM

Clasificación de enseñas del sector moda por nivel de facturación
(En millones de pesetas).

ENSEÑA	FACTURACIÓN 2000	FACTURACIÓN 1999
MANGO	36.600	34.800
ADOLFO DOMINGUEZ	15.623	14.509
CHARANGA	13.823	11.118
LACOSTE	6.000	5.500
CADENA Q	5.400	5.250
TRUCCO-LOLITA	3.600	3.000
ETAM	2.984	2.586
LEVI'S STORE	2.555	2.556
ARTESANOS CAMISEROS	2.000	1.700
VESTIRCLUB	1.900	1.427

Fuente: Revista Franquicias HOY

Existe una gran diversificación en el sector moda de la franquicia, la mayoría de las enseñas se dedican a la ropa femenina, así como a los complementos de mujer, pero también se encuentran enseñas que atienden al público masculino y al público infantil.

La moda femenina es la estrella del sector. Según la AEF (Asociación Española de Franquiciadores), ocupa el 50% del total de las enseñas del sector. Una de las primeras firmas de este subsector es Mango que prevé alcanzar una facturación en el año 2000 de 146.000 millones de pesetas, lo que representa un incremento del 30% respecto a la cifra de negocio de 1999. Mango ha diseñado un plan de inversiones con un presupuesto de 11.000 millones de pesetas, con el objetivo de abrir durante el año 2001 un total de 65 nuevas tiendas, de las que 25 estarán en España. Esta cadena ha abierto en Londres, el pasado 16 de diciembre la tienda con la mayor superficie con la que cuenta la red.

Con esta nueva tienda, Mango cuenta con un total de 500 establecimientos y está presente en 48 países. Amichi es otra de las grandes del sector. Desde su creación en 1985, esta enseña ha alcanzado más de 100 establecimientos en franquicia en toda España. También tiene una clara vocación internacional, y está presente en Portugal, Guatemala, Honduras, El Salvador, Arabia Saudí, Japón y Taiwan.

El Grupo Induyco, es también hoy uno de los grandes monstruos en este sector, que desde el año 1984 puso en marcha otra vía de comercialización y venta de sus productos adentrándose en el mercado de la franquicia con la creación de la marca juvenil Tintoretto. A día de hoy tiene 96 tiendas funcionando en España y 95 en el extranjero, lo que equivale a un total de 191.

Posteriormente se apostó por una segunda marca con colecciones pret a porter: Síntesis, que ahora suma 115 puntos de venta, 104 en territorio español y 11 en el exterior.

En 1988 la moda femenina de Cedosce hacía su aparición en el mercado y ahora suma 121 locales, 75 en nuestro país y 46 fuera de él.

Finalmente la última franquicia creada ha sido Amitié en 1994, su oferta llega a 90 establecimientos en España y 12 en el plano internacional.

En estos instantes el Grupo Induyco, cuenta con 353 puntos de venta en nuestro país, a través de la suma de sus cuatro enseñas, además tiene otros 164 en el extranjero y pese a la importancia de estas cifras, la expansión sigue siendo un objetivo prioritario tanto nacional como internacionalmente y la marca cuenta ya con presencia en Europa, América, Asia, y África.

Se puede señalar por tanto que, Síntesis, junto con Amitié, Cedosce y Tintoretto, son el claro ejemplo de la apuesta de El Corte Inglés por el sistema de franquicia y con ellas se pretende dar un servicio a todo el abanico de edades de la moda femenina.

Las cuatro marcas de Induyco; Número de tiendas en España y en el Extranjero.

AMITIÉ: 90	CEDOSCE: 121	SÍNTESIS: 115	TINTORETTO: 191
España: 78	España: 75	España: 104	España: 96
Propias: 12	Propias: 12	Propias: 14	Propias: 11
Franquiciadas: 66	Franquiciadas: 63	Franquiciadas: 90	Franquiciadas: 85
Extranjero: 12	Extranjero: 46	Extranjero: 11	Extranjero: 95

Fuente: Revista Franquicias HOY.

Como ya hemos señalado anteriormente, otro de los mayores puntales de moda en España lo constituye Adolfo Domínguez, esta sociedad, vio su luz en Orense en el año 1976, tras varios procesos de fusión su concepto de moda se extiende por 100 tiendas en España y otras 62 repartidas por distintos países del mundo.

La expansión de la marca se ha realizado utilizando la fórmula de la franquicia y en todos los puntos de venta se puede encontrar una oferta amplia y variada tanto para señora como para caballero, incluyendo colecciones de accesorios y líneas de cosmética.

Esta sociedad, también cuenta con dos establecimientos on line, locales virtuales que funcionan únicamente en territorio español y en los que se pueden adquirir prendas de la nueva colección para chicos y chicas conocida como “Linea U” y colecciones habituales de Adolfo Domínguez.

Adolfo Domínguez; Número de tiendas en España y en el Extranjero.

Puntos de venta	Aperturas	31/12/99	30/09/00
España	3	47	50
Propias	18	84	102
Franquiciadas	2	58	60
Extranjero	2	9	11

Fuente: Revista Franquicias HOY.

Las colecciones de accesorios y complementos de moda constituyen cada vez más un sin fin de posibilidades en el mundo de la franquicia y son múltiples las enseñas que están surgiendo en el sector textil, ámbito comercial con grandes perspectivas de futuro.

Desde bolsos a chaquetas, pasando por vestidos, cortinas o manteles. El sector textil es proveedor de gran cantidad de elementos de uso cotidiano, y se divide en las ramas de producción, confección, distribución y logística, y venta. Entre estas líneas de actividad la confección se sitúa en la posición de preponderancia, ya que ronda el 60% de los centros de distribución, de la facturación y del empleo total del sector textil.

La distribución, por su parte, ha sido considerada tradicionalmente como un mero intermediario entre la industria y los consumidores, si bien, en los últimos tiempos, esta concepción está siendo modificada por la creciente atención a las demandas que hace el consumidor final, haciendo que la tarea de la distribución esté empezando a tomar también el sentido inverso del habitual, para informar a la producción de las exigencias del público.

Una gran parte de los consumidores finales de productos textiles complementarios son mujeres, cuya demanda de ropa y calzado es la que está sometida a las mayores presiones económicas, y debe adaptarse con mayor vivacidad a los cambios de tendencias y modas para no perder el tren de cabeza. Un dato anecdótico que demuestra la superioridad de consumidoras finales femeninas de productos textiles es que el 80% de la ropa interior masculina es comprada por ellas.

Las tendencias actuales del sector, y la destacada importancia que tiene el sistema de franquicia para el desarrollo del negocio textil, que ha experimentado un crecimiento aproximado del 200% en apenas un lustro.

Una especial importancia cobra en este sector la lencería tanto femenina como masculina que cada vez está teniendo un mayor auge.

Firmas como Love Store, Calzedonia, Intimissimi, Etam...crecen en número de establecimientos a lo largo de toda la geografía española.

Love Store además de la moda íntima, ha ampliado su gama de productos con otras líneas como prendas para estar por casa y de tiempo libre.

Esta enseña se creó en 1995, como evolución de la empresa Comercial Parera, que se dedicaba desde hacía más de 50 años a la mercería y lencería.

Love Store se dirige a un público variado con un perfil de mujer joven, de 15 a 45 años, de clase media alta. Sus referencias tienen todas las tallas, incluidas las especiales. Cuenta también con una gama de baño. En la actualidad, Love Store tiene 35 tiendas en funcionamiento, cinco de ellas son establecimientos propios. Actualmente mantienen conversaciones con diversos candidatos para la concesión de un master en Portugal y se está estudiando la expansión a otros dos países. En España el objetivo es tener un crecimiento anual entre 8 y 10 tiendas.

En Phineas también apuestan por cliente joven. Esta enseña está especializada en la comercialización de camisetas aunque con el tiempo ha ido incorporando nuevos productos, pero manteniendo el mismo estilo, filosofía e imagen de la marca.

Phineas, que hasta ahora llevaba manteniendo una expansión de 15 o 16 aperturas anuales, ha tenido un crecimiento enorme en el año 2000, con la incorporación de 23 nuevas tiendas. También en el año Phineas ha vendido un master franquicia en Portugal, abriendo 6 tiendas en el país vecino.

La primera tienda Phineas que abrieron, sólo tenía camisetas blancas y de manga corta. Ahora los productos han variado. El producto estrella es la camiseta y la ropa que tenga que ver con ella: sudaderas, forros polares, polos. A eso se le ha añadido una línea de baño y complementos. Ahora están en plena expansión otras nuevas como Phineas Kid, para niños y líneas diferentes con diseños juveniles.

Phineas que cuenta con una red de 80 tiendas irá a la próxima feria de franquicias de París. Su objetivo es acometer otros mercados europeos e incluso América o Japón.

Del mismo modo que señalábamos que la moda femenina es la estrella del sector, acaparando el 50% del total de las enseñas del sector moda, en el segmento de moda

masculina no abundan las franquicias. Las enseñas se concentran en tiendas más especializadas como la confección de camisas a medida.

Sin embargo, a pesar de que no hay muchas firmas, las que hay apuestan fuerte por el futuro; Este es el caso de Titto Bluni que se creó en 1988 pero que hasta el año 1994 no adoptó la fórmula de franquicia.

Titto Bluni utiliza el sistema de compra conjunta, y va rotando el excedente por las distintas tiendas. De esta forma se acaba con los sobrantes de existencias y se pueden conseguir márgenes interesantes.

La formación de franquiciados se lleva a cabo en una de las tiendas que la enseña tiene en Madrid o en Barcelona. Los nuevos franquiciados trabajan durante una semana en uno de estos comercios y aprenden “in situ” el manejo del negocio.

Titto Bluni tiene más de 35 establecimientos en toda España y no descarta comenzar próximamente su salida al exterior.

Otra de las marcas más importantes en el sector de la moda masculina es Artesanos Camiseros, esta enseña, trabaja las camisas a medida. A sus clientes se les toma las medidas en sus establecimientos y eligen el modelo y la tela que quieren y reciben la camisa en un corto espacio de tiempo. Las prendas se confeccionan mediante un sistema de patrones diseñados por ordenador.

Artesanos Camiseros tiene en la actualidad dos plantas de fabricación (Ciudad Real y Jaén) y a partir de mediados de 2001 pondrá en funcionamiento una nueva planta. Está presente en 19 países y hace pocas fechas firmó contratos de master franquicia para Estados Unidos, Brasil e Irlanda. Precisamente en Estados Unidos ha abierto su primera tienda en Miami y espera finalizar la primera etapa de implantación en aquel país con un total de 15 o 20 establecimientos. Según previsiones de la compañía, en cinco años, Artesanos Camiseros pasará de una capacidad anual de producción de 200.000 camisas a 500.000.

También ha aterrizado en Miami, la enseña Mangas. Con este establecimiento y otro que tienen en Londres, esta firma de confección a medida cuenta ya con 20 tiendas en

el extranjero. Mangas cuenta en la actualidad con un total de 53 establecimientos en franquicia.

Además de la confección a medida, Mangas tiene otras líneas de productos para hombres, como complementos, accesorios y pret a porter. Los franquiciados de esta enseña reciben formación continuada durante el primer año. Se les enseña a tomar medidas, vestir a un maniquí, etc. Lo único que exige la franquicia es experiencia en la venta de cara al público.

Mini-Preu es de las pocas enseñas que tienen fabricación propia de ropa masculina. Es una empresa valenciana que cuenta ya con 60 establecimientos. Utiliza el sistema de dejar el género en depósito, y previamente el franquiciado tiene que haber aportado una fianza equivalente al 50% del valor de la mercancía.

Hay una franquicia que se dedica exclusivamente a la venta de trajes de novio y de ceremonia: "Protocolo". Cuenta con cuatro establecimientos, de los que dos son propios. La franquicia da la posibilidad de montar la enseña como un córner dentro de un negocio ya instalado.

Aunque no son muchas, se puede señalar que las franquicias de moda masculina, se están imponiendo con fuerza en el mercado español y fuera de nuestras fronteras. Los diseños son propios en su mayoría y van desde ropa informal hasta los trajes de novio como en el caso que acabamos de mencionar. El sector de moda masculina crece en todas direcciones.

En moda infantil sucede del mismo modo que en moda masculina, no son muchas las enseñas dedicadas a este sector, que sin embargo por su evolución en las ventas se constituye como uno de los que posee mejores perspectivas para el futuro.

Las enseñas de este sector prefieren, en su mayoría, dejar la mercancía en depósito. El franquiciado no corre riesgos con la mercancía que no vende y no necesita almacén

En el segmento de la moda infantil, la franquicia ha irrumpido con una fuerza enorme. La mayor parte de las enseñas de ropa para niños utiliza el sistema de dejar la

mercancía en depósito, cobrando el producto después de que se haya vendido al cliente final.

De esta forma, los franquiciados no asumen el riesgo que siempre entraña la compra del género. Devuelven el sobrante sin que les cueste nada y además, no tienen que almacenar existencias, lo que permite que se puedan instalar en locales más pequeños. Sin embargo, como aspecto más negativo de este sistema para el franquiciado, es habitual tener que aportar un aval bancario en cobertura del riesgo de impago de la mercancía .

Una de las primera firmas del sector es Charanga, enseña creada por la compañía española Milla Med, que comercializa diseños propios para niños de hasta 12 años y está presente en el mercado como franquicia desde hace una década. Sin embargo, hasta 1998 no empezaron su expansión internacional, abriendo tres establecimientos en Portugal.

Charanga ha finalizado el año 2000 con un total de 20 tiendas abiertas en aquel país. Italia es también otro de sus objetivos. Esta enseña cede el género en depósito y el franquiciado paga un porcentaje de la mercancía vendida. Charanga surte a toda su red al comienzo de cada temporada y luego va haciendo reposiciones a medida que lo piden los establecimientos. El sistema es muy rápido gracias a que toda la red está conectada por módem. Esta franquicia tiene en total 100 puntos de venta, de los que 30 son propios.

Otras enseñas españolas van abriéndose paso en el mercado, como Canadá House, creada por la empresa Puig Janer en 1993, con una confección propia para niños de 3 meses a 16 años o Caribú en la que también se exige depósito aunque no cobran derecho de entrada ni cánones periódicos.

Existen diversas firmas francesas que están presentes en España como Catimini, que opera en el mercado español desde 1992 y tiene franquicias en 48 países o Petit Patapon que además de Francia y España está en Estados Unidos, Suecia, Alemania, Finlandia, Arabia Saudí y Taiwan. Una de las más veteranas es Mentha, que fabrica sus propios diseños y cuenta con 100 puntos de venta en España .

Pese a su corta edad en el mercado Neck Neck es otra de las marcas que en moda para niños crece a pasos agigantados, suma ya 107 puntos de venta y tiene presencia en 11 países, que se reparten en 34 establecimientos en propiedad, 26 concesiones en España, 41 franquicias en el extranjero y 6 Neck & Out, como canal alternativo para sacar los stocks, la base del éxito de esta marca es tener un buen diseño para que los niños se sientan diferentes y así diferencian tres tipos de conceptos dentro de la misma tienda: Baby Neck, Junior Neck y Neck Sport.

El objetivo a alcanzar por esta enseña en el territorio español, es llegar a los 75 establecimientos en Febrero del 2002 y en el ámbito internacional abrir 30 nuevos puntos de venta en mercados europeos y latinoamericanos con lo que se alcanzarían las 70 tiendas en el exterior.

Aunque de momento sólo funciona como franquicia en el extranjero, la idea es convertir los puntos de venta que se poseen en España en franquicias en un plazo de 12 meses para continuar con su desarrollo

4. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA (PERSPECTIVAS DEL EMPLEO).

Antes de analizar la situación actual del sistema de franquicia es lógico realizar una descripción sobre la situación comercial de la dicha comunidad, tan relacionada con el mundo de la franquicia, para así delimitar el contexto en el que este sistema de distribución comercial evoluciona.

Con algo más de cuatro millones de habitantes (4.023.441), la Comunidad Valenciana representa el 10,15% de la población total del mercado español ocupando el cuarto lugar detrás de Andalucía (18,33%), Cataluña (15,30%) y Madrid (12,64%). La Comunidad Valenciana tiene una extensión de 23.253 kilómetros cuadrado , existiendo diferencias destacables en el reparto de la población entre las tres provincias que la componen: Alicante con 1.388.933, Castellón, con 461.712; y Valencia, con 2.172.796 habitantes.

La entrada en el mercado valenciano de los principales grupos europeos de distribución comercial, como consecuencia de la dinámica de globalización en la que se desenvuelve el sector hoy, con estructuras competitivas que asumen el canal en su totalidad, ha tenido distintas consecuencias.

Por una parte, ha ocasionado una modernización en las estructuras con una mayor integración empresarial, incidiendo en la intensidad de las relaciones entre fabricantes y distribuidores, donde la cooperación a través del desarrollo de vínculos tanto a nivel vertical como horizontal ha sido una de las vías de aumentar la competitividad en el mercado.

Por otra parte, ha afectado también a la etapa mayorista, que ha visto como sus funciones

son asumidas por otros intermediarios, haciendo necesario un profundo cambio que tiende hacia un incremento de la profesionalización en esta actividad.

De otro lado, se han producido cambios en la estructura sociodemográfica de la población valenciana, que a través de la incorporación de la mujer al mercado laboral,

la disminución del tamaño medio de la familia, el incremento del número de hogares mono-parentales o el incremento del número de mayores, entre otras muchas transformaciones, han modificado profundamente no sólo las pautas de consumo sino también los hábitos relativos a cómo, dónde, cuándo, cuánto y con qué satisfacer sus deseos y necesidades.

En el presente trabajo después de describir las principales magnitudes económicas que destacan la relevancia de la actividad comercial en la Comunidad Valenciana, analizamos algunas notas básicas del comportamiento del consumidor valenciano, lo que nos permitirá una mejor comprensión de la realidad actual de la distribución valenciana. A continuación desarrollamos una aproximación a la naturaleza y estructura de la oferta comercial en su dimensión detallista y mayorista, identificando el marco legal en el que actúa.

El análisis de la distribución comercial en el conjunto de la Comunidad Valenciana debe iniciarse por la justificación de su importancia en la economía valenciana a través de algunos indicadores macroeconómicos.

Una primera magnitud que permite cuantificar el peso de la actividad comercial en el conjunto de la actividad económica valenciana es el Valor Añadido Bruto de los servicios comerciales. La Comunidad Valenciana posee un V.A.B. total de 7.378.456 millones de pesetas, estando situada en el cuarto lugar en el ranking de comunidades autónomas españolas por detrás de Cataluña, Madrid y Andalucía; representando por sectores productivos el V.A.B. de los servicios 4.693.198 millones y específicamente el de los servicios comerciales 1.141.386 millones de pesetas, es decir el 11,8% del V.A.B. total.

No obstante, este papel de la distribución comercial como sector "refugio" de trabajadores de otros sectores ha ido descendiendo en relación al comportamiento de compra del consumidor valenciano, los resultados del estudio desarrollado en el marco del Plan de Acción Territorial Aplicado a la distribución Comercial, subrayan la elevada fidelidad de este consumidor hacia el establecimiento comercial en el que suele realizar sus compras, siendo el acto de la compra placentero para el 47,9% de la

población, si bien en la compra de bienes comerciales: la tienda especializada y el gran almacén.

En relación a los motivos de elección de los establecimientos comerciales, se observa que el factor localización-proximidad; el trato amable y profesional y la calidad de la oferta son las razones de elección básicas del consumidor valenciano para la tienda tradicional, el mercado municipal y la tienda especializada.

Por la amplitud de surtido compiten comercial mayorista está claramente atomizada, con empresas en su mayoría de tamaño pequeño, siendo los clientes principales de estos mayoristas, principalmente minoristas (40%) u otros mayoristas (14%).

Estos distribuidores actúan mayoritariamente de forma independiente (80%), sin ningún nivel de vinculación con otros miembros del canal, siendo el grupo de actividad textil-calzado el que muestra los mayores niveles de actividad y por contra ha favorecido la incorporación de mujeres y jóvenes, sobre todo de baja cualificación, asalariados, con contratación temporal y/o a tiempo parcial. Destacando las consecuencias socioeconómicas que de ello se derivan: de actividad familiar transmisible, sólida y "para toda la familia" se está pasando a un empleo mudadizo, con nuevos requerimientos profesionales y basado en la continua variación de contratos y tareas desempeñadas.

Respecto al perfil del consumidor típico valenciano y siempre utilizando como primer indicador el nivel económico, según datos del Anuario Comercial de España 2000, publicado por La Caixa, los principales municipios de la Comunidad Valenciana poseen índices entre 4 y 6, esto es, niveles de renta disponible entre 1.125.000 y 1.650.000, con un gasto por habitante algo más elevado en Alicante y Castellón que en Valencia en todas las partidas de gasto, siendo el mercado potencial mayor en los municipios de Valencia, Alicante, Elche, Castellón y Torrent.

Este gasto se distribuye en distintas partidas consumibles, alcanzando alrededor del 50% en bienes diarios en las tres provincias de la Comunidad Valenciana, habiéndose observado en los últimos años ligeras modificaciones en la distribución del gasto, que

han favorecido tanto el gasto en esta partida como en el grupo equipamiento del hogar en detrimento de las otras partidas.

En relación al comportamiento de compra del consumidor valenciano, los resultados del estudio desarrollado en el marco del Plan de Acción Territorial Aplicado a la Distribución Comercial subrayan la elevada fidelidad de este consumidor hacia el establecimiento comercial en el que suele realizar sus compras, siendo el acto de la compra placentero para el 47,9% de la población, si bien en la compra de bienes diarios se emplea el mínimo tiempo necesario.

Las marcas blancas o marcas del distribuidor han logrado un protagonismo importante en los últimos años dentro de las preferencias del consumidor valenciano. La mejora de la calidad de este tipo de productos junto con su precio, son los atributos más valorados.

En relación a la frecuencia de compra, ésta se explica parcialmente en el ámbito de productos de consumo diario, a partir del lugar de residencia del ama de casa, la edad y el nivel socioeconómico al que pertenece. Así, a mayor concentración urbana, amas de casa más jóvenes y pertenecientes a niveles socioeconómicos más altos, mayor presencia de la realización de compras fuertes, de alto valor unitario y con una periodicidad fundamentalmente semanal o quincenal.

Estas compras se efectúan principalmente en el supermercado y en el hipermercado, siendo este último el formato comercial por excelencia para las familias que realizan compra fuerte. Por otro lado, el comportamiento de compra de bienes ocasionales también ha supuesto notables variaciones, concentrándose en la actualidad en dos formatos comerciales: la tienda especializada y el gran almacén.

En relación a los motivos de elección de los establecimientos comerciales, se observa que el factor localización/proximidad; el trato amable y profesional y la calidad de la oferta son las razones de elección básicas del consumidor valenciano para la tienda tradicional, el mercado municipal y la tienda especializada.

Por la amplitud de surtido compiten el supermercado, el hipermercado y el gran almacén; y en relación a los precios bajos, lo hacen el hipermercado, las grandes superficies, los mercados ambulantes y las cooperativas de consumo.

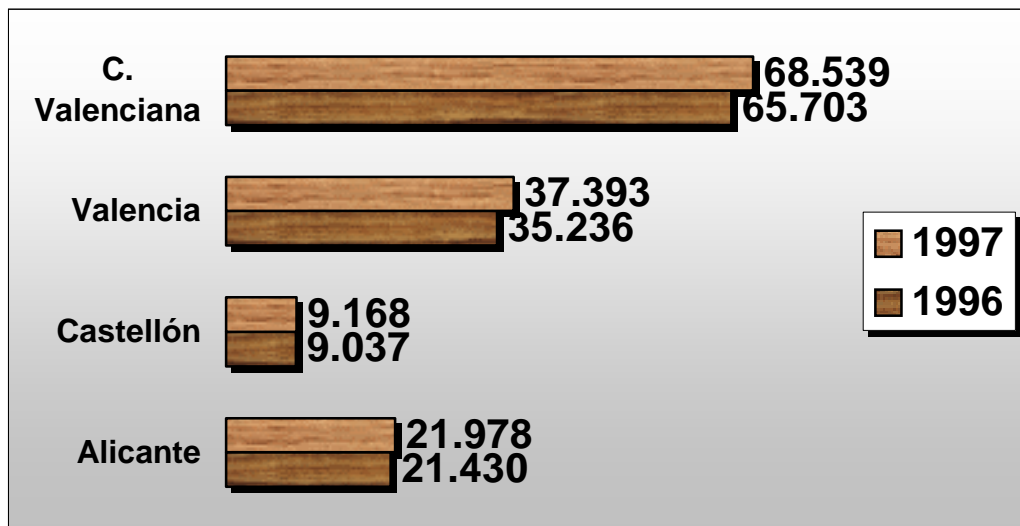
Este comportamiento de elección permite estimar la cuota de mercado para los distintos formatos comerciales retenidos a partir del gasto comercializable, permitiendo diferenciar entre bienes diarios y bienes ocasionales.

Para los bienes diarios la cuota de mercado máxima es para el supermercado, seguida de la tienda especializada y el hipermercado, mientras que para los bienes ocasionales la participación de mercado máxima es para la tienda especializada, seguida a mucha distancia por el gran almacén.

Analizado el consumidor, el siguiente objetivo es describir la naturaleza de la oferta comercial en la Comunidad Valenciana, su evolución y estructura competitiva actual.

Un primer dato básico para el desarrollo de un análisis del modelo comercial detallista que se describe en la Comunidad Valenciana es el número de establecimientos comerciales. Según la información del Registro General de Comerciantes y de comercio de la Comunidad Valenciana, el número de establecimientos minoristas censados, es de 68.539, representando el 14,1% del volumen total de comercios de España, como podemos observar en el siguiente gráfico:

Número de establecimientos minoristas en la Comunidad Valenciana



Fuente: Registro General de Comerciantes y de Comercio de la Comunidad Valenciana. Mº de Economía y Hacienda. 1998.

Ello supone un ratio de dotación comercial en la Comunidad Valenciana de 17,1 comercios por cada 1.000 habitantes, frente al ratio de 14,57 que es el estimado para el conjunto del territorio nacional, según datos del M. de Economía y Hacienda.

En cuanto al número de licencias comerciales, en la Comunidad Valenciana para el desarrollo de actividades minoristas en 1998 dicho número es de 89.881 representando el 10,73% respecto a España.

Si nos ceñimos a la evolución del comercio minorista en la Comunidad Valenciana y efectuamos un análisis histórico, se observa que en el período comprendido entre 1985 y 1997 pueden diferenciarse dos etapas con tendencias de crecimiento distintas.

La primera, abarca el periodo 1985-1991 y está caracterizada por una disminución en puntos de venta en casi todos los sectores de actividad, suponiendo la destrucción de casi 3.000 establecimientos comerciales, que representan una caída en número de puntos de venta del 4,70%. disminución que resulta ser muy acentuada en las actividades de venta de alimentación, droguería y perfumería. En el primer caso son 3.625 establecimientos comerciales menos, representando una pérdida del 13,6%, y en el segundo caso 537 que suponen la destrucción del 16,3% de los minoristas.

La tendencia se invierte claramente en la segunda etapa, desde 1991-1997, en la que se han creado más de 6.000 establecimientos comerciales, suponiendo una aceleración del crecimiento y un incremento en el número global de detallistas en todos los sectores. Esta tendencia es más acusada si cabe en alimentación, sector que presenta un claro punto de inflexión logrando crecimientos superiores al 4%.

Especial atención merece también el grupo comercio mixto al por menor por secciones, observando el mismo comportamiento en los dos períodos analizados, con idéntico notable incremento en el período comprendido entre 1991 y 1997.

Sin embargo, si nos atenemos a la evolución en el número de licencias comerciales para el período 1991/98 observamos como desciende en un 4,79% para el conjunto de la Comunidad Valenciana pasando de 94.407 licencias en 1991 a 89.881 en 1998; sin embargo se destaca que del año 1997 a 1998 se produce un aumento en el número de licencias minoristas. Para el período 1991/98 la evolución es positiva en el sector de

alimentación (6,57%) destacando la provincia de Castellón con un aumento del 25,24% en dicho sector.

Descrita la globalidad, una aproximación rigurosa a la naturaleza de la estructura comercial minorista valenciana, requiere de un análisis más exhaustivo, centrado en cada uno de los distintos formatos comerciales

En relación al formato comercial supermercado es la fórmula de libre servicio que cuenta con más superficie comercial (350.123 metros cuadrados).

Aproximación a la estructura comercial minorista a través de los formatos comerciales

PROVINCIA	1996	1997	EMPLEO	EMPLEOS MEDIOS
TIENDA TRADICIONAL: ULTRAMARINOS				
ALICANTE	1.633	1.667	2.141	1,28
CASTELLÓN	532	507	641	1,21
VALENCIA	2.353	2.480	3.043	1,23
C. VALENCIANA	4.518	4.654	5.798	1,25
TIENDA TRADICIONAL: ESPECIALIZADAS EN ALIMENTACIÓN				
ALICANTE	12.453	14.291	28.371	1,99
CASTELLÓN	6.000	6.370	11.672	1,83
VALENCIA	20.498	24.453	53.393	2,18
C. VALENCIANA	38.951	45.114	93.436	2,07
AUTOSERVICIO DESCUENTO (40-199 m2)				
ALICANTE	2	3	3	1,99
CASTELLÓN	1	1	7	1,83
VALENCIA	2	3	5	2,18
C. VALENCIANA	5	7	15	2,07

Fuente: Registro General de Comerciantes y de Comercio de la Comunidad Valenciana.

Teniendo en cuenta al resto de Comunidades Autónomas, la dotación de supermercados en la Comunidad Valenciana es muy elevada, ocupando el tercer puesto en cuanto a superficie de ventas de este formato.

Realizando una aproximación provincial en superficie total de venta, Valencia se sitúa en el primer puesto (192.114 metros cuadrados), seguida de Alicante (118.594 metros cuadrados) y Castellón (39.415 metros cuadrados). Si retenemos la superficie comercial total en la Comunidad Valenciana, en las fórmulas comerciales de venta de alimentación en libre servicio (961.391 metros cuadrados), la cuota de mercado de esta fórmula alcanzaría un valor de 36,4%, desarrollando una densidad comercial medida por los metros cuadrados por cada 1.000 habitantes, esto es, un índice de superficie comercial de 87,3 metros cuadrados .

El tipo de ubicación es claramente urbana y preferentemente céntrica (más del 90% se sitúan en los centros urbanos, frente al 60% nacional), teniendo un nivel de implantaciones físicas agrupadas minoritario, que no alcanza el 10% de las localizaciones en centros comerciales.

Es una fórmula comercial que ha experimentado un crecimiento intensivo en la última década, y a ello ha contribuido en buena medida el llamado efecto sede, con dos empresas, como es bien sabido, Mercadona y Enaco, que mantienen su domicilio social en la Comunidad Valenciana.

La cadena de supermercados Mercadona, aunque cuenta ya con una presencia considerable en toda la geografía española, todavía desarrolla en la Comunidad Valenciana el grueso de su actividad. Así, a principios de este año 2001 concentraba en nuestra comunidad el 46,6% de sus establecimientos, los cuales proporcionaron el 55,8% de las ventas nacionales durante el año 1999.

La primera cadena sucursalista española de supermercados ha mantenido una marcada estrategia de crecimiento, que según los planes de la compañía continuará en los próximos años. En la Comunidad Valenciana se abrieron 16 nuevos establecimientos en 1998, y 11 en 1999. Sólo en el primer semestre del año 2000 se han abierto en todo el territorio nacional 32 supermercados, con un total de 39.300 m² de sala de ventas.

De estos 32, se ubicaron en la Comunidad la cuarta parte: 3 en la provincia de Alicante y 5 en la de Valencia. Con todo, Mercadona alcanza cuotas de mercado en superficie de venta del 25,4% en Valencia, el 16,1% en Castellón y el 15,4% en Alicante. Estas cifras, que representaban una posición de liderazgo empresarial en el sector, suponen ahora el segundo lugar tras la constitución del grupo Promodés.

Por su parte Enaco se encuentra inmerso en un profundo replanteamiento de su estrategia comercial y corporativa, con su reciente salida en bolsa (diciembre de 1998), unificando los establecimientos comerciales bajo una enseña común "Amica", a excepción de algunos puntos de venta franquiciados.

Esta estrategia le llevó a ralentizar su crecimiento cerrando en 1998 una decena de establecimientos que representaban unos 7.000 m² de superficie comercial. Sin embargo, en 1999 ha adquirido un hipermercado de 9.000 m² en Elche y ha abierto dos establecimientos nuevos en Santa Pola y Ontinyent.

Con todo, logra una cuota en la Comunidad Valenciana del 6,4%, que en la provincia de Castellón alcanza el 15,2% (Alimarket 2000). La red de ENACO se divide en cuatro canales de venta: maxi-super, supermercados, almacenes mayoristas –cash & carry– y centros franquiciados. El objetivo de la compañía es centrar su esfuerzo inversor en la categoría de los maxisupers (bajo la enseña Amica), establecimientos que requieren una mayor inversión y tienen una superficie media de 2.916 m². Estos están situados en entornos rurales, de ciudades españolas medias, que carecen de ese tipo de equipamiento comercial.

El grupo, que genera el 63,34% de sus ventas con negocios ubicados en la Comunidad Valenciana, pretende, según las estrategias expuestas en su informe de gestión, conseguir la implantación a escala nacional del formato mediana superficie, hacer partícipe a sus trabajadores de los resultados, potenciar su marca propia y mantener su política de fusiones.

En relación a los establecimientos de descuento, el "discount" es uno de los formatos de librespervicio que más se está desarrollando, en detrimento del comercio tradicional.

El modelo de descuento tradicional en la Comunidad Valenciana ha sido el descuento blando, con una estrategia o filosofía de actuación centrada en la creación de una imagen de precios bajos en la totalidad de las mercancías, a expensas de menores servicios, incidiendo lo menos posible en la calidad de los productos, y con una presentación del establecimiento austera.

Este modelo ha sido seguido por Charter (grupo Eroski), y hasta 1996 por Día, si bien se observa un giro hacia el descuento duro, a fin de competir con las enseñas alemanas que de forma acelerada, se están instalando en la Comunidad Valenciana, con una política de precios mucho más agresiva y abundantes promociones.

El segmento de las tiendas descuento, agregando los formatos que compiten bajo esta modalidad (autoservicio de descuento, superservicio de descuento y supermercado de descuento), reúne en la Comunidad Valenciana unos 180 puntos de venta, con aproximadamente 85.000 m², cifra que representa un 9,5% de la superficie comercial registrada por Alimarket (2000) y casi la mitad de la superficie de la tienda tradicional.

En 1999 de nuevo ha incrementado su cuota de mercado con nuevas aperturas, siendo el líder indiscutible Día, filial del grupo Promodés, con 138 establecimientos, seguido de Lidl que cuenta ya con 36 puntos de venta. El crecimiento de estas dos enseñas ha sido espectacular en el último año, ya que se abren 24 nuevos establecimientos Día y 8 establecimientos Lidl.

Por su parte, Tengelmann España también ha experimentado un crecimiento considerable, alcanzando la cifra de 23 establecimientos en la Comunidad Valenciana, bajo la enseña comercial Plus Superdescuento.

El formato comercial hipermercado, cuyo origen en la Comunidad Valenciana se sitúa en 1976, ha alcanzado en la actualidad una elevada implantación en nuestra comunidad, y se observa un estancamiento en el ritmo de nuevas aperturas, que es común en todo el territorio nacional.

En este contexto, delimitando una competencia directa con los hipermercados, se encuentran las grandes superficies especializadas en segmentos distintos a la alimentación. El momento actual, en la Comunidad Valenciana, es de fuerte expansión

para las mismas, alcanzando una cifra de 24 establecimientos y 87.660 metros cuadrados de superficie comercial, con surtidos relacionados con el mueble, el juguete, bricolaje, etc. y con un tamaño medio de 3.652 metros cuadrados .

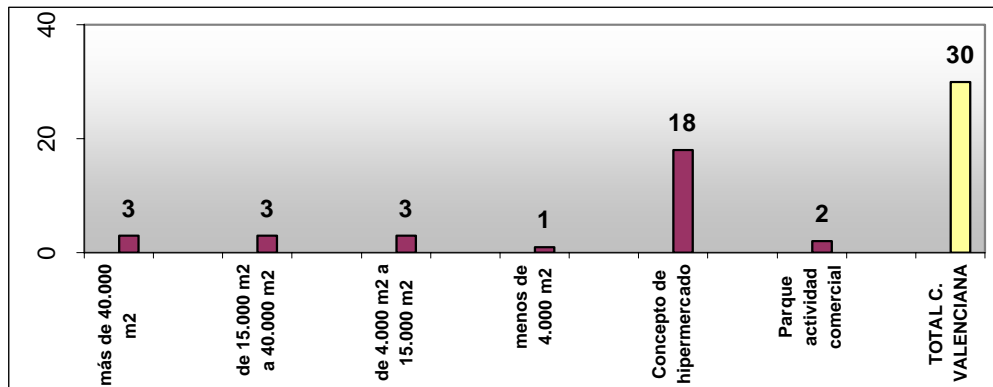
En relación con la fórmula comercial gran almacén, se puede afirmar, sin duda, que ha alcanzado la madurez. Este formato tuvo su momento más álgido en la década de los 60 y 70, cuando las tres firmas más representativas, El Corte Inglés, la ahora extinta Galerías Preciados y Simago, iniciaron su fase de expansión por todo el territorio nacional.

En el período 1985-1993 el crecimiento fue sólo de un 15%, lo que contrasta con las elevadas tasas de crecimiento en otras fórmulas como los supermercados o hipermercados. No obstante, según datos de Alimarket (2000), están en marcha dos nuevos proyectos por parte de El Corte Inglés: uno más avanzado en la actual estación de RENFE en Castellón capital y otro en una zona de expansión en la ciudad de Valencia.

Actualmente existen en la Comunidad Valenciana nueve establecimientos con el formato gran almacén por secciones, representando una superficie de ventas de 127.098 m² , y un tamaño medio de más de 14.000 m² con un denominador común en las tres provincias valencianas: una clara presencia hegemónica de El Corte Inglés. Y entendemos que es precisamente la hegemonía de esta marca comercial, la que está transformando el concepto de gran almacén.

Dada la proximidad de la localización de los inmuebles en un mismo núcleo poblacional pertenecientes a la misma enseña, ha sido necesaria una diferenciación de la oferta en las distintas localizaciones, transformando los grandes almacenes en macrocentros, algunos de ellos temáticos (con predominio de la moda o de la oferta lúdica, etc.) con una diversificación de sus actividades hacia la prestación de servicios complementarios (restauración, servicios financieros, agencias de viajes, seguros, etc.), tendiendo hacia el concepto de multiespecialista.

Centros Comerciales en la Comunidad Valenciana. Año 1999

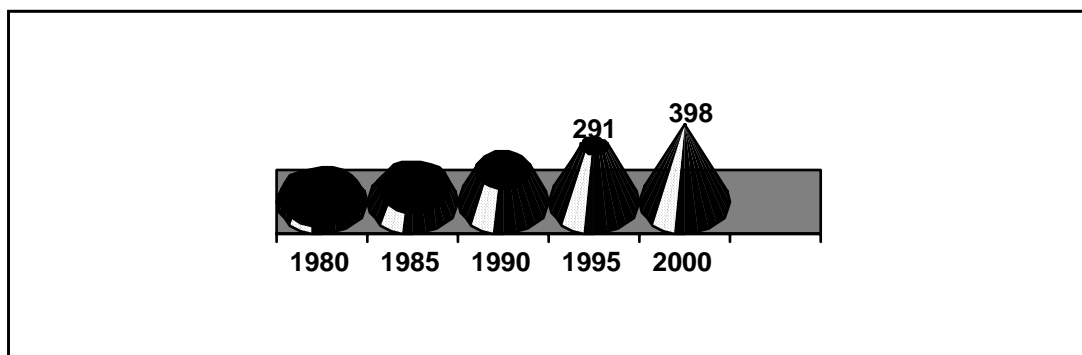


Fuente: Asociación Española de Centros Comerciales

En relación a los centros comerciales, éstos se han convertido, en poco tiempo, en una de las fórmulas con más éxito en la distribución comercial valenciana, siendo la interacción de diversos factores como la expansión de las ciudades hacia su periferia, el aumento del poder adquisitivo, la expansión de los hipermercados, los planteamientos urbanísticos, la crisis inmobiliaria, la incorporación de la mujer al mundo laboral y la mejora en las comunicaciones, los que han posibilitado su aparición y éxito.

Según datos del directorio de la Asociación Española de Centros Comerciales, existen 370 centros comerciales en nuestro país, ocupando la Comunidad Valenciana con 33 centros, el cuarto lugar en el ranking nacional tras Madrid (99), Andalucía (60) y Cataluña (47). Estos datos son más que importantes, pues la franquicia representa un 40% de la oferta de estos centros comerciales.

Evolución del número de Centros Comerciales



Fuente: Asociación Española de Centros Comerciales

En la Comunidad Valenciana triunfan sobre todo los centros comerciales fundamentados en hipermercado, mientras que los centros de tipo regional, que cuentan con una oferta comercial más generalista, están presentes casi exclusivamente alrededor de la ciudad de Valencia.

Las últimas aperturas en 1998 en la Comunidad Valenciana han sido el Centro Comercial Gran Vía en Alicante con 34.000 m² de Superficie Bruta Alquilable (S.B.A.), 145 locales y 1.800 plazas de parking y el Centro Comercial Plaza Mayor de Gandía con 12.500 m², 76 locales y 850 plazas de parking.

Las previsiones de futuro apuntan a conseguir crecimientos si bien con unas tasas algo más reducidas. Un estudio realizado recientemente en Valencia en relación a los hábitos de compra en centros comerciales, revela que el 62% de los consumidores valencianos se consideran clientes habituales de los centros comerciales. Al centro comercial se acude a comprar (38%), pero también se acude a pasear (18%), a ir al cine (24%) o al restaurante (19%), valorándose muy especialmente en la elección del centro comercial, su oferta de ocio. Al centro comercial se acude con algún familiar (51%), pero también se acude con los amigos (24,5%), buscando bienestar personal y gran diversidad de servicios que permitan una compra cómoda y fácil.

En el centro comercial, se identifican dos tipos de clientes básicos: un consumidor hedónico u ocioso (70%) y un consumidor económico (30%). El primer tipo es fiel al formato centro comercial, es fundamentalmente mujer, y para él es importante el diseño del centro, su iluminación, ambientación, disposición interior, etc. mostrándose especialmente interesado en las actividades culturales que el centro comercial puede ofrecer a niños y mayores, valorando la oferta de ocio y el componente lúdico de la compra; el segundo tipo de clientes, tiene una mayor presencia de hombres y acude de forma más esporádica al centro comercial, permaneciendo sólo el tiempo necesario para efectuar las compras, buscando ser eficiente en sus desplazamientos de compra.

Para el consumidor valenciano, el centro comercial excelente sería de gran tamaño, es decir con más de 150 tiendas, localizado preferentemente en la periferia y con una mezcla comercial fundamentada en la alimentación, el textil y el ocio, mostrando una

clara preferencia por locomotoras tales como un hipermercado o una gran superficie especializada, debiéndose definir claramente como generalista.

El modelo dominante de centro comercial en la Comunidad Valenciana da respuesta a esta exigencia del consumidor, basándose en el hipermercado como locomotora, que se complementa con una galería comercial, configurando lo que se ha denominado como grandes equipamientos comerciales (GEC'S). En la Comunidad Valenciana existen 18 centros de estas características, re-presentando una superficie de ventas de 240.086 metros cuadrados .

Sin embargo, el desarrollo de pequeños centros comerciales urbanos con superficies inferiores a 15.000 m² es todavía muy pequeño en la Comunidad, habiendo surgido tanto en Valencia como en Alicante en los años más recientes.

En relación al comercio tradicional y especializado representa en la Comunidad Valenciana 3.094.172 m² , desarrollando la forma de venta asistida o con mostrador el 78% de superficie comercial frente al 22% restante que supone la venta por secciones o en libre servicio. Ambos formatos experimentan en la actualidad profundas transformaciones, coincidiendo esta tendencia con el desarrollo de una forma comercial emergente: el centro comercial abierto.

En algunas ciudades valencianas concentración comercial, con una oferta diferenciada, la peatonalización de las calles la oferta de ocio y restauración están configurando zonas geográficas que se definen como verdaderos centros comerciales urbanos, abiertos y espontáneos, si bien en la mayoría de los casos sin una dirección gestión centralizadas.

Esta transformación urbana y comercial de los centros históricos en centros comerciales abiertos es sin duda un reto, cuya pieza fundamental es el comercio tradicional y especializado, y constituyen única alternativa para poder competir con las grandes superficies comerciales, garantizando al mismo tiempo la libertad de elección por parte de la población, el atractivo del centro de la ciudad y la creación de empleo comercial.

En relación a los mercados municipales, dada la fuerte competencia existente con otras fórmulas comerciales, su función en la oferta comercial de las ciudades es bien distinta a la de sus orígenes. La competencia creciente de los supermercados ha ido

disminuyendo su cuota de mercado a partir del gasto comercializable en bienes de compra cotidianos de forma progresiva, hasta situarla en el 13% .

Por sectores las más representadas son los electrodomésticos y los juguetes. Sin embargo, el grado de integración vertical se puede afirmar que es muy bajo, el 90% de los detallistas es independiente y no está asociado a ninguna cadena central, mientras que sólo el 10% de los puntos de venta presenta algún tipo de vinculación. Dentro de las distintas fórmulas de integración o asociación, destaca, además de la franquicia, la cooperativa de consumo.

En relación a este sistema de distribución, en la Comunidad Valenciana tiene una amplia representación en la distribución de alimentación el grupo Eroski, que inició su expansión en 1990 con la integración de la cooperativa valenciana Consum. Eroski ha realizado 20 nuevas aperturas en 1998 con la estrategia de sustituir los "Charter" más pequeños por establecimientos "Consum" con superficies medias de unos 1.000 m² .

En relación al comercio tradicional y especializado representa en la Comunidad Valenciana 3.094.172 m² , desarrollando la forma de venta asistida o con mostrador el 78% de superficie comercial frente al 22% restante que supone la venta por secciones o en libre servicio.

Ambos formatos experimentan en la actualidad profundas transformaciones, coincidiendo esta tendencia con el desarrollo de una forma comercial emergente: el centro comercial abierto.

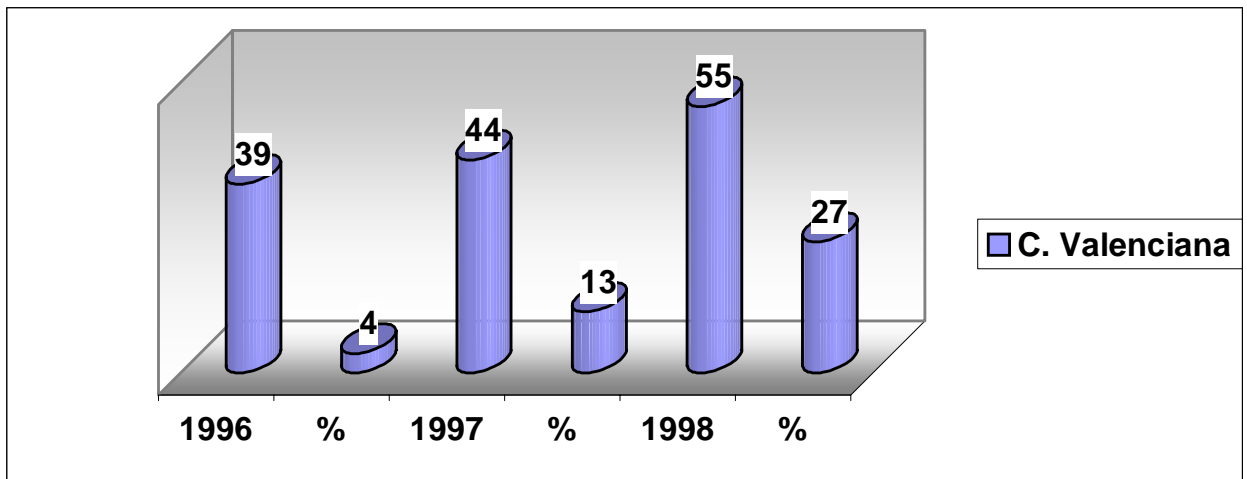
En algunas ciudades valencianas concentración comercial, con una oferta diferenciada, la peatonalización de las calles la oferta de ocio y restauración están configurando zonas geográficas que se definen como verdaderos centros comerciales urbanos, abiertos y espontáneos, si bien en la mayoría de los casos sin una dirección gestión centralizadas.

Esta transformación urbana y comercial de los centros históricos en centros comerciales abiertos es sin duda un reto, cuya pieza fundamental es el comercio tradicional y especializado, y constituyen única alternativa para poder competir con las grandes superficies comerciales, garantizando al mismo tiempo la libertad de elección por parte de la población, el atractivo del centro de la ciudad y la creación de empleo comercial.

Si las fórmulas anteriores describen formas de organización del canal horizontales, a través de vinculaciones espaciales, en relación a los sistemas de distribución verticales, y específicamente en relación a la franquicia, el sistema presenta un gran dinamismo en la Comunidad Valenciana y tiene buenas perspectivas de futuro.

Si en 1970 eran 19 el número de enseñas en España, la cifra hoy, según las distintas fuentes, supera ampliamente las 900, según algunas fuentes, siendo la Comunidad Valenciana una de las más dinámicas.

Evolución de las empresas franquiciadoras en la Comunidad Valenciana



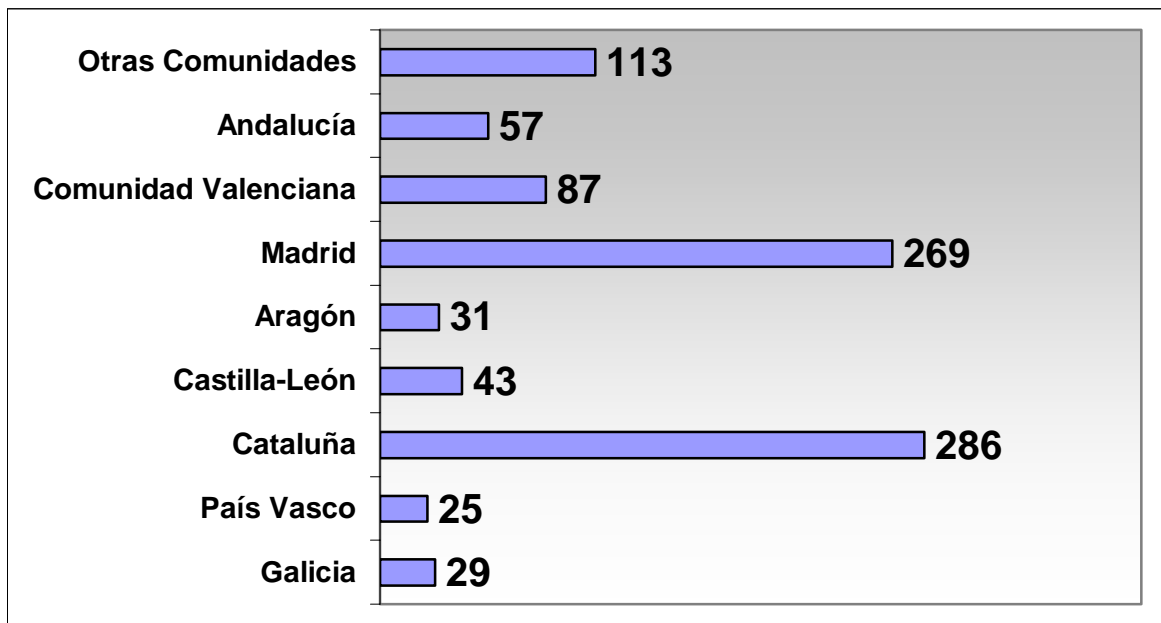
Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía de Franquicias de 1999, de Tormo & Asociados.

De este modo, la Comunidad Valencia concentra el 8,3% de las enseñas franquiciadoras, lo cual supone una tercera posición por detrás de Madrid (36,87%) y Cataluña (32%). El ritmo de crecimiento es intenso, ya que en sólo dos años (de 1996 a 1998) surgen 16 nuevas empresas franquiciadoras valencianas.

En cuanto al número de establecimientos franquiciados en esta comunidad, éste supone el 8,92% del total nacional (Ministerio de Economía y Hacienda, 1999). Las previsiones apuntan hacia futuros desarrollos, dado que los mercados marquistas son una tendencia irreversible y en este contexto, la franquicia aporta un sistema sólido de gestión empresarial.

Actualmente la Comunidad Valenciana, con aproximadamente 87 empresas franquiciadoras allí asentadas, es la tercera comunidad en lo referido al número de enseñas, por detrás de Madrid y Cataluña que ostentan los primeros puestos en cuanto a la localización de las empresas franquiciadoras.

Número de enseñas por Comunidades Autónomas



Fuente: Tormo & Asociados

Fruto de la importancia que tiene el sistema de franquicia en dicha comunidad es que es allí en su capital donde se celebra el Salón Internacional de la Franquicia, (SIF). Referencia, por tanto, no sólo para las demás ferias del sector que se celebran en nuestro país sino también para las que celebran fuera de España.

La feria valenciana ha llegado muy alto tras una década de evolución. En 1990, en su primera edición, la franquicia era un sector poco desarrollado en España, pero a pesar de ello se decidió apostar por él y crear un foro de encuentro, contacto y divulgación de las enseñas.

Tan sólo un año después, la secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes concedió al Salón su carácter internacional, lo que le otorgó una elevada relevancia no sólo en el ámbito europeo, sino en todo el mundo.

A partir de ese momento, el aumento del número de visitantes y expositores ha sido progresivo. De esta manera, si en 1990 fueron 65 expositores y 3.282 los visitantes, durante la pasada edición se contabilizaron nada menos que 398 expositores y 30.225 visitantes. Un récord que el Salón supera año tras año.

En la Feria hay de todo y para todos. El visitante puede disfrutar de un amplio abanico de ofertas en franquicias de diferentes sectores: confección, alimentación, informática, transporte urgente, tintorerías, inmobiliarias... Sin embargo, restauración y moda son los más representados, aunque otros como servicios, centros de estética y bronceado, y ocio-entretenimiento, han experimentado un considerable auge en los últimos años.

Este Salón Internacional de la Franquicia celebra su décima segunda edición con unas marcas más que encomiables, pues cada año se supera no sólo en cuanto al número de visitantes sino también en cuanto a empresas franquiciadoras participantes, expositores, superficie bruta utilizada, etc.

En la pasada edición las marcas franquiciadoras presentes fueron 419, el número de visitantes 31.076 y la superficie bruta utilizada fue de 40.000 metros cuadrados.

Evolución Gráfica del SIF

Edición	Expsit.	Visit.	Sup. bruta aprox.
SIF'90	65	3.282	4.228 m ²
SIF'91	71	3.089	6.514 m ²
SIF'92	86	5.500	6.600 m ²
SIF'93	102	7.681	6.977 m ²
SIF'94	138	7.991	10.080 m ²
SIF'95	203	10.098	12.740 m ²
SIF'96	230	14.980	15.600 m ²
SIF'97	298	18.395	20.000 m ²
SIF'98	356	25.750	23.000 m ²
SIF'99	398	30.225	35.000 m ²
SIF'00	419	31.076	40.000 m ²

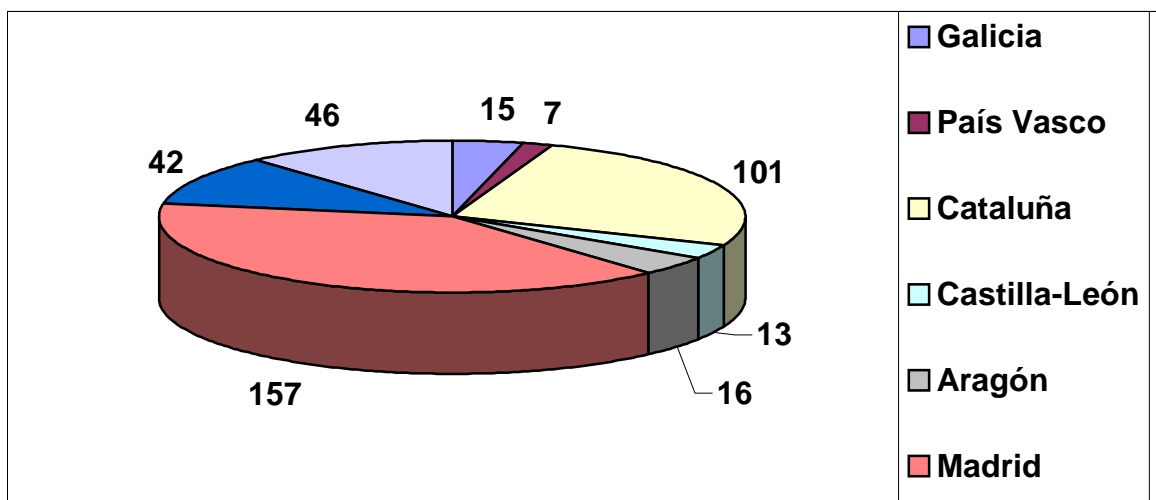
Otro dato que atestigua la importancia que tiene la Comunidad Valenciana en el mundo de la franquicia es el relativo al registro de franquiciadores. Como ya hemos hecho mención en lo relativo a la normativa aplicable al régimen de franquicia y su marco legal, toda empresa franquiciadora que quiera operar en España necesita inscribirse en el Registro de Franquiciadores.

Dicho registro permite obtener una información real sobre las empresas que están por detrás de las franquicias, así como conocer su domicilio social, empresa matriz, cuentas anuales, tiendas propias y asociadas, etc.

Así el franquiciado a la hora de contratar una licencia de franquicia puede conseguir una información lo más fidedigna posible sobre quien es la otra parte que le va a conceder esa licencia, situándose en el mismo plano que el franquiciador. En definitiva se trata de evitar abusos por parte del franquiciador.

Este registro, cuya obligatoriedad viene dada por ley, no es efectivo al cien por cien, pues todavía la inscripción de las enseñas es lenta y aunque poco a poco se van incorporando, lo cierto es que del total estimado por algunas fuentes, aproximadamente 940 empresas franquicia doras que están instaladas en España tanto nacional como extranjeras, únicamente están inscritas actualmente 469, repartidas en las siguientes comunidades:

Número de franquicias inscritas en el Registro Central por Comunidades Autónomas



Fuente: Revista "Franquicias HOY". Octubre de 2001.

Como se observa, Madrid con 157 enseñas ocupa el primer puesto en cuanto al número de empresas franquiciadoras registradas seguida de Cataluña con 101, Andalucía con 46 y la Comunidad Valenciana con 42.

Como hemos visto anteriormente la franquicia como fórmula de negocio va teniendo cada vez más adeptos en esta comunidad, siendo esta región junto con Cataluña y Madrid una de las más importantes tanto por el número de franquicias que operan en su territorio como por el volumen de facturación de las mismas.

Aparte de esto, la Comunidad Valenciana es una de las regiones con más dinamismo en el sistema de franquicia, pues como hemos podido observar anteriormente la celebración de la primera feria internacional de Europa de la franquicia -en forma del Salón Internacional de la Franquicia-, no es una casualidad.

4.1. Sectores de moda, alimentación y hostelería-restauración de la Comunidad Valenciana

Dentro de la profusa y ardua tarea que es estudiar el sistema de franquicias en una comunidad o región determinada -sistema este que como hemos visto no está muy bien definido en la actualidad, pues en la práctica comercial se difiere enormemente de lo que es el concepto teórico y eso hace incluir como franquicias a acuerdos comerciales que no reúnen los requisitos mínimos del sistema-, se complica más la labor de investigación puesto que como hemos hecho mención antes, las estadísticas, cifras, datos, etc., varían de manera exagerada dependiendo de la fuente de información consultada. Al no haber ningún censo oficial que reúna las suficientes garantías como para diferenciar realmente que empresas funcionan como franquicias y cuales no, resulta bastante complicado recurrir a una sola fuente de información como fiable.

Por tanto, al estudiar y profundizar sobre este epígrafe tomaremos como referencia los datos referidos a la encuesta realizada por Sigma Dos a 57 franquiciadores que operan en dicha comunidad.

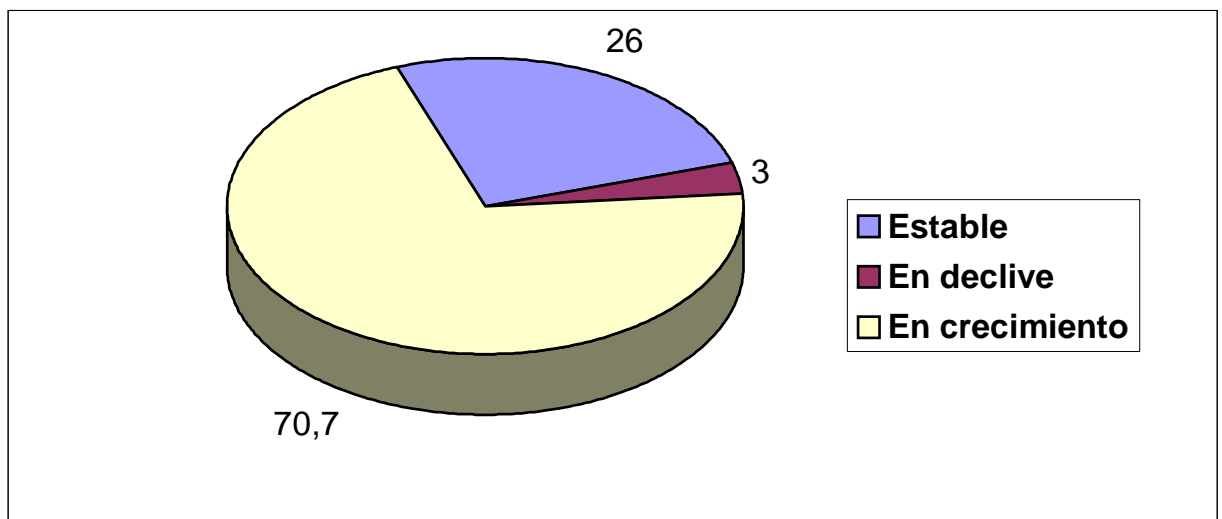
Ya sabemos que los sectores mayoritarios en nuestro país, en cuanto al número de franquicias se refiere, son los de hostelería-restauración, moda y alimentación por ese orden.

Lógicamente en la Comunidad Valenciana también son los sectores mayoritarios, pues de las aproximadamente 87 empresas franquiciadoras, más del 60% tienen por actividad alguna de estos tres sectores anteriormente mencionados.

En lo relacionado con la **evolución** del sistema de franquicias en dicha comunidad la mayoría de los encuestados afirman que la situación actual se puede calificar sin ningún género de dudas de total crecimiento, pues más del 70% de los franquiciadores entrevistados así lo sostienen, concretamente 41 de los entrevistados.

Destaca igualmente que un 25,9% de los entrevistados asegura que la situación actual desde el punto de vista de la franquicia está estable, -15 de ellos-, frente al escaso 3,4% -únicamente dos de los 58 entrevistados-, que afirman que la situación actual está en declive.

Situación actual de la franquicia en la Comunidad Valenciana (En porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Observando este gráfico se constata que el sistema de franquicia está aún muy lejos de saturarse, encontrándose actualmente en una situación de clara consolidación y un crecimiento moderado.

Si observamos ahora los diferentes sectores mayoritarios, nos damos cuenta que de ese 70% el sector que considera que la situación actual de la franquicia en esta comunidad se encuentra en continuo crecimiento es el de alimentación pues el total de las empresas consultadas de este sector afirma el citado crecimiento de la franquicia, aunque si bien es cierto la muestra representativa de este sector es de 5 empresas franquiciadoras.

Le sigue el sector de la hostelería-restauración con un 84,6% de los entrevistados de este sector y con 13 empresas consultadas, seguido del sector de la agencias de viajes con un 75% y con 4 empresas franquiciadoras dedicadas a este sector.

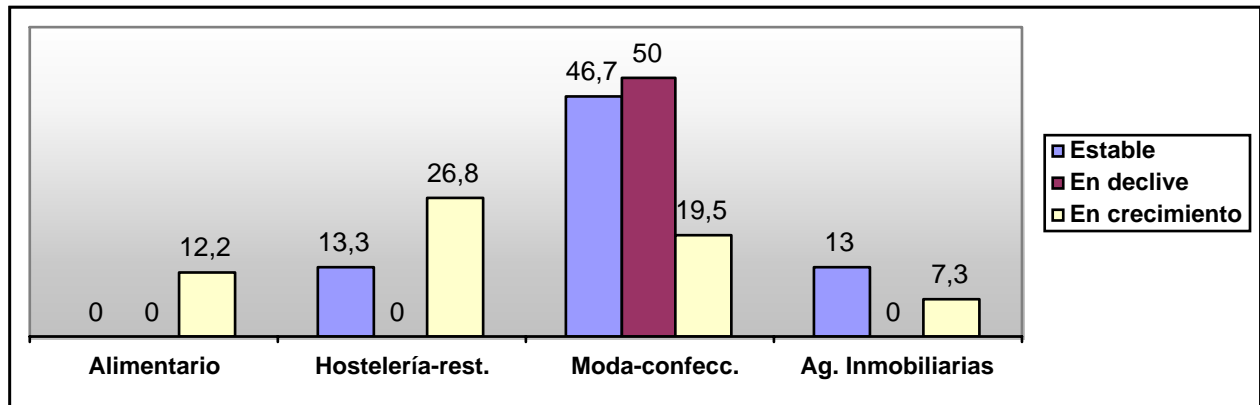
Agencias Inmobiliarias con un 60%, del total de 5 empresas dedicadas a esta actividad y el de confección y moda con un 50% del total de las 16 empresas de este sector.

Los sectores que han considerado la situación actual de la franquicia en la Comunidad Valenciana como estable han sido por este orden, el de confecciones y moda con un 46,7% seguido del de hostelería-restauración con un 13,3%, e igual porcentaje el sector de las agencias inmobiliarias.

Este dato es revelador de la situación actual, pues como hemos visto el sector de la hostelería-restauración con una representación de 13 entrevistados es menos numeroso que el de la moda y confección con un total de 16 empresas franquiciadoras consultadas del total de las 58; y el primer sector alcanza casi un 27% al definir como en crecimiento la situación actual e la franquicia, frente al 19,5% del sector de la moda y confección.

El siguiente sector que define la situación actual como en crecimiento es el de alimentación con un 12,2% de las entrevistados.

Situación actual de la franquicia en la Comunidad Valenciana por sectores (En porcentaje)

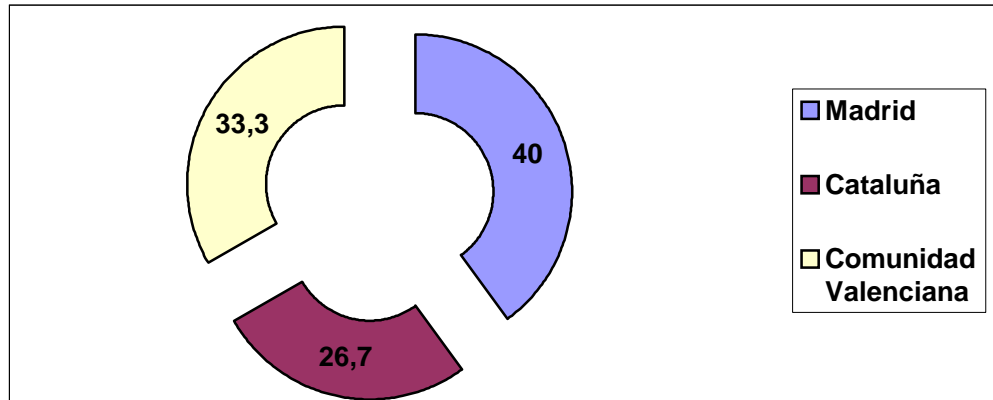


Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Si tomamos como variable las tres comunidades autónomas más relevantes del mundo de la franquicia, a saber Cataluña, Madrid, y la Comunidad Valenciana, vemos que de la mayoría de las enseñas de origen catalán consultadas un 84% de ellas afirma que la situación de la franquicia está en crecimiento, con un total de 25 enseñas representantes de esta comunidad y con implantación de alguno de sus establecimientos franquiciados en la Comunidad Valenciana. Madrid es menos optimista pues baja el porcentaje hasta el 60%, con una representación de 15 franquicias madrileñas con algún establecimiento en la Comunidad Valenciana. De los 12 representantes de las franquicias de origen valenciano la mitad ellos afirman que la situación actual de la franquicia se puede considerar como de crecimiento.

Asimismo, el 40% de las enseñas con origen en la Comunidad de Madrid tachan la situación de estable, frente al 33,3% de las enseñas valencianas y el 26,7% de las empresas franquiciadoras de Cataluña.

Situación actual de la franquicia calificada como estable por Comunidades Autónomas
(En porcentaje)

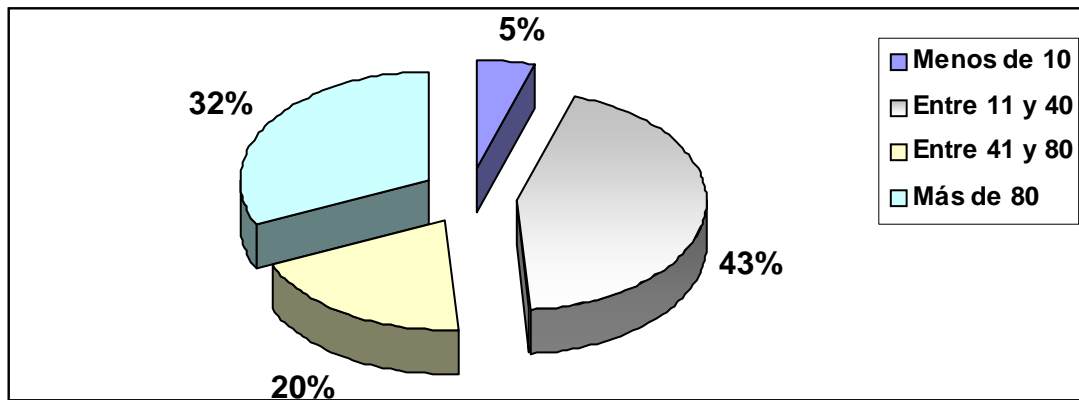


Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Atendiendo al **número de establecimientos** que poseen las cadenas de franquicia, los resultados se van alternando según se disponga de más o de menos establecimientos asociados a la enseña. Así, aquellos que consideran que la situación de la franquicia se podría catalogar como en crecimiento son la mayoría de los encuestados, ya hemos adelantado que son 41 del total de los 58 entrevistados, aunque la mayoría de éstos, es decir un 43,9%, corresponden a franquiciadores que afirman disponer entre 11 y 40 establecimientos franquiciados entre propios y asociados. Un 31,7% corresponde a aquellos que tienen más de 80 locales asociados a la cadena. Un 19,5%, es decir 8 de los entrevistados, corresponde a los que afirman poseer entre 41 y 80 locales afectados a la enseña, y un 4,9% a los que afirman tener menos de 10 establecimientos.

De los 15 entrevistados que han contestado que la situación de la franquicia es estable, un 35,7% de ellos corresponde a aquellos franquiciadores que disponen de entre 11 y 40 establecimientos de la marca; correspondiendo el mismo porcentaje, es decir un 21,4%, tanto a los que disponen de menos de 10 locales de franquicia como a los que afirman tener entre 41 y 80 locales y a los que han respondido más de 80 establecimientos entre propios y asociados.

Situación actual de la franquicia calificada como en crecimiento según el número de establecimientos franquiciados. (En porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Podemos afirmar por tanto, que independientemente del número de establecimientos que dispongan las marcas franquiciadoras entrevistadas la respuesta es similar: el momento actual de la franquicia se puede considerar como de crecimiento o en menor medida como estable, respondiendo únicamente 2 entrevistados que la situación de la franquicia en su sector se considera como en declive.

Aunque si bien es cierto que del total de los entrevistados el 43,9% -25 del total de los 57 franquiciadores-, corresponden a aquellos que afirman tener entre 11 y 40 locales, seguidos de los que sostienen disponer de más de 80 establecimientos afectados a la marca con un 28,1% y de los que mantienen tener entre 41 y 80 locales que son un 19,35 del total consultado. Siendo los menos numerosos los que disponen de menos de 10 locales que son únicamente 5 del total de las 57 enseñas.

Con respecto al número de establecimientos según el sector a que se dedique la franquicia, vemos que el sector de alimentación y el sector de otros servicios son de los encuestados los que más establecimientos tienen afectados a la franquicia con un total de 4 empresas que superan los 80 establecimientos franquiciados, superando el 80% del total de los representados por estos sectores.

Le sigue el sector de otros servicios aparte del de tintorerías, peluquerías, agencia de viajes y agencias inmobiliarias, que también dispone de 4 empresas franquiciadores que tienen más de 80 establecimientos franquiciados entre propios y asociados.

Hostelería-restauración, moda-confección, agencias inmobiliarias son sectores de franquicias que tienen 2 representantes con más de 80 establecimientos asociados a la enseña. La mayoría, un 46,2% de los representantes de este sector declara disponer de entre 11 y 40 establecimientos franquiciados.

Con respecto al sector de confección-moda la mayoría de los entrevistados – aproximadamente un 60%-, de este sector afirma disponer de entre 11 y 40 establecimientos de la marca.

El resto de los sectores al ser las muestras tan pequeñas no revelan datos de gran interés, únicamente resaltar, si cabe, que un 75% del sector de agencias de viajes consultado afirma tener entre 41 y 80 establecimientos de la marca.

Por tanto, a modo de conclusión y en lo referido al número de establecimientos dedicados a la marca franquiciadora, de los sectores objeto de estudio destacamos que de los 5 representantes consultados del sector de la alimentación, la gran mayoría de ellos, el 80%, sostiene tener más de 80 establecimientos, mientras que por otro lado, de los 13 entrevistados en la encuesta pertenecientes al sector de la hostelería-restauración el 46,2% mantiene que los establecimientos de su marca se encuentran entre 11 y 40.

Asimismo, de los representantes del sector de la moda-confección –de un total de 16 entrevistados-, un 60% de ellos manifiesta que disponen de entre 11 y 40 establecimientos franquiciados entre propios y asociados.

Número de establecimientos por cadena franquiciadora según sectores. (En porcentaje).

SECTOR	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS			
	Menos de 10	Entre 11 y 40	Entre 41 y 80	Más de 80
Alimentario	0	20	0	80
Hostelería-resta.	30,8	46,2	7,7	15,4
Moda-confecc.	6,7	60	20	13,3
Agencia de viajes	0	25	75	0
Ag. inmobiliaria	0	40	20	40
Peluquería	0	0	50	50
Tintorería	0	66,7	0	33,3
Otros servicios	0	40	20	40
TOTAL	8,8	43,9	19,3	28,1

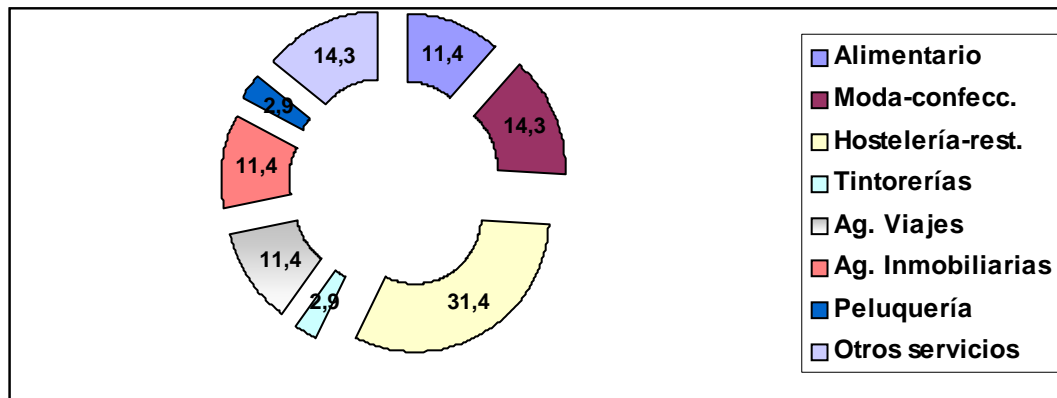
Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Con respecto al futuro más inmediato de las franquicias la gran mayoría de las empresas consultadas mantiene que seguirá teniendo un crecimiento destacable, aproximadamente un 88% del total consultado, mientras el menor número de ellas sostiene que el crecimiento será bajo o bien que quedará estancado.

Un 27,6%, es decir 16 del total de las 58 enseñas entrevistadas, afirma que el futuro a corto plazo de la franquicia se podrá calificar de gran crecimiento. Un 60,3% mantiene que ese crecimiento será moderado, frente al 12% que sostiene que el crecimiento será bajo o bien que no habrá crecimiento.

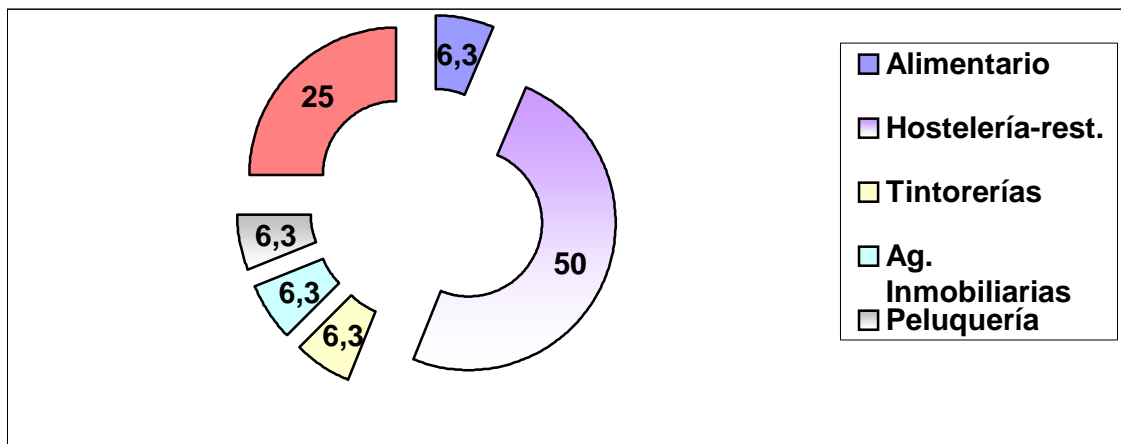
Por sectores de actividad el mayor porcentaje corresponde, como hemos mencionado anteriormente, a los que afirman que el crecimiento será moderado –un 60% del total consultado-. De ese 60% la mayoría corresponde al sector de moda y confección con un 31,4%, seguido del de hostelería-restauración con 14,3% el de otros servicios con el mismo porcentaje, el de alimentación, agencia de viajes y agencias inmobiliarias con un 11,4%.

Crecimiento moderado de la franquicia a corto plazo –entre 1 y 3 años- por sectores.
(En porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Gran Crecimiento de la franquicia a corto plazo –entre 1 y 3 años- por sectores.
(En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Los dos gráficos anteriores nos indican que en los próximos años seguirá la tendencia alcista del sistema de franquicia sobre todo en los sectores objeto de estudio, pues tanto el sector de la hostelería-restauración como el de confección-moda, son los que más avalan este crecimiento del sistema, tachándolo como de gran crecimiento en el caso

del sector de la hostelería-restauración con un 50% del total de sectores que afirman ese gran crecimiento en los próximos años.

Destacar igualmente que el sector de la moda-confección se inclina más por un crecimiento más moderado, quizás por la consolidada posición y maduración de dicho sector.

El sector alimentario es también más cauteloso, e indica que el crecimiento será moderado un 80% de los consultados que se dedican a este sector, aunque realmente la muestra es pequeña, pues del total de los entrevistados afectados a este sector son 5 los que han respondido en este sentido.

Si atendemos ahora al **número de empleados** que trabajan para los sectores objeto de estudio nos damos cuenta que, al igual que ocurre a nivel nacional, tanto el sector de la hostelería-restauración como el de moda-confección son los sectores de la franquicia que más empleo generan en esta comunidad seguido del sector alimentario. Después de estos sectores el de servicios sería el que más empleo generaría.

Número de empleados en la Comunidad Valenciana según sectores.

SECTOR	NÚMERO DE EMPLEOS			
	Menos de 20	De 21 a 50	Más de 50	Ns/nc
Alimentario	1	0	4	0
Hostelería-resta.	2	1	9	1
Moda-confecc.	1	6	8	0
Agencia de viajes	1	0	3	0
Ag. inmobiliaria	0	0	5	0
Peluquería	0	0	2	0
Tintorería	2	0	1	0
Otros servicios	1	1	8	0
TOTAL	8	8	40	1

Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Como se aprecia en el anterior gráfico del total de las 57 empresas franquiciadoras entrevistadas que operan con algún establecimiento o local de su cadena en la Comunidad Valenciana, las que más empleo generan son las dedicadas a los sectores de hostelería-restauración, moda-confección y alimentación seguida de la de otros servicios.

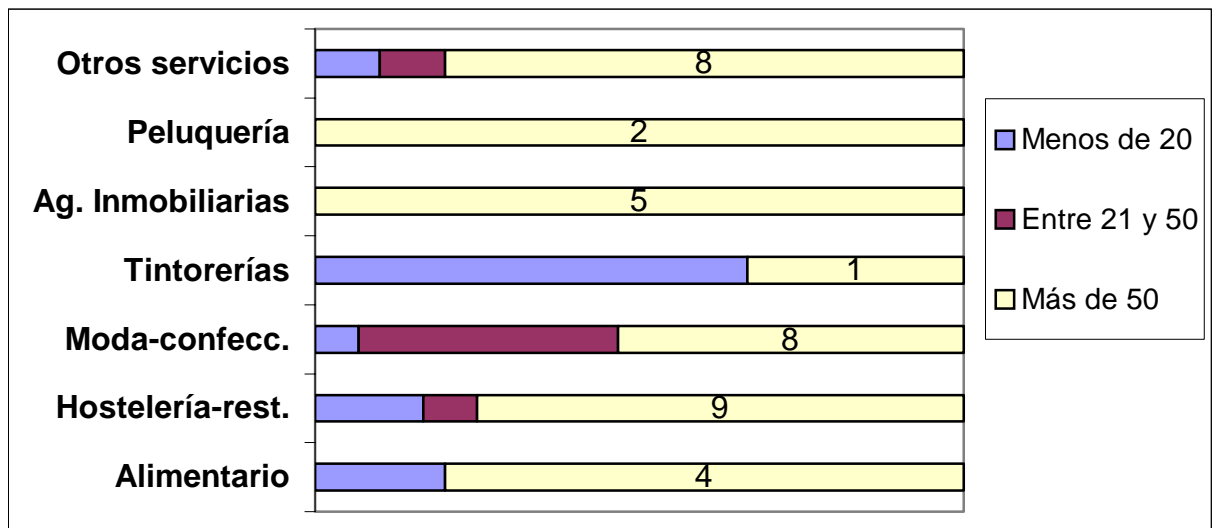
Conviene destacar que el nivel de empleo generado por el sistema de franquicia es elevado, pues como hemos visto en la tabla anterior, la mayoría de las empresas franquiciadoras generan bastantes puestos de trabajo, alrededor de un 71% de las entrevistadas afirman tener más de 50 empleados, destacando de este porcentaje el sector de hostelería-restauración con un 24% aproximadamente, seguido del sector de la moda-confección con un 20% y el de otros servicios con también un 20%.

Las empresas franquiciadoras entrevistadas que generan entre 21 y 50 empleados son 8, es decir un 15% del total, siendo los sectores de moda-confección con 6 franquicias –un 75%– las más numerosas de esta variante seguida del sector de hostelería-restauración y el de otros servicios ambos sectores con una enseña como representante.

La lectura de esta tabla refleja que en lo referido al empleo generado por el sistema de franquicia, los sectores que más empleo generan son el de hostelería-restauración que con más de 50 empleos generados se sitúa a la cabeza, seguido del sector de moda-confección, el de otros servicios y el de alimentación.

En cambio el sector de la franquicia que genera unos empleos de entre 21 y 50 por enseña dedicada a este sector es el de moda-confección, seguido muy de lejos por el de otros servicios y el de hostelería-restauración.

Generación de Empleo de las empresas franquiciadoras por sectores de franquicia.
(Número de franquicias)



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

5. FUTURO DE LAS FRANQUICIAS

Al hablar del futuro de las franquicias, el aspecto principal es saber hacia dónde se dirige el sistema, cualquiera que sea el sector donde nos encontremos. Sin embargo, la fórmula de la franquicia, ha experimentado una gran diversidad de cambios en un espacio temporal muy corto.

Al analizar la evolución del sector de un tiempo a esta parte, somos conscientes de los cambios habidos en el mismo y de los muchos que quedan por suceder. Después del veloz crecimiento experimentado al inicio de la década de los 90, el sector sigue creciendo a un ritmo mucho más sostenido, abordando nuevos desafíos acordes con el período de madurez que, sin duda, está experimentando.

Por ello se hace necesaria, en todos los ámbitos, la capacidad de adaptación a un nuevo entorno en el que, los acontecimientos que hace años creíamos fruto de una innovación, hoy en día pueden ser conceptos obsoletos y desfasados si dejamos de lado la necesaria evolución que éstos deben sufrir.

Exponemos a continuación algunos conceptos que marcarán a buen seguro el futuro del sistema de franquicia.

▪ Internet y el Comercio Electrónico

La llamada nueva economía ha tocado a la puerta del sector. Los pilares básicos sobre los que sustenta el comercio virtual (el marketing y la logística), son precisamente dos de los puntos fuertes de la franquicia, por su amplia implantación geográfica y por el gran conocimiento de marca que habitualmente tiene entre los consumidores. Estos hechos son esenciales para desarrollar estrategias de comercio electrónico en condiciones ventajosas con respecto a otras empresas.

En cualquier caso, la popularización de los dispositivos de acceso a Internet va a incrementar el peso específico de este canal en el mundo de la distribución. El uso de la televisión y también de la telefonía fija y móvil serán el paso definitivo

a partir del cual los volúmenes de negocio serán muy superiores gracias a la accesibilidad.

En un futuro inmediato todas las redes de franquicia dispondrán de un canal nuevo de distribución en el entorno virtual que, lejos de competir con la distribución física, la reforzará y la complementará. De hecho, empresas exclusivamente virtuales se van a disputar los acuerdos con las redes de franquicia para distribuir los productos vendidos en la red. Algunas franquicias ya han empleado. No obstante, para conseguirlo adecuadamente habrán de contar con especialistas multidisciplinares que dominen tanto el sector como las herramientas digitales.

▪ **Flexibilización de las Fórmulas de asociación. Sistemas Mixtos.**

A raíz del planteamiento anterior, han aparecido sistemas de asociación entre franquiciados y franquiciadores con inversores, con empresas de servicios, etc. con la idea de crear empresas mucho mejor preparadas para afrontar procesos de crecimiento en las que el proveedor de servicios, pasa a convertirse en socio.

Estos métodos de asociación están facilitando el desarrollo de las franquicias puesto que se dan unos niveles de implicación superiores, ya que el objetivo beneficia a todos y en él se implican las partes. Este objetivo es la expansión de la red de franquicias.

Por lo tanto podemos decir que cambia radicalmente el planteamiento de lo que es una central de franquicias. Ya no es una empresa especializada en un sector concreto que pretende el desarrollo dentro del mismo. Ahora se trata de un conglomerado de empresas especialistas en el que cada una aporta lo mejor que sabe hacer en su parcela, para conseguir, eso sí, el mismo objetivo que antes crecer y crecer. Toda empresa que sea capaz de aportar algo en relación a ese objetivo, tiene cabida en este planteamiento; por contra, quienes se queden fuera de esta forma de funcionar irán desapareciendo en un corto espacio de tiempo.

- **Segmentación y creación de segundas marcas.**

Debido al grado de saturación que empiezan a experimentar algunos sectores de actividad, los franquiciadores empiezan a considerar dos alternativas fundamentales:

- Buscar mercados exteriores.
- Desarrollar nuevos conceptos de negocio, dentro del mismo sector de actividad.

Esta segunda posibilidad se está empezando a desarrollar con bastante asiduidad por un motivo fundamental: se dispone de un conocimiento privilegiado del mercado y del sector de actividad, que facilita la penetración. Además el bloque de franquiciados existentes es una base de partida muy buena sobre la que asentar el desarrollo.

La creación de segundas marcas tiene una variante que también se está vislumbrando y es la adquisición de las mismas a empresas competidoras en vez de comenzar el lanzamiento desde la nada. Normalmente, estas empresas adquiridas tienen unos rasgos muy marcados que son los siguientes: no se trata de grandes organizaciones, puesto que normalmente están empezando a crecer; han detectado un nicho rentable y con grandes posibilidades de desarrollo. Estos hechos determinan precios de adquisición relativamente bajos y la fusión con la gran empresa le imprime un ritmo de crecimiento mucho más alto a esas marcas.

- **Popularización de las nuevas formulas de implantación (Food Court, Córner, etc).**

Comienza a resultar habitual ver cómo diversas cadenas comparten espacios comunes para implantar sus respectivas unidades de negocio, sobre todo en centros comerciales. Igualmente se ha observado un aumento considerable de la fórmula del *córner*, muchas veces empleado por enseñas para facilitar un posterior planteamiento de franquicia con local de negocio exclusivo.

Se trata de fórmulas relativamente conocidas pero muy poco utilizadas por desconocimiento de su utilidad o por falta de visión. La necesidad de cubrir entornos más reducidos demográficamente, o simplemente de aligerar los costes de arrendamiento de la cuenta de resultados, han conducido a estas fórmulas.

En estos momentos, el caballo de batalla está centrado en identificar empresas con las que compatibilizar los negocios en ubicaciones compartidas o en diseñar conceptos específicos para esta estrategia. No se trata únicamente de crear un stand o de unir dos negocios por la buenas. Sin sentido y sin criterio no se consiguen resultados y algunas empresas ya están empezando a conseguirlos. Los franquiciadores atan no sólo los planteamientos estratégicos, sino todos los aspectos que puedan dar lugar a cualquier futuro problema. Con esta perspectiva, la estrategia jurídica cobra un papel primordial en el que la prevención y el análisis de la situación son fundamentales.

- **Alianzas Estratégicas**

Se están detectando muchos movimientos de este tipo. Un tradicional secretismo en la forma de operar tradicional de los franquiciadores va dejando paso un innumerable conjunto de acuerdos posibles en todos los órdenes empresariales, ya se trate de aspectos relacionados con el desarrollo de la red, con la tecnología, con la financiación, con la búsqueda de personal, con la implantación, con la publicidad, con el control de la red, con la logística o con cualquiera que tenga algo que aportar.

Incluso las firmas franquiciadoras complementarias refuerzan su atractivo al público creando alianzas estratégicas, lo que se resume en aperturas conjuntas en un mismo local, o en promoción de sus marcas conjuntamente.

El descubrimiento de las posibilidades y ventajas que está aportando a los pioneros el mundo de las alianzas está lanzando a los franquiciadores a una carrera que acaba de empezar. Esta tendencia no se identifica especialmente entre empresas de un tamaño u otro, y tanto los grandes como los no tan grandes van a hacer uso de ella sin distinciones. Tan sólo una consideración: antes de comenzar

la formalización de cuerdos será necesario evaluar las ventajas y el aliado, los pasos equivocados pueden hacer perder tiempo a más de una empresa.

Mientras que anteriormente existían unas prohibiciones concretas y rigurosas en esta materia, ahora mismo el campo de actuación se ha ampliado considerablemente pudiendo el franquiciador obligar a utilizar su canal bajo unas determinadas condiciones.

Bajo este panorama, mucho más ventajoso, las centrales de franquicia están explorando nuevas posibilidades con el objetivo de saber los beneficios que se pueden obtener de las mismas para encajarlas y aplicarlas en su estrategia global de negocio.

Por este motivo los proveedores van a jugar un papel distinto, el control de la situación, ha pasado a manos del franquiciador y ahora está aprendiendo a manejar este mayor poder de actuación.

▪ **Internacionalización**

El desarrollo del mercado nacional y las necesidades de mantener el nivel de crecimiento marca una salida natural de las franquicias españolas hacia el extranjero. Existe un número cada vez mayor de franquiciadores y enseñanzas españolas con presencia en el extranjero.

Los mercados que se empiezan a explorar inicialmente son el portugués y el iberoamericano, ambos con unos niveles de crecimiento elevadísimos y con unas características culturales y económicas que propician el desembarco de las franquicias españolas.

Otros mercados como el europeo, más competitivo que los anteriores, no se están teniendo tan en cuenta, aunque algunas marcas ya han empezado a implantarse. El futuro, no tan inmediato como en los otros mercados, está ahí para muchas empresas. Las más fuertes ya han entrado.

En lo que se refiere a la manera de organizar esta internacionalización se observan dos tendencias: la master franquicia local y la implantación propia. No

existe un patrón determinado sobre qué tipo de empresa es más apta para una o para otra fórmula.

Lo que sí está claro, es que cada vez será más frecuente viajar al extranjero y empezar a familiarizarnos con nuestras franquicias. Paso a paso, es un hecho que empieza a ser notorio.

- **Fusiones, adquisiciones e inversiones**

En los últimos años hemos asistido a una serie de operaciones no habituales cuando nos referíamos al sector de la franquicia en nuestro país: la fusión, generalmente por absorción, de determinadas centrales franquiciadoras, o la adquisición de cadenas completas de un cierto sector de actividad por parte de centrales directamente competidoras que conseguían así un mayor posicionamiento y presencia en el mercado.

Se contemplan hoy día, todo tipo de actividades financieras con el fin de lograr un más adecuado y firme crecimiento. Actividades de capital riesgo, refuerzo de establecimientos propios, desinversiones parciales para apoyar otras líneas, tomas de participación en otras sociedades, impulso financiero a la exportación, etc..

- **Los fabricantes y las grandes empresas siguen utilizando la franquicia**

Una tendencia que empezó a vislumbrarse hace relativamente poco se está viendo consolidada por el éxito de los primeros empresarios de este tipo que empezaron a utilizar la franquicia como alternativa de distribución.

Tradicionalmente los fabricantes llevan a cabo grandes esfuerzos publicitarios y de marketing para dar salida a sus productos que luego quedan en poder de los distribuidores que los maneja según sus intereses, que habitualmente no son los mismo que los del fabricante. Este hecho provoca que se pierde la batalla frente al cliente por no poder controlar el punto de venta. *Solución:* Crear una red de puntos de venta en la que se controle la distribución de los productos y en la que se rentabilicen más adecuadamente los esfuerzos realizados. Y la manera más rápida de conseguirlo es mediante acuerdos de franquicia. Los primeros en

utilizar esta fórmula han tenido éxito y otros grandes fabricantes están siguiendo sus pasos. Este tipo de canal cautivo les es mucho más rentable y sobre todo fiel, además planifican mejor la producción. Entre estos podemos destacar cerveceras, grandes empresas de telecomunicaciones, fabricantes de ropa, etc.

- **Aparición de nuevos sectores**

El creciente éxito de la franquicia anima a empresarios de sectores que tradicionalmente no la habían utilizado. El número de sectores sigue aumentando y prueba de ello es la aparición de numerosas y atractivas nuevas franquicias en todos los órdenes comerciales, que tienen en común la comercialización de forma original de un producto o servicio hasta ahora ofrecido por el mercado de manera tradicional y, por lo general, por parte de unidades de negocio independientes.

No queremos decir con esto que todo se pueda franquiciar, pero sí que la práctica totalidad de las actividades pueden hacer uso de esta fórmula como sistema de crecimiento empresarial.

Los servicios están tomando la iniciativa en cuanto a novedades. Muchos de ellos aún operan en mercados relativamente modestos y sus posibilidades de crecimiento no son altas, pero demuestran que determinadas actividades son capaces de franquiciarse y sobre todo están preparados para crecer en cuando su sector también lo haga. Profesiones liberales, oficios, actividades deportivas, etc. son algunos ejemplos del futuro que nos espera.

- **Cambia la óptica. La franquicia de empresa a gran empresa**

Tradicionalmente la franquicia ha sido considerada como un conjunto de pequeñas empresas, pero el éxito de muchas de las centrales ha ido modificando este concepto hasta conseguir que la franquicia se asocie más a la imagen de gran empresa.

La salida a bolsa de algunas empresas, la presencia constante en ubicaciones preferenciales, la internacionalización, las inversiones publicitarias y otros

hechos similares, son los motivos que han ayudado a cambiar la forma de ver la franquicia.

Ya no se trata de pequeñas empresas. La imagen que se está asociando a las redes de franquicia es la de estructuras sólidas y bien asentadas con una organización perfecta.

De ser considerada un conjunto de tiendecitas ha pasado a ser vista con un conglomerado empresarial asentado sobre una red de distribución profesionalizada.

Algunas franquicias se encuentran entre las empresas más grandes de España y, viceversa, algunas de las empresas más grandes de España están utilizando la franquicia.

Por este motivo está atrayendo la mirada de la gran banca, de los inversores, de la prensa económica, de la opinión pública y de los consumidores. El 100% de la población sería capaz de citar sin pensar un número grande de marcas que operan en franquicia, incluso algunas que no lo son se consideran como tal. Tan grande es la fuerza que está adquiriendo el sector.

Analizamos a continuación dos aspectos fundamentales del futuro de las franquicias: Internacionalización y la franquicia e internet.

5.1. Internacionalización de las franquicias

El concepto de franquicia se basa en reproducir un concepto de negocio ya experimentado por el franquiciador, en otro lugar diferente conservando toda la identidad de la marca y de ese concepto de negocio.

Si un establecimiento franquiciado funciona en Madrid y Barcelona. ¿Por qué no lo haría en Málaga, Oviedo o La Palmas? De esto se trata la franquicia de aprovecharse de la experiencia empresarial del franquiciador o de su concepto de negocio y de intentar reproducirlo lo más fielmente posible conforme a las directrices de la marca. Y si ya se ha experimentado suficientemente en el país de origen y se comprueba que el éxito es seguro. ¿Por qué no dar el salto y franquiciar en el extranjero?

Dar el salto hacia otros mercados diferentes al propio no es tarea fácil. Sin embargo, la franquicia española cada vez tiene mayor presencia en el ámbito internacional. La consultora especializada Tormo & Asociados cifran en 158 enseñas de origen nacional que ya están operando en distintas partes del mundo, concretamente en 77 países.

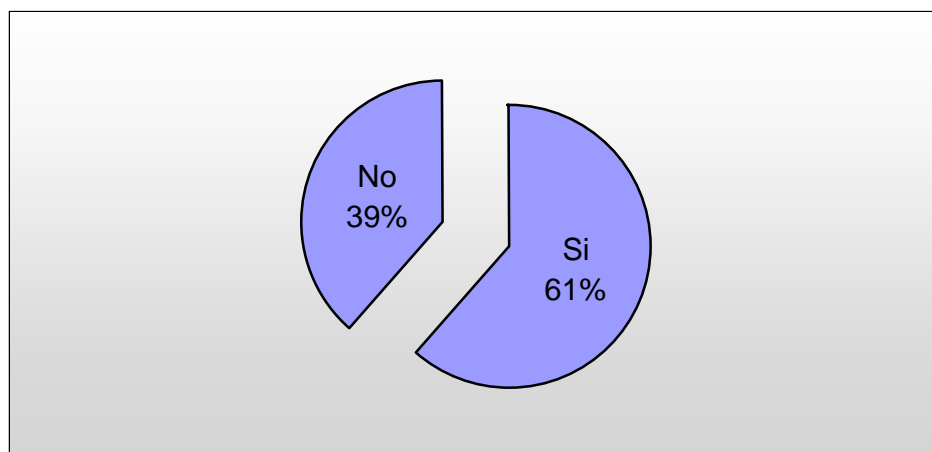
En total, suman 3.763 establecimientos en los que cuelga el rótulo de una firma nacida en España. La mayoría de ellas utilizan la fórmula de franquicia directa para desarrollarse en el extranjero o bien se llega a un acuerdo de master franquicia con un socio local, para que expanda la marca.

Por lo que respecta a los datos obtenidos de la encuesta realizada, la mayoría de las empresas franquiciadoras con presencia en la Comunidad Valenciana afirman tener algún establecimiento de su enseña en el extranjero.

Del total de las 57 empresas franquiciadoras consultadas, más del 61% mantiene disponer de algún establecimiento de la marca en el extranjero, frente a algo más del 38% que sostiene carecer de establecimiento alguno fuera del territorio nacional.

Del total de franquicias consultadas 35 son las que afirman ser una marca internacional frente a las 22 que todavía operan en España.

Franquicias que operan en el extranjero (En porcentaje)



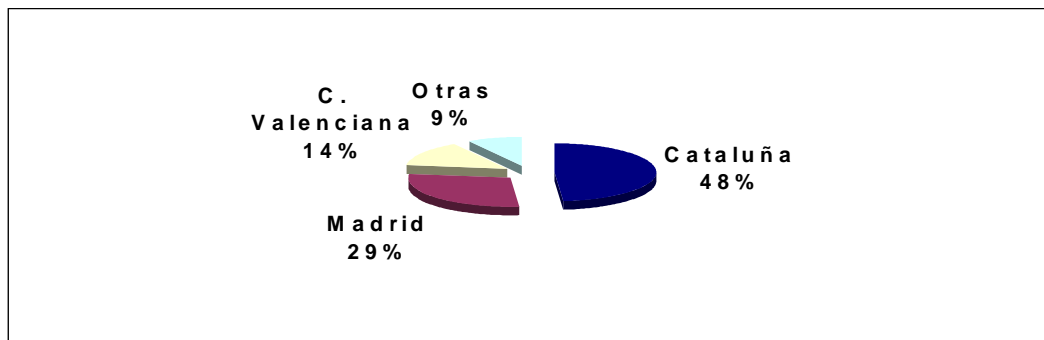
Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Por Comunidades Autónomas destaca Cataluña, lógicamente al ser ésta la comunidad reina en cuanto a franquicias se refiere, con un 48,6% del total de las franquicias internacionales -pues de un representación total de 25 empresas de esta comunidad entrevistadas, el 68% de ellas afirman disponer de algún establecimiento en el extranjero-.

Le sigue Madrid con 28,6% de empresas franquiciadoras operando en el extranjero, y luego la Comunidad Valenciana con 14,3%.

Es importante resaltar que del total de las empresas franquiciadoras entrevistadas, el 43,9% corresponden a franquicias de Cataluña, el 26,3% a franquicias madrileñas y el 19,3 a franquicias valencianas, habiendo un 10,5% que pertenece al resto de las comunidades autónomas.

Franquicias que operan en el extranjero por Comunidades Autónomas (En porcentaje).

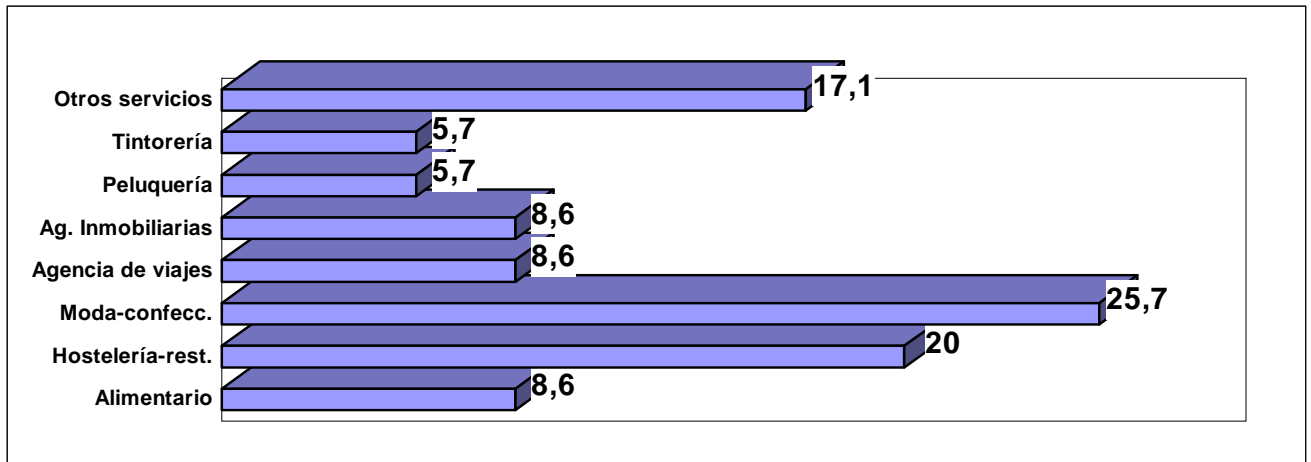


Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Atendiendo a los sectores objeto de estudio, observamos que los sectores más propicios a internacionalizar su marca son por este orden el de la moda-confección con un 25,7% y el de la hostelería-restauración con un escaso 20% , dejando el resto del porcentaje para el sector de alimentación con un 8,6%, el de agencia de viajes y el de agencias inmobiliarias con el mismo porcentaje que el sector de alimentación, los sectores de peluquería y tintorería ambos con el mismo porcentaje, un 5,7% y un 17,1% para el resto de servicios.

Por tanto hemos visto que de los sectores objeto de estudio, los más internacionales son el de la moda-confección el de hostelería-restauración y el de alimentación.

Franquicias que operan en el extranjero por sectores (En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Con respecto a los establecimientos o locales implantados en el extranjero, el mayor número de ellos corresponden a aquellos que son asociados, es decir a aquellos que no son propiedad de la empresa franquiciadora y esta ha concedido una licencia de franquicia a un franquiciado para explote el negocio en ese país bajo las directrices que el franquiciador le marca.

Así del total de las 35 enseñas con representación en el extranjero, el 71,4% de ellas afirman que predominan los establecimientos asociados en vez de los propios.

Cosa esta lógica, pues no cabe duda que el coste de abrir un establecimiento en el extranjero es enorme, aparte de que es mucho más fácil conceder una licencia de franquicia a un empresario local que conoce las características del mercado, los canales de distribución, etc., que intentar aventurarse en un mercado nuevo que a veces es muy diferente al mercado nacional por rasgos socio-culturales.

El 17,1% afirma que predominan los establecimientos propios, únicamente 6 franquiciadores de los 35 que poseen alguna marca en el extranjero. El porcentaje más pequeño, aparte de aquellos que no sabían o no contestaron corresponde a aquellas marcas que disponen en el extranjero de establecimientos franquiciados pero que son mitad propios y mitad asociados, ese porcentaje de los entrevistados es del 8,6%.

Por Comunidades Autónomas observamos que en Cataluña, por ejemplo, el mayor porcentaje es el referido a aquellas empresas franquiciadoras que disponen en el extranjero de más establecimientos asociados que propios con aproximadamente un 76% de las franquicias internacionales catalanas consultadas. Igualmente Madrid con un 70% de sus franquicias que exportan su marca al extranjero, prefieren no correr excesivos riesgos y asociarse con un empresario o empresa local. Valencia baja este porcentaje hasta el 60%.

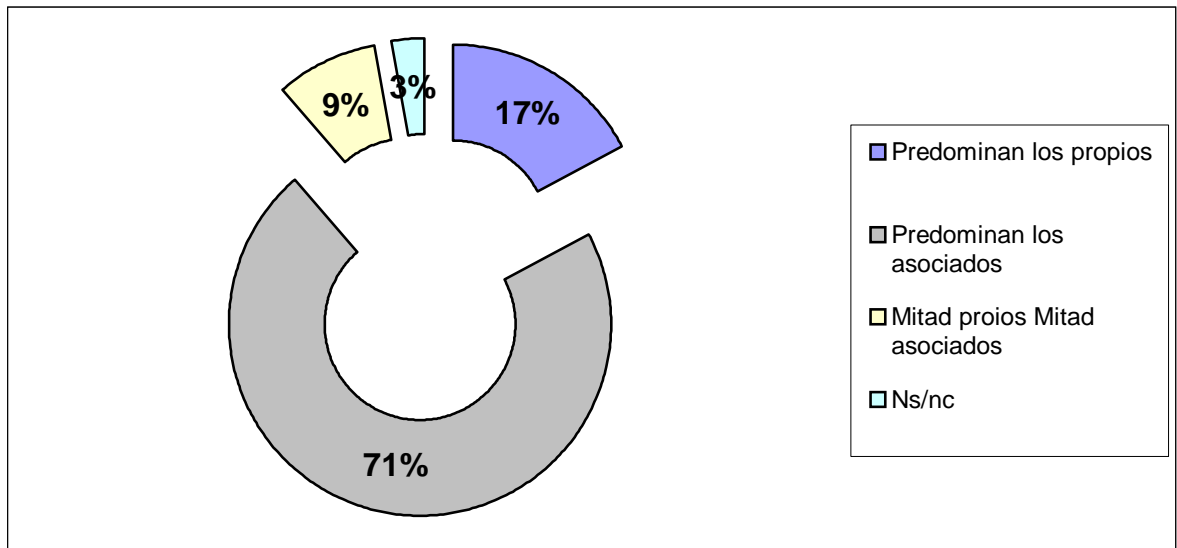
Si atendemos a los sectores objeto de estudio, vemos que los tres sectores prefieren a la hora de salir al extranjero, buscar la seguridad de un socio en dicho país conocedor del mercado, de los canales de distribución, de los gustos de la clientela, en definitiva conocedor de su cultura. Por ello, quizás, el sector que necesite más al socio local, a la hora de internacionalizar su marca, sea el sector de la alimentación, pues es lógico que aunque se empiece a extender una marca franquiciada en el extranjero se comience por países limítrofes al país de origen de la marca, y por tanto haya una pequeña identidad geográfica, muchas veces los gustos y costumbres varían.

Por ello un 66,7% del total de las empresas franquiciadoras del sector alimenticio que han respondido que mantienen algún establecimiento de la marca en el extranjero, afirman que dichos establecimientos son regentados por franquiciados, es decir asociados.

En el caso del sector de la hostelería-restauración el porcentaje alcanza el 57,1%, siendo el porcentaje más bajo el referido al de la moda-confección con un 55,6%.

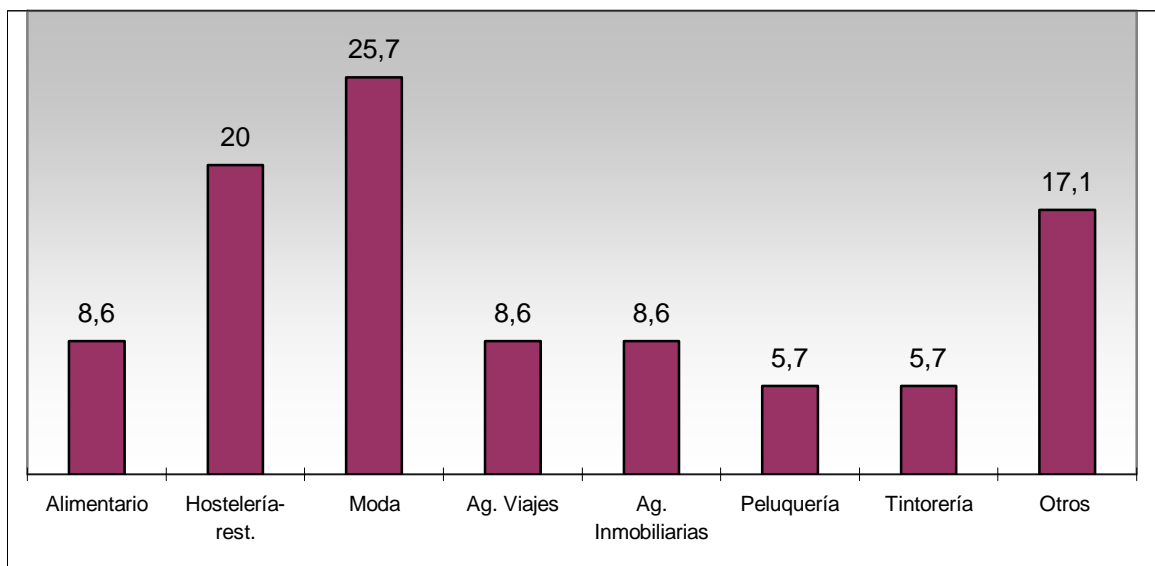
Esto último puede interpretarse como que el sector de la moda es un sector muy genérico y global y pocas diferenciaciones existen entre, por ejemplo cada país europeo, pues es la mismo tipo de moda, que pudiéramos llamar “occidental”; por tanto el hecho de que en este sector se recurra menos a los franquiciados extranjeros, a la hora de lanzar la marca internacionalmente, debe responder no al miedo al desconocimiento de las características y peculiaridades del sector en ese determinado país, sino más bien debe ser motivado por razones económicas o de logística.

Enseñas que operan en el extranjero, según la clase de establecimientos. (En porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Franquicias que operan en el extranjero con establecimientos asociados por sectores. (En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Con respecto a la fórmula más habitual para que la enseña salga al plano internacional, es el *Master Franquicia*, la que se lleva el primer puesto. Otras fórmulas son la salida directa o bien una salida compartida a través de un *Joint-Venture*.

Una *master franquicia* es un acuerdo por el cual el franquiciador concede los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio, a una persona jurídica o física con el objeto de desarrollar su marca. Existe una variante que es la *master franquicia participada*, que es una fórmula poco habitual que consiste en un acuerdo con un socio local del país donde se va a desarrollar la marca, suscrito por el franquiciador de la cadena en participación con franquiciados de la marca.

Una salida directa de la franquicia consiste en la apertura de delegaciones o sucursales o bien de tiendas piloto cuya función es *testar* el nuevo mercado al que se pretende llegar. Estos establecimientos son centros integrados en la propia estructura de la empresa.

No tienen personalidad jurídica propia y actúan como simples oficinas de ventas en el extranjero, investigando el mercado y desarrollando la actividad en su ámbito geográfico por cuenta de la enseña.

Un *joint-venture* es una alianza estratégica temporal entre dos o más empresas. Se formaliza jurídicamente mediante un contrato o la constitución de una sociedad conjunta.

Según un estudio realizado por el Salón Internacional de la Franquicia de Valencia (SIF), la *Master franquicia* es la fórmula más común utilizada por los franquiciadores a la hora de salir al exterior, añade además el estudio, que dicha fórmula es el método ideal, principalmente cuando se trata de países con culturas diferentes o cuando se prevé implantar un número significativo de establecimientos.

Los datos recogidos por la encuesta realizada a franquiciadores con implantación en la Comunidad Valenciana, reflejan la misma conclusión que ya hemos expuesto anteriormente, la *master franquicia* es la fórmula más habitual utilizada por los franquiciadores para sacar su marca al exterior.

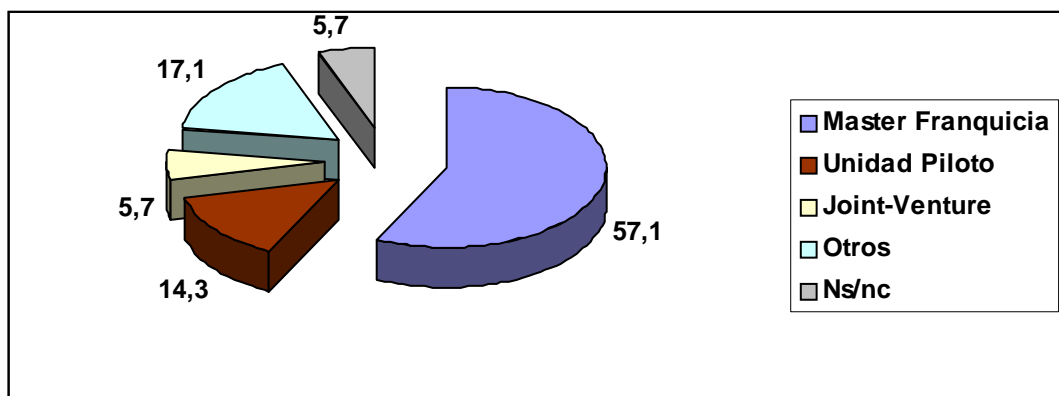
Del total de los 35 franquiciadores que han afirmado disponer de algún establecimiento en el extranjero, el 57% de ellos sostiene que han elegido la fórmula de la master franquicia, la unidad piloto o salida directa a sido utilizada por el 14,3%, el joint-venture es elegido por el 5,7%. Siendo el resto de porcentajes los que no supieron contestar a la cuestión o los que tienen otras fórmulas comerciales para internacionalizar su marca.

Con respecto a las Comunidades Autonómicas, Cataluña es la región que más utiliza la master franquicia como fórmula de expansión internacional de la marca, con cerca del 76,5%, seguido de Madrid y la Comunidad Valenciana ambas con un 40%.

La unidad piloto es utilizada mayoritariamente por las empresas franquiciadoras valencianas con un destacado 40%, seguidas de los franquiciadores madrileños y catalanes también ambos con un 20%.

Respecto al joint-venture los únicos que manifiestan haber utilizado esta fórmula de acuerdo comercial han sido los franquiciadores madrileños, aunque si bien es cierto que del total de las 35 enseñas que tienen representación en el extranjero, los que han elegido esta última fórmula han sido únicamente dos representantes de la Comunidad de Madrid.

Fórmula utilizada para extender internacionalmente la franquicia. (En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Si se utiliza la fórmula de la master franquicia, lo más importante será encontrar el socio adecuado para que lleve a cabo la expansión. Este socio local conoce las costumbres, la cultura, las leyes, en definitiva posee la información necesaria para entrar con éxito en la sociedad. Su correcta elección es básica.

Fórmula utilizada para extender internacionalmente la franquicia, por Comunidades Autónomas (En porcentaje).

	Master Franquicia	Unidad Piloto	Joint-Venture	Otros	Ns/nc
CATALUÑA	65	20	0	33,3	50
C. VALENCIANA	10	40	0	16,7	0
MADRID	20	20	100	33,3	50
OTRAS	5	20	0	16,7	0

Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Respecto a las zonas geográficas extranjeras en las cuales las marcas españolas se encuentran presentes, diremos que están extendidas por los cinco continentes. Es evidente que, en los dos últimos años, se ha empezado a dinamizar este tema de la internacionalización. Pero, cuando cualquier enseña se plantea entrar en un mercado exterior, debe tener en cuenta una serie de factores: analizar los gustos culturales y adaptarse a ellos, la legislación existente, los posibles competidores que se va a encontrar, el idioma, la fórmula a emplear..., y, por supuesto, disponer de capacidad económica suficiente para afrontar la aventura empresarial y recursos técnicos y humanos. Son aspectos esenciales para evitar posibles fracasos.

Por eso, muchas marcas comienzan creando una unidad piloto, con el fin de comprobar la aceptación de su concepto a las nuevas circunstancias.

Con respecto a los países más comunes a la hora de extender internacionalmente la marca franquiciada, hay que destacar que el primer destino es lógicamente el Europeo, con nuestros países vecinos como primeros receptores de nuestras enseñanzas nacionales.

El primer país destino de las marcas españolas es sin duda alguna Portugal, la mayoría de las franquicias españolas comienzan probando su concepto de negocio internacional en el mercado luso, por ser este país tanto tan cercano geográficamente como culturalmente.

Según datos de la empresa especializada Tormo & Asociados, en Portugal existen aproximadamente unas 106 marcas de franquicias nacionales operando en su territorio. Estas franquicias suman entre ellas más de 930 establecimientos. Entre ellas predominan las dedicadas a la moda-confección, hostelería-restauración, parques infantiles, mensajería, cosmética, agencias de viajes y cosmética entre otras. La cadena española que posee más establecimientos es la enseña de tintorería rápida Pressto que tiene más 67 establecimientos en el país vecino.

Por otro lado la franquicia directa es la fórmula más utilizada para la implantación de las enseñas españolas, debido a la proximidad geográfica.

En Francia, segundo país con presencia de nuestras franquicias, es el destino elegido por 27 enseñas nacionales las cuales poseen 611 establecimientos. Andorra con 26 y 72 locales, e Italia con 19 firmas y 279 establecimientos quedan a la zaga del país luso. Como se puede observar todos muy cercanos a España, donde casi todas las empresas de franquicia utilizan una gestión propia como modo de operar.

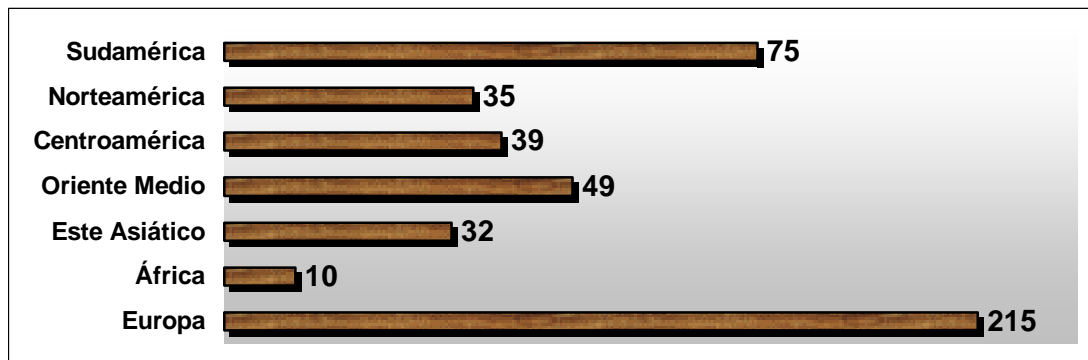
También destaca la implantación en mercados maduros o exigentes como lo puedan ser el mercado alemán y el inglés. En el primero existen 16 marcas, que suman 102 locales, destacando Picking Pack Service Point y Telepizza. En el Segundo, operan 13 cadenas y un total de 609 puntos de venta.

El resto de países europeos, especialmente los del Este, la franquicia nacional comienza a asomarse tímidamente: en Bulgaria, Rumanía, Rusia, Lituania, Eslovenia y Ucrania existe una leve representación de marcas españolas. Noruega y Suecia también operan al menos un par de enseñas españolas.

En definitiva, prácticamente toda Europa tiene al menos algún representante de las franquicias nacionales, a excepción de Finlandia, Albania, Chequia o Islandia. Esto refleja la solvencia de nuestras marcas, ya que el continente europeo es muy exigente, con diferentes idiomas, gustos culturales, culinarios..., y a ellos han sabido adaptarse

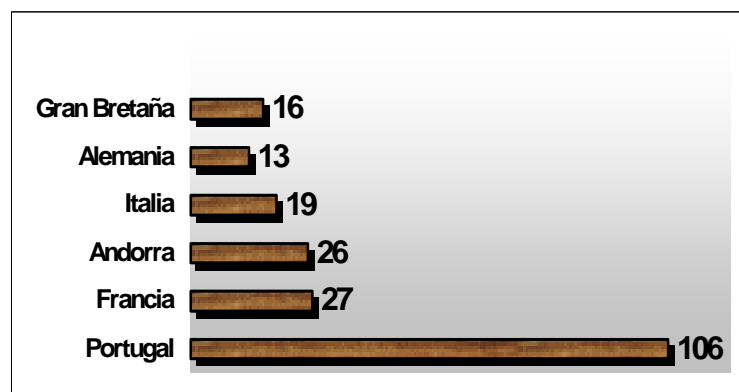
las firmas nacionales, que ya están en 27 países, con 2.867 establecimientos en total, según la consultora Tormo & Asociados.

Destino de las franquicias españolas en el extranjero por número de enseñas.



Fuente: Tormo & Asociados

***Principales países europeos destino de las franquicias españolas.
(En número de enseñas).***



Fuente: Tormo & Asociados

En el mercado africano únicamente existen 10 marcas españolas operando en 3 países, Túnez -Sol Meliá con 9 hoteles, y Young Body- ambas franquicias establecidas de forma directa. En Sudáfrica opera Ka Internacional, y finalmente Marruecos, donde la cercanía permite que se asienten un mayor número de enseñas españolas,

concretamente 7, pues la corta distancia física que le separa de nuestro país le permite solventar dificultades e imprevistos con mayor rapidez que en otros lugares.

Todas estas franquicias suman 22 establecimientos abiertos en el continente africano.

El Este Asiático (incluyendo Australia y Nueva Zelanda), es uno de los continentes con menor presencia española, aunque debido a su extensión es difícil ir copando zonas y países, lo cierto es que existen 32 enseñas nacionales operando en dicha área, destacando Japón, Filipinas y Singapur como destinos de esa área con mayor presencia de marcas españolas.

En Oriente Medio predominan las enseñas de moda, aunque existen otros sectores presentes en dicha zona. En la actualidad cerca de 50 enseñas españolas mantienen los 125 puntos de venta, destacando sobre todo, Arabia Saudí, Líbano y Qatar.

En la mayoría de los países de Centroamérica existe al menos una franquicia española, a excepción de Belice. En total operan en dicha área 39 enseñas españolas, destacando República Dominicana con 11 enseñas y Cuba con 6 firmas.

En Norteamérica salvo México con 26 marcas, los demás países tanto Canadá y Estados Unidos no existe una gran presencia de nuestras marcas, pues en Canadá solamente existen 2 enseñas y en EE.UU. 7, pues se trata del país pionero del sistema de franquicia muy poco abierto a la entrada de negocios extranjeros, por tanto una zona bastante difícil.

Por el contrario en los países Sudamericanos –en nueve de ellos-, existe una amplia representación de nuestras enseñas nacionales. 75 marcas son las que operan en la mayoría de los países sudamericanos, destacando Argentino con 20 firmas y 122 establecimientos, Venezuela con 18 y 68 tiendas, Chile con 12 y Perú con 8.

De todo lo expuesto anteriormente se deduce que la franquicia española sigue conquistando los cada vez difíciles mercados extranjeros a través de su experiencia y su buen hacer, irrumpiendo con fuerza y seguridad.

Por otro lado y en lo que respecta a la presencia de franquicias de origen extranjero en nuestro país, diremos que actualmente existen 139 enseñas operando con 6.017

establecimientos. España es un país atractivo para las franquicias extranjeras, además puede ser la cabeza de puente para el mercado hispanoamericano. En 1959 se asentó la primera franquicia extranjera en España –Spar-, que actualmente sigue operando en parte de nuestro territorio.

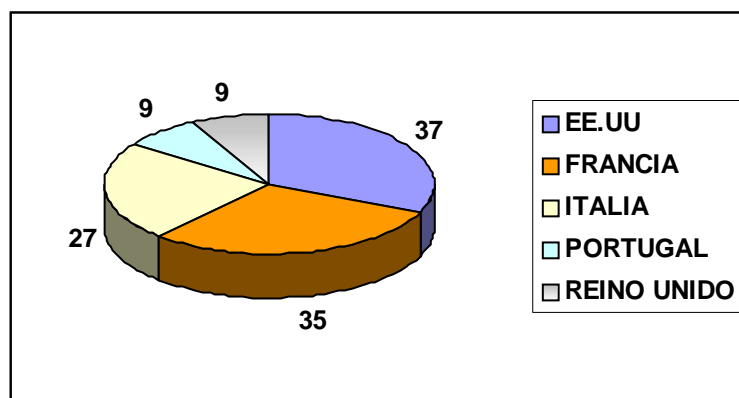
De los 17 países que están representados a través de distintas marcas franquiciadoras, destaca como no podía ser de otro modo EE.UU. que con un número de enseña cercano a las 40 está presente con más de 1.965 establecimientos. Conviene resaltar que no hay actualmente, aunque parezca extraño, ninguna enseña de origen centroamericano o sudamericano, ni siquiera por similitud cultura e idioma. Después de EE.UU. le sigue en cuanto al número de enseñas Francia con 35 e Italia con 27.

Por número de establecimientos después de EE.UU. , Holanda es el país que más locales de franquicia tiene, sobre todo gracias a la enseña Spar que tiene cerca de 1.464 locales ella sola.

Francia con 984 sería el tercer país extranjero en lo relativo al número de comercios, seguido de Italia con 714.

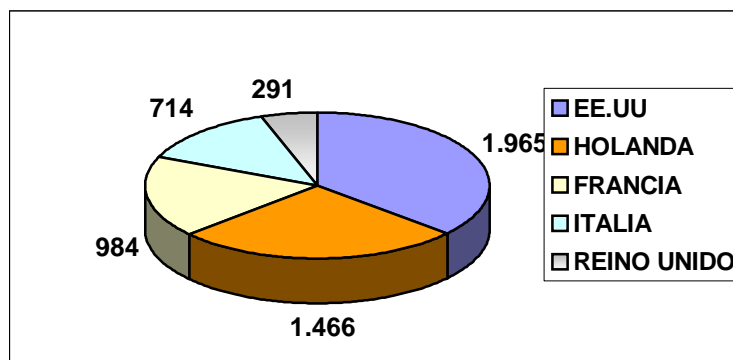
Parece lógico que sean, aparte de las franquicias norteamericanas, las enseñas de nuestros países más vecinos las que estén presente mayormente, pues como ocurría también a la inversa, debido a la proximidad geográfica es mucho más fácil extender internacionalmente la marca empezando con los países limítrofes, pues se solventa con más prontitud cualquier anomalía o problema que pueda surgir.

Los cinco primeros países con mayor número de enseñas en España



Fuente: Tormo & Asociados

Los cinco primeros países con mayor número de establecimientos en España



Fuente: Tormo & Asociados

Dentro de nuestro territorio, los primeros destinos elegidos por las franquicias extranjeras que quieren implantarse en España, son Madrid y Cataluña. Estas zonas son las que más enseñas y locales extranjeros están implantados.

Las Comunidades Autónomas con menor implantación de las enseñas extranjeras son Ceuta y Melilla, La Rioja y Cantabria.

Enseñas extranjeras con más establecimientos en Cataluña

ENSEÑA	SECTOR	Nº DE ESTABLECIMIENTOS
SPAR	ALIMENTACIÓN	99
TECNOCASA	INMOBILIARIA	61
MC DONALD´S	RESTAURACIÓN	60
G. BETA ELECTRÓNICA	SEGURIDAD	42

Fuente: Tormo & Asociados

Enseñas extranjeras con más establecimientos en la Comunidad de Madrid

ENSEÑA	SECTOR	Nº DE ESTABLECIMIENTOS
TECNOCASA	INMOBILIARIA	99
BURGUER KING	RESTAURACIÓN	77
MC DONALD´S	RESTAURACIÓN	49
WALL STREET I.	IDIOMAS	42

Fuente: Tormo & Asociados

Enseñas extranjeras con más establecimientos en la Comunidad Valenciana

ENSEÑA	SECTOR	Nº DE ESTABLECIMIENTOS
SPAR	ALIMENTACIÓN	177
MC DONALD'S	RESTAURACIÓN	32
TECNOCASA	INMOBILIARIA	29
BURGUER KING	RESTAURACIÓN	24

Fuente: Tormo & Asociados

Pero la internacionalización de las enseñas no es fácil, y no todas las que quisieran extender fuera de nuestras fronteras su concepto de negocio lo pueden hacer. Diversas dificultades y problemas sobre todo a la hora de encontrar un buen franquiciado extranjero son las causas más comunes de la no internacionalización de algunas enseñas españolas.

De hecho, y siguiendo con la entrevista realizada a 57 franquiciadores con representación en la Comunidad Valenciana, 22 de los representantes de estas enseñas afirmaban que no poseían ningún establecimiento en el extranjero, lo que supone un 38,6% del total de los encuestados.

Analizando, ahora las causas de esa imposibilidad de internacionalización de estas empresas observamos que, la principal respuesta que encontramos es la relativa a necesidad de encontrar un master franquiciado idóneo. Esta causa es la más respondida por el 90% de esos 22 empresarios que no disponen de ningún establecimiento fuera de España.

La segunda causa por la que encuentran dificultad de internacionalizar su marca los entrevistados radica en la necesidad de asentamiento de la marca en el mercado internacional, este porcentaje desciende a un 86,4%. Igualmente el desconocimiento al mercado extranjero es otra causa que obtiene el mismo porcentaje anterior. La última razón es la relativa al insuficiente capital económico para abordar tan magnífica aventura, con un porcentaje de un 81,8%.

Insuficiente capital económico, desconocimiento del mercado extranjero, necesidad de encontrar un master franquiciado y la necesidad de asentamiento de la marca en el mercado internacional, son las principales causas que dificultan la salida al exterior de algunas de nuestras enseñas. Pero con un poco de tiempo y con inversión se puede acometer la idea de internacionalizar la marca.

5.2. Las Franquicias e Internet

En la actualidad, las empresas se encuentran con competencias en un mercado cada vez más global, abierto y cambiante; del mismo modo los consumidores, tienen ante sí más oportunidades para elegir productos y servicios ofrecidos por estas empresas.

Ante esta nueva situación se ofrecen mayores oportunidades de crecimiento y consolidación para las empresas, siempre que se apueste por la innovación y adaptación a un mercado, donde las nuevas tecnologías, los sistemas de comunicación e información así como nuevas formas de organización y gestión empresarial adquieren un especial protagonismo.

La información es un recurso básico para la competitividad de la empresa. Su necesidad, desde la perspectiva de la gestión de la innovación, se basa en los siguientes aspectos:

- ❑ La capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio.
- ❑ La capacidad para conocer las necesidades de los clientes.
- ❑ La capacidad para identificar las actuaciones de la competencia.
- ❑ La capacidad para que exista una buena comunicación entre todos los elementos integrantes de la empresa.

De acuerdo con ello, la información condiciona la efectividad de la gestión del proceso de innovación, y puede clasificarse en:

- ❑ Información interna: generada por la empresa.
- ❑ Información externa: procedente del entorno.
- ❑ Información corporativa: enviada al exterior por la empresa.

Para lograr que la información se obtenga y circule por la empresa de la forma más eficiente posible, es necesario utilizar *las tecnologías de la información*. Estas tecnologías abren un amplio conjunto de posibilidades en el ámbito interno y en el de las relaciones con los proveedores y con los clientes, a la vez que obligan a modificar los tradicionales métodos de transmisión de información hacia el exterior -publicidad, promociones-.

El papel que deben desempeñar las tecnologías de la información ha de basarse en su utilidad para cada caso concreto; es decir, tienen que estar contempladas en términos de las necesidades del negocio.

Las necesidades de información de la empresa, por tanto, llevan a considerar diferentes aplicaciones que pueden aplicarse alrededor de los siguientes puntos:

En el ámbito interno de la organización, se necesita integrar y distribuir la información mediante el desarrollo de un Sistema de Información. Este sistema se define como el conjunto de procesos desarrollados en ordenadores, que, operando sobre el conjunto de los datos de la empresa, recopilan, procesan y distribuyen la información de forma selectiva para que la empresa sea operativa.

Con respecto al exterior de la organización, se necesita más rapidez a la hora de recibir o enviar información a otros agentes. Las tecnologías de la información permiten tener un contacto más estrecho con los clientes, lo que facilitará recibir pedidos desde distintos puntos geográficos, y con los proveedores, lo que posibilita la realización de pedidos de forma más eficiente y cómoda.

El Comercio Electrónico significa realizar negocios electrónicamente. bajo esta acepción, se engloba cualquier forma de transacción comercial que se ejecute a través de redes de telecomunicaciones, de forma que la comunicación entre las partes - empresa, cliente, proveedor-, se realiza electrónicamente en toda la operación o parte de ella.

La denominación Comercio Electrónico ha aparecido hace relativamente poco tiempo como una extensión del intercambio electrónico de datos (EDI), que comenzó a ser utilizado en los años ochenta.

Con el auge de la red de Internet y, en especial, con el desarrollo y crecimiento de las páginas *Web*, el Comercio Electrónico amplía su alcance e importancia. por ello, Internet se ha convertido en una "ventanilla virtual" en la que las empresas, Instituciones y Administraciones atienden y realizan operaciones con sus clientes y/o administrados.

Por tanto, el Comercio Electrónico está llamado a instalarse en el mundo empresarial, pues a través de la red podemos buscar proveedores, intercambiar información, dar servicio a los clientes, realizar reservas, ventas y pagos, etc.

Con el empleo de herramientas del tipo EDI (Intercambio Electrónico de Datos), se permite automatizar las operaciones del proceso de compra de componentes, materiales o equipos, con lo que se gana en tiempo y se reducen costes y se disminuyen errores.

Ya son caso 3 millones y medio los españoles que acceden a Internet, más del 20 por ciento de la población. La edad media del internauta se sitúa entre los 25 y 34 años, hombres mayoritariamente -61,6 por ciento-, aunque las mujeres van acortando distancias.

Estos datos reflejan el enorme potencial del negocio que hay en la red, pero también es sintomático que más del 30 por ciento de los jóvenes de entre 20 y 24 años, y más del 25 por ciento de los que tienen de 16 a 20 acceden a Internet.

Algunas de las razones por las que las compras en la red no han proliferado como cabía esperar son las necesidades de ver el producto físicamente o la ausencia del trato personal y la desconfianza de la entrega. Pero sin duda, la sensación de inseguridad de las transacciones y la falta de confidencialidad de los datos personales son la principal barrera, aún a fecha de hoy.

El objetivo principal a medio plazo de la implantación de modelos de negocio *on line* es lograr una mayor eficiencia en la organización y el funcionamiento interno de las empresas, que se traducirá en un ahorro de los costes y una mejor atención al cliente.

Por el momento, casi un 30 por ciento está empezando a aplicar soluciones electrónicas en diversas áreas. Asimismo, más de la mitad reconoce la necesidad de establecer

alianzas que impulsen el progreso, y más de un 60 por ciento entiende que la principal competencia vendrá con una estrategia clara de comercio electrónico.

Las operaciones comerciales representadas en el cuadro anterior son algunas de las que se pueden realizar a través del Comercio Electrónico.

Atendiendo a los actores de la transición, podemos agrupar el comercio Electrónico en las siguientes categorías:

- ❑ Comercio entre empresas (*business to business -B2B-*): Aquellas empresas que utilizan la red para hacer pedidos a sus proveedores, recibir facturas, realizar pagos, por poner algún ejemplo.
- ❑ Comercio empresa-consumidor (*business to consumer*): El comercio minorista es el que mejor está aprovechando las capacidades de la Web para hacer negocios.

La empresa puede promover sus productos o servicios con la posibilidad de realizar pedidos, pagos, cobros, etc., a través de la tienda virtual. A menudo está combinada con los canales tradicionales de marketing. Su objetivo es aumentar la demanda y también reducir los costes de ventas y promoción.

Por todo ello, la oportunidad para las pequeñas y medianas empresas es clara y, aprovechando este nuevo canal, pueden encontrar una vía de salida al mercado internacional en condiciones similares a las de cualquier gran empresa.

En el pasado, el término *empresa multinacional* era sinónimo de "gran empresa", en la red Internet esto ya no es cierto, puesto que todos los sitios Web son multinacionales y accesibles a usuarios y a clientes de todo el mundo, durante las veinticuatro horas del día.

Por todo ello, la oportunidad para las pequeñas y medianas empresas es clara y, aprovechando este nuevo canal, pueden encontrar una vía de salida al mercado internacional en condiciones similares a las de cualquier gran empresa.

En España, las empresas empiezan a darse cuenta de que tienen que tener presencia en Internet, el 16 por ciento ya tienen presencia en la red pero aún no saben exactamente por qué.

Según el último estudio de la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE), el 63,8 por ciento de las empresas afirman que su motivo para estar en la red es mejorar su imagen de marca y la atención al cliente, pero aún son realmente pocas las empresas que apuestan por el comercio electrónico. En el año 2000 y según un estudio de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) Estados Unidos copaba el 80 por ciento del comercio electrónico mundial.

De las 94.600 empresas que tienen presencia en la red -más 16 por ciento del total, según el estudio realizado por la AECE, sólo 52.650 afirman tener ingresos por comercio electrónico, es decir, más de un 9 por ciento del total.

Así, como la presencia de las Pymes en Internet se reduce a un 20 por ciento, y en cuanto a ventas de productos y servicios, sólo el 2 por ciento utiliza para ello Internet.

El protagonismo que ha acaparado el negocio electrónico dirigido a particulares (business to consumer) ha eclipsado la importancia del verdadero gigante económico *e-business* (business to business). En el año 1999 el mercado *business to business* generó 145.000 millones de dólares en todo el mundo.

El crecimiento será espectacular en los próximos años: aumentará desde los 403.000 millones de dólares previsto para el año 2000, hasta los 7,3 billones de dólares que generará en el año 2004. estas cifras confirman al *business to business* como el verdadero triunfador del mundo virtual, ya que suponen el 80 por ciento de las ganancias que genera el comercio electrónico en todo el mundo.

La dispar actitud de empresas y particulares respecto al comercio electrónico a determinado la ventajosa posición del *business to business* respecto al *business to consumer*.

Las empresas que han optado por comerciar a través de Internet perciben la tecnología como una ventaja competitiva que mejora sus infraestructura, reduce costes, aumenta

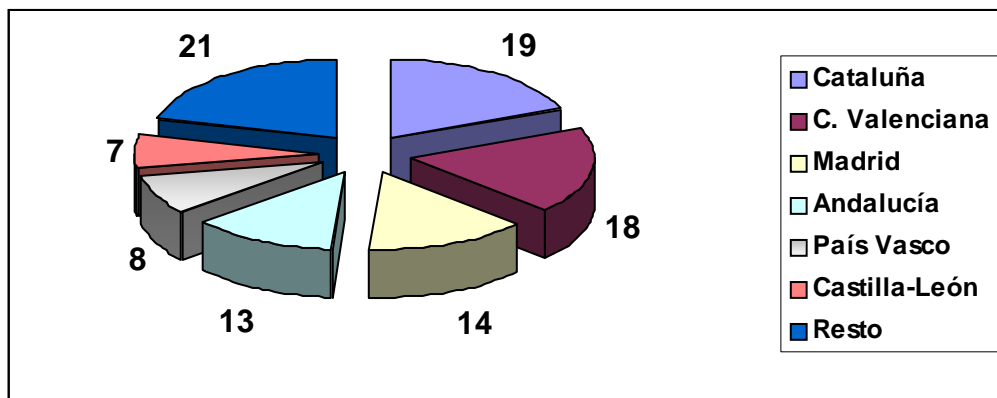
ingresos y aporta valor añadido a la formación de su personal, según el informe España *on line* elaborado por Andersen Consulting y BSCH.

A esto se une una mayor familiaridad con el entorno virtual, puesto que antes de irrumpir en el *business to business* las empresas ya realizaban operaciones basadas en el intercambio electrónico de datos.

En cualquier caso, parece que la expansión del comercio electrónico *business to consumer*, se dará gracias a la televisión interactiva, que tendrá una aceptación masiva en Europa, como la que empieza a tener en los Estados Unidos.

Nadie duda ya que Internet está pasando de ser un medio minimamente utilizado por las empresas hasta hace pocos años, a un nuevo canal a que éstas se ven obligadas a trasladar una parte o el total de sus servicios si desean seguir siendo competitivas, y aunque las empresas todavía distan de estar plenamente adaptadas a los requisitos que impone la nueva economía, las previsiones son optimistas.

Distribución de empresas en internet por Comunidades Autónomas. (En porcentaje).



Fuente: INE. Instituto Nacional de Estadística. 2000.

Como hemos visto en el anterior gráfico, la concentración de empresas en internet en España se va incrementando lógicamente en las comunidades con mayor actividad económica y a la vez con mayor población. Sin embargo, existen algunos ejemplos que corroboran aquello de que con internet no existen fronteras geográficas.

Las zonas que presentan mayor porcentaje de actividad corresponden socioeconómicamente a aquellas que tienen una mayor base de internáutas.

Tal y como señala el anterior gráfico, las empresas ubicadas tanto en Cataluña como en la Comunidad Valenciana son las principales empresas usuarias.

Por otra parte, el 17 de julio del 2.000, entró en vigor la directiva comunitaria sobre comercio electrónico. Su objetivo es *contribuir al correcto funcionamiento del mercado interior, garantizando la libre circulación de los servicios de la sociedad de la información entre los Estados miembros*. España, que tan sólo cuenta hasta ahora con un auténtico proyecto de ley, tiene de plazo hasta antes del 17 de enero del 2.002 para adaptar las disposiciones legales, reglamentarias, y administrativas de la directiva comunitaria a su ordenamiento jurídico.

La normativa europea pretende favorecer el libre desarrollo de las transacciones a través de la red, por lo que "las medidas previstas se limitan al mínimo necesario para conseguir el objetivo del correcto funcionamiento del mercado interior". No obstante, garantiza un alto nivel de protección de los menores y la dignidad humana, de los consumidores y de la salud pública.

La relativa brusca interrupción de Internet en nuestra sociedad ha generado entre otras cosas que el crecimiento del comercio electrónico exija cada vez con mayor intensidad que se refuercen aspectos de seguridad y respaldo legal y cualquier entidad, que se plantee una política de seguridad en la red en lo que respecta a comercio debe cubrir:

- Seguridad física de los equipos individuales.
- Funcionalidad técnica de los sistemas informáticos.
- Protección de los contenidos, que pueden ser alterados o mal utilizados como resultado de la intervención humana desde cualquier punto de la red.

Después de analizar con carácter general, la situación de la nueva economía en España en lo referente a introducción de nuevas tecnologías de la información y comunicación en las empresas españolas, se determinará la importancia de este tema en el área concreta de la franquicia.

Como ya hemos manifestado a lo largo del presente estudio, la franquicia en nuestro país es un sistema joven, que está incorporado en una economía global de forma progresiva y alentadora, aumenta el número de enseñas de franquiciados y de sectores, es predecible de forma lógica, que la franquicia que es parte del sistema económico y social, sufra algunas modificaciones.

Las nuevas tecnologías, la globalización, las fusiones de grandes empresas... le afectan directamente o indirectamente. Son temas que la franquicia en España debe afrontar en el futuro más próximo internet es una herramienta muy potente que permite en este sistema la agilización de trámites, ahorro de tiempo y una mayor eficacia en la transmisión de información entre franquiciador y franquiciado, sin embargo hasta ahora, en el sector dominan solamente tímidos intentos de aplicación de las nuevas tecnologías.

Casi siete de cada diez franquicias en España están presentes en la red. Así lo refleja el primer estudio sobre el uso de internet en las redes de franquicia y de comercio asociado, elaborado por la consultora Quic Partners, especializada en 'outsourcing' de desarrollo y dinamización de redes comerciales en comercio asociado y franquicia.

El informe revela que el 69,8% de los franquiciadores están presentes en internet, frente al 25,6% de empresas españolas —media nacional—.

No obstante, dentro de la franquicia hay sectores con una presencia superior al 90% —telefonía, informática o foto-imagen— frente a otros con presencia inferior al 40% —peluquerías, regalo o salud-dietética—.

Según la consultora, el uso de la red, dentro del sector de la franquicia, se concentra en labores de promoción de la marca o de la franquicia en el mercado —78,89%—, mientras que la tienda virtual sigue siendo una asignatura pendiente: sólo un 3,12% de franquiciadores la tienen, frente al 12,3% de la media nacional.

Para todas las empresas, tradicionales o franquicias, la red se convierte en algo informativo, el hecho de comprar a través de la red ya es algo más complejo en este momento, principalmente por la ausencia de legislación en este campo, a modo de ejemplo citar el controvertido tema de las zonas de exclusividad en el marco de las

relaciones franquiciador/franquiciado en internet al no haber sido considerada hasta ahora en los contratos de franquicia.

Otro de los motivos por los que aún las franquicias no se animaban a convertirse en usuarias de la red era el alto coste para crear redes privadas, solo accesibles a las grandes empresas, en la actualidad, el coste es muy inferior y se consiguen niveles de servicio y calidad idénticos a los que disponen las grandes compañías; a pesar de ello sigue preocupando el mantenimiento y la seguridad de este tipo de herramientas.

Según un informe de la Asociación Española de Franquiciados sobre la franquicia en la red, uno de los problemas con los que se encuentran actualmente los franquiciadores, sobre todo aquellos que venden productos, es cómo conjugar posibles iniciativas de comercio electrónico con sus franquiciados:

- No saben si es mejor no hacer nada en Internet para no entrar en problemas con ellos.
- No saben si las ventas que se generen han de contabilizarse como ventas a la central o de aquella franquicia que está más cercana al punto de destino del artículo.
- Se les plantean problemas a la hora de manejar las posibles devoluciones de productos.
- No saben como evitar que cada franquiciado quiera tener su tienda en Internet.
- Se pretende crear una red de franquiciados a través de Internet, incluyendo su tienda en diferentes portales o centros comerciales virtuales.

La Asociación Española de Franquiciadores señala que internet es una herramienta de trabajo fundamental, que es imprescindible descubrir, la presencia de la franquicia en la red es aún escasa, sólo un 3 por ciento de las empresas aprovecha las ventajas que esta le ofrece, entre las que se encuentran las siguientes:

La presencia de las franquicias en la red: ventajas.

Ventajas que ofrece la presencia de la franquicia en la red:

Facilidad de comunicación

Posibilidad de establecer sistemas e-learning

Aumento de ingresos

Información a través de páginas web

- *Facilidad de comunicación:* cuanto más crece una enseña, más difícil resulta establecer un sistema de flujo de la información para conseguir relaciones ágiles entre los socios y la central. Internet, facilita a las cadenas la creación de canales de comunicación interna, y de acceso restringido entre la central y sus asociados.
- *Posibilidad de establecer sistemas de e-learning:* que permitan formar a los franquiciados, fórmula que permite reducir costes de desplazamiento y traslado de los franquiciados a la central y adaptar sistemas de formación adecuados a las necesidades particulares de cada uno de ellos.
- *Aumento de los ingresos:* siempre que se abre un canal nuevo, se vislumbran nuevas vías de crecimiento para la franquicia, mayor posicionamiento de la marca y aumento del mercado potencial. Especial mención requiere el papel fundamental que juega la marca en el sistema de franquicia. Tradicionalmente esta representa la identidad central de un producto, servicio u organización; en el marco de la economía digital, existen una serie de factores que van a determinar el éxito o fracaso de una marca, habría que distinguir dos tipos:
 - Los tradicionales:
 - La calidad de los productos adecuada para satisfacer las necesidades de los consumidores.
 - El precio, acorde con la calidad.

- La comunicación, desde el punto de vista de la percepción que el consumidor tenga de la marca, la garantía y la confianza que se ofrece al consumidor.
- La distribución que en internet se traduce en rapidez en la recepción del producto.
- Los nuevos:
 - Un servidor que garantice un acceso óptimo al website.
 - Atender a las consultas con la inmediatez que permite el nuevo medio.
 - Incluir Internet en su plan de medios.
 - Mentalizar a toda la empresa de la importancia del nuevo medio por las ventajas que representa.

— *Información de la enseña a través de páginas web*: lo que permite indicar en que zonas geográficas están situadas, número de establecimientos que tiene la cadena, facturación media, requisitos de entrada, recomendaciones generales...

Conviene aquí destacar que dar a conocer su marca, es el primer y lógico objetivo de una franquicia en la red y las páginas web cobran un especial protagonismo para que funcionen correctamente y sean rentables, deben cumplir algunas exigencias:

Requisitos que deben cumplir las páginas web

Funcionamiento correcto
Información actualizada
Fiabilidad
Volumen de contenidos
Páginas escalables

a) Funcionamiento:

Que sus links funcionen y que sus páginas no tarden efectivamente en descargarse.

b) Información actualizada:

Una empresa que pretenda vender, tiene la obligación de actualizar sus datos. Debe ser revisada continuamente ya que la fiabilidad disminuye si la información es anterior en el área de franquicia pueden producirse cambios en el canon de entrada, tipos de royalty, etc.

c) Fiabilidad:

Cada una de las conexiones de las aplicaciones deben funcionar sin fallos.

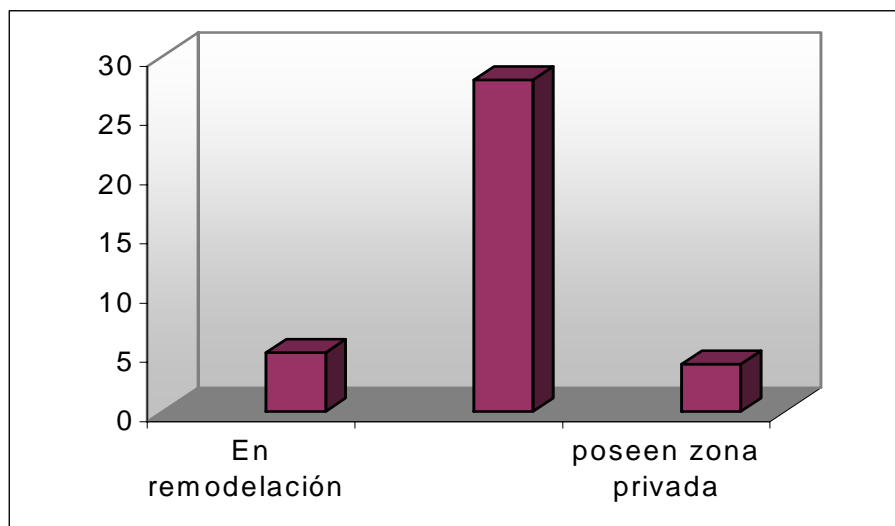
d) Volumen de contenidos:

Cuanto más volumen e información se ofrece más seria resulta la compañía, normalmente se solicitan informaciones denominadas estandar con lo que se rentabiliza tiempo y esfuerzo al informar de ellas poniéndolas en la página web.

e) Página escalable:

Hay que cuidar el diseño y la infraestructura real de hardware y software, comprobando constantemente si la página soporta sin problemas la cantidad de visitantes estimados normalmente.

¿Qué están haciendo las franquicias en Internet?



Fuente: Asociación Española de Franquiciados.

Siguiendo con el análisis del informe realizado por la Asociación Española de Franquiciados sobre franquicias en la red, de treinta y tres franquicias seleccionadas con presencia en Internet, no se pudo tener acceso a cinco webs bien porque estaban en remodelación, porque las estaban construyendo o existían problemas de conexión.

De las veintiocho a las que si se pudo acceder, según este informe, la mayoría de ellas veinte, utilizan su presencia en Internet para captar posibles franquiciados, es decir se utiliza como canal de publicidad en el que se informa de la trayectoria de la compañía, de las ventajas que ofrece para los franquiciados o bien se incluyen formularios de recogida de datos de los posibles interesados.

Muy pocas sólo cuatro de ellas, tienen alguna zona privada para los franquiciados en la que ofrecen novedades en cuanto a la enseña, nuevos productos a comercializar, teléfonos de contacto...

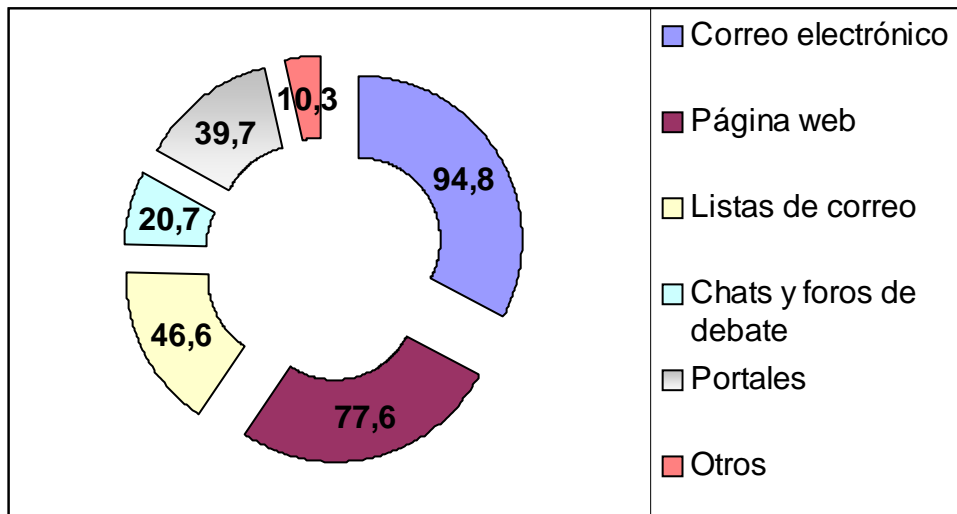
Podemos señalar, que a pesar de los problemas que se plantean en el área de la franquicia en cuanto a la introducción de este sector en el campo de las nuevas tecnologías, algunos de ellos citados con anterioridad, se ofrecen expectativas importantes así como herramientas que comienzan ya a dar importantes resultados.

Existen iniciativas para ayudar en esta apuesta por la nueva economía que están en funcionamiento tal es el caso de portales virtuales desde los que se ofrecen plataformas de gestión y comercio electrónico para empresas franquiciadoras, masters franquiciados, inversores, proveedores del sector de la franquicia, profesionales y otras organizaciones institucionales y académicas.

Los datos referidos a la encuesta realizada a las empresas franquiciadoras implantadas en la Comunidad Valenciana son bastante clarificadores del uso de las herramientas relacionadas con internet en la actividad diaria de estas redes comerciales.

De las herramientas que nos ofrece internet, las más utilizadas por las redes de franquicia consultadas son el correo electrónico, la página web, las listas de correo, participación en portales de comercio electrónico, y los chats y los foros de debate en menor medida.

Instrumentos relacionados con internet que utilizan las enseñas.
(Respuesta múltiple, en porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Como se refleja en el gráfico anterior las herramientas más utilizadas de internet para la red de franquiciadores son por este orden el correo electrónico con más de un 94,8%, seguido de la página web con cerca del 78% y de las listas de correo con un 46%.

Las herramientas menos utilizadas son la participación en portales de comercio electrónico y los chats y los foros de debate.

Por sectores destaca, en lo relativo a la utilización del correo electrónico, el de alimentación, y el de hostelería-restauración, pues el 100% de los encuestados de estos sectores han contestado que utilizan dicha herramienta en su práctica diaria con sus franquiciados. El sector de la moda se queda atrás con un 81,3% del total de los franquiciadores consultados de dicho sector.

Como hemos dicho anteriormente, la página web es la segunda herramienta de internet más utilizada por las enseñas, y así los sectores que más la utilizan en su práctica diaria han sido el de hostelería-restauración con un total del 76% de los consultados y el sector de moda-confección con un total de 68,8%. El sector de alimentación llega hasta el 60%.

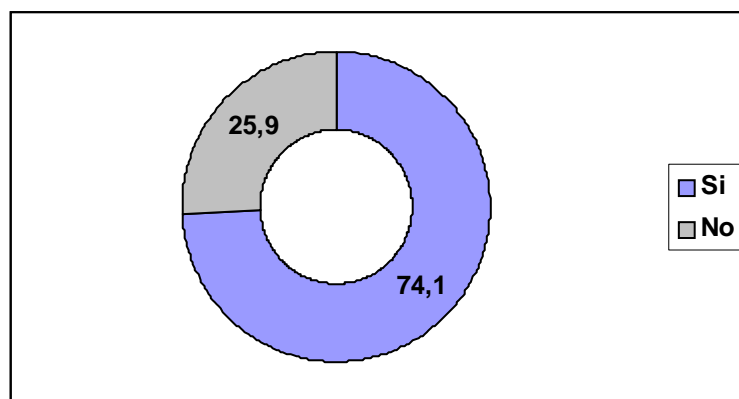
Las listas de correo son utilizadas en menor medida que las anteriores herramientas por las enseñanzas, y así los sectores objeto de estudio han contestado del siguiente modo: el sector alimentario manifiesta que es utilizada dicha herramienta por un 60%, seguido del de moda-confección con cerca del 44%, el de hostelería-restauración se queda en el 38%.

Respecto a si las enseñanzas disponen de un sistema informático que de cobertura a toda la red de franquicias, según los datos de la encuesta, la mayor parte de las franquicias si disponen de dicho sistema.

La mayoría –el 74,1%-, de los entrevistados afirman tener conectados toda la red de establecimientos de su enseñanza a través de un sistema informático.

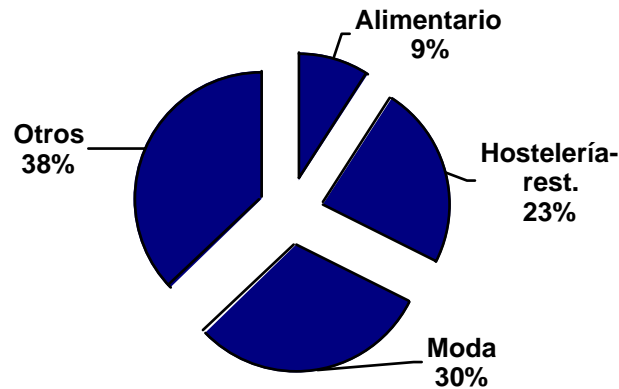
Por sectores de actividad, moda-confección parece ser el más informatizado al obtener un porcentaje del 81,3%, del total de los consultados de este sector, seguido del sector alimentario con un 80%. El sector de hostelería-restauración alcanza el 76,9%.

¿Tiene su enseñanza actualmente toda la red de establecimientos conectados a través de un sistema informático? (En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Enseñas que disponen de una red de establecimientos conectados a través de un sistema informático (En porcentaje, por sectores).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Otra herramienta fundamental que ofrece a las empresas innumerables ventajas y posibilidades de extender sus productos y servicios, es sin duda alguna las páginas web.

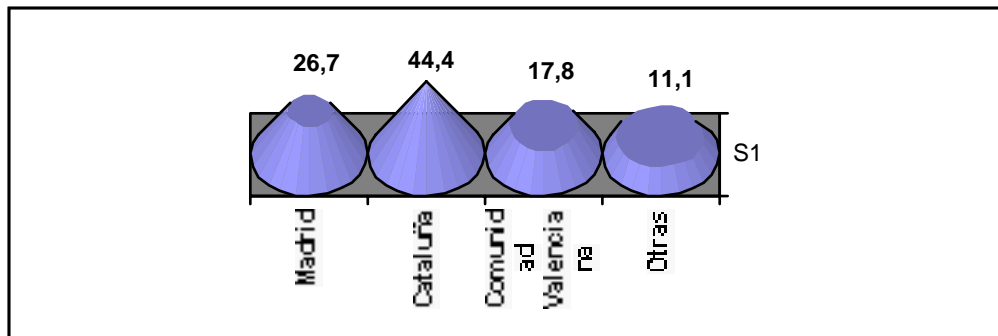
Esta herramienta es de gran utilidad para el sistema de franquicias pues supone una prolongación de su enseña, al poder ser visitada y consultados los productos diferenciados por la marca, por un número ingente de clientes potenciales.

Las página web son una herramienta ya casi consolidada para la mayoría de las franquicias a pesar de las dificultades que aún supone para muchas empresas.

Aún así, la mayoría de los entrevistados afirman disponer de página web, del total de las 57 marcas consultadas, 45 responden afirmativamente a esta cuestión, es decir un 78,9%-, 10 de ellos señalan que se encuentra actualmente en construcción, es decir un 17,5%; y únicamente 2 enseñas del total entrevistado, contestan en sentido negativo, representando un 3,5% del total.

Por Comunidades Autónomas es Cataluña la que presenta una mayor incorporación en porcentaje de presencia en la red a través de páginas web, con un 44,4%, seguida de Madrid con un 26,7%. La Comunidad Valenciana tiene una incorporación menor entorno a un 17,8%.

Enseñas que disponen de página web, por Comunidades Autónomas. (En porcentaje).



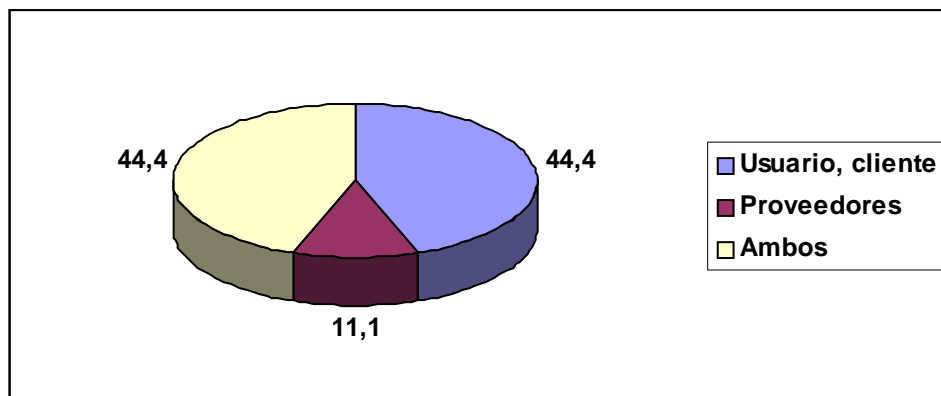
Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Las enseñas dirigen sus páginas web principalmente a usuarios, clientes o consumidores finales u otras empresas proveedoras, empresas distribuidoras o importadoras.

Concretamente, de las 45 empresas franquiciadoras que afirman disponer de página web en uso, 20 de ellas dirigen principalmente ésta a los usuarios clientes o consumidores finales, lo que representa un 44,4%. 5 responden señalando que dirigen su página web a otras empresas, ya sean proveedoras, distribuidoras o importadoras, lo que representa un 11,1%.

Veinte enseñas, señalan dirigir su página web tanto a clientes como a proveedores, lo que representa igualmente un 44,4%.

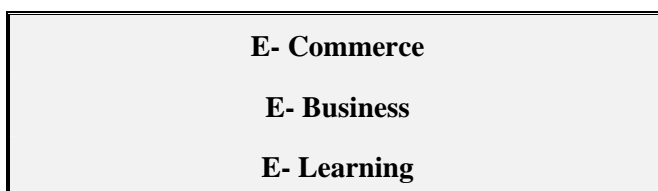
Destinatarios de las páginas web de las franquicias



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Internet es hoy, una realidad que se está incorporando en todos los ámbitos y el de la franquicia es otro más, por lo que todas las empresas del sector ya disponen de tres caminos para hacer negocios mediante este nuevo canal:

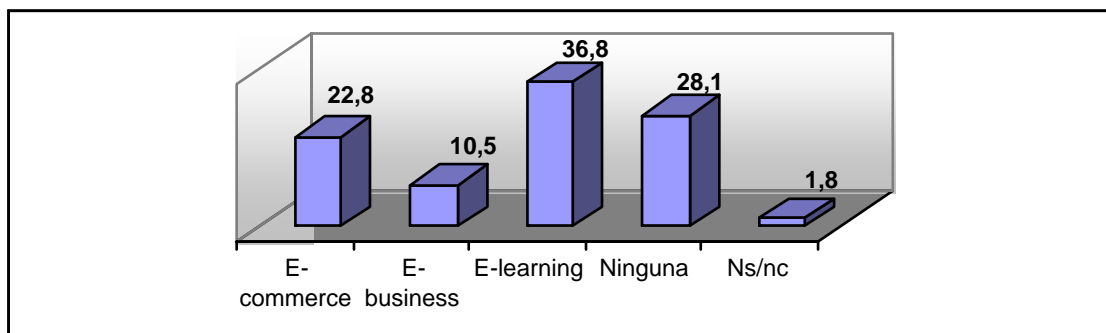
Vías de las franquicias para hacer negocios con Internet:



- √ E- Commerce: Comercialización de productos o servicios en Internet con la creación de tiendas virtuales con las que podrá beneficiarse el conjunto de la empresa.
- √ E- Business: Integración de la cadena en un entorno virtual a través de sistemas de comunicación y gestión más avanzados reduciendo costes y aumentando la calidad.
- √ E- Learning: Proporcionando formación a los franquiciados a través de cursos on line, reuniones, seminarios y convenciones.

De estas tres nuevas vías de internet, la más usual para las enseñanzas es el e-learning, representado por un 36,8 % del total de los 57 entrevistados, seguida del e-commerce con un 22,8% del total. El e-business es de las tres vías de negocio de internet la menos utilizada por las enseñanzas encuestadas con un 10,5%. Conviene destacar, también la escasa utilización de estas tres herramientas por el 28,1% de los encuestados.

Herramientas de internet más habituales utilizadas por las enseñanzas



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

5.2.1. E- Commerce:

En el marco de este fenómeno, según datos de la Fundación Cotec (Comercio y Negocios en la Sociedad de la Información), coexisten dos expresiones que suelen confundirse:

- Comercio electrónico. (E- Commerce).
- Negocio electrónico. (E- Business).

Debido principalmente a la estrecha relación establecida entre ambas, sin embargo, se consideran el anverso y el reverso de una misma moneda, que es la actividad económica en Internet, la llamada economía digital.

El comercio electrónico es el aspecto que la empresa con presencia y actividad en Internet muestra hacia el exterior.

El negocio electrónico, por su parte es la forma organizativa, gerencial y tecnológica que adopta internamente una empresa para acometer su actividad económica y productiva en el marco de las nuevas tecnologías.

Conviene subrayar, que el comercio electrónico, es el punto de encuentro entre distintos sectores que operan en la red: seguridad, pagos electrónicos, software financiero, comercio empresarial, contenido comercial, etc. Es por ello por lo que se le tiene como una de las categorías con mayor relieve en el ámbito de los servicios que pueden ser ofrecidos a través de Internet convirtiéndose en una de las áreas de negocio más amplias.

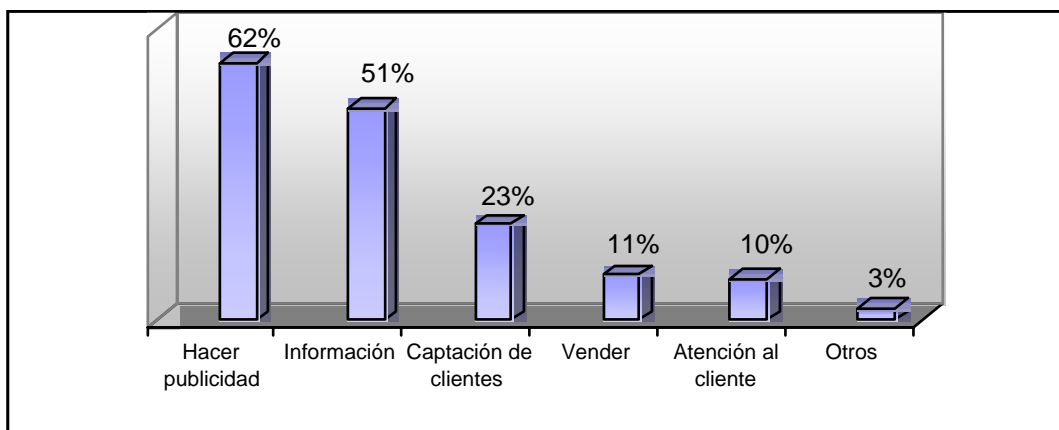
Según estudios efectuados por diferentes consultoras estadounidenses pueden extraerse interesantes conclusiones:

- Hay acuerdo en que el comercio electrónico, va a ser un negocio con futuro, en los próximos años, su volumen va a ir aumentando significativamente.
- Es difícil evaluar la dimensión del mercado de comercio electrónico, incluso en el presente, por la falta de control que todo lo relacionado con Internet presenta.

- Las discrepancias en este tema son significativas, pues sus estimaciones varían entre los 200.000 y 604.000 millones de dólares.
- Es aún más difícil prever el volumen que el comercio electrónico alcanzará dentro de pocos años aunque se prevé que las cifras del año 2001 se dupliquen.

La situación en nuestro país, a pesar del clima de ralentización de numerosos proyectos de comercio electrónico dirigidos a particulares, las previsiones para los próximos ejercicios siguen apuntando a la consecución de notables tasas de crecimiento en la cifra de ventas, estimándose que para el año 2002 el volumen de negocio, podría situarse en torno a los 40.000 millones de pesetas.

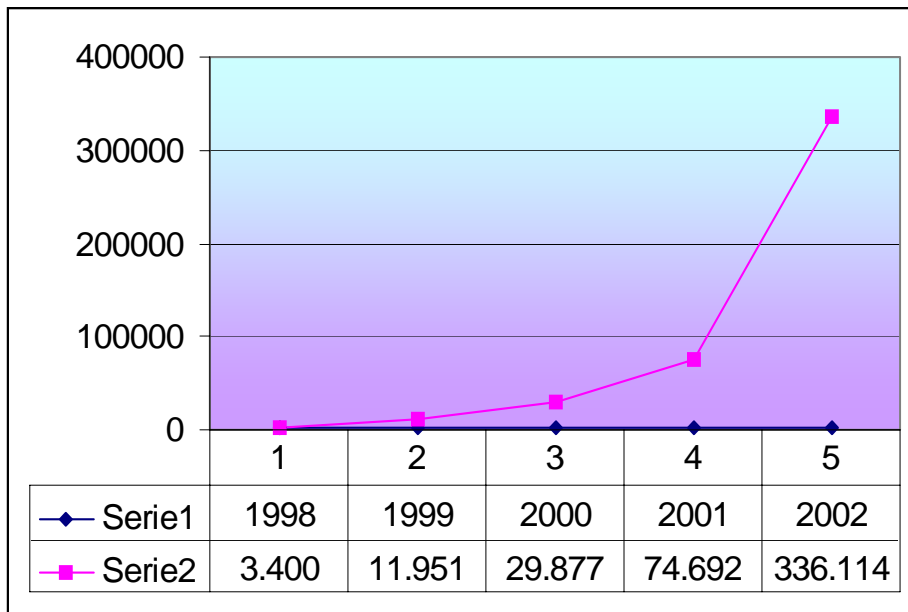
Principales Objetivos de las Empresas Españolas con Página Web (respuesta múltiple, sobre el total de las empresas con webside).



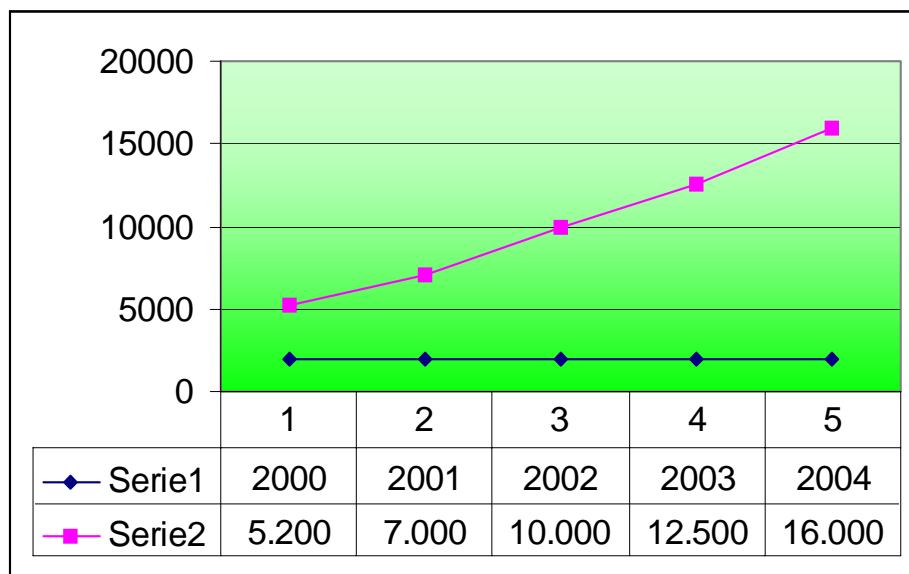
Fuente: AECE. (Asociación Española de Comercio Electrónico).

Los objetivos principales de las empresas españolas que tienen website están claramente dirigidos a aspectos de preventa, ya que la mayoría tienen como objetivo la publicidad o la información sobre sus productos, esto demuestra, que todavía nos encontramos en la fase más elemental de Internet.

Ingresos por E- Commerce y previsión (98-02).(Datos en millones de pesetas).



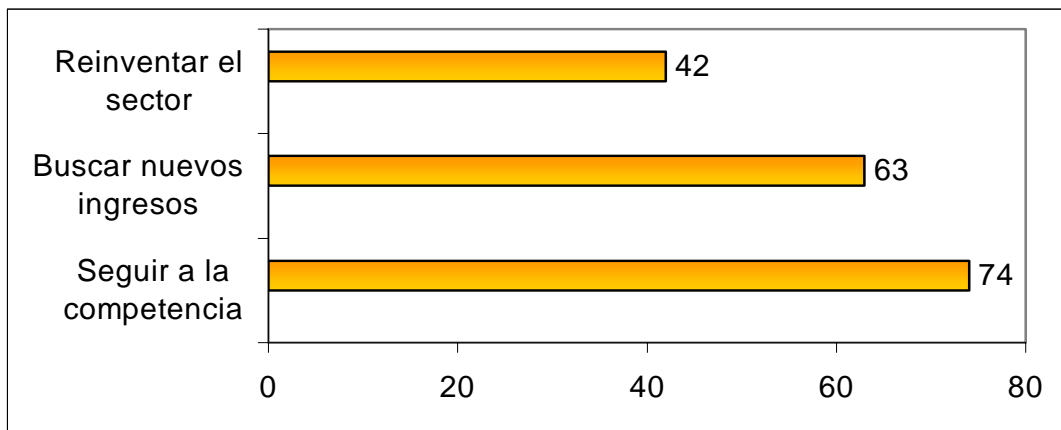
Previsión Usuarios de Internet (00-05). (Datos en miles de usuarios)



Según un estudio de Andersen Consulting un 93% de los empresarios europeos aseguran que las constantes fluctuaciones de los valores tecnológicos no van a modificar sus estrategias de comercio electrónico, si estos datos se comparan con anteriores estudios de esta consultoría internacional especialmente el del pasado año,

en el que aún primaba el "esperar y ver", este repentino ímpetu del empresario europeo por entrar de lleno en el comercio electrónico parece llamativo.

¿Por qué adopta el comercio electrónico? Respuesta múltiple. (En porcentaje).



Fuente: Estudio Europe. Andersen Consulting.

Aunque las previsiones sobre la penetración de Internet y comercio electrónico en el mercado español suelen presentar datos esperanzadores, no hay que olvidar, una serie de características de los compradores on line que las empresas deben conocer, siempre que deseen participar en este mercado.

Una encuesta realizada por Arthur Andersen a 1.067 personas, refleja que el porcentaje total de internautas españoles asciende a un 9,4%.

Ventajas e Inconvenientes que presenta el uso de Internet.

Ventajas	Inconvenientes
Comodidad	Desconfianza en transacciones
Rapidez	Confidencialidad de datos
Variedad de productos	Necesidad de ver producto
Precio	Ausencia de trato
Calidad	Desconfianza en recepción

Este porcentaje es tan bajo por diferentes motivos:

- Desconfianza en las transacciones 49%.
- Confidencialidad de los datos personales 36%.
- Necesidad de ver físicamente el producto 21%.
- Ausencia de trato personal 23%.
- Desconfianza en la entrega 18%.

Entre las ventajas figuran:

- Comodidad 75%
- Rapidez 28%.
- Variedad de productos 27%.
- Precio 39%.
- Calidad 35%.

Razones según los expertos, del retraso de Internet en España.

Producto inadecuado para Internet
Desconocimiento tecnológico
Percepción de falta de seguridad
Falta de infraestructuras
Factores culturales
Coste de equipos y servicios
Contenidos en Inglés

La mayoría de los inconvenientes en el tema del comercio electrónico, además de los anteriormente mencionados y más concretamente en el área de la franquicia, vienen

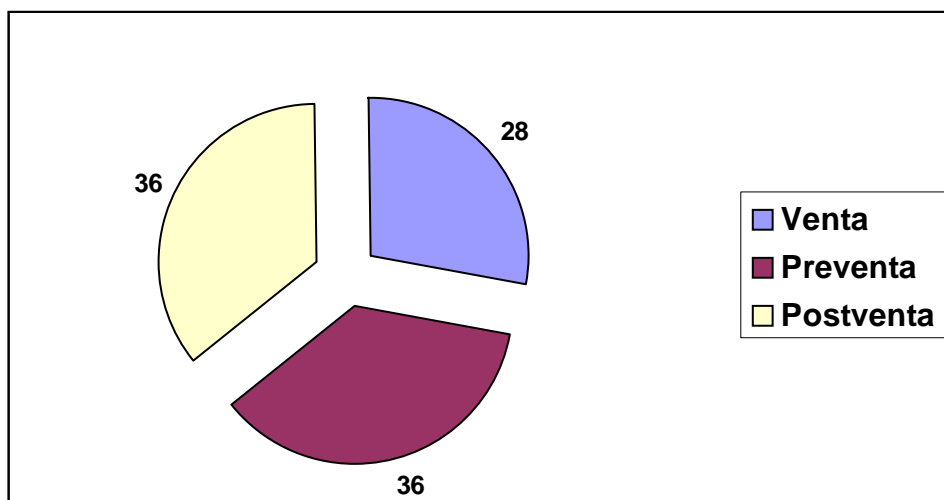
dados por problemas de logística o bien por problemas con el canal para ver quien asume la venta.

Existen enseñanzas que encuentran en Internet una gran vía de comercialización, sin embargo se encuentran con un dilema ya comentado anteriormente bastante frecuente: cómo no entrar en conflicto con su canal, una fórmula interesante a este problema es la exclusividad de la zona, que permite que todos los pedidos que lleguen a una determinada área geográfica, los sirva directamente el franquiciado de la zona, si no es así se considerarán ventas de la central. Esta fórmula exige llegar a acuerdos que tal vez no están pactados contractualmente.

Diversos expertos auguran un gran futuro en la red para las franquicias, sin embargo poco más de la mitad cuenta con una página web, y de éstas en torno a un cincuenta por ciento poseen un website que vaya más allá de un folleto electrónico; es decir que permita que el visitante interactúe con la enseña a la hora de buscar información.

A juzgar por las estadísticas, menos del tres por ciento de las páginas ofrece comercio electrónico, y las que lo ofrecen señalan que los porcentajes de ventas son más bien bajos, aunque dicen estar ahí estudiando el terreno y preparándose para el futuro mercado, ya que esa parece ser la gran apuesta y principalmente en el sector servicios, sector éste en el área de la franquicia con mayor presencia en la red.

Cometidos que pueden llevar a cabo las enseñanzas que decidan hacer comercio electrónico.



- √ Preventa: Información de productos, servicios, tarifas, etc.
- √ Venta: Todo lo que tenga que ver con la compra y el facilitar la venta. No hace falta que sea todo a través de Internet, ya que también se puede utilizar el fax o el teléfono, tal como lo hacen los comerciales a la hora de los pedidos. No porque se haga el contacto por Internet hay que comprar siempre a través de él.
- √ Postventa: Aquí entraría el tema de atención al cliente con todo lo que implica el mantenimiento de las relaciones vendedor/comprador. No se habla sólo de la operación de venta sino de establecer, estrechar y mantener las relaciones con el cliente para que se inicie un nuevo ciclo.

Otro tema a tener en cuenta son las estadísticas de las bases de datos, que apenas existen. Muchas marcas no tienen conocimiento de quién les visita o qué información buscan de ellas y se hacen la siguiente pregunta:

¿De qué sirve contar con una base de datos a través de Internet? Como respuesta a ella expertos señalan en este sentido, que hay que utilizar la red de una forma similar a cómo se hacen los paneles entre empresas, donde todos participan y se obtiene la información exacta que se precisa, ya sea a nivel de facturación, de tipología de clientes, a nivel de zonas, si se está llegando o no a las cuotas de mercado, etc.

No cabe duda que la utilidad de estas herramientas para las empresas franquiciadoras va en aumento, aunque hay enseñanzas que todavía no las incorporan en su gestión.

Así, hay empresas que señalan, no necesitar el e-commerce en su gestión empresarial; éstas representan un total de un 41,4% del total de las entrevistadas, cifra esta todavía muy alta, que nos indica que la adaptación de las nuevas tecnologías en el área de la franquicia no está muy extendida. Algo más de la mayoría – el 51,7% - indica que la herramienta e-commerce, es algo necesario en su actividad.

Por sectores, destaca el área de la hostelería- restauración y moda – confección ambas representadas por un 16,7% de aquellas empresas que han respondido que el e-commerce es necesario para su gestión. El sector alimentario, tiene más dudas en este aspecto, pues únicamente un 10%, de los entrevistados de este sector sostienen la utilidad del e-commerce.

Por Comunidades Autónomas destaca Cataluña con el 40% del total de aquellas empresas que consideran necesario el e-commerce para su actividad, seguido de Madrid con un 36,7% y de la Comunidad Valenciana con un escaso 10%.

Necesidad del e- comerse en las franquicias.

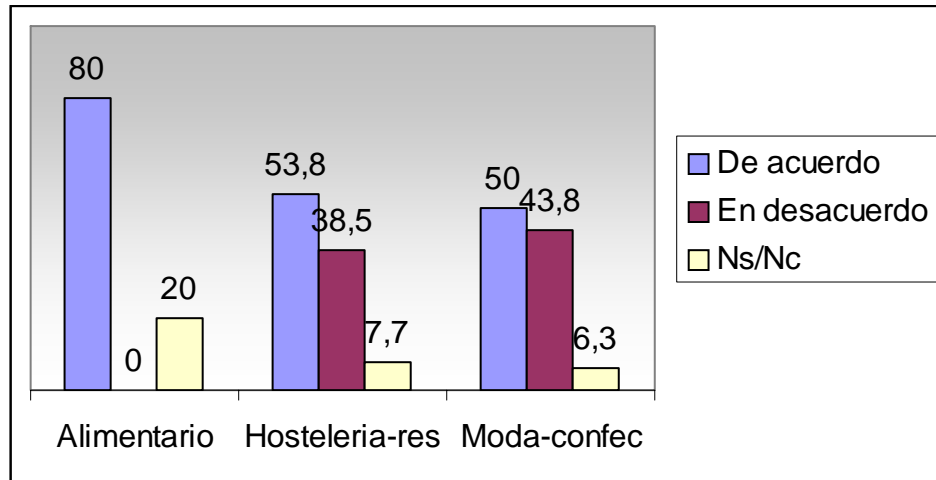
	Nº DE ENSEÑAS	PORCENTAJE
De acuerdo	24	41,4
En desacuerdo	30	51,7
Ns/Nc	3	6
TOTAL	57	100

Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

El E-commerce, aún no está muy considerado como herramienta empresarial en las empresas franquiciadoras, de hecho, el 56,9% del total de los entrevistados, manifiesta que si es útil dicha herramienta en su sector, frente al 37,9% que no la considera necesaria. Únicamente un 5,2% es representado por aquellos que desconocen el concepto y las utilidades de esta herramienta.

Si atendemos a la diferenciación por sectores, observamos que tanto el sector de la moda y confección como el de la hostelería y restauración son los sectores que mayor utilidad ven en el e-commerce. El sector alimentario lo considera útil en un 12,1% del total de los encuestados de este sector.

Utilidad del E-commerce según sectores.



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Existen empresas franquiciadoras que señalan que el e-commerce todavía no se ha desarrollado en su sector específico. Del total de las 58 empresas encuestadas, 26 así lo afirman, lo que supone un 44,8% del total, mientras que 25 señalan que están en desacuerdo con esa afirmación, lo que supone un 43,1%.

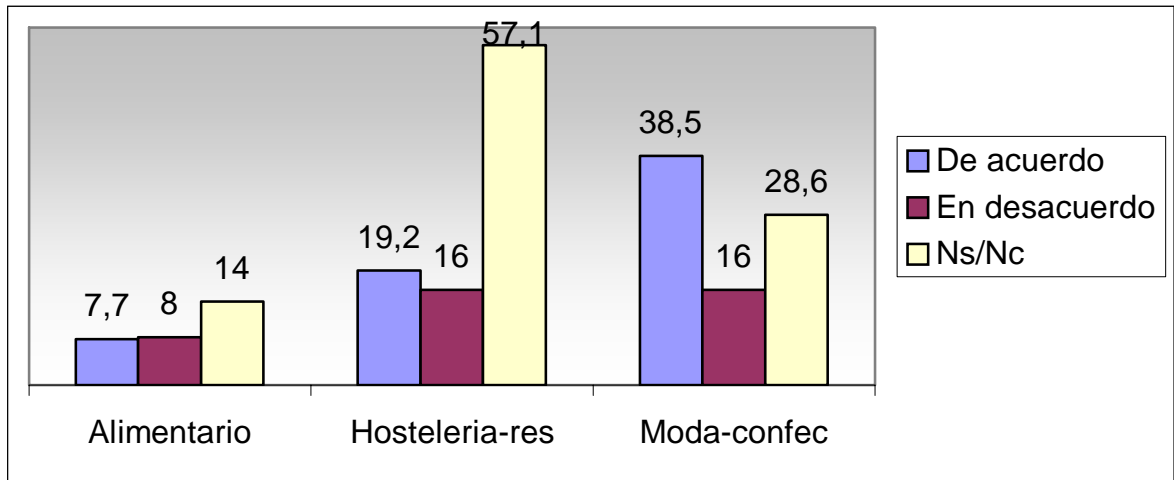
Como hemos visto en este porcentaje, esta herramienta todavía no se ha desarrollado en el sector de cada una de las empresas encuestadas, puesto que dichos porcentajes son muy similares.

Por sectores de actividad, el sector de confección-moda señala estar de acuerdo con el escaso desarrollo de esta herramienta, con un 38,5%, seguido del sector de hostelería-restauración que alcanza un 19,2% y del alimentario con un 7,7%.

Por el contrario, un 16% del total de los representantes del sector moda-confección afirma que en la actualidad si se ha desarrollado el-commerce en su sector. Igual porcentaje es atribuido a los entrevistados del sector de hostelería-restauración.

El sector alimentario, parece más reticente en cuanto a dicha cuestión pues sus entrevistados afirman que el e-commerce se ha desarrollado en su actividad con un 8%.

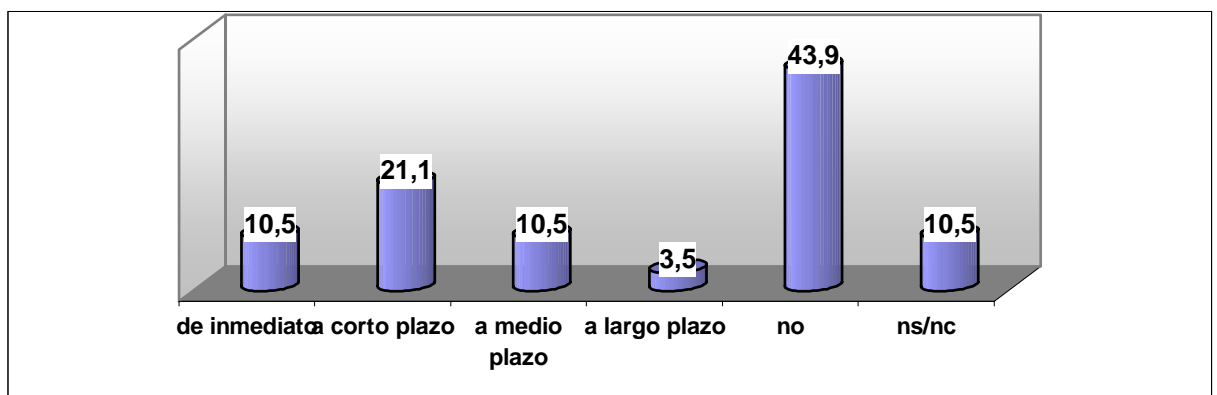
Desarrollo del e-commerce como herramienta de internet en los sectores objeto de estudio. (En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Respecto a si los entrevistados piensan iniciar o incrementar el e-commerce en la gestión de su actividad, los porcentajes están más o menos repartidos, pues los que afirman rotundamente que no van a iniciar ni incrementar esta herramienta en su gestión son un 43,9% del total de los encuestados, si bien el 45,3% espera iniciar o incrementar el e-commerce de forma más o menos escalonada.

Plazo de incrementar o iniciar el e-commerce en la actividad de las franquicias. (En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

5.2.2. *E-Business:*

El término e-business acuñado en los Estados Unidos, se viene empleando en España para designar empresas o negocios cuya actividad empresarial se basa fundamentalmente en la red.

El término surge cuando se comienzan a utilizar por las empresas, las nuevas capacidades de la red, en combinación con las capacidades ya desarrolladas en tecnologías de la información, para modificar o rediseñar los procesos de negocio existentes en la empresa, abriendo con ello una ventana a la fácil comunicación interior y exterior que sin Internet no existía o su apertura resultaba extraordinariamente costosa y compleja.

Anteriormente se ha señalado que se trata de un término que se utiliza confusamente para designar un modelo de empresa o un modelo de negocio.

⇒⇒⇒ Modelo de Empresa

E-bussiness ⇒⇒

⇒⇒⇒ Modelo de Negocio

E-Business considerado como modelo de negocio corresponde a la incursión de una empresa en el mundo de Internet, con la apertura de un nuevo canal comercial, mientras en el resto de la empresa permanecen los procesos de siempre sin ser modificados. Así hay muchas empresas, que sin haber alterado su esquema conceptual, han desarrollado algún negocio en la red.

En otros casos, la empresa ha sido creada para trabajar específicamente en la red y toda su estructura ha sido concebida para apoyar esta función.

En cualquier caso el término e-business aplicado como modelo de negocio es un sinónimo mal aplicado de e-commerce, con el que se suele confundir, aún siendo la distinción entre ambos conceptos sencilla.

Comercio electrónico es un nuevo canal de ventas en el que se compra o se vende a través de un medio electrónico. E- business es un nuevo concepto de la empresa de la sociedad de la información, que no necesariamente incorpora un canal electrónico.

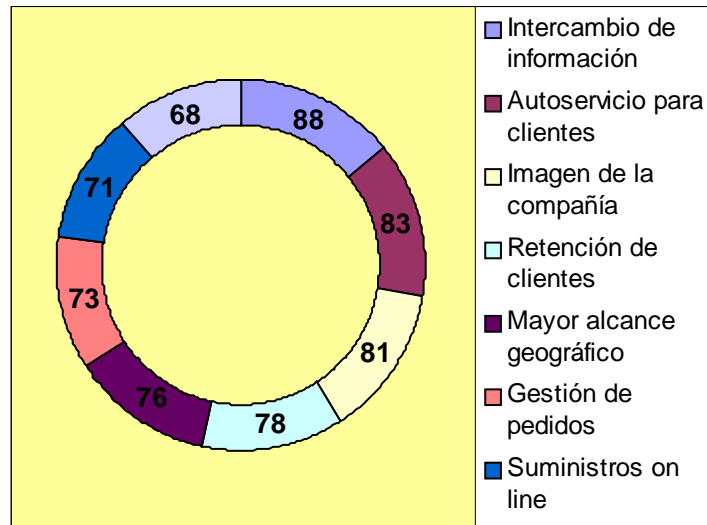
Diferencias entre E-Commerce y E-Business.

Comercio Electrónico	E-Business
Es la transacción comercial sobre un medio electrónico.	Es la redefinición de un viejo diseño empresarial junto con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas que constituyen el motor de un nuevo negocio.

E-Business considerado como modelo de empresa, es un nuevo concepto empresarial que está orientado en todos y cada uno de sus componentes, hacia la obtención de eficacia, por la conjunción de la tecnología y una nueva forma de comprender el negocio en relación con los empleados, proveedores, colaboradores y clientes, que se pone de manifiesto con los siguientes factores:

- ❑ Colaboración con todos los de dentro y los de fuera de la empresa.
- ❑ Empowerment, o responsabilización de los empleados en el ejercicio de sus funciones.
- ❑ Integración de datos, de aplicaciones e informaciones en la empresa.
- ❑ Nuevos procesos de negocio o rediseño de los clásicos, como consecuencia de la aplicación de los anteriores parámetros.
- ❑ Tecnología, arquitectura edificada sobre Internet.

Objetivos del E-Business en nuestro país. (Respuesta múltiple ,en porcentaje) .

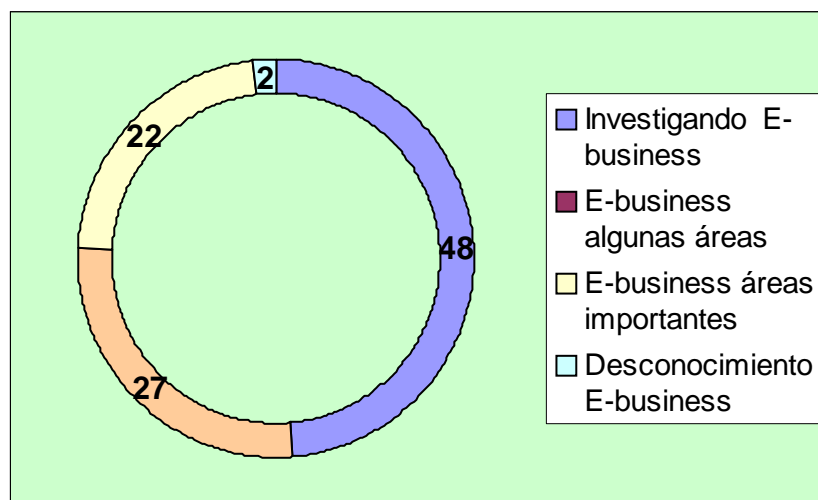


Fuente:PricewaterhouseCoppers.

Los factores que más valoran hoy los directivos españoles a la hora de incorporar e-business en sus empresas son: mayor eficiencia organizativa, mejorar los costes y las relaciones con los clientes.

Nivel de implantación del e- business en la empresa española.

(Respuesta múltiple, en porcentaje).



Fuente:PricewaterhouseCoppers.

Según los datos recogidos en la encuesta EOI 2001 sobre el sistema de franquicia determinados sectores de la Comunidad Valenciana, observamos que de las tres herramientas de internet más utilizada por las empresas en general, el e-business es la que menos se usa en las franquicias, tan sólo es utilizada por el 10,5% del total de los 57 franquiciadores entrevistados. Cifra esta a la que hay que añadir el alto porcentaje de los que actualmente no utilizan ninguna de las herramientas de internet (e-commerce, e-business y e-learning), con un 28,1%. Otro dato ha destacar es que el 51% de los encuestados afirma no utilizar el e-business en su gestión.

Por sectores, los que más utilizan el comercio electrónico con otras empresas, según la citada encuesta es el sector de la hostelería-restauración.

El porcentaje mayor correspondiente a los franquiciadores que han afirmado que actualmente no utilizan dicha herramienta en su actividad, es el del sector de moda-confección, seguido del de hostelería-restauración.

Quince empresas franquiciadoras del total de la muestra efectuada afirman que no es útil el e-business en su sector, lo que representa un 25% aproximadamente del total. En cambio un 55,2% considera de gran utilidad esta herramienta de internet, sobre todo los sectores de moda-confección y hostelería-restauración ambos con un 21,9% del total de esas quince enseñanzas.

Por Comunidades Autónomas, destaca de Madrid, pues los franquiciadores de esta comunidad con presencia de establecimientos en la Comunidad Valenciana sostienen que el comercio electrónico entre empresas es bastante útil en su sector, representado por un 73,3% del total de las enseñanzas madrileñas. Cataluña con más enseñanzas encuestadas, también considera de utilidad el e-business y así lo aseguran 13 enseñanzas, es decir el 52% del total de las empresas franquiciadoras de esta comunidad.

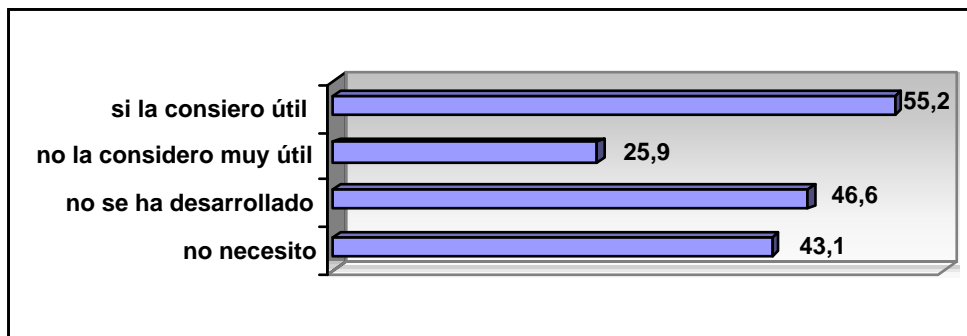
Pero algunas enseñanzas manifiestan que estas aplicaciones de internet todavía no están desarrolladas en su sector, como ponen de relieve el 46,6% del total de las franquicias consultadas. Los sectores mayoritarios que indican que actualmente no se han desarrollado fórmulas de e-business en esos sectores son el de hostelería-restauración

con un 61,5% del total de los encuestados de este sector y el sector de la moda-confección con un 68,8%.

Veinticinco enseñanzas señalan que el e-business no es una herramienta necesaria en su actividad, cifra esta bastante alta, pues en porcentaje representa el 43,1 del total encuestado. Aunque es cierto que aquellos que consideran necesario el e-business alcanza el 44,8%. Vuelve a ser de nuevo, el sector de la moda-confección el que sostenga que esta herramienta no es necesaria con un 56,9% del total de las enseñanzas de este sector.

Cabe resaltar el grado de desconocimiento que parece apuntar, en lo relativo a dicha herramienta informática, el sector de la alimentación, pues el 40% de los encuestados de dicha actividad afirman que no la conocen o no contestan.

Desarrollo del e-business como herramienta de gestión en los sectores de la franquicia



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

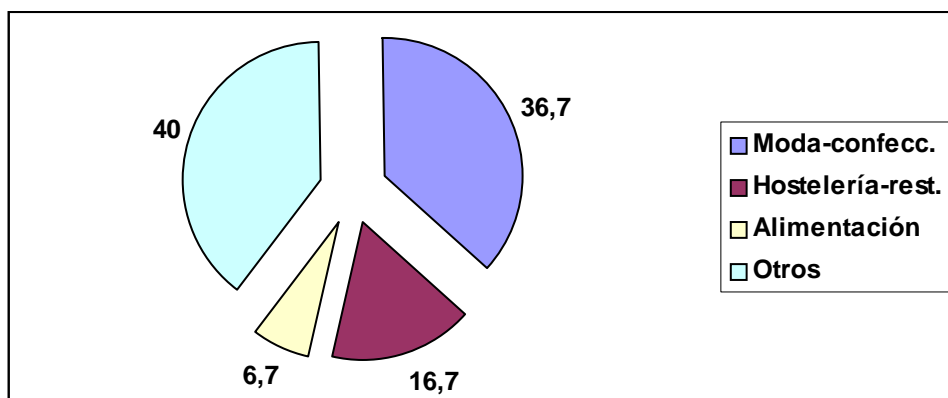
En lo que concierne a si estas empresas van a incorporar o incrementar el e-bsusiness en su actividad y gestión de la red de establecimientos de su cadena, observamos que en esta cuestión los entrevistados son más escépticos pues la mayoría de los entrevistados sostiene que no piensan iniciar o incrementar esta herramienta a su gestión ni corto ni medio plazo. De las 57 franquicias consultadas la mayor parte de ellas, es decir el 52,6% afirman categóricamente que no piensan iniciar o incrementar esta herramienta en un plazo inferior a dos años.

Los que afirman incrementar o iniciar el e-bausiness de forma inmediata son únicamente un 12,3% del total entrevistado, mientras que los que manifiestan que lo incorporarán a corto plazo (entre 6 y 12 meses) son un 14%, mismo porcentaje este de los que señalan que en un periodo de entre 1 y 2 años tienen intención de hacerlo. Los que se han decantado por no sabe o no contesta son un 7% del total de los encuestados.

Si hacemos diferenciación por las principales Comunidades Autónomas del mundo de la franquicia, observamos que precisamente la Comunidad Valenciana es la que menos se interesa por esta herramienta de internet, pues del total de las empresas franquiciadoras consultadas pertenecientes a dicha comunidad, 54,5% señala que no tiene pensado ni iniciar ni incrementar esta herramienta de e-business. De las empresas catalanas entrevistadas –un total de 25-, un 52% afirma no tener en mente iniciar ni incrementar esta herramienta de internet.

En lo referido a los sectores característicos de las franquicias, el de la moda-confección sigue a la cabeza en cuanto al que menos importancia da al e-business, pues de las 30 empresas que manifiestan no iniciar ni incrementar la citada herramienta de internet, un 36% así lo señalan, seguido del sector de la hostelería-restauración con cerca de un 17% del total de las enseñas de su sector, y el alimentario con un 6,7%.

***Enseñas que no tienen pensado incrementar o iniciar el e-business a medio plazo
(entre 0 y 2 años), por sectores.***



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

5.2.3. E-Learning:

El término e-learning nace arropado por Internet para designar al conjunto de servicios y aplicaciones orientadas a la educación y que utiliza como soporte la red.

Esta modalidad de formación, ha comenzado a surgir en el mundo de la gestión y sus aplicaciones en el mundo de la franquicia son enormes; La franquicia se basa, en la reproducción de un éxito comercial que exige la transmisión de conocimientos de forma inmediata y constante a partir del momento de implantación del negocio.

En líneas generales, se intenta que la formación que el franquiciador proporciona al franquiciado de forma directa, se ofrezca a través de un medio virtual. Todo lo que pueda documentarse en papel y ser asimilado por el franquiciado es susceptible de incorporarse a un planteamiento de e-learning.

Este nuevo sistema, proporciona a la franquicia una reducción de los costes derivados de la formación, además de una mayor calidad en esta y un aumento de ingresos.

El e-learning, no es sólo documentación, también permite incorporar sistemas de voz o imagen a través de videoconferencias.

Por ello, al e-learning se le puede dotar de un contenido tan amplio como se quiera, teniendo cuidado, eso si, de adaptar el planteamiento general al planteamiento concreto de cada franquicia, utilizando la tecnología adecuada para perfeccionarlo.

Habrán algunos tipos de formación que exijan una experimentación o unas prácticas determinadas, por lo que habrá que ver hasta que punto estas prácticas pueden incorporarse en la red.

Cierto es que existen también tipos de negocios más aptos y otros menos, a la hora de adoptar un planteamiento de e-learning para la formación de sus franquiciados.

Pero todas las franquicias requieren formación y todas podrán integrar un planteamiento de este tipo, aunque varíe su porcentaje de aplicación.

También es probable que, en el marco de una política de e-learning encuadrada en un planteamiento global más amplio de comunicación con los franquiciados, se incorporen más elementos formativos. El despliegue de tecnología permitirá que el e-learning se aproveche luego para muchísimas otras cosas, como reuniones, foros virtuales, una serie de acciones habituales dentro de una red de franquicias, acciones que probablemente debido a su coste no se llevan a cabo con demasiada intensidad.

Sin embargo, estos planteamientos permitirán abaratarlas y dar lugar a una mayor fluidez a las reuniones virtuales, de reciclaje de conocimientos, de análisis de situaciones concretas que no exigen reuniones, problemas entre franquiciados, etc.

La tecnología utilizada y aprovechada para el e-learning, es prácticamente una Intranet, una vía de acceso restringida para aquellos franquiciados que trabajan en grupo a través de la Red y que, por tanto, ponen en ella la información, la comunicación, la formación, el aprendizaje, es decir, todo aquello que, desde cualquier punto de vista supone un contacto entre el franquiciado con el franquiciador, o entre un franquiciado con los demás franquiciados y el franquiciador.

Ahora mismo el e-learning, tal como está planteado en el mercado tradicional, es fundamentalmente una herramienta de B2C, porque lo que implica es proporcionar un servicio de formación para un cliente final. De lo que se trata es que también sea un B2B, es decir, un servicio de información entre eslabones intermedios de la cadena de valor.

En este sentido, conviene recordar que por las especiales características de su negocio los franquiciadores se enfrentan a mayores desafíos de formación que otras empresas. Sin ir más lejos, la casa central de una franquicia debe formar una plantilla de franquiciados geográficamente dispersa, muchas, veces de forma internacional, para lo cual es necesario idear, desarrollar y aplicar un programa coherente y rentable.

El objetivo es llegar a formar una plantilla fuertemente motivada, hábil y leal. Así -y debido a su constante operar con clientes diversos-, la implementación de un programa de formación debería generar una pauta uniforme de niveles de servicio.

Pero -por sus especiales características de negocio- un franquiciador debe centralizar el control de la formación de su enseña y, al mismo tiempo y si el mercado se lo exige, implementar programas "ad hoc" para cada región. Un tema que, si no es tratado de la forma adecuada, puede llegar a afectar la buena marcha del negocio. En efecto, si por un lado los franquiciadores saben que su éxito depende de la alta calidad del rendimiento del empleado, por otro no ignoran que esto depende de una formación de alta calidad.

Con el fin de satisfacer esta demanda, las enseñas no sólo dictan cursos, sino que crean, imprimen y envían toneladas de materiales de comunicación a sus franquiciados. Sin embargo, la mayoría de la documentación formativa de una franquicia pronto se queda sin leer, se vuelve obsoleta y debe actualizarse cada vez que la introducción de nuevos productos así lo demande.

Formación On Line: Principales desafíos.

Principales desafíos de formación a los que se enfrentan los franquiciadores.

Mantener la constancia a través de un sistema geográficamente disperso.

Garantizar que se mantienen niveles de calidad.

Controlar los costos cara a la creciente demanda de formación.

Ayudar a los franquiciados a tratar con una plantilla cambiante y desafiante.

Controlar los riesgos.

Guardar información constantemente actualizada en el campo

Cumplir los requisitos de educación continuados.

Pero la formación tradicional, es decir, clases en directo, se está convirtiendo rápidamente en poco eficaz en el contexto de una economía global. Resulta demasiado costoso y lento atender a las necesidades de las organizaciones que cuentan con redes mundiales.

El tiempo que el franquiciado pasa alejado del trabajo, sentado en una clase, tiene una enorme repercusión sobre la productividad y sobre los ingresos por empleado.

En busca de una mejor respuesta a las clases en directo, muchas organizaciones han comenzado a dirigirse a internet para cubrir esas necesidades de formación.

Necesitan, por tanto, un sólida plataforma de software lo suficientemente potente como para rentabilizar internet en el marco de una formación on line, fuertemente interactiva y fácil de actualizar, además de ser lo suficientemente escalable como para la implementación global por toda la franquicia, y lo suficientemente segura como para garantizar la certificación.

La cadena española de tintorería rápida Pressto, por ejemplo, cuenta con Pressto Net, un área de comunicación que dispone de un área interna para todas sus tiendas, tiene un acceso privado para ellos (Intranet), en la que pueden hacer uso de los manuales allí depositados. Todos los cursos de reciclaje se ponen en la Red. Después del curso, las conclusiones están a disposición de todos los franquiciados.

Y es que Internet ofrece las soluciones lógicas para comunicaciones, educación, formación y objetivos de pruebas. Ciertamente es que la formación, certificación y pruebas basadas en Internet o Intranet permite a los franquiciadores incrementar en gran parte su alcance y control, mientras reducen los costes; sin embargo, el problema es que muchos de los productos de aprendizaje a distancia no tienen las características necesarias de seguridad y gestión de conocimientos para constituir una completa solución de certificación on line. Para ser eficaz, una solución de formación de franquicias on line debe proporcionar herramientas para medir el progreso del alumno.

Por otro lado, el término e-learning está íntimamente ligado en la franquicia al este otro término denominado e-meeting, ambos engloban una tecnología revolucionaria y de gran utilidad para el mundo de la franquicia, que consiste en la posibilidad de comunicarse y proporcionar formación a través de Internet

Esta novedosa herramienta a nivel mundial, está enfocada a ofrecer una mayor competitividad a empresas que están geográficamente dispersas puesto que permite poner en contacto de manera inmediata y con unas posibilidades realmente amplias a un colectivo de hasta 500 asistentes en paralelo, bajo un soporte que incluye videoconferencia, voz, compartición de datos y todo tipo de aplicaciones.

Con un sistema de funcionamiento y unos requisitos realmente sencillos y básicos. Se trata de hacer asequible la mejor tecnología a todas las centrales de franquicia y establecimientos franquiciados.

Esta aplicación permite la implantación de un modelo de gestión que ha revolucionado la manera de trabajar de las organizaciones haciéndolas más eficaces y rentables, optimizando un recurso tan importante como es el tiempo.

Las funcionalidades más destacadas son:

- Visualización del conferenciante/s.
- Comunicación entre todos los asistentes, hasta un máximo de 500
- Compartición de aplicaciones por todos los asistentes (word, excel...), especialmente útil para presentaciones, reuniones de trabajo y cursos de formación
- Encuestas y evaluaciones on line con resultados instantáneos.
- Grabación de conferencias para posterior reproducción.
- *Breakout rooms*, donde los asistentes pueden trabajar en privado.
- Pizarras de trabajo.

Estas funcionalidades y más se engloban dentro de esta herramienta. Simple y de fácil manejo, ofrece la primera solución integrada en comunicación y formación.

Las ventajas más destacadas son:

- **Ahorro en costes.** Se trata de un complemento ideal que hacen más rentables los desplazamientos del personal de las organizaciones
- **Ahorro de tiempo** que puede ser empleado en áreas de mayor valor añadido para la empresa.
- **Incremento de la comunicación y productividad** gracias a la transmisión de información de manera adecuada y a bajo coste.
- **Formación de equipos** comerciales y del personal de los centros franquiciados

- **Fomento de la cultura** empresarial y creación de un verdadero espíritu de red.
- **Lanzamiento y promoción** de nuevos productos.
- **Incorporación de formatos de documentación** con un despliegue menos amplio y costoso que el necesario en la formación presencial.
- **Aplicaciones en Marketing**, captación de franquiciados, formación inicial y de reciclaje, supervisión y animación de redes y generación de negocio.

Por lo que respecta a la encuesta realizada a las enseñanzas con implantación en la Comunidad Valenciana, esta aplicación de Internet es la que más favorecida sales de las tres.

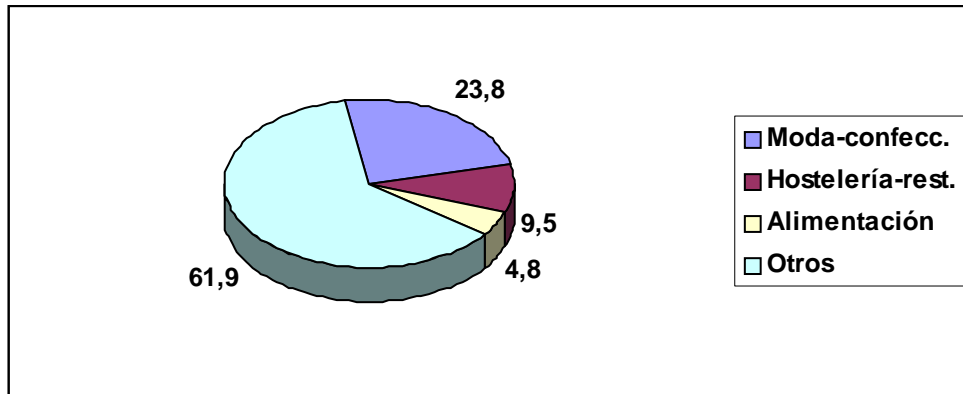
Ya hemos hecho mención a que el e-business es de estas tres herramientas la menos utilizada por la familia de las franquicias con un escaso 10%, es decir sólo 6 empresas afirman utilizar esta aplicación del total de las 57 entrevistadas. El e-commerce es utilizado por un porcentaje mayor, alrededor del 22,8%, es decir 6 empresas mantienen que la utilizan más a menudo.

Por tanto, el e-learning es la aplicación más utilizada por cerca del 37% del total de las enseñanzas consultadas.

Las comunidades que manifiestan utilizar esta herramienta más a menudo es Madrid primero, seguida de Cataluña y de la Comunidad Valenciana.

Por sectores de actividad el de moda-confección, sus representantes afirman utilizar a menudo el e-learning, como herramienta de Internet con un porcentaje del 23,8% del total de las 21 empresas que manifiestan utilizar esta aplicación informática, seguido del sector hostelería-restauración con un porcentaje de un 9,5%. El sector de alimentación estaría representado por un porcentaje menor a un 5%.

Utilización del e-learning por las enseñanzas, según sectores. (En porcentaje).



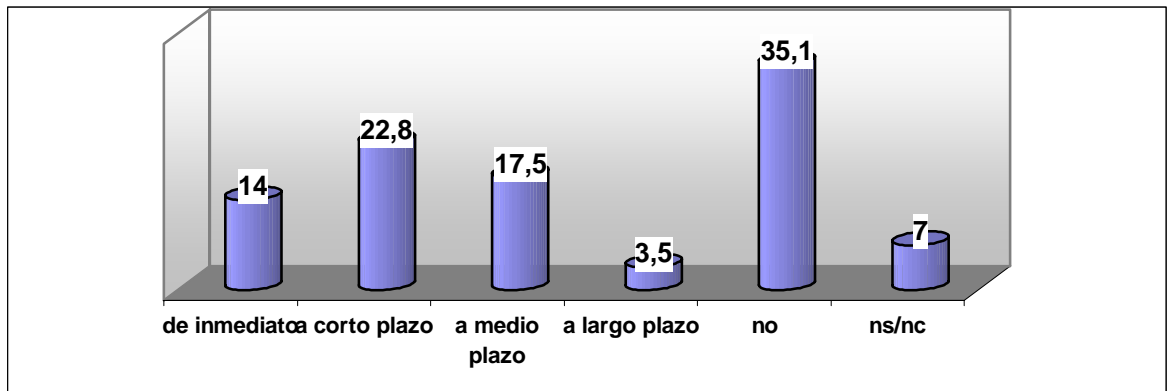
Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Conviene destacar de igual modo, que existe todavía un número considerable de enseñanzas que no utilizan el e-learning como instrumento de formación y comunicación con sus franquiciados por la red. Ese porcentaje alcanza el 35,1%, lo que representa un total de 20 enseñanzas del total de las 57 encuestados. Cantidad esta considerable que nos indica que aún siendo ésta la aplicación de internet más utilizada por los franquiciadores en sus relaciones con los franquiciados, estamos en el principio del camino, pero no cabe duda que conforma vaya transcurriendo el tiempo las empresas tendrán que ir adoptando estos sistemas de formación si quieren dar cobertura casi en tiempo real a los problemas que se vayan planteando a lo largo y ancho de toda su red global.

Vemos que aunque sea esta la herramienta más utilizada, no llega al 60% del total de los encuestados totales, concretamente a un 58% los que dan uso a esta vía informática. Este mismo porcentaje es el que nos señala quienes de estos franquiciadores van a iniciar o incrementar el desarrollo del e-learning a medio y largo plazo. Así aquellos que señalan que iniciarán o incrementarán su uso de forma inmediata son un 14%, frente a los que afirman que lo harán entre un período de 6 a 12 meses, que son un 22,8%.

Los que lo harán a medio plazo representan el 17,5%, mientras que un 3,5% afirma iniciar o incrementar esta herramienta a partir de dos años en adelante.

Inicio o incremento en el uso del e-learning en las franquicias. (En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

La comunidad más prematura a la hora de iniciar o incrementar el uso de esta aplicación es Madrid, seguida de la Comunidad Valenciana y a una gran distancia Cataluña, pues del total de las ocho enseñanzas que han afirmado aplicar o incrementar el desarrollo de esta herramienta en su gestión de forma inmediata, Madrid acapara el veinte por ciento seguida de la comunidad Valenciana con el dieciocho coma dos por ciento.

Por el contrario, si observamos el origen de las enseñanzas que han afirmado aplicar esta herramienta en un periodo de entre seis y doce meses, vemos que de nuevo la comunidad de Madrid ocupa el primer lugar con un treinta y tres por ciento, seguida de Cataluña con un veinte por ciento; siendo el porcentaje de la comunidad Valenciana en este apartado del dieciocho coma dos por ciento.

De las empresas franquiciadoras que han señalado que no incorporarán o incrementarán esta aplicación, destacan las originarias de la Comunidad Valenciana que con un porcentaje de un 45,5% ocupa el primer puesto en este sentido, siendo Madrid la segunda comunidad en este orden con un 33,3% y Cataluña la tercera con un escaso 24%.

Con respecto a la utilidad de esta herramienta una amplia mayoría considera que el e-learning es bastante útil en su sector, esta mayoría, supone el 70% del total encuestado, es decir 41 empresas de las 57 consultadas.

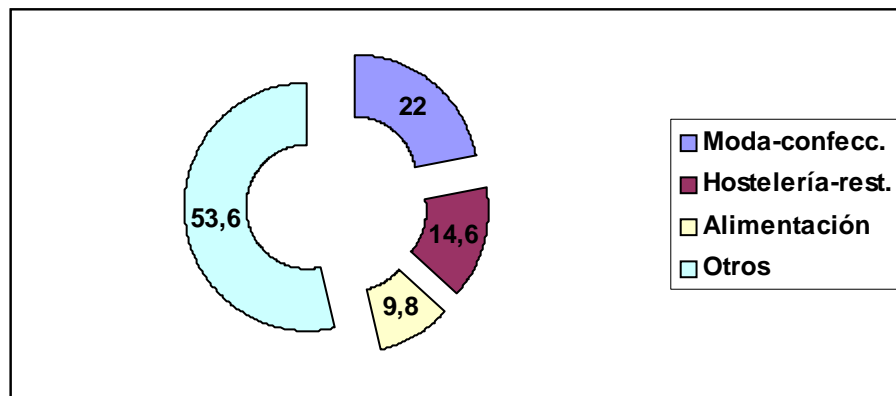
La región que considera más útil la aplicación de este sistema de formación y comunicación a los franquiciados es Madrid, que con un 80% sobre el total de las enseñanzas de esta comunidad.

Le sigue Cataluña con un 76% sobre el total de empresas de esta región y por último la Comunidad Valenciana, con un 58,3%.

Por sectores, las empresas franquiciadoras que consideran de bastante utilidad el e-learning en su gestión son las dedicadas a la moda y confección con un porcentaje de un 22% de esas 41 empresas que así lo afirmaron.

El sector de hostelería-restauración, ocupa un 14,6% de ese total de 41 enseñanzas, y el sector alimentario un 9,8%.

Sectores de franquicia que consideran bastante útil el e-learning. (En porcentaje).



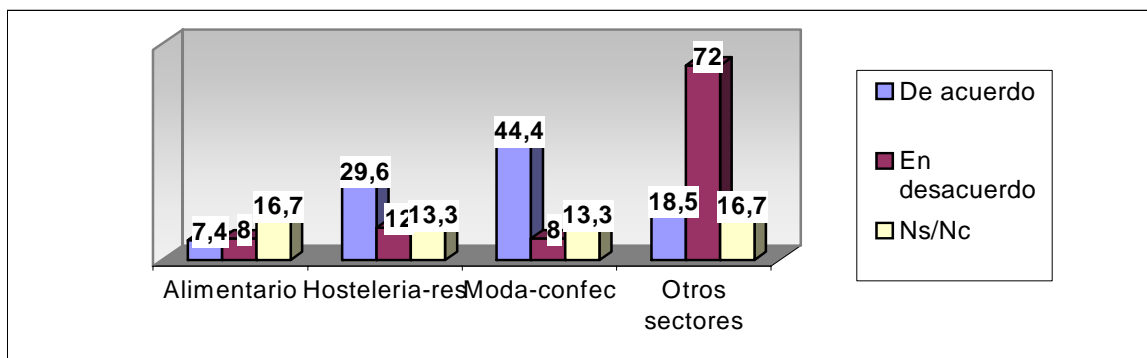
Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001..

Del total de las 57 enseñanzas consultadas, 27 afirman que todavía no se ha desarrollado esta herramienta en su sector, lo que supone un 46,6 por ciento. Las enseñanzas que sostienen que dicha herramienta está desarrollándose en su sector actualmente son 25 lo que supone un 43,1% del total entrevistado.

La primera región que señala que el e-learning no está desarrollado aún en su sector es Cataluña con un 56% del total de las enseñanzas de esta región; La Comunidad Valenciana le sigue en segunda posición con un 50% y Madrid, alcanza el 20% de las enseñanzas de esta región.

Los sectores que manifiestan el no desarrollo de esta aplicación de internet son el de moda-confección con un 75% del total de las enseñanzas que se dedican a esta actividad, le sigue el sector de hostelería-restauración, que con un 61,5% se sitúa en segundo lugar, el sector alimentario con dos únicas enseñanzas como representantes de este sector alcanza el 40% del total de las dedicadas a esta actividad.

Desarrollo de la herramienta e-learning en las franquicias por sectores.(En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Señalar que, de las 58 enseñanzas consultadas 17 de ellas, es decir el 29,3% indican que actualmente no necesitan dicha herramienta, porcentaje este inferior si lo comparamos a las otras dos aplicaciones informáticas e-commerce y e-business.

Por el contrario las enseñanzas que manifiestan que en su actividad es necesario el uso de esta aplicación son 37 de las 57 consultadas, es decir un 63,8%.

Por regiones destaca Madrid con un 80% de las enseñanzas de esta comunidad que afirman que el e-learning es una herramienta necesaria en su actividad como franquicias. Cataluña, se sitúa en segunda posición con un 76% de las enseñanzas de esta comunidad con implantación de algún establecimiento en la Comunidad Valenciana estas enseñanzas, afirman necesitar esta aplicación informática en su gestión con los franquiciados.

La Comunidad Valenciana es por tanto la que más reticencias presenta al e-learning en su actividad.

Por sectores, destacaría en este caso el alimentario con un 80% sobre el total de las empresas de esta área, seguido del sector de confección y moda con un 43,8%, y del sector de hostelería y restauración con un porcentaje en torno al 31% del total de las enseñanzas dedicadas a esta actividad.

Enseñas que manifiestan la innecesidad en la actualidad del e-learning en su gestión por sectores.

SECTOR	ENSEÑAS	PORCENTAJE	TOTAL
Alimentario	0	0	5
Moda-confección	8	50	16
Hostelería-rest.	8	61,5	13
Otros	1	10	10

Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

6. CONCLUSIONES GENERALES

En este estudio se ha analizado la situación de las franquicias españolas, tanto en el ámbito nacional como en el más concreto de la Comunidad Valenciana, centrándose en aquellos aspectos considerados claves para situar las mismas y poder adaptar nuestra oferta formativa a la demanda de esa comunidad autónoma y al resto de las mismas, al ser aquella una región de gran dinamismo y repercusión en el mundo de la franquicia, en cuanto a la creación y consolidación de la misma, en las dos vertientes o líneas de actuación de la EOI: cursos online y cursos de formación presencial.

No cabe duda que el sistema de franquicia se va asentando cada año en nuestro país como fórmula de expansión comercial. El rápido y asombroso incremento de las enseñanzas en los últimos seis años no se debe a una cuestión casual, sino a una conjunción de varios factores. Pero lo que sí es cierto es que España ha sido uno de los países donde se ha dado una feliz acogida a este sistema de colaboración comercial de origen norteamericano.

A la hora de realizar el presente estudio nos hemos percatado –como primera y principal conclusión–, que aunque el sistema de franquicia es un sistema que permite una gran expansión con un riesgo menor que la de otros negocios propios, se trata de una práctica empresarial que aún no está definida, y ello –junto con la escasa reglamentación que se tiene en España de este sistema–, invita a mezclar otro tipo de prácticas comerciales muy parecidas (distribución en exclusiva, arrendamientos de servicios, etc.) con este sistema.

Cierto es que, existe una exigua reglamentación, y por cierto bastante dispersa, que viene a poner en orden lo que se entiende por franquicia de lo que no. Pero también es cierto que al no tener nuestro país una tradición en este sistema comercial amplia, hace que las posibles discrepancias sean solventadas en los tribunales, con lo que el concepto del sistema tiende a salirse de su esfera comercial.

A la hora de recopilar la información sobre el sistema de franquicia en España, hemos tenido como principal problema la gran disparidad que existe en lo referente a las estadísticas y datos referidos a la franquicia, según se consulte una fuente de información u otra.

La causa de este carnaval de datos y cifras tan distintas en muchos casos, viene dada por la razón esgrimida anteriormente: no existe un concepto claro de lo que se entiende e interpreta como franquicia.

Y ello hace que exista gran confusión sobre algún tipo de empresas que tiene como sistema de comercialización un sistema parecido al de la franquicia en alguna parte, y que al final entre en la categoría de franquicia para la fuente de información consultada.

Como prueba de lo que decimos, baste el siguiente gráfico donde de una fuente de información a otra hay una diferencia sobre el número de enseñas que operan en España de más de 400 con respecto a otra fuente consultada.

El sistema de franquicia en España. Año 2000

	Asociación Española de Franquiciadores	Barbadillo & Asociados	Tormo & Asociados
Enseñas	565	865	940
Facturación	917.000 mill. ptas.	1 billón ptas.	1,7 billones de ptas.
Nº de locales	25.950	40.484	40.875
Empleados	121.965	125.000	182.000

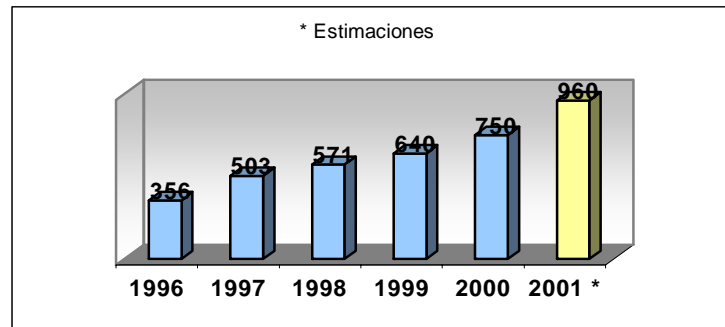
Fuente: AEF, y las consultoras Barbadillo Asociados y Tormo & Asociados

Como se refleja en la tabla anterior, la diferencia es notable dependiendo de la fuente de información que se consulte. Así, para la consultora Tormo & Asociados las enseñas que operan en nuestro país bajo el régimen de la franquicia alcanzan las 940, mientras que para la Asociación Española de Franquiciadores dichas enseñas alcanzan únicamente la cifra de 565. ¿Tienen por tanto el mismo rasero de medir estas dos fuentes consultadas? Evidentemente no.

Una cosa es cierta, la franquicia en nuestro país va cada a año a más y todavía no ha tocado techo. Pues si actualmente ocupa este sistema aproximadamente el 8% del comercio minorista, en nuestro país vecino Francia llega hasta el 13%, en Alemania al 15% y en EE.UU. –cuna de este sistema de distribución-, consigue que el 50% de la actividad minorista esté relacionada con la franquicia.

La consultora Tormo & Asociados estima que para finales del presente año habrá en España aproximadamente 960 franquicias entre enseñas nacionales y extranjeras, que operarán a través de una red de 40.875 establecimientos dedicados a este sistema, incorporándose cada año aproximadamente unos 5000.

Evolución del número de redes de franquicia



Fuente: Tormo & Asociados.

Otro dato a tener en cuenta, es que este sistema da empleo a más de 120.000 personas. Con lo cual la franquicia se presenta, a parte de ser una buena fórmula para el autoempleo, como sistema de generación de empleo.

Ahí están los establecimientos de la enseña Spar que dan trabajo a cerca de 8.000 personas. Y cada año las cifras sobre el empleo que genera este sistema van aumentando.

Todavía no llegamos en España a los niveles de empleo que existen en Alemania o en la vecina Francia o incluso en Inglaterra con este sistema, pero España se va cada vez más acercando a dichas cifras

España se ha situado en un nivel equivalente, en lo que al régimen de franquicia se refiere, al de países de nuestro entorno que tradicionalmente nos superaban, incluso hemos sobrepasado a algunos de ellos y continuamos creciendo más rápidamente que la mayoría de ellos.

Los países que representan mayor potencial en cuanto a número de centrales franquiciadoras, son Francia, España y Alemania. Aunque Francia y Alemania tienen mayor tradición de franquicia, porque este sistema se asentó en estos dos países e Inglaterra al poco tiempo después de comenzar a desarrollarse en los EE.UU.

Los sectores los más destacados son los de hostelería-restauración, los de moda y los de servicios. Según la consultora anteriormente citada Tormo & Asociados, existen en España un total de 426 cadenas franquiciadoras dedicadas a la hostelería y restauración, e igual número de empresas las dedicadas a servicios, siendo las de moda-textil 367.

Los sectores que más volumen de negocio movieron el pasado año fueron los de alimentación, hostelería-restauración y moda-confección, que juntos alcanzan más del 70% de la facturación total de todos los sectores del sistema de franquicia.

Ranking de las veinte primeras enseñas en cuanto a volumen de facturación (en pesetas)

	Nombre	Sector	Facturación
1	Dia % - Preko	Alimentación	430.030.000.000
2	Spar	Alimentación	145.891.000.000
3	Condis Supermercats	Alimentación	78.000.000.000
4	Mc Donald's	Hostelería Restaur...	71.200.000.000
5	Seur	Servicio de Transp...	65.111.000.000
6	Barceló Viajes	Viajes	54.951.997.000
7	TelePpiza	Hostelería Restaur...	52.625.000.000
8	MRW	Servicio de Transp...	49.490.000.000
9	Intermarché	Alimentación	45.000.000.000
10	Mango/MNG	Moda-textil	36.600.000.000
11	Merkamueble	Mobiliario	30.000.000.000
12	Intersport	Deportes	29.500.000.000
13	Burguer King	Hostelería Restaur...	25.262.000.000
14	Beep	Informática	25.000.000.000
15	Fotoprix	Fotografía	20.000.000.000
16	Pans & Company	Hostelería Restaur...	20.000.000.000
17	Hippo Viajes y Vacaciones	Viajes	17.000.000.000
18	Adolfo Domínguez	Confección Moda Co...	15.623.000.000
19	Wall Street Institute	Enseñanza/ Idiomas	13.900.000.000
20	Charanga	Moda (infantil)	13.823.278.000

Fuente: Tormo & Asociados

Observando la nacionalidad de estas veinte primeras empresas franquiciadoras por volumen de facturación, nos damos cuenta que del total de las veinte reflejadas en anterior ranking, catorce de ellas son de origen español y el resto se reparte entre tres de americanas, una holandesa (Spar), y otra suiza (Intersport).

De hecho el 77% de las franquicias que están asentadas en nuestro país son nacionales frente al 23% de las extranjeras, representadas, sobre todo por las enseñas americanas, francesas e inglesas.

Con respecto a los sectores más representativos de la franquicia, esto es hostelería-restauración, moda y alimentación, siguen siendo aún con mucho los sectores principales del sistema de franquicia, tanto por el número de enseñas que agrupan, como por el número de establecimientos que regentan, como por el número de trabajadores, así como por el nivel de facturación que generan.

La gran dinamización de este sistema de colaboración empresarial se debe en gran parte a estos 3 sectores, pues la mayoría de las nuevas enseñas que se abren pertenecen a una de estas actividades.

Si nos fijamos en la tabla anterior sobre las 10 primeras enseñas de ese *ranking* elaborado, según el nivel de facturación de las enseñas, por la consultora especializada Tormo & Asociados, siete de ellas pertenecen a los sectores más dinámicos de la franquicia. Aunque si bien es cierto que los primeros puestos los acapara el sector de la alimentación en forma de supermercados franquiciados.

En el caso concreto del sector de la *restauración*, no podemos pasar por alto el sector conocido como "comida rápida" en el mundo de la franquicia. Este segmento ha experimentado un crecimiento notable en los últimos tiempos, encontrando como causas de este desarrollo la forma de vida de actual, y en especial los hábitos alimenticios de jóvenes, principales consumidores de los productos de estos restaurantes.

Algunos expertos cifran que entre el 50% y el 54% de la población que acude habitualmente a estos restaurantes son jóvenes entre los 15 y los 26 años mayormente. En líneas generales el cliente que acude a una hamburguesería es mucho más joven que

el que acude a una bocadillería, en cambio el público que va a una pizzería en un 40% es un público joven. El cliente a domicilio es la mayoría desde el público infantil al adulto pasando por el adolescente, el juvenil, etc.

Los cambios en nuestros hábitos alimenticios hace que proliferen y afloren este tipo de enseñanzas, pues si el consumo privado va aumentando, el incremento del gasto familiar en ocio igual, el dinamismo del sector turístico, y la mayor cobertura de las redes franquiciadoras, hace que el mercado tenga bastante campo para expandirse.

A este auge ha contribuido en gran medida la proliferación de restaurantes que han adoptado la fórmula de franquicia, principal motor de expansión del sector. La franquicia en el sector de la comida rápida ha desarrollado diferentes ramas o subsectores dentro de esta actividad. Desde la restauración de bocadillos o hamburguesas, hasta la heladería o el café, nos encontramos con enseñanzas franquiciadoras que abarcan todo el elenco de necesidades del sector, arrojando cifras y previsiones muy positivas.

El sector de la restauración supuso en el 2000 el 24% de las franquicias en general, incluyendo a todos los sectores. Y el de el "fast food" pasó del 58,2% en 1999 al 66,6% en el 2000. Únicamente estos tres segmentos de la comida rápida, hamburgueserías, pizzerías y bocadillerías facturaron el año pasado 250.100 millones de pesetas, lo que supone el 93% del total de la facturación del sector del "fast food".

El segmento de las hamburguesas ha tenido, y por lo que se deduce tendrá un excelente comportamiento a corto plazo, pues aunque parezca que estamos invadidos por el fenómeno de Burger King, o Mc Donald's, los datos revelan que todavía no se ha llegado a la saturación del segmento, y queda bastante por recorrer.

Así las hamburgueserías crecieron en los dos últimos años un 21%, según un estudio de la consultora DBK .

En lo que concierne a las pizzerías, Sin embargo, las pizzerías que crecieron el 11 % en 1999, en el año 2000 han crecido exactamente el 0,8%. Si vemos los crecimientos de las empresas de este subsector, el de Pizza Hut ha sido notable después de unos años

muy malos, Pizza móvil ha experimentado un buen crecimiento pero el resto de las compañías no ha crecido.

Esto ha hecho que el segmento de las pizzas se vea muy estancado, lastrado por el gran peso de Telepizza y su evolución durante el año 2000, que no fue buena.

El año que menos creció lo hizo en un 16%, 17%, pero el pasado año tuvo el peor registro con niveles por debajo del 1%. Lo que no se puede olvidar es que el mercado de las pizzas se encuentra copado por este grupo y sus filiales, lo que representa el 60% del mismo.

Estando el mercado de las pizzas ya bastante maduro, el de las hamburguesas y bocadillos ofrecen mejores perspectivas.

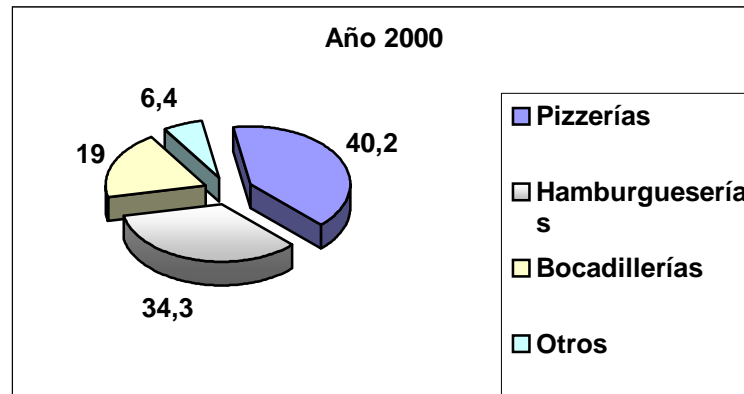
Las bocadillerías crecen también en torno al 21%. Ya nos hemos referido que el público que acude a este tipo de establecimientos es un público joven pero menos joven del que entra a las hamburgueserías y pizzerías. Quizás en nuestro país hayan tenido tanto éxito las bocadillerías por tener ya implícita toda una cultura del bocadillo.

Las enseñas representantes de este segmento de bocadillerías son Bocatta, Pan's & Company como las más destacadas y las que más crecieron el año pasado en torno también al 21%.

El subsector de la comida rápida generó en 1999 unos 217.000 millones de pesetas, moderando su expansión. Los niveles de crecimiento se ralentizan si lo comparamos con los obtenidos en 1993/1994 que alcanzaron el 49,2%, ahora se sitúan en un escaso 13%, aunque este crecimiento sigue siendo más que importante.

El progresivo crecimiento de este subsector vendrá de la mano de la apertura de nuevos establecimientos, lo que proporcionará una mayor cobertura geográfica en el ámbito regional, y una mayor penetración en las zonas de alta densidad poblacional. Los centros comerciales se han constituido como los principales impulsores de los planes de expansión de las cadenas de franquicias que se dedican a esta actividad.

Evolución del mercado del “fast food” por segmentos de actividad. (En porcentaje)



Fuente: DBK

Por otro lado, hemos constatado sobre la distribución geográfica de los establecimientos franquiciados dedicados al “fast food”, que la mayoría de ellos se concentran en dos grandes zonas: la Comunidad de Madrid y Barcelona, que reúnen de manera conjunta al 60-65% del total de los establecimientos franquiciados de este subsector.

En lo referente a los otros principales segmentos de las franquicias de restauración, hay que decir que cada vez más la oferta es más variada y heterogénea, dando lugar multitud de específicos y concretos establecimientos franquiciados dedicados a helados americanos, italianos, cafeterías italianas, cervecerías decoradas con buen gusto creando un ambiente lo más parecido a una taberna alemana, bares de tapas españoles, restaurantes temáticos que recrean el exotismo á través de su cocina de países lejanos, cantinas mejicanas, tex-mex, etc.

Al ser la oferta de ocio tan variada, existe tanta disparidad de establecimientos que en su gran mayoría están regulados por el sistema de franquicia, pues ya sabemos que mucha de la oferta de ocio y tiempo libre lleva aparejado la creación de negocios dedicados a la fórmula de la franquicia.

Las previsiones del gran sector de la hostelería-restauración para el año 2001 son bastante suculentas, pues según los expertos consultados, las hamburgueserías continuarán creciendo por encima del 20%. Las pizzerías se van a recuperar algo,

después de la ralentización que están teniendo, y crecerán algo menos del 5%. Y las bocadillerías tendrán un comportamiento parecido al desarrollado este año, es decir, igual que las hamburgueserías, en torno al 20%.

Sin embargo, los otros segmentos de este sector (cafeterías, heladerías, restaurantes temáticos, etc.), parece que se irán estabilizando. Si está en torno al 15% crecerán aproximadamente un 10%.

Por lo que respecta a otro de los grandes sectores de la franquicia como es el de la *moda*. Moda junto con restauración-hostelería es son los sectores más representativos de la franquicia.

El sector de la moda y la franquicia están directamente asociados, al igual que el consumidor asocia la hamburguesa también con la franquicia. La fórmula de la franquicia ha encontrado en el sector de la moda un sistema idóneo de expansión.

Existe una gran diversificación en el sector moda de la franquicia, la mayoría de las enseñas se dedican a la ropa femenina, así como a los complementos de mujer, pero también se encuentran enseñas que atienden al público masculino y al público infantil.

Según los datos del estudio sobre la franquicia en España, elaborado por el INEM, durante 1999 existían 132 enseñas del sector textil, con 4.633 establecimientos en toda la geografía española. Aunque, si bien es cierto que dicha encuesta del INEM recogía no sólo el textil sino también las enseñas de confección, calzado y complementos.

En cuanto al número de empleos que genera este sector (confección-moda-complementos), hay que decir que aunque es menor que el de alimentación, que es el primer sector de la franquicia en cuanto a generación de empleo, que emplea al año a más de 10.000 trabajadores, cifra esta inferior también si la comparamos con el empleo generado por las franquicias dedicadas a la hostelería-restauración.

Se constata que en las grandes ciudades, los centros comerciales están aglutinando la mayor oferta de moda en franquicia. Según la AEF “esta realidad, que de momento no entorpece la tendencia paralela hacia la venta selectiva, ha encarecido las inversiones que deben hacer los franquiciados a la hora de abrir sus tiendas. Apostar por una marca

de moda implica hoy mayores riesgos, de modo que las ventas deben ser mayores para amortizar las inversiones”.

La buena ubicación del local comercial es un elemento de gran trascendencia en un sistema comercial que está basado en una fuerte imagen de marca. No en vano uno de los secretos de éxito de una franquicia, está en la buena situación de sus locales. Actualmente, los locales comerciales juegan un papel muy importante en la ubicación de los centros comerciales. Más del 40% de la oferta de locales de los centros comerciales están regentados por franquicias, por tanto se presentan estos centros comerciales como caldo de cultivo para las franquicias, en busca de satisfacer esas demandas de ocio presentes en dichos centros comerciales. Va despuntando en este sentido, una técnica llamada “co-branding” que no es otra cosa que aliarse con otras enseñas o firmas complementarias bajo un mismo techo, compartiendo los mismos gastos de local.

Algunas enseñas importantes de moda son la española Mango que se sitúa la primera del “ranking” de las enseñas de este sector en cuanto a nivel de facturación, número de establecimientos, empleo generado, etc. Le sigue a la zaga la también española Adolfo Domínguez con presencia internacional al igual que la primera.

La tendencia de este sector viene de la mano de la diversificación de la oferta.

Con respecto al sector de la *alimentación* hemos visto que es un sector que está en auge, y aunque no presente las mismas cifras que los otros dos sectores anteriores, se lleva el premio a la facturación. Las grandes cadenas de supermercados que actúan bajo al fórmula de la franquicia son las que mayor facturación alcanzan del conjunto de todas las enseñas de todos los sectores.

No en vano es el sector que mayor facturación genera, pues como hemos visto al principio de este capítulo los establecimientos franquiciados Dia% Preko, se sitúan como la primera cadena de franquicia en cuanto a volumen de negocio, y los segundos en cuanto a facturación, son los establecimientos franquiciados Spar.

La evolución del sector en los últimos años, se caracteriza por la concentración e internacionalización, de suerte que se ve progresivamente dominado por grandes

grupos verticales de talla internacional, que utilizan como método de expansión el crecimiento externo basado en la adquisición de pequeñas o medianas cadenas locales o regionales y en la constante apertura de nuevos establecimientos.

En lo referente al empleo generado por la rama de alimentación observamos un informe realizado por el INEM, donde se contabilizaron durante 1999 un total de 34 enseñas, con 3.319 establecimientos en todo el territorio español de los que el 38% eran franquiciados. Según se analiza en el referido estudio, es precisamente esta baja incidencia del número de franquicias con respecto a los establecimientos propios lo que demuestra que la fórmula de franquicia se ha comenzado a utilizar recientemente en este sector.

La rama de alimentación recoge el 7,3% de los establecimientos franquiciados totales existentes en España y el 8% del empleo; simplemente a modo de ejemplo, los establecimientos Spar dan trabajo a cerca de 8.000 personas entre establecimientos franquiciados y propios de la cadena.

Los crecimientos de plantilla esperados en la rama de la alimentación en franquicia para el periodo 2000-2003 y sobre previsiones de creación de nuevos establecimientos, se estima que habrá 12.934 empleos según el escenario más pesimista y 13.924, según el más optimista, lo que representa un incremento entre el 43,6% y el 54,6%.

Los cambios que se están produciendo en los hábitos de los consumidores si ya revolucionan en general a todo el comercio, son aún más incisivos con el sector de la alimentación. Las guerras de precios entre las distintas superficies y la irrupción cada vez más numerosa en España de marcas extranjeras están cambiando completamente el sector.

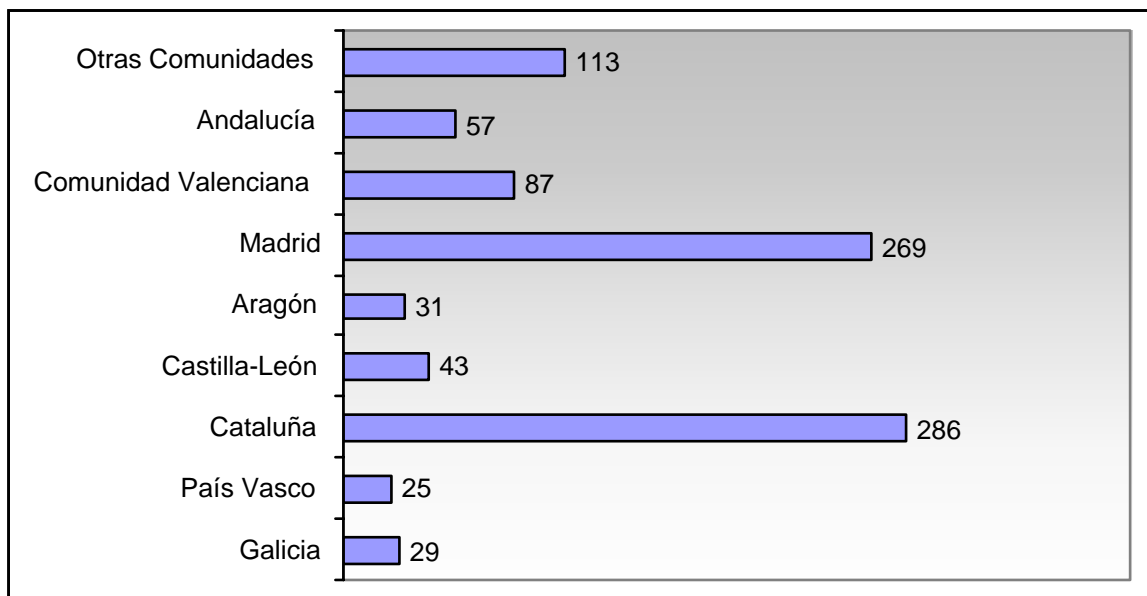
Según se afirma desde la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), los comercios tradicionales y los hipermercados están perdiendo cuota de mercado, en beneficio del formato supermercado. Por otra parte, afirma, el fenómeno de las fusiones y las ampliaciones de capital, está sustituyendo las grandes superficies por otras, aún más grandes.

En lo concerniente al sistema de franquicia en la Comunidad Valenciana, se ha puesto de manifiesto que esta comunidad es una de las más dinámicas en lo relacionado con el comercio y por consiguiente en lo referido al sistema de franquicia. En esta comunidad se concentra el 8,3% de las enseñas franquiciadoras, lo cual supone una tercera posición por detrás de Madrid (36,87%) y Cataluña (32%). El ritmo de crecimiento es intenso, ya que en sólo dos años (de 1996 a 1998) surgen 16 nuevas empresas franquiciadoras valencianas.

En cuanto al número de establecimientos franquiciados en esta comunidad, éstos suponen el 8,92% del total nacional (Ministerio de Economía y Hacienda, 1999). Las previsiones apuntan hacia futuros desarrollos, dado que los mercados marquistas son una tendencia irreversible y en este contexto, la franquicia aporta un sistema sólido de gestión empresarial.

Actualmente la Comunidad Valenciana, con aproximadamente 87 empresas franquiciadoras allí asentadas, es la tercera comunidad en lo referido al número de enseñas, por detrás de Madrid y Cataluña que ostentan los primeros puestos en cuanto a la localización de las empresas franquiciadoras y con este sistema de comercio más desarrollado.

Número de enseñas por Comunidades Autónomas



Fruto de la importancia que tiene el sistema de franquicia en esta comunidad es que es allí en su capital, donde se celebra el Salón Internacional de la Franquicia, (SIF). Referencia no sólo para las demás ferias del sector que se celebran en nuestro país sino también para las que celebran fuera de España.

En lo relacionado con la *evolución* del sistema de franquicias en dicha comunidad la mayoría de los encuestados (de la encuesta realizada por Sigma Dos) afirman que la situación actual se puede calificar sin ningún género de dudas de total crecimiento, pues más del 70% de los franquiciadores entrevistados así lo sostienen.

Aunque también un 25,9% de los entrevistados aseguró que la situación actual desde el punto de vista de la franquicia está estable, y únicamente un 3,4% afirmaron que la situación actual se podía calificar como en declive.

Estos datos arrojan una conclusión muy clara, la situación actual de la franquicia en la Comunidad de Valencia es calificada por la gran mayoría como en crecimiento, igual a lo que ocurre en el resto de España.

Por sectores los que han calificado la situación actual de la franquicia como en crecimiento han sido, primero los representantes del sector de alimentación, seguidos del sector de hostelería-restauración y después el de moda, quizás se trate de estos tres sectores el más saturado de ellos. El sector de alimentación es lógico que sea el primer sector en porcentaje que afirme calificar al sistema de franquicia como de crecimiento, pues es el sector que mayor facturación obtienen las enseñas dedicadas al mismo, con respecto al resto de sectores de la franquicia.

Un 27,6% afirmó que el futuro a corto plazo de la franquicia se puede calificar de gran crecimiento. Un 60,3% mantiene que ese crecimiento será moderado, frente al 12% que sostiene que el crecimiento será bajo o bien que no habrá crecimiento.

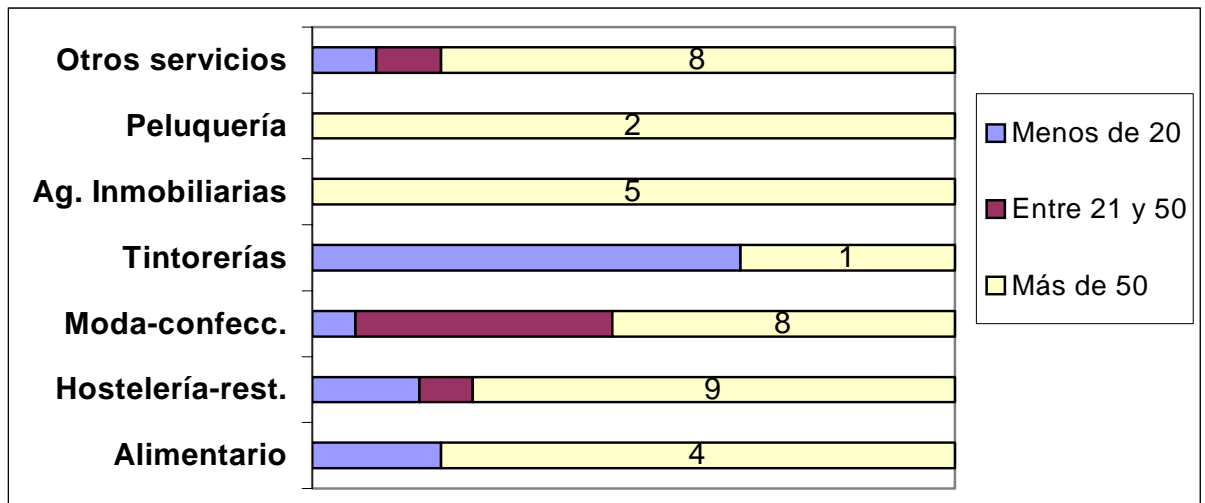
Por otra parte, en relación al *empleo* generado por el comercio en la economía valenciana, la tendencia generalizada en los últimos años en la economía española de desplazamiento de la población ocupada y activa hacia el sector servicios, también se ha observado en la Comunidad Valenciana, siendo los servicios comerciales aquellos

que han generado la mayor parte del empleo, acentuando un fenómeno de intensa especialización.

Por lo que respecta al número de empleados que trabajan para los sectores objeto de estudio de la franquicia nos damos cuenta que, al igual que ocurre a nivel nacional, tanto el sector de la hostelería-restauración como el de moda-confección son los sectores de la franquicia que más empleo generan en esta comunidad seguido del sector alimentario. Después de estos sectores el de servicios sería el que más empleo generaría.

Los sectores que más empleo generan son el de hostelería-restauración que con más de 50 empleos generados se sitúa a la cabeza, seguido del sector de moda-confección, el de otros servicios y el de alimentación.

Generación de Empleo de las empresas franquiciadoras por sectores de franquicia.
(Número de franquicias)



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001

Al hablar del sueldo medio de los franquiciados, un sueldo medio puede variar desde dos millones hasta un máximo de 40 millones de pesetas.

En cuanto a las formas de retribución del franquiciado, un estudio realizado al efecto indica que el salario suele fijarse entre el 20% y el 50% del volumen de negocio

dependiendo de la cifra que este alcance. Las comisiones o incentivos del empresario están en torno al 10% y 20%, siempre sobre las ventas que logre alcanzar su negocio. Y los beneficios suelen estar entre el 50% y el 80%, sólo en el caso de las franquicias de inversión la ganancia es del 100%.

Con respecto al número de establecimientos según el sector a que se dedique la franquicia, vemos que el sector de alimentación y el sector de otros servicios son de los encuestados los que más establecimientos tienen afectados a la franquicia que superan los 80 establecimientos franquiciados, superando el 80% del total de los representados por estos sectores.

Por tanto, a modo de conclusión y en lo referido al número de establecimientos dedicados a la marca franquiciadora, de los sectores objeto de estudio destacamos que de los representantes consultados del sector de la alimentación, la gran mayoría de ellos, el 80%, sostiene tener más de 80 establecimientos, mientras que por otro lado, los entrevistados pertenecientes al sector de la hostelería-restauración el 46,2% mantiene que los establecimientos de su marca se encuentran entre 11 y 40.

De los representantes del sector de la moda-confección un 60% de ellos manifestó que disponen de entre 11 y 40 establecimientos franquiciados entre propios y asociados.

Por tanto los sectores con mayor número de establecimientos son los dedicados a la alimentación primero, seguido de los dedicados a la moda y por último los representantes del sector de hostelería-restauración.

Con respecto al futuro más inmediato de las franquicias la gran mayoría de las empresas consultadas mantiene que seguirá teniendo un crecimiento destacable, aproximadamente un 88% del total consultado, mientras el menor número de ellas sostiene que el crecimiento será bajo o bien que quedará estancado.

Al hablar de *internacionalización* de la franquicia, hemos observado que la franquicia española cada vez tiene mayor presencia en el ámbito internacional. La consultora especializada Tormo & Asociados cifran en 158 enseñas de origen nacional que ya están operando en distintas partes del mundo, concretamente en 77 países.

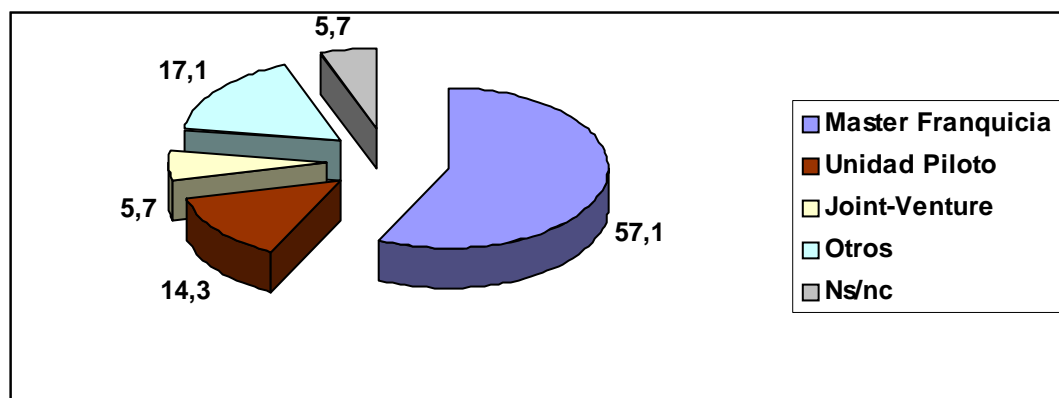
La madurez del mercado español impulsa a las franquicias a ampliar su negocio fuera de nuestras fronteras.

Cada vez son más las marcas que para lograr un mayor y más rápido crecimiento se deciden a asaltar otros mercados.

Las empresas españolas han comenzado a desarrollarse en el extranjero a partir de 1985. De hecho, la mayoría de ellas lleva únicamente un año fuera y tan sólo veinte llevan más de tres años.

Por eso, el sistema elegido a la hora de exportar por la mayoría de marcas es bien directamente, cediendo de forma directa su franquicia maestra, o en máster franquicia, lo que supone la búsqueda de un socio en otro país que se encargue del desarrollo de la marca.

Fórmula utilizada para extender internacionalmente la franquicia. (En porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Del total de los 35 franquiciadores de la encuesta que han afirmado disponer de algún establecimiento en el extranjero, el 57% de ellos sostiene que han elegido la fórmula de la master franquicia, la unidad piloto o salida directa a sido utilizada por el 14,3%, el joint-venture es elegido por el 5,7%.

Siendo el resto de porcentajes los que no supieron contestar a la cuestión o los que tienen otras fórmulas comerciales para internacionalizar su marca.

Las comunidades autónomas más internacionales son Cataluña, lógicamente al ser ésta la comunidad reina en cuanto a franquicias se refiere, seguida de Madrid y de la Comunidad Valenciana.

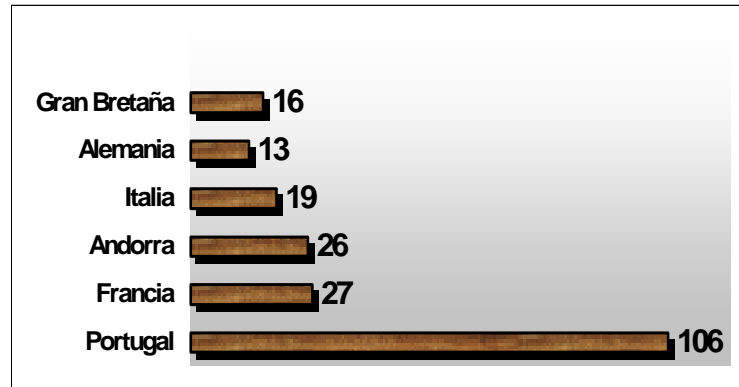
Por lo que respecta a los datos obtenidos de la encuesta realizada, la mayoría de las empresas franquiciadoras con presencia en la Comunidad Valenciana afirman tener algún establecimiento de su enseña en el extranjero.

Atendiendo a los sectores objeto de estudio, observamos que los sectores más propicios a internacionalizar su marca son por este orden el de la moda-confección con un 25,7% y el de la hostelería-restauración con un escaso 20% , dejando el resto del porcentaje para el sector de alimentación con un 8,6%, el de agencia de viajes y el de agencias inmobiliarias con el mismo porcentaje que el sector de alimentación, los sectores de peluquería y tintorería ambos con el mismo porcentaje, un 5,7% y un 17,1% para el resto de servicios.

Por tanto hemos visto que de los sectores objeto de estudio, los más internacionales son el de la moda-confección el de hostelería-restauración y el de alimentación.

Según datos de la empresa especializada Tormo & Asociados, en Portugal existen aproximadamente unas 106 marcas de franquicias nacionales operando en su territorio. Estas franquicias suman entre ellas más de 930 establecimientos. Entre ellas predominan las dedicadas a la moda-confección, hostelería-restauración, parques infantiles, mensajería, cosmética, agencias de viajes y cosmética entre otras.

**Principales países europeos destino de las franquicias españolas.
(En número de enseñas).**



Fuente: Tormo & Asociados

Se ha constatado igualmente, que una de las causas de la imposibilidad de internacionalización de las empresas franquiciadoras es derivada de la necesidad de encontrar un master franquiciado idóneo. Esta causa es la más respondida por el 90% de los representantes de la enseña que en la encuesta afirmaron que no habían extendido internacionalmente la enseña.

La segunda causa por la que encuentran dificultad de internacionalizar su marca los entrevistados radica en la necesidad de asentamiento de la marca en el mercado internacional, este porcentaje desciende a un 86,4%. Igualmente el desconocimiento al mercado extranjero es otra causa que obtiene el mismo porcentaje anterior. La última razón es la relativa al insuficiente capital económico para abordar tan magnífica aventura, con un porcentaje de un 81,8%.

No cabe duda que uno de los factores principales a tener en cuenta a la hora de establecer el futuro de las franquicias es el relacionado con las nuevas tecnologías y sobre todo con la red mundial de internet.

En España, las empresas empiezan a darse cuenta de que tienen que tener presencia en Internet, el 16 por ciento ya tienen presencia en la red pero aún no saben exactamente por qué.

Casi siete de cada diez franquicias en España están presentes en la red. Así lo refleja el primer estudio sobre el uso de internet en las redes de franquicia y de comercio asociado, elaborado por la consultora Quic Partners. El informe revela que el 69,8% de los franquiciadores están presentes en internet, frente al 25,6% de empresas españolas —media nacional—.

No obstante, dentro de la franquicia hay sectores con una presencia superior al 90% —telefonía, informática o foto-imagen— frente a otros con presencia inferior al 40% —peluquerías, regalo o salud-dietética—.

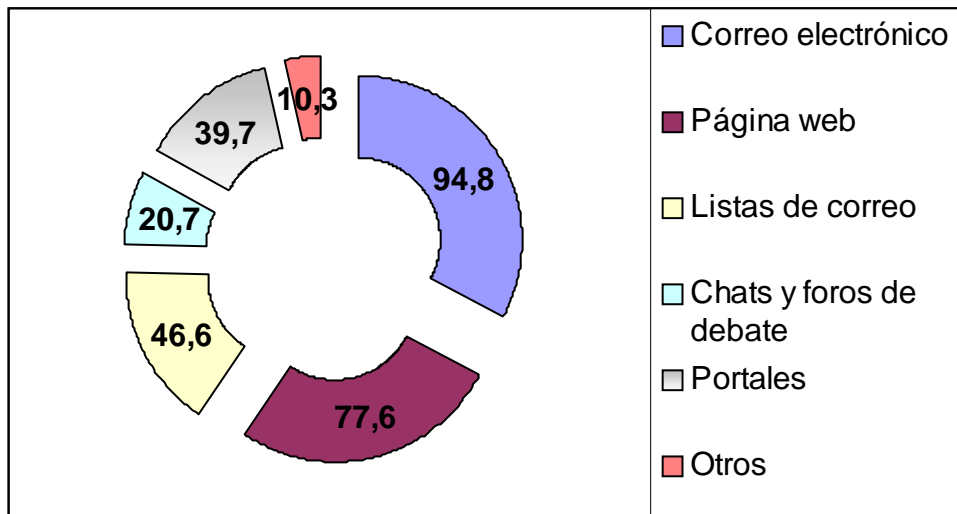
Según la consultora, el uso de la red, dentro del sector de la franquicia, se concentra en labores de promoción de la marca o de la franquicia en el mercado —78,89%—, mientras que la tienda virtual sigue siendo una asignatura pendiente: sólo un 3,12% de franquiciadores la tienen, frente al 12,3% de la media nacional.

Las herramientas más utilizadas de internet para la red de franquiciadores son por este orden el correo electrónico con más de un 94,8%, seguido de la página web con cerca del 78% y de las listas de correo con un 46%.

Las herramientas menos utilizadas son la participación en portales de comercio electrónico y los chats y los foros de debate.

Por sectores destaca, en lo relativo a la utilización del correo electrónico, el de alimentación, y el de hostelería-restauración, pues el 100% de los encuestados de estos sectores han contestado que utilizan dicha herramienta en su práctica diaria con sus franquiciados. El sector de la moda se queda atrás con un 81,3% del total de los franquiciadores consultados de dicho sector.

Instrumentos relacionados con internet que utilizan las enseñas.
(Respuesta múltiple, en porcentaje).



Fuente: Encuesta EOI Franquicia 2001.

Por otro lado, la mayoría -74,1% del total de las 57 enseñas consultadas- de las empresas franquiciadoras si disponen de un sistema informático conectado a toda la red de establecimientos de la cadena

Por sectores de actividad, moda-confección parece ser el más informatizado al obtener un porcentaje del 81,3%, del total de los consultados de este sector, seguido del sector alimentario con un 80%. El sector de hostelería-restauración alcanza el 76,9%.

Las página web son una herramienta ya casi consolidada para la mayoría de las franquicias a pesar de las dificultades que aún supone para muchas empresas.

Aún así, la mayoría de los entrevistados afirman disponer de página web, del total de las 57 marcas consultadas, 45 responden afirmativamente a esta cuestión, es decir un 78,9%-, 10 de ellos señalan que se encuentra actualmente en construcción, es decir un 17,5%; y únicamente 2 enseñas del total entrevistado, contestan en sentido negativo, representando un 3,5% del total.

Las enseñas dirigen sus páginas web principalmente a usuarios, clientes o consumidores finales u otras empresas proveedoras, empresas distribuidoras o importadoras.

Por Comunidades Autónomas es Cataluña la que presenta una mayor incorporación en porcentaje de presencia en la red a través de páginas web, con un 44,4%, seguida de Madrid con un 26,7%. La Comunidad Valenciana tiene una incorporación menor entorno a un 17,8%.

De estas las nuevas vías de internet, la más usual para las enseñanzas es el e-learning, representado por un 36,8 % del total de los 57 entrevistados, seguida del e-commerce con un 22,8% del total. El e-business es de las tres vías de negocio de internet la menos utilizada por las enseñanzas encuestadas con un 10,5%. Conviene destacar, también la escasa utilización de estas tres herramientas por el 28,1% de los encuestados.

Aunque el porcentaje todavía es pequeño, pero se empieza a vislumbrar que el e-learning es la técnica más utilizada entre las franquicias pues realmente es la más útil para resolver problemas desde la central de franquicias a cualquier establecimiento de la cadena con independencia al lugar donde se encuentre, ya sea en el territorio nacional como en el extranjero.

Con respecto al e-commerce, la situación en nuestro país, a pesar del clima de ralentización de numerosos proyectos de comercio electrónico dirigidos a particulares, las previsiones para los próximos ejercicios siguen apuntando a la consecución de notables tasas de crecimiento en la cifra de ventas, estimándose que para el año 2002 el volumen de negocio, podría situarse en torno a los 40.000 millones de pesetas.

No cabe duda que la utilidad de estas herramientas para las empresas franquiciadoras va en aumento, aunque hay enseñanzas que todavía no las incorporan en su gestión.

Así, hay empresas que señalan, no necesitar el e-commerce en su gestión empresarial; éstas representan un total de un 41,4% del total de las entrevistadas, cifra esta todavía muy alta, que nos indica que la adaptación de las nuevas tecnologías en el área de la franquicia no está muy extendida. Algo más de la mayoría – el 51,7% - indica que la herramienta e-commerce, es algo necesario en su actividad.

Por sectores, destaca el área de la hostelería- restauración y moda – confección ambas representadas por un 16,7% de aquellas empresas que han respondido que el e-commerce es necesario para su gestión. El sector alimentario, tiene más dudas en este

aspecto, pues únicamente un 10%, de los entrevistados de este sector sostienen la utilidad del e-commerce.

Por Comunidades Autónomas destaca Cataluña con el 40% del total de aquellas empresas que consideran necesario el e-commerce para su actividad, seguido de Madrid con un 36,7% y de la Comunidad Valenciana con un escaso 10%. Cataluña siempre marca la diferencia con respecto a las otras comunidades.

Un aspecto positivo que arroja este estudio es que el desconocimiento del concepto e-commerce es bajo, pues únicamente un 5,2% es representado por aquellos que desconocen el concepto y las utilidades de esta herramienta.

Si atendemos a la diferenciación por sectores, observamos que tanto el sector de la moda y confección como el de la hostelería y restauración son los sectores que mayor utilidad ven en el e-commerce.

El estudio también refleja que el e-business es la herramienta de internet que menos se usa en las franquicias, tan sólo es utilizada por el 10,5% del total de los 57 franquiciadores entrevistados. Cifra esta a la que hay que añadir el alto porcentaje de los que actualmente no utilizan ninguna de las herramientas de internet (e-commerce, e-business y e-learning), con un 28,1%. Otro dato ha destacar es que el 51% de los encuestados afirma no utilizar el e-business en su gestión. Por tanto, vemos que todavía queda un largo trecho para que en el mundo de la franquicia, al igual que cualquier otra relación comercial, vaya adquiriendo protagonismo esta vía informática, como herramienta de comercio entre empresas.

Por sectores, los que más utilizan el comercio electrónico con otras empresas, según la citada encuesta es el sector de la hostelería-restauración.

El porcentaje mayor correspondió a los franquiciadores que afirmaron que actualmente no utilizan dicha herramienta en su actividad, en el del sector de moda-confección, seguido del de hostelería-restauración.

Una cuarta parte de los entrevistados afirmaron que no es útil, actualmente, el e-business en su sector. Aunque por el contrario la mayoría (55,2%) consideró de gran

utilidad esta herramienta de internet, sobre todo los sectores de moda-confección y hostelería-restauración.

El desarrollo de esta vía de internet en las franquicias tiene signos de ser lenta, pues en lo que concierne a si estas empresas van a incorporar o incrementar el e-busines en su actividad y gestión de la red de establecimientos de su cadena, observamos que en esta cuestión los entrevistados son más escépticos pues la mayoría de los entrevistados sostiene que no piensan iniciar o incrementar esta herramienta a su gestión ni corto ni medio plazo.

De las 57 franquicias consultadas la mayor parte de ellas, es decir el 52,6% afirmaron categóricamente que no piensan iniciar o incrementar esta herramienta en un plazo inferior a dos años.

Los que afirmaron incrementar o iniciar el e-busines de forma inmediata (en 6 meses) son únicamente un 12,3% del total entrevistado, mientras que los que manifestaron que lo incorporarán a corto plazo (entre 6 y 12 meses) son un 14%, mismo porcentaje este de los que señalan que en un periodo de entre 1 y 2 años tienen intención de hacerlo. Los que se decantaron por no sabe o no contesta fueron un 7% del total de los encuestados.

Por otra parte, el e-learning es una modalidad de formación, que ha comenzado a surgir en el mundo de la gestión y sus aplicaciones en el mundo de la franquicia son enormes.

En líneas generales, se intenta que la formación que el franquiciador proporciona al franquiciado de forma directa, se ofrezca a través de un medio virtual. Todo lo que pueda documentarse en papel y ser asimilado por el franquiciado es susceptible de incorporarse a un planteamiento de e-learning.

La tecnología utilizada y aprovechada para el e-learning, es prácticamente una Intranet, una vía de acceso restringida para aquellos franquiciados que trabajan en grupo a través de la Red y que, por tanto, ponen en ella la información, la comunicación, la formación, el aprendizaje, es decir, todo aquello que, desde cualquier punto de vista supone un contacto entre el franquiciado con el franquiciador, o entre un franquiciado con los demás franquiciados y el franquiciador.

Ahora mismo el e-learning, tal como está planteado en el mercado tradicional, es fundamentalmente una herramienta de B2C, porque lo que implica es proporcionar un servicio de formación para un cliente final. De lo que se trata es que también sea un B2B, es decir, un servicio de información entre eslabones intermedios de la cadena de valor.

Por tanto, el e-learning es la aplicación más utilizada por las enseñanzas consultadas.

Las comunidades que manifiestan utilizar esta herramienta más a menudo en este caso es Madrid primero, seguida de Cataluña y de la Comunidad Valenciana.

Por sectores de actividad vemos que el de moda-confección, es el sector que mayor utiliza sus representantes afirman utilizar a menudo el e-learning, como herramienta de Internet, seguido de lejos por el sector hostelería-restauración. El sector de alimentación estaría representado por un porcentaje es el que menos utiliza dicha herramienta.

Con respecto a la utilidad de esta herramienta una amplia mayoría considera que el e-learning es bastante útil en su sector, esta mayoría, supone el 70% del total encuestado, es decir 41 empresas de las 57 consultadas.

Aunque todavía no es utilizado esta manera de formación virtual por una amplia mayoría, vuelve a ser el sector de moda-confección el que considera de bastante utilidad el e-learning en su gestión. Por el contrario las enseñanzas que manifiestan que en su actividad es necesario el uso de esta aplicación son 37 de las 57 consultadas, es decir un 63,8%, esto demuestra que los franquiciadores tienen un concepto claro de esta herramienta que la califican como muy necesaria en su gestión e incluso es la más utilizada de las tres que se han consultado (e-learning, e-commerce, y e-business).

Aunque hay una gran parte de los entrevistados que mantienen que todavía no se ha desarrollado esta herramienta en su sector, (46,6 por ciento).

Como conclusión, diremos que el e-learning es la herramienta más utilizada en el mundo de la franquicia, que la mayoría de las franquicias conocen sus aplicaciones, pero aún así el grado de desarrollo de la misma es pequeño, pues la mayoría de los que

no la utilizan manifestaron que aún no estaba desarrollada en su sector. Siendo el sector de la moda el que más conocimiento y más utilidad da esta vía informática.

BIBLIOGRAFÍA

- **Guía de Franquicias 2000.** Tormo & Asociados. Año 2000
- **Libro Oficial de la Franquicia en España.** AEF. Ed: AEF. Año 2000
- **Manual de la Franquicia.** Álvaro Ortiz de Zárate. Ed: Selina Olmedo. Año 1999
- **Revista En Franquicia.** Ed: Barbadillo Asociados.
- **Revista Franquicias Hoy.** Ed: Tormo & Asociados.
- **Revista emprendedores.**
- **Como poner en marcha una buena Franquicia.** Ed. Abeto editorial. Año 1998
- **Guía 2001 de franquicias & Negocios.** Tu negocio. Ed. Prensa Técnica de Libros. Año 2001
- **Los grandes de la Franquicia: el secreto de su éxito.** Adelaida Bolea. Ed: Tormo. Año 2001

Páginas web visitadas:

- www.camaravalencia.com Cámara de Comercio e Industria de Valencia
- www.cscamaras.es Consejo Superior de Cámaras de Comercio.
- www.tormo.com Tormo & Asociados. Consultores en Franquicia
- www.meh.com Ministerio de Economía y Hacienda.
- www.quicpartners.es Consultora de Franquicias
- www.franchipolis.com Portal de Franquicias.
- www.franquicias.org Portal de Franquicias.
- www.emprendedores.navegalia.com Revista Emprendedores
- www.inem.es Instituto Nacional de Empleo
- www.ine.es Instituto Nacional de Estadística