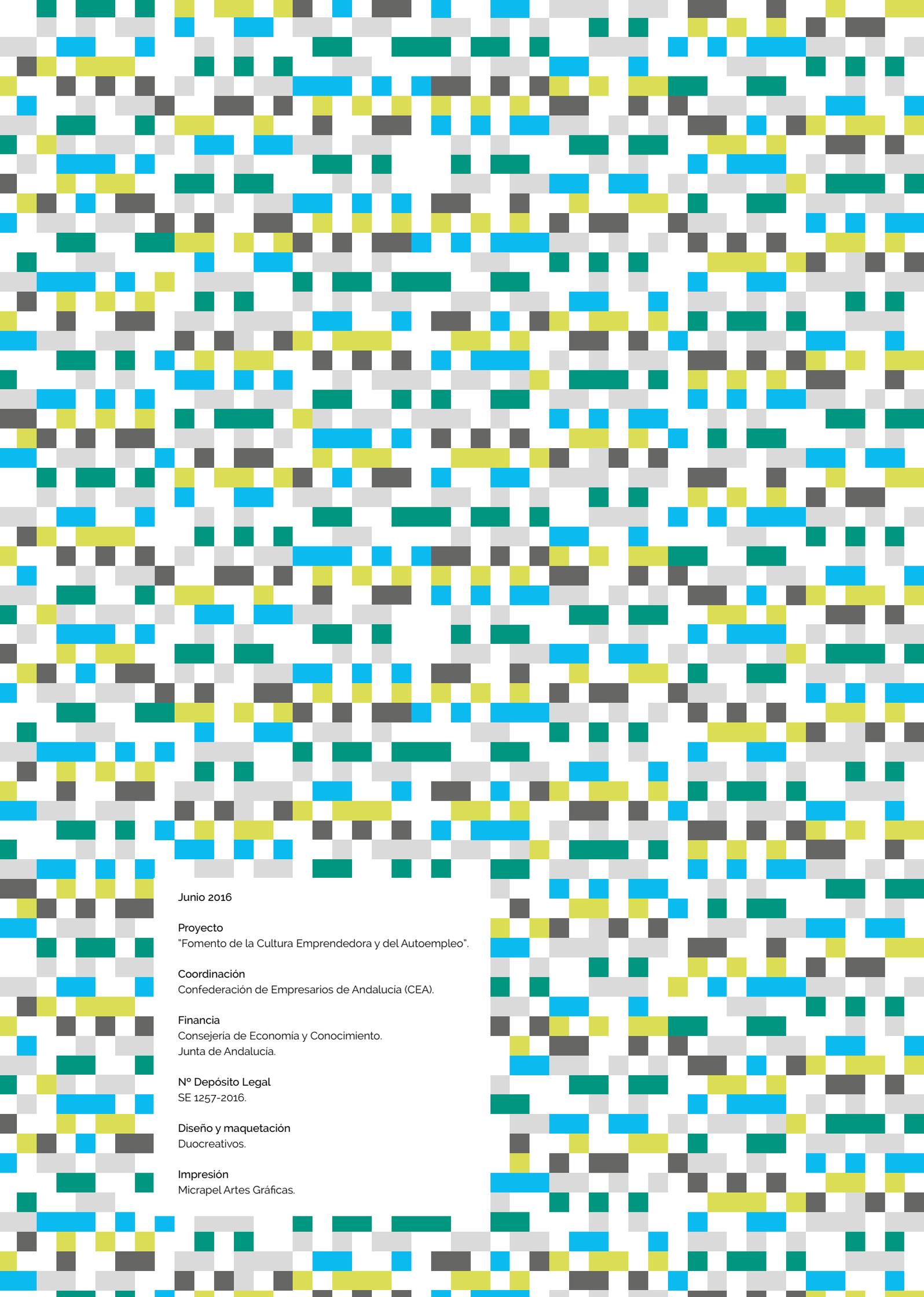


LA
FRANQUICIA EN LA
CREACIÓN DE EMPRESAS



LA
FRANQUICIA EN LA
CREACIÓN DE EMPRESAS



Junio 2016

Proyecto
"Fomento de la Cultura Emprendedora y del Autoempleo".

Coordinación
Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).

Financia
Consejería de Economía y Conocimiento.
Junta de Andalucía.

Nº Depósito Legal
SE 1257-2016.

Diseño y maquetación
Duocreativos.

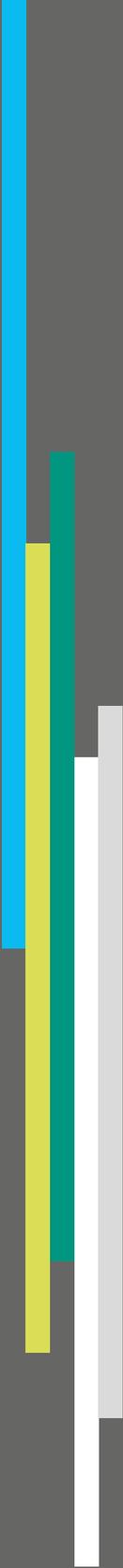
Impresión
Micrapel Artes Gráficas.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.	7
2. OBJETIVOS.	11
3. METODOLOGÍA.	13
3.1. Información primaria.	16
3.2. Información secundaria.	16
4. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO PARA EMPRENDER.	17
4.1. Razones para emprender.	18
4.2. Fases para convertir una idea de negocio en una empresa.	19
4.3. Características del emprendedor.	21
4.4. Esquema para evaluar un proyecto empresarial por parte del emprendedor.	22
4.5. Factores del fracaso empresarial.	23
4.6. La franquicia como factor de éxito para emprender.	23
4.7. Ventajas de la franquicia para emprender.	24
4.8. La autoevaluación del emprendedor como potencial franquiciado.	24
4.9. Sectores de actividad como oportunidad de emprender en franquicia.	26
Puntos clave para no olvidar.	28
5. OPORTUNIDAD DE LA FRANQUICIA PARA EL EMPRENDIMIENTO.	29
5.1. Un poco de historia.	30
5.2. Definición de franquicia.	33
5.3. Características de la franquicia.	34
5.4. Tipos de franquicia.	35
5.5. ¿Quién puede ser franquiciador?	38
5.6. ¿Quién puede ser franquiciado?	38
5.7. Aspectos económicos del sistema de franquicia.	39
5.8. Factores de éxito del emprendedor como franquiciado.	40
5.9. Modelo de negocio de crecimiento empresarial: la franquicia.	42
Puntos clave para no olvidar.	52
6. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL SISTEMA DE FRANQUICIA.	55
6.1. Ventajas e inconvenientes para el franquiciador.	56
6.2. Ventajas e inconvenientes para el franquiciado.	58
Puntos clave para no olvidar.	62
7. RÉGIMEN JURÍDICO DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA.	63
7.1. Información precontractual.	66
7.2. El precontrato de franquicia.	66
7.3. El contrato de franquicia.	67
7.3.1. Características del contrato de franquicia.	67
7.3.2. Pactos de un contrato de franquicia.	67
7.3.3. Plazo, renovación y extinción del contrato.	69
7.3.4. Obligaciones del franquiciador y del franquiciado.	69
7.3.5. Causas de resolución del contrato de franquicia.	70
7.4. El Registro de Franquiciadores.	71
Puntos clave para no olvidar.	72
8. SITUACIÓN DE LA FRANQUICIA EN ANDALUCÍA.	73
8.1. Situación socio-económica en España. Algunos datos.	74
8.2. Situación de la franquicia en España.	74
8.3. Situación socio-económica en Andalucía.	77
8.4. Situación de la franquicia en Andalucía.	78
8.4.1. Sectores y localización geográfica.	78
8.4.2. Datos económicos – financieros.	80
8.4.3. Facturación y generación de empleo.	82
Puntos clave para no olvidar.	83

9. FINANCIACIÓN E INCENTIVOS.	85
9.1. Las tres "efes".	87
9.2. Capitalización de la prestación por desempleo.	88
9.3. Financiación ajena: entidades de crédito.	88
9.4. Ayudas y subvenciones.	89
9.5. Innovación en la financiación.	90
Puntos clave para no olvidar.	92
10. CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS.	93
10.1. Caso D-beauty Group.	94
10.2. Caso Deportes Blanes.	97
10.3. Caso FranquiShop.	99
11. CONCLUSIONES.	103
12. BIBLIOGRAFÍA.	107

NOTA: Una de las preocupaciones en la redacción del presente Estudio es el uso del lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre mujeres y hombres. Para ello y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por el uso de términos genéricos, entendiendo así que todas las menciones representan siempre a mujeres y hombres.



INTRODUCCIÓN

1

INTRODUCCIÓN

Lo queramos o no, el mundo ha cambiado y nos tenemos que adaptar y esa adaptación también pasa por la creación de riqueza, empleo y valor.

Estamos en otra época, pero si hay algo que permanece es el emprendimiento y la creación de empresas, y cada vez más, cuyo espíritu aparece en las circunstancias más adversas. La crisis ha hecho que se incremente el desempleo, existan pocas oportunidades laborales y ha impulsado el emprendimiento como una alternativa para incorporarse al mercado de trabajo. Emprender para convertirse en empresario supone poner en juego la imaginación con la información adecuada que permita descubrir una oportunidad y transformarla en negocio. Pero en estos nuevos tiempos, emprender y convertirse en empresario requiere de técnica y estrategia para que se produzcan resultados positivos, ya que las cosas al final no son nunca como se las imaginó el emprendedor, siendo estas mucho más complicadas cuando se enfrenta a la realidad.

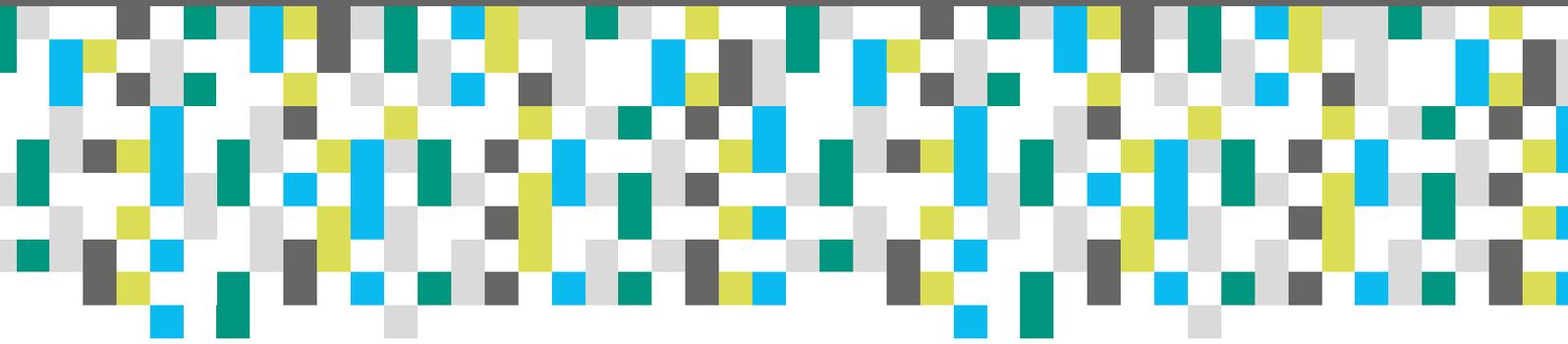
Ya lo decía Pedro Nueno en su libro publicado en 1994 *"Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas"*, es necesario tener en cuenta que: *el orden en que se realizan las actividades necesarias para lanzar una nueva empresa altera el resultado*. Por eso, como en todo, hay que tener método para emprender, pero el siglo XXI nos ha enseñado que ni siquiera un buen plan de viabilidad, un buen plan de negocios, garantiza el éxito, porque por muy trabajado que esté, en la mayoría de las ocasiones no soportará el primer contacto con el cliente. Ya lo decía Dwight D. Eisenhower *"En la preparación para la batalla siempre me ha parecido que los planes son inútiles, pero la planificación es indispensable"*, es decir, tenemos que planificar, tenemos que estar preparados, aunque seguramente en el mercado, en el contacto directo con el consumidor final nos daremos cuenta que la realidad no es exactamente como se refleja en nuestro plan de negocios, en nuestra planificación. Por ello, lo importante para emprender hoy es hacerlo con el mayor número de datos objetivos posibles y así, intentar evitar el fracaso.

Convertir una idea en una empresa de éxito es una tarea compleja, hay que sortear una distancia que permita ejecutarla de forma brillante y con resultados. Está claro que para que una empresa funcione debe detectar necesidades y problemas no resueltos que se encuentran en el mercado, porque existiendo esa necesidad existirán personas, clientes dispuestos a pagar por la solución que necesitan.

Por tanto, cuando un emprendedor quiere iniciar su actividad de forma independiente, lo mejor es que cree un producto mínimo viable que le permita tener una retroalimentación con los clientes de tal forma que pueda validar la utilidad de su propuesta con el mercado. Esta forma es mucho menos arriesgada que poner en funcionamiento un plan de negocios que lo aguanta muy bien el papel, pero que realmente no se sabe si funcionará en el mercado real.

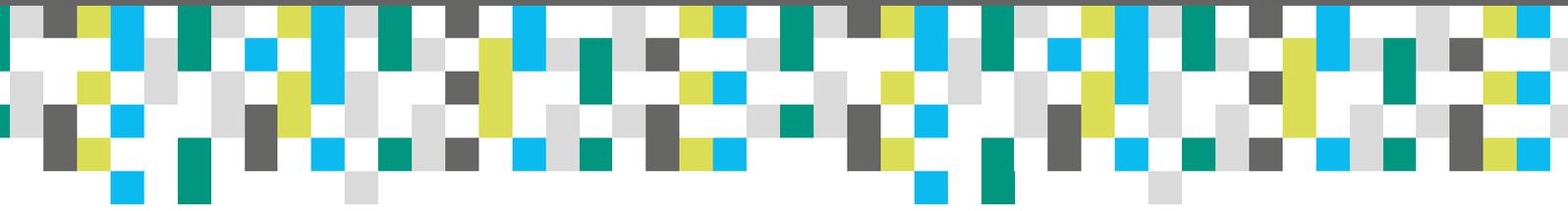
En definitiva, como dicen Steve Blank y Bob Dorf en su libro *"El Manual del Emprendedor. La guía para crear una gran empresa paso a paso"*: *es necesario transformar las hipótesis o suposiciones que habitan en la mente de los creadores de la empresa en realidades, en hechos constatados y verificados mediante un continuo proceso de búsqueda, diálogo e iteración con los que piensan que son sus clientes; siendo además necesario validar las ideas a través de un modelo de negocio que sea rentable, repetible y escalable en poco tiempo y con el menor desperdicio posible*.

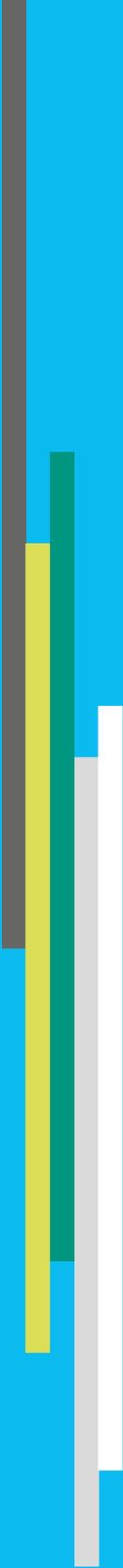
Pero ¿y si se tiene la oportunidad de salir al mercado con parte del camino recorrido?, ¿y si se pudiera trabajar conociendo ya las necesidades del cliente, la forma en que hay que satisfacerlo, el modelo de negocio a seguir, el método de trabajo, la aportación de valor que se debe trasladar a los clientes?, ¿y si la curva de apren-



dizaje se acertara de forma considerable haciendo mucho más liviano y rentable el aterrizaje en el mercado, siendo además capaces de ir detectando los continuos cambios que se producen en el entorno económico inmediato y poder adaptarse continuamente a él?; pues esto es posible y lo es gracias al sistema de franquicia que permite emprender creando empresas de una forma menos "dolorosa" que si el emprendedor inicia su camino como empresario de forma independiente.

En las siguientes páginas se verá cómo la franquicia ayuda a las personas que quieren crear una empresa a introducirse en el mercado, en este caso las hipótesis de partida ya se han validado con el mercado gracias a la experiencia de la red de franquicia, hay hechos realmente constatados que apoyan y validan el producto y/o los servicios de la franquicia, el modelo de negocio ya está probado, los métodos de trabajo optimizados, la forma de comercializar y comunicarse con el mercado es una realidad contrastada y, aunque el emprendedor que se convierta en empresario franquiciado tenga que trabajar cada día para permanecer en el mercado, aportar valor y servir a sus clientes, el sistema que le ofrece la franquicia le ayudará a evitar muchos baches y problemas y a lidiar con muchos otros de forma más relajada que si fuera un empresario independiente y sin experiencia.





OBJETIVOS

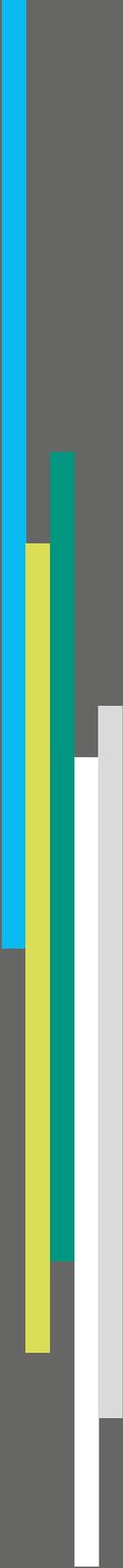
El sector de la franquicia es uno de los formatos comerciales que menos se ha visto afectado por estos años de incertidumbre económica, y no sólo en Andalucía, sino en toda España, ya que diversos estudios de consultoras del sector y de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) muestran como la creación de empleo y la facturación de las enseñas no han dejado de crecer.

La franquicia destaca por su importancia social como generadora de creación de empleo y como elemento inherente a la creación de riqueza en las ciudades, por lo que un conocimiento profundo sobre el funcionamiento de este sistema de cooperación empresarial es de vital importancia para futuros emprendedores.

El objetivo general, enfocado a los emprendedores, es presentar un análisis del sector de la franquicia en Andalucía y cómo este sector ofrece oportunidades para fomentar el emprendimiento en esta Comunidad Autónoma. De igual forma se trata de apoyar a los emprendedores en el proceso de reflexión que, como futuros empresarios, están obligados a realizar, haciéndoles ver que emprender en franquicia es un proyecto empresarial viable que puede ayudarles a conseguir el éxito.

Los objetivos específicos del Estudio son los siguientes:

1. Analizar las oportunidades de negocio en el mercado para emprender.
2. Conocer cuáles son las oportunidades de la franquicia para el emprendimiento.
3. Determinar los requisitos y características para ser franquiciador.
4. Saber cuáles son los tipos de franquicias que existen.
5. Determinar los requisitos y características para ser franquiciado.
6. Definir los factores de éxito del emprendedor como franquiciado.
7. Poner en valor a la franquicia como modelo de negocio de crecimiento empresarial.
8. Conocer las ventajas e inconvenientes del sistema de franquicia.
9. Analizar el régimen jurídico del sistema de franquicia.
10. Conocer la situación de la franquicia en Andalucía desde una visión espacial, sectorial, de empleo y facturación.
11. Definir las distintas fórmulas de financiación e incentivos existentes para el emprendimiento bajo el régimen de franquicia.
12. Exponer casos de buenas prácticas empresariales desde la perspectiva del franquiciador, del franquiciado y de organización de ferias de franquicias.

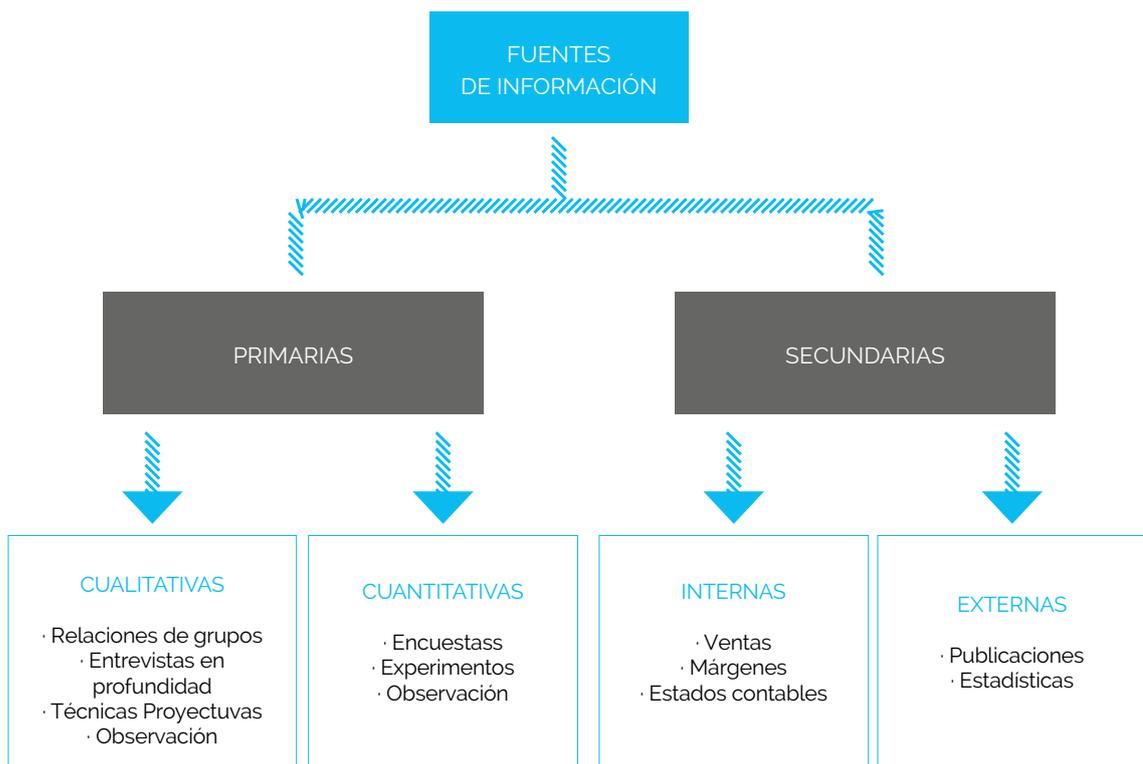


METODOLOGÍA

3

METODOLOGÍA

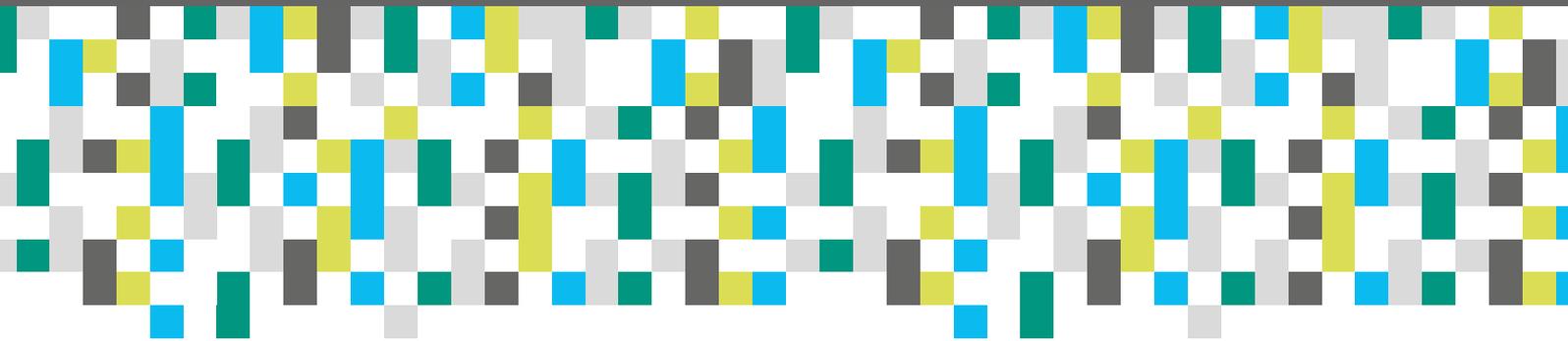
En el desarrollo del proceso de ejecución del presente Estudio, y con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el mismo, se debe señalar cómo y de dónde se ha obtenido la información, por lo que una de las actividades básicas del diseño de la investigación lo ha constituido la selección de las fuentes de información. Dichas fuentes de información se pueden clasificar de diferentes formas, si bien aquí se atenderá a los criterios de origen y finalidad, de tal manera que se distingue entre fuentes primarias y secundarias.



Las fuentes de información primarias son aquellas obtenidas para una finalidad de información específica para el propio investigador. Pueden dividirse en fuentes cualitativas y cuantitativas.

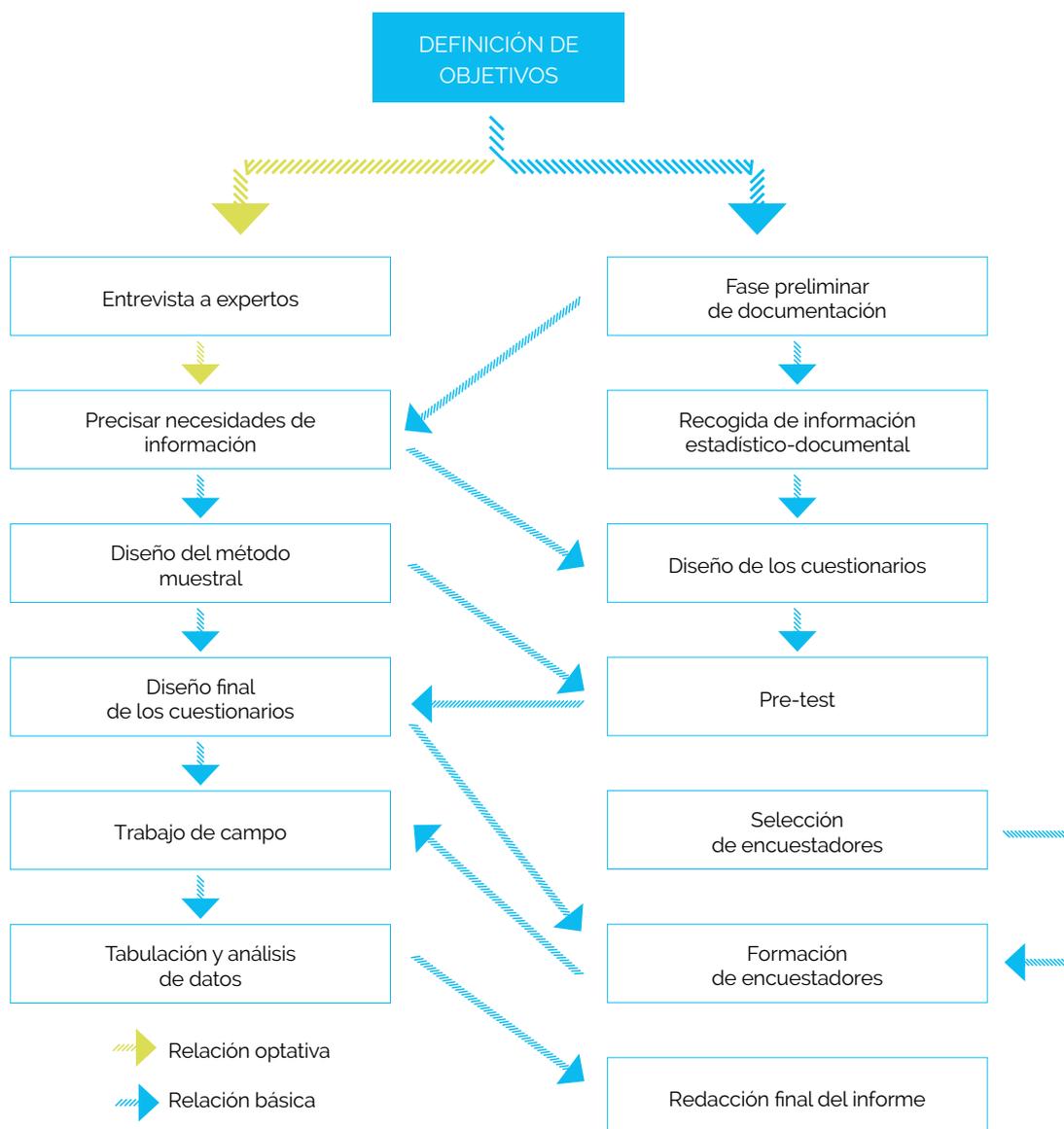
Las fuentes de información primaria cualitativa proporcionan información de grupos reducidos de personas no estadísticamente representativas de la población global. El objetivo es conocer y comprender actitudes, opiniones, hábitos y motivaciones. Es decir, el por qué y el cómo, más que el cuánto.

Por otra parte, las fuentes de información secundaria hacen referencia a datos ya existentes y generados con una finalidad distinta al problema o necesidad de información que el investigador pretende abordar y que se obtienen, generalmente, por otras personas u organizaciones. Estas fuentes pueden dividirse a su vez en internas y externas.



Las fuentes de información secundaria externas utilizadas (bibliografía, estadísticas,...) quedan recogidas expresamente en la bibliografía de este trabajo de investigación.

Tareas de una investigación por encuesta



Fuente: Sarabia y Ruiz (1996).

Para garantizar los datos relativos del Estudio, la consultora encargada de la realización del mismo ha acudido tanto a información de fuentes primarias, como a información de fuentes secundarias. La combinación de las fuentes de información primaria y secundaria y el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, ha sido la base necesaria para obtener los resultados del Estudio de mercado que se presenta.

3.1. Información primaria

Musashi asesores, consultores disponía de los resultados de unas entrevistas y encuestas realizadas hace unos meses a un gran número de franquicias situadas en Andalucía, trabajo que se realizó para un Estudio de Situación de la Franquicia en Andalucía del año 2015, y entendiendo que la información y las cifras no han variado sustancialmente, se han considerado válidos los datos con el fin de obtener la información suficiente y necesaria para la redacción del presente Estudio.

Por otro lado, y en relación a los casos de buenas prácticas, se ha considerado casos de una empresa franquiciadora: D-Beauty Group; una franquiciada: Deportes Blanes, franquiciada; así como para un modelo de feria de franquicias que impulsa el desarrollo de creación de empresas a través del sistema de franquicia (FranquiShop).

Para cada caso en cuestión, se les hizo entrega de un cuestionario que constaba de preguntas abiertas, en el que cada empresa contó su experiencia y expuso los datos relativos a su actividad. No obstante y para el caso de la empresa franquiciadora (D-Beauty Group) se realizó una visita programada a sus instalaciones en la que el equipo de investigación entrevistó a sus responsables para un mayor conocimiento del proyecto de franquicia.

Con el resultado de dichos cuestionarios y valorando los comentarios de cada responsable, se ha podido extraer un resumen del por qué del éxito de las mismas y las buenas prácticas llevadas a cabo por cada uno de estos modelos.

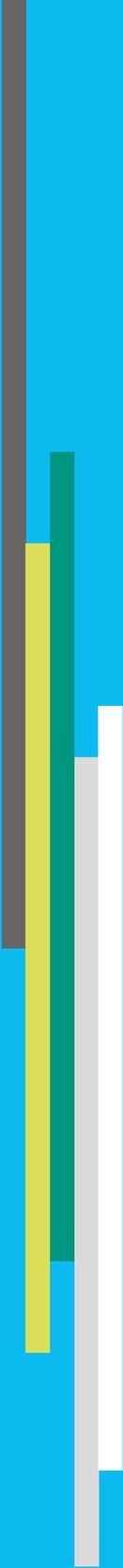
3.2. Información secundaria

Como fuentes de información secundaria para la investigación, se han utilizado las siguientes:

- Asociaciones sectoriales.
- Estudios de otras consultoras.
- Prensa.
- Información corporativa de las franquicias en sus webs y dossiers de franquicias.
- Diversos libros, manuales y publicaciones.

Como se ha indicado en el apartado de fuentes de información primaria, la realización previa de diversos Estudios por parte de Musashi asesores, consultores sobre franquicias, especialmente el presentado con datos del año 2015, ha servido para recabar información en varios apartados del presente Estudio, si bien en el relativo a la Situación de la Franquicia en Andalucía es donde los datos existentes han podido tener mayor relevancia.

4



ANÁLISIS DE LAS
OPORTUNIDADES
DE NEGOCIO
EN EL MERCADO
PARA EMPRENDER

4

ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO PARA EMPRENDER

Según el diccionario de la lengua española, oportunidad, del latín "*opportunitas*", es el momento o circunstancia oportuna o conveniente para algo. Se puede decir, por tanto, que se refiere a lo beneficioso de un contexto y a la confluencia de un espacio y un período temporal apropiado para tener un provecho o cumplir un objetivo.

Por otra parte, dicho diccionario define la palabra negocio, del latín "*negotium*", como utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.

Hacer negocio es una actividad compleja que está normalmente relacionada con procesos de producción, distribución, comercialización y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes dando, a su vez, un beneficio a quien los vende.

Finalmente emprender, del latín "*in*" y "*prendere*", según la definición del diccionario es acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño especialmente si encierran dificultad o peligro.

Conociendo las definiciones de las anteriores palabras se puede afirmar que la oportunidad de negocio es, por tanto, el momento oportuno en el que se detecta una utilidad o interés que se logra con lo que se comercia en beneficio de dos partes, vendedor y comprador, no exento de dificultad, y que está en el centro del proceso emprendedor.

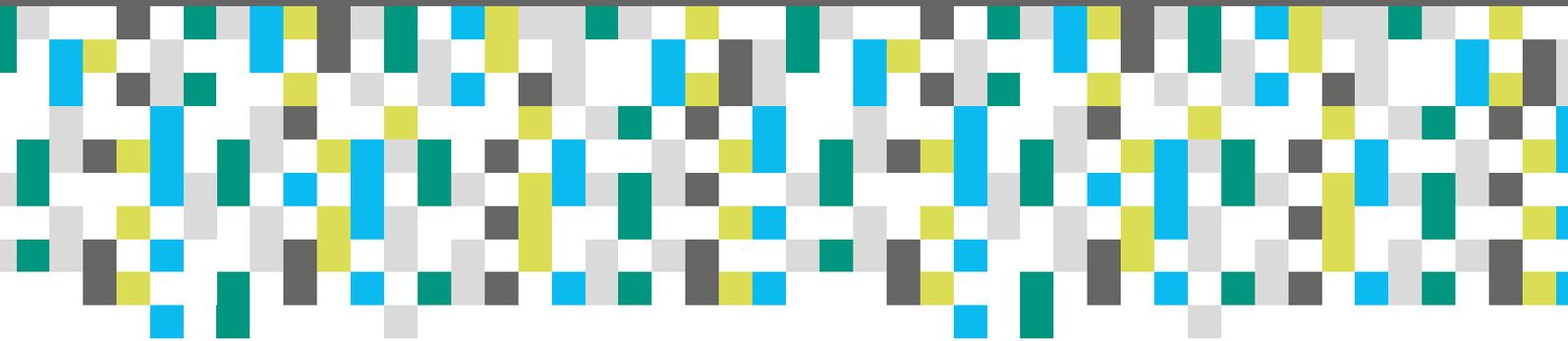
Se puede ver que no se trata de una circunstancia fácil, y por eso una de las destrezas que debe tener el emprendedor es ser capaz de identificar si su idea tiene potencial de éxito y prever cuánto tiempo y esfuerzo deberá invertir en ella para convertirla en realidad y ver resultados. En este sentido evaluar la idea es fundamental.

4.1. Razones para emprender

Por lo general, una persona toma la decisión de convertirse en empresario normalmente por alguna de las siguientes razones:

- Estar desempleado.
- Insatisfacción en el trabajo actual.
- Reto personal.
- Libertad laboral e independencia económica.
- Imitar a algún familiar o amigo.

Partiendo de cualquier de las anteriores situaciones y con el compromiso de convertirse en empresario, para que el emprendedor pueda ver con claridad si la idea que tiene es una verdadera oportunidad de negocio, tendrá que responder a una serie de cuestiones y realizar un análisis en torno a las mismas. En este sentido algunos de los criterios que debe tener en cuenta son los siguientes:

- 
- Características del producto y/o servicio.
 - Valor añadido que aporta el producto y/o servicio.
 - Investigación del mercado.
 - Detectar proveedores y posibles productos/servicios sustitutivos.
 - Analizar empresas de la competencia.
 - Saber o definir el mercado al que se dirige y tamaño del mismo.
 - Tener en cuenta la demanda potencial.
 - Recursos necesarios para la puesta en marcha.
 - Perfil del emprendedor y equipo que lo acompaña.
 - Modelo de negocio para entregar y capturar valor del mercado.
 - Análisis económico y plan de viabilidad.
 - Análisis de riesgos.
 - El negocio debe perdurar en el tiempo, evitando las modas o incluso la estacionalidad.

Las verdaderas oportunidades de negocio deben basarse en datos objetivos, por muy identificado que esté el emprendedor con el producto o servicio y por mucha motivación que tenga, ser realistas es fundamental para no equivocarse o hacerlo mínimamente y para ello son los datos los que aportan la información. Hay que enamorarse de los proyectos pero, para realmente llevarlos a cabo, es necesario el análisis de datos objetivos, máxime en el entorno actual en el que los datos y la información están más disponibles que nunca.

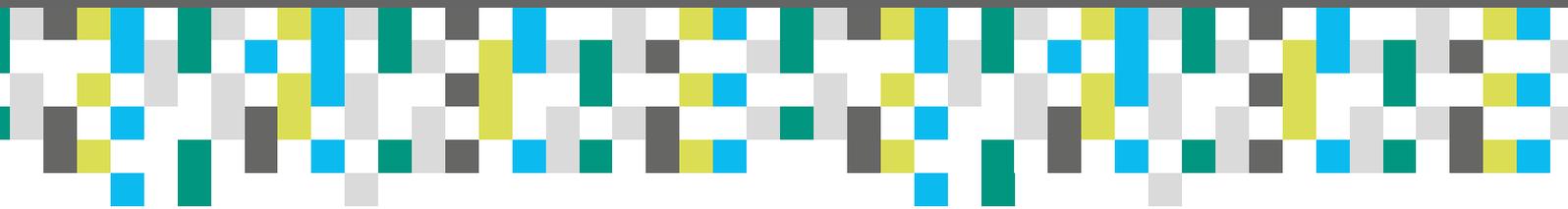
Las ideas que pueden ser oportunidades de negocio deben poder ser implementadas en el mercado aportando valor, es necesario analizar si existen consumidores que estarán dispuestos a pagar por el producto o servicio que sale al mercado por encima de su coste de producción, si tiene futuro y potencial de desarrollo que haga crecer a la empresa, qué margen de beneficio puede dejar el producto o servicio, si se diferencia de los de la competencia por ser distinto o innovador y también es importante saber cómo puede reaccionar la competencia ante la nueva empresa en el mercado.

4.2. Fases para convertir una idea de negocio en una empresa

Por lo general, una persona toma la decisión de convertirse en empresario normalmente por alguna de las siguientes razones:

1. Ideas para convertirlas en empresa como punto de partida.

Este punto parte de emplear la creatividad, innovación, conocimiento e interés con el foco puesto en crear una empresa. La idea de negocio es la conjunción de la percepción de una necesidad cuya satisfacción es valorada por unos clientes potenciales y la posibilidad de proponer un producto y/o servicio que la satisfagan en condiciones que permitan obtener beneficio para sus creadores o promotores. Pero no se puede olvidar que una idea no es una empresa.



La generación de ideas de negocio está relacionada con tres aspectos:

- a. Ideas que a uno le pueden gustar.
- b. Ideas a partir de las necesidades que se detecten en el mercado.
- c. Ideas a partir de la experiencia laboral que se tiene.

2. Visualización de la idea de negocio.

Normalmente lo primero que tiene el emprendedor en su mente es la idea de negocio o de lo que puede llegar a ser el negocio y lo ideal es que el emprendedor precise si, efectivamente, se trata de una oportunidad real para desarrollar un negocio en tanto pueda ser aprovechada por el emprendedor según capacidades y posibilidades que tenga.

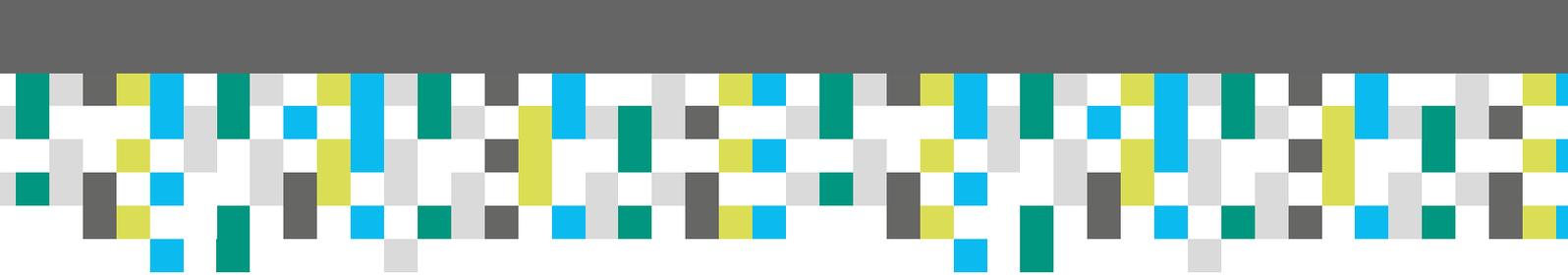
En este sentido el profesor Richard Buskirk de la Universidad del Sur de California (1985), diseñó un marco para evaluar las fortalezas y debilidades de cualquier idea a la que se quiera evaluar su potencial como oportunidad de negocio. Para ello, Buskirk definió un conjunto de características de lo que denominó el "negocio ideal" o "negocio modelo"; basándose en este planteamiento se puede decir que el negocio ideal debe reunir las siguientes características:

1. No requiere inversión.
2. Se tiene un mercado ya establecido.
3. Está claramente identificada la necesidad y el producto requerido.
4. Cuenta con una fuente confiable de provisión de insumos (principal materia prima).
5. No tiene regulaciones gubernamentales adversas.
6. No requiere de una gran cantidad de trabajadores.
7. Ganancia bruta del 100%.
8. La demanda es frecuente y continua.
9. Las condiciones tributarias son favorables.
10. Existe un sistema de distribución y/o comercialización, sólido y confiable.
11. Los clientes pagan por adelantado.
12. Es fácil lograr un gran impacto a través de una publicidad sencilla.
13. Está exento de responsabilidad civil alguna (no afecta a los usuarios).
14. No hay riesgo de obsolescencia. La moda no impacta.
15. Las condiciones medioambientales (temperatura, pluviosidad, etc.) no afectan.
16. Se pueden poseer algunos derechos de propiedad intelectual.
17. No hay competidores que me desplacen en el corto plazo.
18. Se puede establecer un precio que los clientes pagarían.
19. No exige tecnología sofisticada.
20. Se sabe con precisión dónde están los clientes y cuántos hay.

Es lógico y evidente que todas estas características no pueden ser cumplidas de forma exhaustiva por ningún negocio, incluso los que han tenido éxito, pero se trata de comparar cuánto se parece una idea de negocio al modelo que plantea el profesor Richard Buskirk y mientras menos divergencia exista entre este modelo y la idea de negocio planteada, esta tendrá mayores posibilidades de ser consideradas una oportunidad y, por tanto, desarrollarla con probabilidades de éxito.

Lo que sí es necesario tener claro es que un negocio debe:

- Dar respuesta a una necesidad en el mercado que requiera un producto o servicio para satisfacerla, esto significa que las oportunidades de negocio no sólo deben estar en el pensamiento del emprendedor, sino que tienen que ser localizables en el mercado y que exista demanda de clientes.
- Saber el modo objetivo en que la necesidad debe ser cubierta.
- Conocer o intuir el perfil de los clientes potenciales, ya que tienen que existir los que se interesen en el producto que se va a vender o en el servicio que se va a prestar; ya que de otra forma la empresa no tendrá ingresos y si no hay ingresos, no hay negocio.
- Determinar el volumen de negocio dimensionando el tamaño del mercado a partir de que se realice una estimación centrada en el posible número de casos que cumplan con el perfil establecido.
- Permitir poner en prácticas las capacidades, los conocimientos e intereses de sus promotores, aspecto relacionado con la situación del promotor o promotores en el momento de plantearse



iniciar un proyecto, desde el punto de vista de sus posibilidades al decidir emprender su desarrollo, basado en una oportunidad de negocio.

3. Definición del plan de acción: pasar de la idea de negocio a la creación de la empresa.

Definitivamente para que el emprendimiento se convierta en una realidad es necesario ponerse a trabajar para alcanzar los objetivos que se han propuesto; este es el paso definitivo que convierte al emprendedor en empresario. Y, en esta etapa, lo más importante, por encima de todo, es captar y mantener a los clientes, que dependerá en un principio del emprendedor, pero más adelante también dependerá de todos los trabajadores que tenga la empresa creada.

4.3. Características del emprendedor

Cualquiera puede tener una idea, cualquiera puede enamorarse de ella, luego está, como hemos indicado, la viabilidad o no de dicha idea y la oportunidad de que se convierta en negocio, pero hay un paso previo que todo emprendedor o que crea serlo debe tener en cuenta y es responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Si realmente es emprendedor?
- ¿Si realmente está dispuesto a arriesgarse y convertirse en empresario y todo lo que ello supone?

Convertirse en empresario supone, a partir de la identificación de la oportunidad de negocio, conseguir y organizar los recursos necesarios para poner en marcha la empresa y responder a las cuestiones anteriores es fundamental, ya que no todas las personas están capacitadas para ser empresarios.

La persona emprendedora debe reunir una serie de características que le permita poder convertirse en empresario. Destacamos las siguientes:

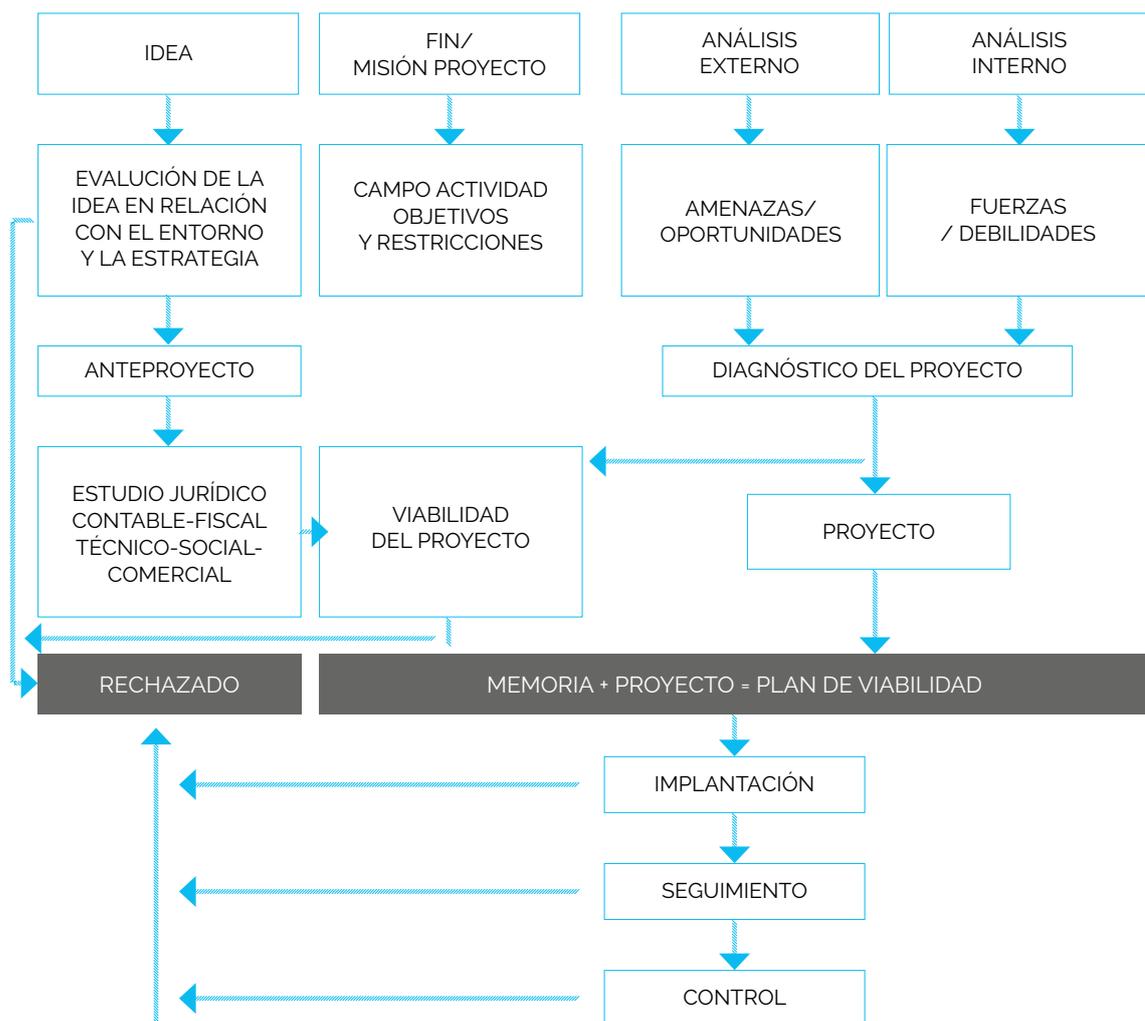
1. Sana ambición.
2. Capacidad de asumir riesgos.
3. Ser flexible y adaptarse a los continuos cambios del mercado.
4. Ser persistente con los objetivos marcados.
5. Saber priorizar.
6. Ser capaz, con objetividad y equilibrio, de sacrificarse por el proyecto.
7. Estar dispuesto a asumir equivocaciones y fracasos y aprender de ellos.
8. Clara orientación comercial.
9. Ser optimista y tener espíritu de superación.
10. Autoconfianza.
11. Estar orientado al logro.
12. Asumir sus responsabilidades.
13. Ser realista ante todo tipo de situaciones.
14. Ser autónomo e independiente.
15. Tener iniciativa.
16. Tener capacidad de trabajo.
17. Ser creativo y tener en la innovación una palanca de desarrollo.
18. Capacidad para trabajar en equipo, dirigir, coordinar, organizar y delegar.
19. Capacidad de persuasión.
20. Ser íntegro, ético y fiable.
21. Capacidad de comunicación.

22. Ver los problemas como oportunidades.
23. Ser humilde para aprender y retroalimentarse.
24. Ser intuitivo y anticiparse a las situaciones.

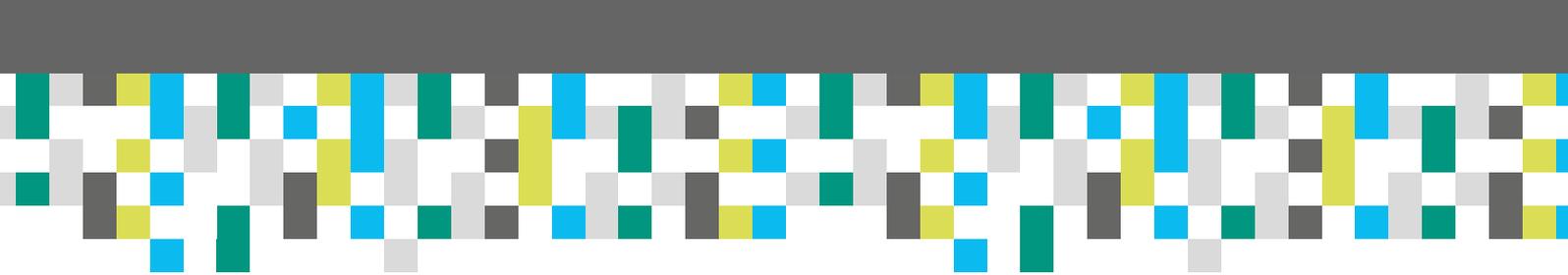
Es evidente que no todas las personas reúnen las anteriores características; por lo que no todo el mundo puede ser emprendedor y convertirse en empresario.

4.4. Esquema para evaluar un proyecto empresarial por parte del emprendedor

Tras analizar el emprendedor si tiene el perfil necesario que se requiere para ser empresario, y testar que su idea de negocio puede tener éxito, es necesario ponerse a trabajar en el plan de viabilidad, que le permitirá, desde un punto de vista mucho más objetivo, valorar los recursos que son necesarios y de los que debe disponer para poner en funcionamiento la empresa. Veáse el esquema a seguir para desarrollar el plan de viabilidad:



Fuente: "Cómo evaluar un proyecto empresarial. Una visión práctica". Editorial Díaz de Santos.
 Autores: Urbano Medina Hernández y Alicia Correa Rodríguez.



4.5. Factores del fracaso empresarial

El fracaso empresarial de un emprendedor que no tiene experiencia y que, con toda su buena voluntad, inicia su actividad empresarial tiene su base en los siguientes factores:

1. Desconocimiento del mercado.
2. Promotores no adecuados.
3. Falta de análisis y valoración inadecuada de las empresas de la competencia.
4. Análisis equivocado de los elementos estratégicos de la idea.
5. Desconocimiento de la demanda.
6. Falta de previsión o previsiones equivocadas.
7. Escasez de recursos.
8. Reducida dimensión.
9. Poca capacidad para acceder a financiación ajena y adecuada.
10. Demasiados trámites administrativos: burocracia.
11. Falta de conocimientos y de formación.
12. Escasa experiencia.
13. Socios inadecuados.
14. Poca capacidad de gestión.
15. Motivación inicial que se va perdiendo ante las dificultades.
16. Falta de estrategia o estrategia inadecuada.
17. Falta de control.
18. No reinversión.
19. Falta de competencias tecnológicas.
20. Crear la empresa más por necesidad que por la oportunidad del negocio.
21. Excesiva autoconfianza del emprendedor.

Aunque el éxito en la franquicia no está garantizado, sí tiene muchas más probabilidades de triunfar y de que sea viable que cuando se crea una empresa de forma independiente, ya que en cierta medida evita los factores de fracaso.

4.6. La franquicia como factor de éxito para emprender

Bien, como se puede comprobar por todo lo expresado hasta el momento, convertirse en empresario no es tarea fácil y requiere tener las cosas muy claras, ya que para tener éxito es imprescindible materializar las oportunidades de negocio en proyectos viables. Ya se ha visto como arrancar una empresa por cuenta propia implica recorrer un camino no trazado, aprender de los errores y corregirlos sobre la marcha. Si bien es verdad que, como dueño de una idea, el emprendedor convertido en empresario independiente tiene plena libertad para innovar y desarrollar su negocio como crea conveniente, y ejerciendo el control de la administración y de

las ganancias del negocio, esa libertad también representa una mayor inversión, así como una mayor curva de aprendizaje y un mayor riesgo.

Sin embargo, convertirse en empresario puede ser mucho más sencillo si se opta por la fórmula de la franquicia ya que, aunque se deben tener muchas de las características del perfil emprendedor, este sistema permitirá convertirse en empresario evitando tener que realizar muchos de los estudios y análisis expuestos hasta el momento, porque ya han sido desarrollados y contrastados por la franquicia. Abrir un negocio en franquicia es una oportunidad de tener un negocio, corriendo muchos menos riesgos que hacerlo de forma independiente con su propia marca.

La franquicia es un fenómeno internacional siendo una alternativa al emprendimiento individual o colectivo.

4.7. Ventajas de la franquicia para emprender

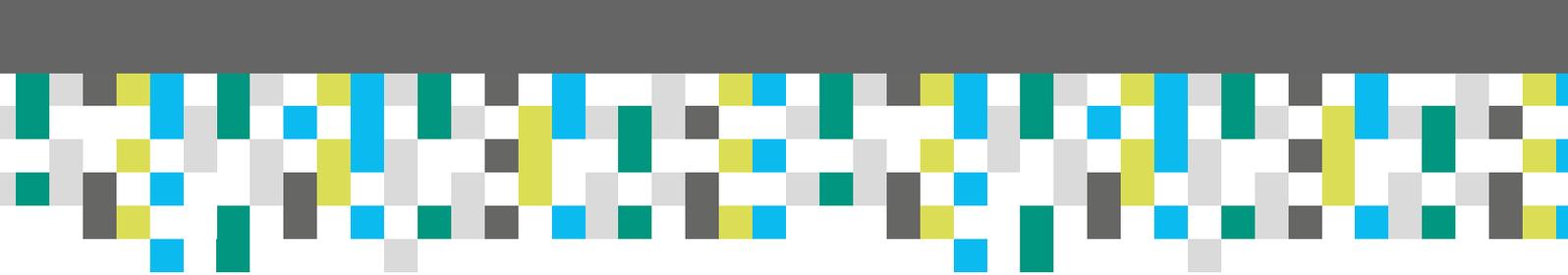
Abrir un negocio en franquicia proporciona lo siguiente:

- La idea empresarial desarrollada.
- Análisis del entorno que debe tener el punto de venta. Mejor localización.
- Diseño organizativo.
- Política comercial a seguir.
- Estrategia del punto franquiciado para iniciar la actividad.
- Plan de inversiones.
- Plan financiero.
- Estimación de los resultados.
- Evaluación del proyecto del franquiciado. Indicadores.
- Evaluación del riesgo del proyecto del franquiciado.
- Disposición de conocimientos a través de la formación y de la experiencia del franquiciador.
- Mayor tranquilidad frente a las amenazas.
- Adaptación continua a los cambios que se vayan produciendo.
- Control de gestión.
- Se es consciente de las oportunidades y limitaciones de la empresa.
- Dispone de un canal de comunicación activo con los clientes y los proveedores.
- Buena difusión, comunicación y promoción de los productos y/o servicios.
- Fortalece la cooperación empresarial.

4.8. La autoevaluación del emprendedor como potencial franquiciado

Una vez que el emprendedor esté convencido de que la franquicia puede ofrecerle más ventajas que inconvenientes y que realmente es una opción a tener en cuenta para disminuir el riesgo de fracasar en la creación y desarrollo de su proyecto empresarial, es necesario que realice un autoanálisis o autoevaluación para estar seguro de que reúne los requisitos necesarios para ser franquiciado.

En las preguntas que se tiene que auto formular tiene que dar una sincera respuesta que le permita ver con la máxima claridad posible si sus planteamientos, entorno personal y circunstancias son las más adecuadas para crear la empresa que quiere. Si verdaderamente lo son, tendría que empezar a pensar en el sector de actividad con el que más identificado se pueda sentir para desarrollar su actividad empresarial.



El autoanálisis de sus aptitudes, de su capacidad económica y capacidad profesional, unido al posible apoyo que tenga de su familia, son elementos fundamentales e imprescindibles para iniciar el proceso de selección de la franquicia.

Planteamientos, reflexiones y preguntas que debe hacerse antes de tomar una decisión:

Objetivos y perspectivas:

¿Qué pretende conseguir con su incorporación a una franquicia?

¿Existirá una mejora en su situación personal y profesional?

¿Con la incorporación al sistema de franquicia podrá alcanzar sus objetivos y satisfacer sus inquietudes profesionales y empresariales?

Aspectos personales:

¿Conoce cómo funciona el sistema de franquicia?

¿Considera que la filosofía de la franquicia encaja con su personalidad?

¿Es capaz de aceptar, respetar y aplicar siempre los sistemas y métodos impuestos por la central de franquicia?

Aspectos económicos y financieros:

¿Riesgos que está dispuesto a asumir con la franquicia?

¿Dispone de recursos económicos suficientes para no tener que solicitar financiación ajena o que ésta no sea de una excesiva cuantía?

Aspectos familiares:

¿Cuenta con el apoyo de su familia?

¿Participará la familia junto con el emprendedor en la explotación del negocio?

Aspectos Laborales:

¿Tiene capacidad suficiente para dedicarse de forma exclusiva a la gestión y administración de su propio negocio?

¿Cuántas horas semanales está dispuesto a dedicar como mínimo a su negocio?

Aspectos profesionales:

¿Será capaz de organizar y dirigir el trabajo de su propio personal?

¿Tiene suficiente iniciativa para gestionar adecuadamente el negocio?

¿Es comercial, tiene facilidad para tratar con el público en general?

¿Estará motivado, si tiene éxito, para optimizar la gestión de la empresa?

Aspectos del sistema de franquicia correspondiente:

¿Aceptará las rigurosas instrucciones del franquiciador para la gestión y explotación de su punto franquiciado?

¿Considerará estas instrucciones como una interferencia en su autonomía como empresario?

¿Aceptará que la eficiencia de su gestión empresarial se verá condicionada a planteamientos de disciplina empresarial?

4.9. Sectores de actividad como oportunidad de emprender en franquicia

La franquicia en España vive un momento expansivo, siendo una actividad progresivamente más extendida, más accesible y más diversificada, multiplicando las oportunidades y progreso económico. La franquicia es un mundo de posibilidades muy flexible que, en la resaca de la crisis, se hace tremendamente atractiva para aquellos que inician el camino de una nueva etapa en su vida profesional o laboral. Es obvio que este auge implica que también crezcan los riesgos para los emprendedores, para los franquiciados, a los que la comprensible ilusión de comenzar un proyecto al que van a confiar su futuro puede hacerles no asentar sólidamente las bases que han de sostenerlo.

La principal conclusión del Informe "La Franquicia en España 2016" elaborado por la Asociación Española de Franquiciadores, es que el sistema de franquicia español se encuentra en una etapa de crecimiento, dejando atrás la crisis definitivamente.

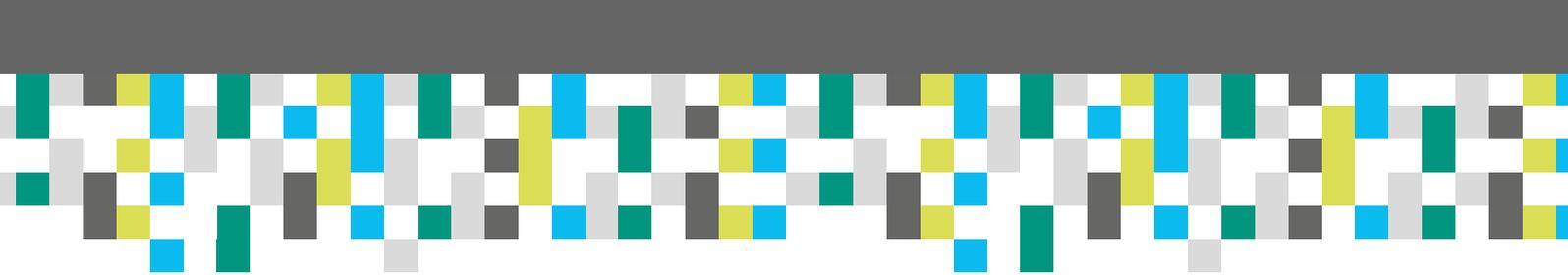
Según este informe, este crecimiento se ve reflejado en primer lugar en el mayor número de redes que integran este modelo de negocio, ya que cada año hay más empresas que apuestan por la franquicia como fórmula de expansión. A finales de 2014 el número de redes era de 1.199 incrementándose hasta 1.232 al finalizar el año 2015, lo que ha supuesto un aumento del 2,7 % con 33 enseñas más.

En cuanto a la facturación obtenida al cierre del ejercicio 2015, el conjunto de la franquicia facturó un total de 26.482 millones de euros en España, lo que supone un incremento del 2,3 % respecto a los 25.879,5 millones que se contabilizaron al finalizar el año 2014, es decir, se han facturado 602,5 millones de euros más.

El número de establecimientos abiertos también se ha incrementado: a final del año 2015 había 65.810 locales abiertos en toda España, 1.941 puntos de venta más respecto a los 63.869 locales operativos que había en 2014.

Estos datos demuestran que el sistema de franquicia es una oportunidad interesante para que los emprendedores puedan montar su empresa. Los principales sectores en los que estas oportunidades están presentes son los siguientes:

Agencias de viaje	Ocio-Educación Infantil
Agencias inmobiliaria	Oficina-Reciclaje-Consumibles
Alimentación	Salud
Belleza Estética	Servicios a empresas
Hostelería-Restauración	Servicios a particulares
Informática-Telefonía	Tiendas Especializadas
Telecomunicaciones	Tintorerías
Mobiliario-Complementos	Arreglos de ropa
Moda y complementos	Transporte y mensajería
Negocios de Automóvil	Venta automática



Los datos anteriores ya indican qué sectores son interesantes para invertir y convertirse en franquiciado pero, ante la pregunta ¿cuál es la mejor franquicia? La respuesta debe estar basada en tres variables:

1. Modelo de negocio
2. Ubicación adecuada.
3. Perfil del franquiciado: habilidades y capacidades de gestión.

Que el modelo de negocio esté probado y testado es básico para que la franquicia en la que se embarque el emprendedor funcione. Sin embargo, siendo una condición imprescindible no es suficiente, ya que la localización del punto de venta tiene un peso importante. Existen muchas enseñas con muchos locales con una facturación importante que conviven con otros que son todo lo contrario, pierden dinero; incluso siendo la misma marca. Esto demuestra que negocios iguales en zonas geográficas distintas y gestionados por personas diferentes pueden dar y, de hecho dan, resultados muy dispares.

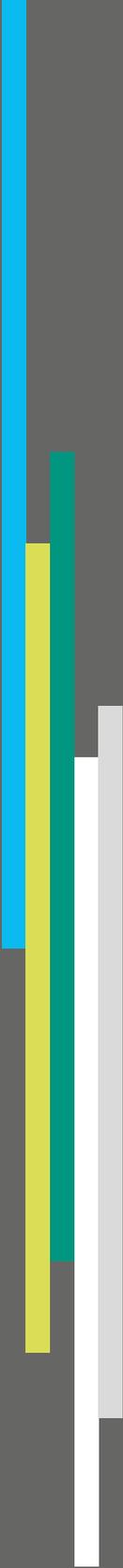
Y, en relación a las habilidades y capacidades de gestión del emprendedor, ya se ha visto antes las características que debe tener un emprendedor, una vez abierta la franquicia, una vez que el punto de venta inicia su funcionamiento, las habilidades que debe tener el franquiciado para que se apliquen y desarrollen bien y poder ejecutar bien el servicio que se preste, vender bien el producto que se ponga en el mercado y se obtengan resultados. El emprendedor debe buscar e implicarse en negocios en los que sus capacidades sean un valor para el desarrollo del propio negocio. No todas las personas valen para cualquier negocio.

Puntos clave para no olvidar

- La oportunidad de negocio es el momento oportuno en el que se detecta una utilidad o interés que se logra con lo que se comercia en beneficio de dos partes, vendedor y comprador, no exento de dificultad, y que está en el centro del proceso emprendedor.
- Las verdaderas oportunidades de negocio deben basarse en datos objetivos.
- Las ideas que pueden ser oportunidades de negocio deben poder ser implementadas en el mercado aportando valor, es necesario analizar si existen consumidores que estarán dispuestos a pagar por el producto o servicio.
- La persona emprendedora debe reunir, entre otras, una serie de características que le permitan poder convertirse en empresario: sana ambición, capacidad de asumir riesgos, flexibilidad, ser persistente con los objetivos marcados, saber priorizar, ser capaz, con objetividad y equilibrio, de sacrificarse por el proyecto, estar dispuesto a fracasar, tener una clara orientación comercial, ser optimista y tener espíritu de superación, tener autoconfianza, estar orientado al logro, asumir responsabilidades, tener iniciativa...
- Existen diversos factores de fracaso empresarial de un emprendedor que no tiene experiencia y que, con toda su buena voluntad, inicia su actividad empresarial.
- Convertirse en empresario puede ser mucho más sencillo si se opta por la fórmula de la franquicia ya que, aunque se deben tener muchas de las características del perfil emprendedor, este sistema permitirá convertirse en empresario evitando tener que realizar muchos estudios y análisis porque ya han sido desarrollados y contrastados por la franquicia.
- Una vez que el emprendedor esté convencido de que la franquicia puede ofrecerle más ventajas que inconvenientes y que realmente es una opción a tener en cuenta para disminuir el riesgo de fracasar en la creación y desarrollo de su proyecto empresarial, es necesario que realice un autoanálisis.
- Los principales sectores en los que estas oportunidades están presentes son los siguientes:

Agencias de viaje	Ocio-Educación Infantil
Agencias inmobiliaria	Oficina-Reciclaje-Consumibles
Alimentación	Salud
Belleza Estética	Servicios a empresas
Hostelería-Restauración	Servicios a particulares
Informática-Telefonía	Tiendas Especializadas
Telecomunicaciones	Tintorerías
Mobiliario-Complementos	Arreglos de ropa
Moda y complementos	Transporte y mensajería
Negocios de Automóvil	Venta automática

5



OPORTUNIDAD
DE LA FRANQUICIA
PARA EL
EMPRENDIMIENTO

5.1. Un poco de historia

Los primeros antecedentes de la franquicia, como modelo de colaboración empresarial se remontan al siglo XIX cuando las ciudades inician su desarrollo y en los núcleos urbanos hay una importante expansión, los negocios de las tabernas y bares tenían que hacer frente a la demanda de cerveza que los ciudadanos hacían. Muchos de estos negocios eran propiedad de las fábricas productoras de cerveza, y lo que hacían era alquilar sus locales a terceros y así vendían su producción.

Según iban creciendo las ciudades en habitantes, también aumentaba la demanda de cerveza, entonces ante los problemas de gestión que tenían las fábricas propietarias de los bares tomaron una acertada decisión: alquilar locales a precios no demasiado altos, a personas que se comprometían a comprarles su producción de cerveza para venderla en el mercado.

En esta situación la parte que tenía alquilado el bar dependía del proveedor de cerveza, pero ambos debían colaborar en beneficio del negocio común, ya que las dos partes se necesitaban. Se ve, por tanto, una primera aproximación de la necesidad de cooperación entre dos partes para obtener un fin común.

En la época moderna se puede situar a la franquicia en Estados Unidos justo después de la crisis del 29. La industria del automóvil quería evitar la aplicación de la "Ley Antitrust" que prohibía a las fábricas tener sus propios vendedores.

Ante esta situación, una de las primeras empresas que aportó una solución fue "General Motors" creando de alguna manera lo que sería el primer modelo de colaboración en franquicia americano, asociándose mediante un contrato, con revendedores que distribuyeran sus productos por todo el continente americano (para luchar con la "Ley Antitrust").

Tras el éxito del sistema por esta multinacional, fueron los demás fabricantes de automóviles, neumáticos y productores de gasolina los que se beneficiaron de este sistema de colaboración.

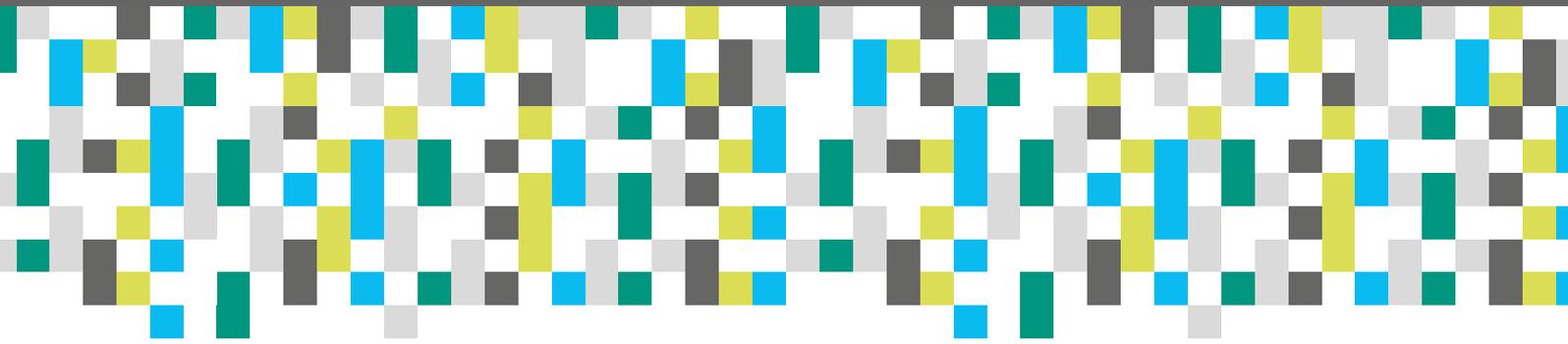
Fue en el año 1850 cuando la empresa de máquinas de coser "Singer" empezó a formalizar acuerdos de colaboración similares a las franquicias para la venta de sus máquinas.

A nivel europeo la franquicia se introduce por Francia con el fabricante de lanas "Pingouin" asociando a un número de comerciantes independientes que, mediante un contrato, les garantizaban la exclusividad de la marca en un área geográfica concreta.

Algunas referencias en España

Es, a través de esta empresa francesa Pingouin, como la franquicia inicia su andadura en nuestro país.

El desembarco de dicha empresa de lanas se produce a finales de los años 50 y principio de los 60, siendo su desarrollo, en general, lento hasta la década de los 80.



La expansión de esta fórmula se produce en España paralelamente a:

- Presencia en el mercado de firmas extranjeras.
- Desarrollo de la distribución en la alimentación influyendo en el nacimiento de la franquicia.
- Falta de conocimiento de este sistema de distribución tanto desde el punto de vista empresarial como popular.

A medida que este sistema se va desarrollando y según transcurren los años 80, se empieza a acelerar el proceso de introducción de la franquicia, destacando:

1. Aumento de cadenas extranjeras (americanas y francesas).
2. Mayor conocimiento por parte del empresario español del sistema.
3. Amplio desarrollo en alimentación y comienzan a despegar otros sectores como el equipamiento personal.

El sistema de franquicia ha demostrado, de forma clara y contundente, que constituye una estrategia empresarial básica para desarrollarse con éxito y renovar el tejido comercial y de servicios de España.

Necesidad de profesionalizar los puntos de venta.

Desde principios de los 90, se viene hablando con mucha intensidad de la franquicia, sin embargo, y a pesar del gran desarrollo que se está produciendo en España, no se conocen a nivel popular qué son realmente las franquicias, cuánto tipos hay, cuáles son sus posibilidades, qué características tienen, etc.

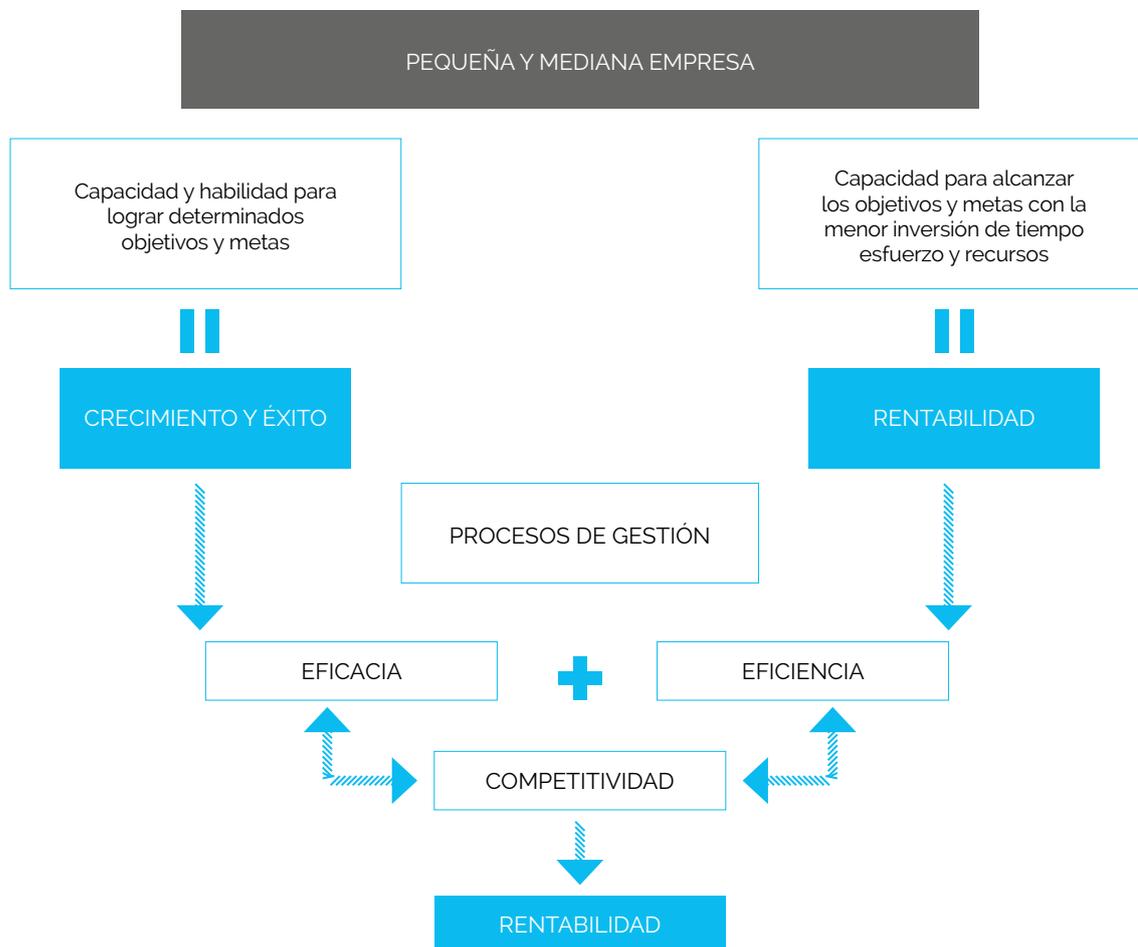
Pero hay que pensar por un momento qué es, en definitiva, lo que los pequeños comercios, las pequeñas empresas quieren conseguir. Actualmente, y de forma general, se desea que los comercios puedan permanecer realizando su importante labor social y económica en el centro de las ciudades, en los centros históricos de capitales de la provincia y en cada barrio de cada ciudad.

Para que esos pequeños comercios permanezcan situados y posicionados en sus mercado locales, necesitan ser eficientes y eficaces pero, ¿qué significa esto?

- **Ser eficaz:** tener la suficiente capacidad y habilidad para conseguir las metas marcadas.
- **Ser eficiente:** alcanzar las metas marcadas invirtiendo lo mínimo en esfuerzos, tiempo y recursos.

Y esta situación llevará al pequeño comercio al objetivo económico de las empresas: la rentabilidad.

Esta rentabilidad, esa eficacia y esa eficiencia debe alcanzarse profesionalizando la gestión global en los comercios tradicionales y pequeñas empresas, y todo ello nos llevará a crecer y a tener éxito como comerciantes profesionales. Las pequeñas empresas necesitan pensar y actuar estratégicamente.



El sistema de franquicia ha adaptado las herramientas de gestión global de las grandes empresas trasladándolas a cada uno de los puntos franquiciados que, en definitiva, son pequeñas empresas.

Tras las reflexiones realizadas se puede decir que las franquicias, como agentes implicados en la distribución de los detallistas, son una clara evolución del comercio minorista que se han desarrollado aprovechando la fuerza de negociación y gestión, que como red de tiendas tienen todos los agentes implicados, beneficiando al conjunto, en general, y a cada uno de las tiendas en particular. Esta capacidad de gestión y negociación le ha faltado al minorista.

A diferencia de las redes de franquicias, hubo un momento en que los productores o fabricantes se preocuparon poco de cuidar que sus productos llegaran en óptimas condiciones al consumidor final y hacían negocio pensando más en sus clientes/comerciantes que en los clientes finales de estos. Muchas veces tanto el minorista como su distribuidor han querido hacer negocio en el corto plazo para aprovechar las oportunidades del momento, sin pensar en un medio y largo plazo para que la empresa se desarrolle. Sin embargo, lo bueno del sistema de franquicia es que "piensa" y planifica en el medio y largo plazo.

La franquicia, además, sobre todo se basa en colaborar con un objetivo:

"Yo gano, tu ganas, todos ganamos"

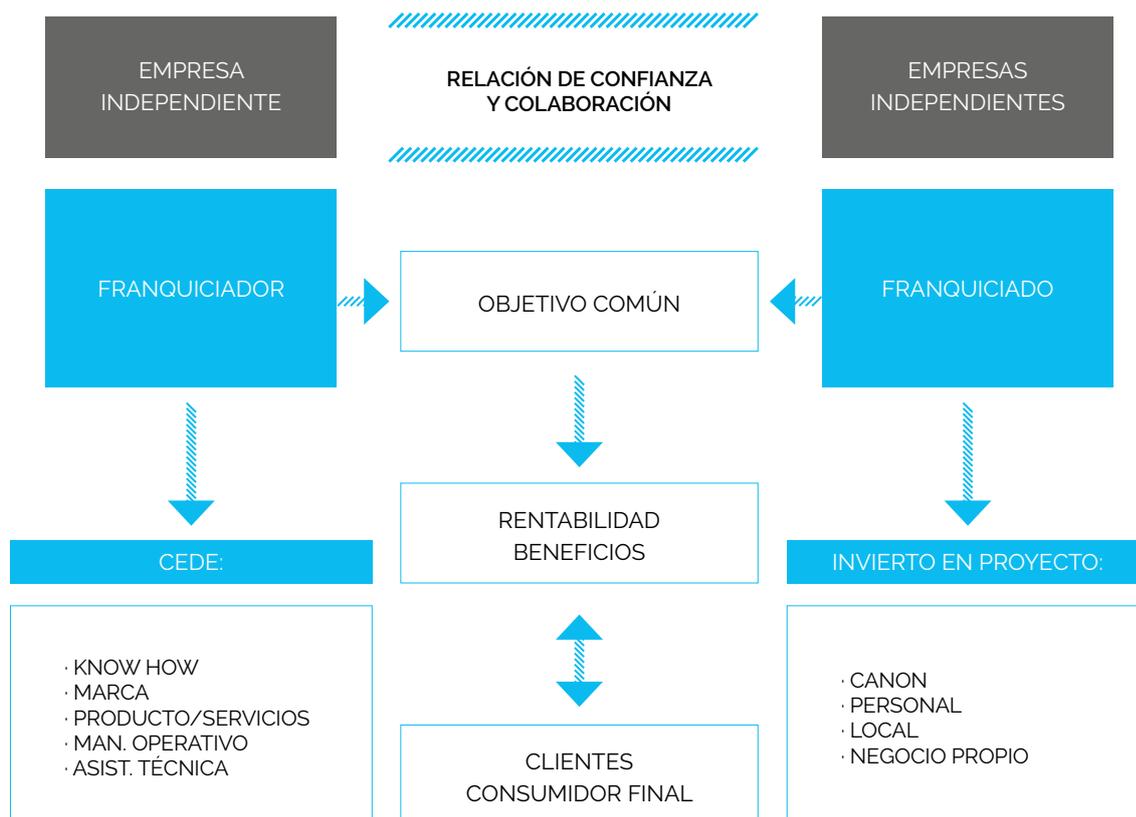
Con la franquicia:

- Se tiene más capacidad de negociación.
- Posibilidad de beneficiarse de las economías de escala.
- En la cadena de distribución están implicados por igual desde el fabricante hasta el minorista.
- La planificación sea a medio y largo plazo.

5.2. Definición de franquicia

Según el *Código Deontológico Europeo*:

La franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología, basado en la colaboración estrecha y continuada entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador. Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o la marca de productos y/o servicios, el know-how, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto.



Lo que el franquiciador traslada a sus franquiciados está avalado por la experiencia y resultados que el propio franquiciador ha tenido, ya que todo lo que transmite ha sido probado por él mismo, y ha potenciado aquello que ha sido exitoso para su empresa.

Lo que se cede es un concepto global de negocio (Business Format), es un sistema completo.

Es importante dejar claros los puntos que definen la franquicia:

- Sistema de colaboración.
- Empresas independientes.

- Unidas por contrato.
- Cesión de marca, producto/servicio, saber-hacer.
- Formación y asistencia técnica.
- Pago de derechos por el franquiciado.

Y se debe, también, dejar claro lo que no es una franquicia:

- La franquicia no es una gran empresa con diversas delegaciones. Cada franquiciado es propietario de su empresa.
- La franquicia no es un producto de inversión. Los franquiciados que invierten en una franquicia son la parte activa más importante de la misma; mientras que, por ejemplo, quien invierte en entidades financieras lo hace de forma pasiva.
- La franquicia no es un sistema de distribución por niveles. El franquiciado gana en función de la rentabilidad de su empresa, una vez descontados los costes y royalties.
- La franquicia no es una sociedad mercantil entre el franquiciador y el franquiciado. No hay una propiedad común de la empresa. Son empresas independientes.
- La franquicia no es un contrato laboral. El franquiciador no paga sueldos a los franquiciados. Su relación se materializa mediante un contrato mercantil.

El saber hacer o know-how en la franquicia es de una importancia vital y debe cumplir tres condiciones:

1. Debe ser **SECRETO**, es decir, que su configuración no sea conocida de forma general o fácilmente accesible para personas no relacionadas con el franquiciador.
2. Debe ser **SUSTANCIAL**, esto es, que se refiera a aspectos esenciales para el desarrollo de la actividad principal objeto de la franquicia y, además, que su aprendizaje y utilización supongan al franquiciado una mejora o ventaja competitiva respecto a su situación previa en el mercado en el que actúa.
3. Debe ser **IDENTIFICABLE**, es decir, que esté descrito de forma que nos permita verificar que cumple las dos condiciones previas.

La descripción completa del saber hacer debe expresarse en los denominados **Manuales Operativos del Sistema**.

5.3. Características de la franquicia

La franquicia se ha ido desarrollando como estructura empresarial consolidándose en el mercado y como sistema de distribución comercial tiene su propia idiosincrasia. La franquicia es una buena opción a los retos de la nueva economía y a la globalización de los mercados. Posee unas características que la diferencian de otro tipo de estructuras empresariales. Se pueden destacar las siguientes desde la perspectiva comercial, operativa y estratégica:

Desde la perspectiva comercial:

- Potencia la imagen corporativa creando valor de marca, diseño y logotipo que se consolida a medida que crece la franquicia.
- Utiliza el marketing como instrumento para posicionarse en los mercados.
- Ofrece calidad en el servicio al cliente.
- Existe una continua renovación y evolución en todos sus aspectos comerciales.
- Se realizan campañas estandarizadas y adaptadas a los mercados locales, permitiendo una importante imagen de grupo.

Desde la perspectiva operativa:

- Aplica la gestión empresarial y supone la profesionalización de todos los procesos.
- Tiene idéntico funcionamiento bajo las directrices de la marca y de la experiencia acumulada.
- Los operadores son empresas económica y jurídicamente independientes, pero socios en objetivos comunes.
- Exclusividad territorial para los franquiciados.
- Los franquiciados reciben formación y asistencia técnica continua.
- Se realizan supervisión y adaptación de todos los procesos.

Desde la perspectiva estratégica:

- Potencia las fortalezas de la pequeña empresa para su expansión y desarrollo.
- Tiene continua adaptación a los cambios.
- Dispone de una estructura que provoca el crecimiento.
- Gran capacidad de penetración en los mercados.
- Crece con la fuerza de los asociados (franquiciados).
- Responde a las necesidades del consumidor.

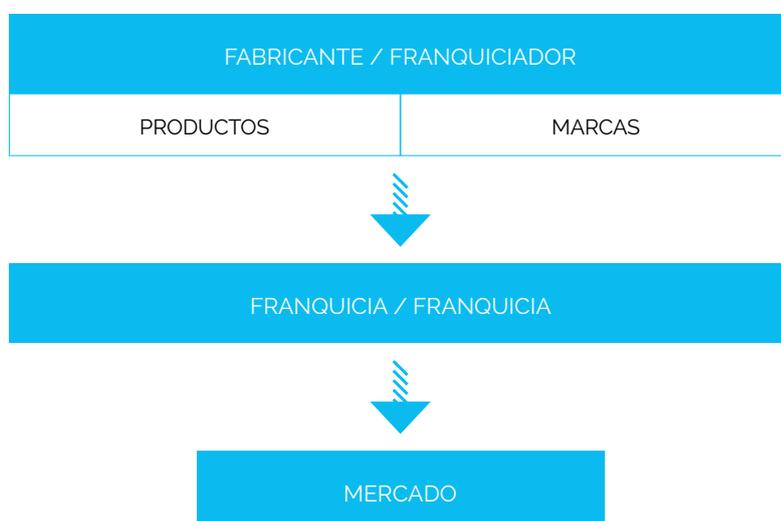
Se ve pues como la franquicia utiliza la potencialidad del pequeño comercio, combinada con el conocimiento del mercado, la profesionalización de los procesos y la utilización de las herramientas de gestión empresarial de las grandes corporaciones, pero adaptadas a las pymes y micropymes.

5.4. Tipos de franquicias

Dentro del presente Estudio, aunque el concepto de franquicia más interesante es aquel que se ocupa del concepto global del negocio (business format), también se estima oportuno definir los distintos tipos de franquicias existentes en el mercado, dependiendo de su evolución, de la estrategia de desarrollo o necesidades del franquiciador. Se pueden diferenciar cuatro grandes categorías:

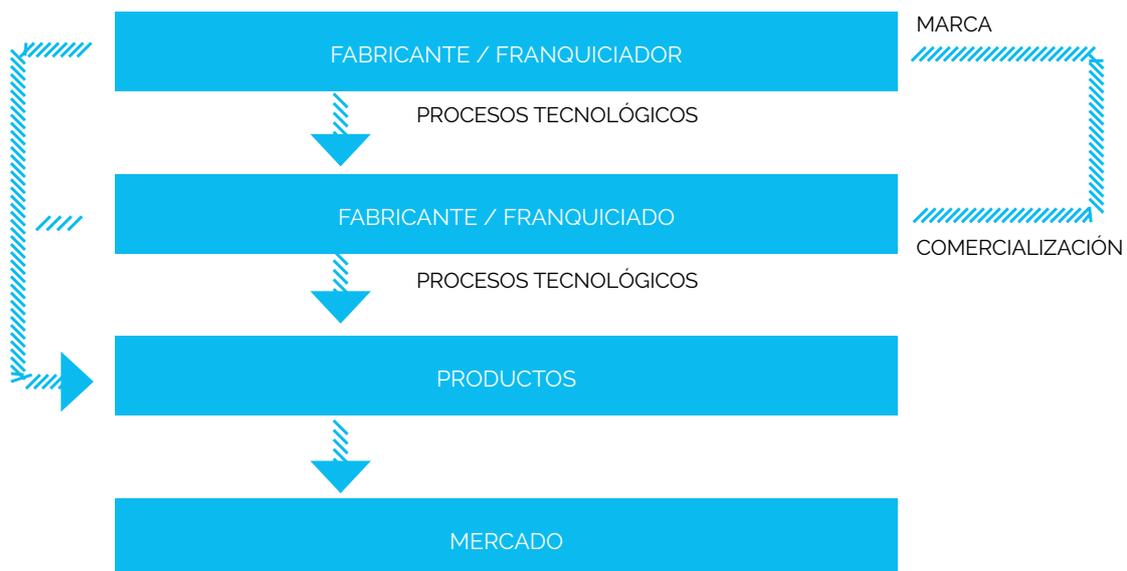
A. Franquicia de producción.

El franquiciador es el que fabrica los productos y los introduce en el mercado a través de su red de franquicias. También aporta la imagen de marca porque no comercializará marcas de otros. Esta categoría es apropiada para el sector textil.



B. Franquicia Industrial.

Dos fabricantes o industriales, el franquiciador y el franquiciado, se unen de tal manera que el franquiciador cede al franquiciado la tecnología para fabricar de forma industrial cediendo, además, su marca o su nombre.



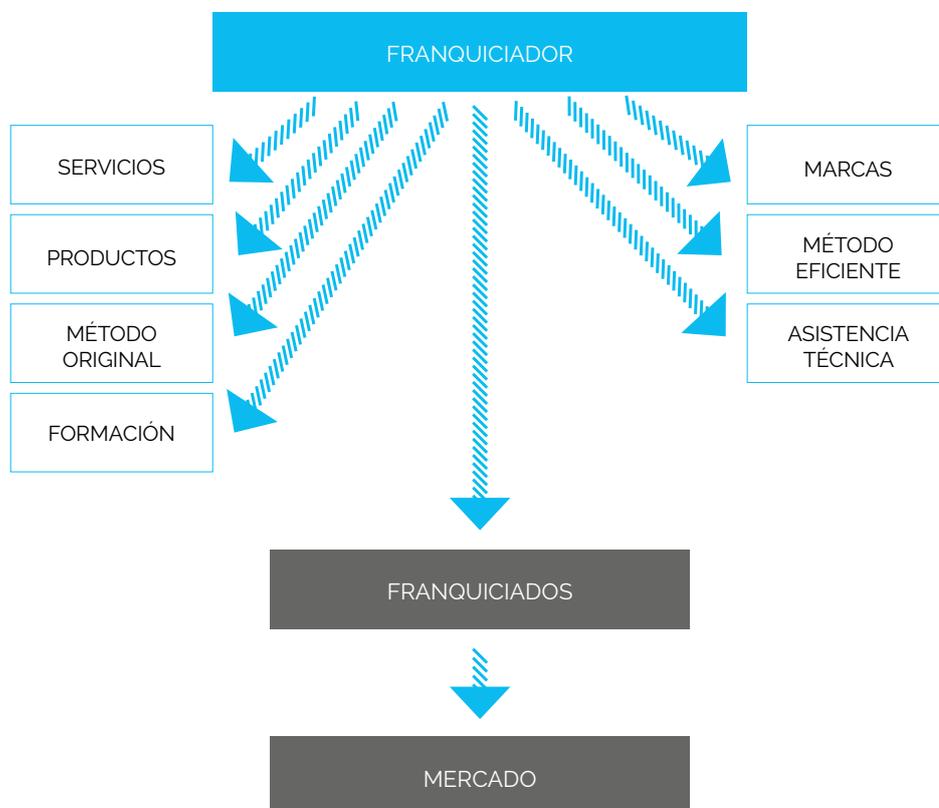
C. Franquicia de Distribución.

El franquiciador hace las veces de central de compras seleccionando artículos y negociando las mejores condiciones con los proveedores. Aporta la marca y su saber-hacer al franquiciado. Esta tipología está muy desarrollada en alimentación.



D. Franquicia de Servicios.

El franquiciador cede a sus franquiciados un sistema, una metodología con un saber-hacer original y distinto, transmite su producto o servicio y una marca; caracterizándose este tipo de franquicia porque está basado en fórmulas probadas que son eficientes. Se transmite un concepto global de empresa. La relación del franquiciador y el franquiciado es muy intensa. El franquiciador da formación a los franquiciados y realiza una asistencia continuada a los mismos.



E. Franquicia Córner.

Posee todas las características de la franquicia pero no ocupa el espacio total del establecimiento, sino que se desarrolla dentro de un establecimiento comercial de otro comerciante. Son el típico stand instalado en centros comerciales y grandes almacenes.

F. Franquicia Asociativa.

Es aquella en que el franquiciado tiene una parte del capital de la empresa o sociedad franquiciadora.

G. Franquicia Financiera.

Cuando el franquiciado sólo aporta su capital y no el trabajo, ya que contrata a una tercera persona que esté al frente del negocio.

H. Multifranquicia.

Es cuando el franquiciador otorga más de una franquicia al mismo franquiciado.

I. Franquicia Regional.

Cuando se cede, por el franquiciador, el derecho a implantar en una región un número concreto de puntos franquiciados.

J. Máster franquicia.

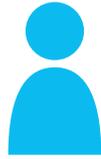
Concesión de derecho para implantar franquicias en un territorio, generalmente en un país. Ejemplo: franquicias americanas que se quieren implantar en España, a través, de un Master franquicias. Es decir, un franquiciador extranjero entra en contacto con un empresario de otro país y éste último hace de franquiciado respecto del franquiciador extranjero y de franquiciador con respecto de los puntos franquiciados que abra en su país.

5.5. ¿Quién puede ser franquiciador?

Definición del franquiciador

Empresario que, como persona física o jurídica, es propietario del concepto global de negocio que ha decidido ceder, y que, después de haberlo experimentado con éxito, lo utiliza para distribuir sus productos o servicios, cediendo sus derechos de propiedad industrial o intelectual, su saber-hacer, imagen corporativa, sistemas de trabajo, tecnología y técnicas comerciales.

PUEDA SER
CUALQUIER PERSONA FÍSICA O JURÍDICA



PERSONA FÍSICA



PERSONA JURÍDICA - SOCIEDAD

No cabe ninguna duda de que la figura del franquiciador tiene un perfil singular y un talante especial como empresario. Vamos a analizar los rasgos que caracterizan su perfil:

- Experiencia previa.
- Existencia de un concepto de negocio concreto.
- Rentabilidad económica y profesional.
- Disposición para transmitir el concepto de negocio.
- Apuesta de futuro.
- Capacidad de riesgo.
- Capacidad de inversión.
- Confianza en sus socios.

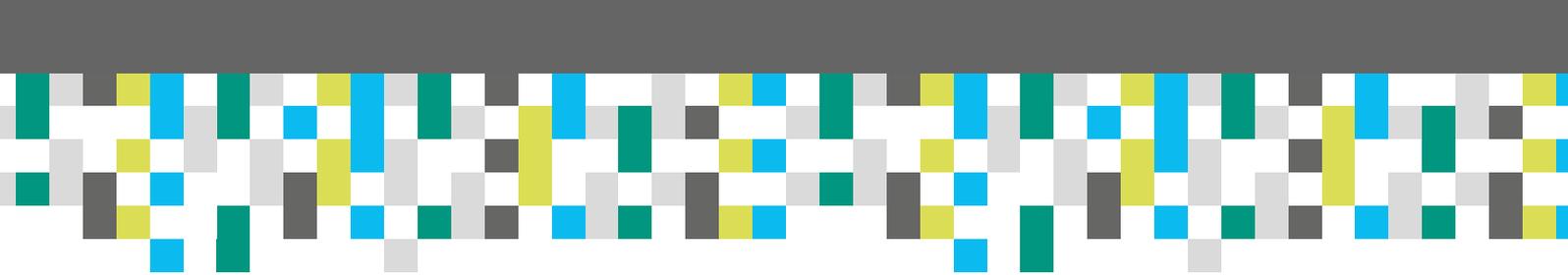
5.6. ¿Quién puede ser franquiciado?

Definición del franquiciado

Es también un empresario que, como persona física o jurídica, ha decidido integrarse en una red de franquicia aceptando el concepto global de negocio que su franquiciador le ha transmitido, manteniendo una estrecha colaboración con el mismo y apostando por un proyecto común.

El franquiciado es necesario que tenga en cuenta dos cuestiones sobre las que debe reflexionar:

- 1º Si el riesgo que va a correr estará suficientemente compensado con el valor de la marca en la que invierte, la formación que recibirá, el método de trabajo, el saber-hacer y la infraestructura con la que cuenta el franquiciador.

- 
- 2º Y si realmente su perfil personal y profesional y su forma de entender la gestión, se adapta a tener socios con los que tendrá que compartir responsabilidades y decisiones.

Lógicamente la respuesta a estas dos cuestiones es muy importante ya que de ella dependerá su identificación y, finalmente, participación en el sistema de franquicia. Tanto es así que el franquiciado, debe tener unas características especiales que le faculten para poder integrarse con garantías en esta estructura empresarial, estas características son:

- Capacidad de integración y colaboración.
- Aceptar las reglas del juego.
- Capacidad de adaptación a los cambios y flexibilidad.
- Aprendizaje de nuevos métodos.
- Capacidad de inversión y riesgo.

5.7. Aspectos económicos del sistema de franquicia

El franquiciado debe hacer frente a varios pagos, éstos son los siguientes:

Canon de Entrada

El canon de entrada es la cantidad económica que cada uno de los franquiciados está obligado a pagar al franquiciador, para pertenecer a la franquicia en la que se va a integrar.

Esta cantidad es un derecho de entrada por integrarse en la red y debe ser abonada antes de abrir la empresa. Normalmente se realizará en un solo plazo y en el momento de firmar el contrato de franquicia. A continuación, vamos a explicar por qué hay que abonar ese canon al franquiciador y que obtiene el franquiciado a cambio.

¿Por qué hay que abonar el Canon de Entrada al franquiciador?

- Cede el uso de una marca conocida en el mercado.
- Transmite la experiencia acumulada.
- Da formación inicial para conocer el negocio.
- Cede exclusividad territorial.
- Entrega los manuales operativos.

El franquiciado paga:

- Por no cometer errores de concepto.
- Por acumular sabiduría de un sector en poco tiempo.
- Por tener unos métodos de trabajo eficientes y eficaces.
- Por formarse para enfrentarse a un sector que no conocía.

Canon de Publicidad

El canon de publicidad es la cantidad que los franquiciados invertirán en publicidad, promociones, etc. en beneficio propio y de toda la red.

Con este sistema se alcanzan diversos objetivos:

- Mayor capacidad de negociación con agencias.
- Homogeneización de la imagen de la empresa.

- Rápida identificación de productos y servicios por los clientes.
- Fuerte capacidad económica.

La inversión en marketing facilitará:

- La creación de valor para la marca.
- La comunicación del concepto de negocio al mercado.
- Aumentar la facturación de toda la franquicia.
- Posibilidad de ser líder en su sector.
- Consolidar la imagen corporativa.

Canon de Funcionamiento o Royalty

Es el pago periódico que realiza el franquiciado al franquiciador en contraprestación por el apoyo continuo que este presta a su red y que constituyen su principal fuente de ingresos.

Este pago debe estar siempre presente en toda la red de franquicia, ya que constituye la base económica del proyecto para el franquiciador y, como su propio nombre indica, es la garantía de su permanencia al frente del mismo.

Sistemas para concretar el Canon de Funcionamiento

1. Porcentaje sobre ventas o de los resultados de cada unidad franquiciada.
2. Porcentaje sobre las compras al franquiciador o a otros proveedores.
3. Rappels sobre las compras de los franquiciados a proveedores referenciados por el franquiciador, cuando esto sea jurídicamente viable.
4. Mediante un margen sobre los productos suministrados al franquiciado, bien sean estos productos elaborados por el franquiciador o por otros proveedores exclusivos.
5. A través de un importe fijo.

5.8. Factores de éxito del emprendedor como franquiciado.

Se enumeran a continuación una serie de consejos o recomendaciones que harán que el potencial franquiciado gestione con éxito la franquicia.

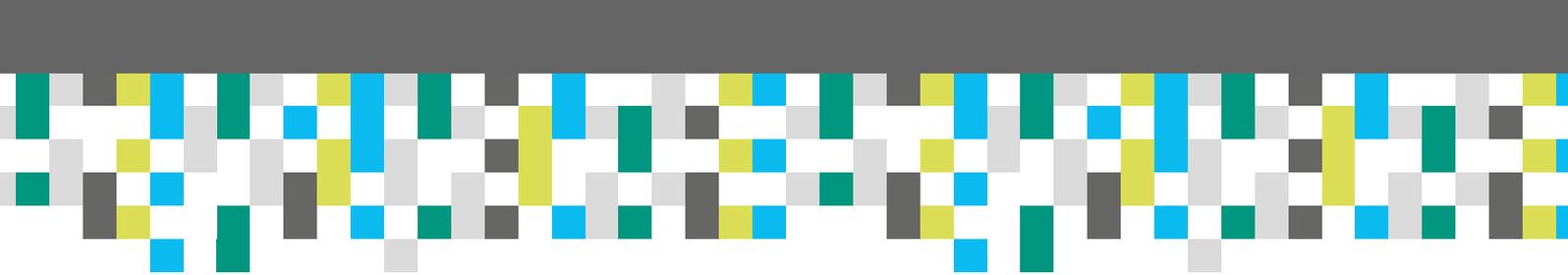
ÉXITO 1: Integrarse en una franquicia con pasión e ilusión.

Emprender es muy duro, pero cuando hay ilusión el camino se hace más llevadero. La pasión por lo que se hace es un factor clave para el éxito empresarial, el franquiciado debe utilizarla como el motor de su día a día, contagiársela a los que le rodean y van a trabajar en el proyecto. Si no tiene ilusión en el proyecto, si no confía en él, lo mejor será que no lo empiece.

ÉXITO 2: Mirarse al espejo antes de empezar.

En un primer momento todo son grandes ideas, parece que todo saldrá bien, y es justo en ese instante cuando hay que saber decir ¡Para!, reflexiona, sé honesto contigo mismo. El emprendedor tiene que analizar sus debilidades y fortalezas, para ello puede hacer un listado (no tiene por qué enseñárselo a nadie), concienciándose de sus virtudes y defectos. Y no quedarse ahí, en ese mismo listado debe anotar las posibles soluciones, cómo podría mejorarlas y ponerse a ello.

ÉXITO 3: Contar hasta cien antes de decidir y no dejarse llevar por el entusiasmo.



El entusiasmo no puede hacer al emprendedor perder el norte. Las decisiones debe tomarlas con calma. Las prisas son malas consejeras. Como consejo, no precipitarse. Contar hasta cien y cuando lo tenga claro, lanzarse. No hay que tenerle miedo a los errores, los va a cometer con miedo o sin él.

ÉXITO 4: Conseguir toda la información necesaria de la franquicia para no creerse todo lo que le cuenten y no ser un pardillo.

Datos objetivos, no hay más. En esto no existen fórmulas mágicas, el potencial franquiciado no se puede dejar llevar por lo que le cuentan, que lo demuestren. Necesita un plan de negocio lo más aproximado posible a la realidad, y mantener la cabeza fría, ya que es su dinero, es su negocio.

ÉXITO 5: El papel lo aguantará todo pero su negocio no. No hacer el cuento de la lechera con su negocio.

Emprender conlleva sus riesgos, para minimizarlos el futuro franquiciado tiene que analizar todos los datos que estén a su alcance. Escuchar opiniones de expertos, asesorarse hasta de su círculo más cercano y no menospreciar ninguna opinión.

ÉXITO 6: No meter la pata al elegir el perfil de la franquicia y el sector de actividad.

Si conoce algún sector en concreto debe aprovechar la oportunidad de emprender en alguna de las actividades relacionadas, ya que así le será más fácil. No obstante, si decide emprender en una actividad completamente nueva no tendrá los vicios propios del conocedor, tendrá una frescura que también es importante. Una buena elección del perfil y de la actividad de la franquicia hará que se ilusione y se implique en más o menos medida. No hay que olvidar que emprender va a darle muchos quebraderos de cabeza, al menos que sea sobre alguna actividad que le guste o llame la atención. "La única forma de hacer un gran trabajo es amar lo que haces", Steve Jobs.

ÉXITO 7: Externaliza, no le tengas miedo. No se puede ser a la vez director general y fontanero.

Dejarse aconsejar por profesionales, no intentar saber de todo. Concentrar el tiempo y la energía en el "quore" del negocio. Externalizar va más allá de un posible ahorro de costes, la empresa con la que externalice debe ser considerada como un socio estratégico. Busque sinergias, trate de rodearse de los mejores.

ÉXITO 8: No equivocarse a la hora de elegir el local.

Desde el momento en que una persona decide emprender en franquicia, empieza a ver locales disponibles como setas. No todos le valen. Hay que tener en cuenta que, en caso de elegir una localización errónea o poco acertada, será uno de los grandes problemas y además difícilmente remediable. Para ello hay que realizar previamente una investigación de mercados que ayude a analizar las posibles localizaciones.

ÉXITO 9: Tener en cuenta el efecto de ciudad grande y ciudad pequeña.

En las ciudades grandes hay más público pero también más competencia. En las ciudades pequeñas puede que haya menos competencia pero ¿y el público? Hay que eliminar la idea de que en las grandes ciudades todo vale.

ÉXITO 10: Elegir al personal adecuado.

Hay que tener en cuenta la enorme importancia y envergadura de la selección de un equipo capaz. Y para ello, tal y como se dice en el éxito 7, hay que dejarse aconsejar por expertos en recursos humanos y selección de personal. Es aconsejable implicarse en el proceso. La selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

ÉXITO 11: Conseguir que su tienda tenga alma y transmita vida.

Una vez abierta la persiana comienza el partido: el mobiliario, la decoración, la disposición de los productos, el ambiente, la iluminación, la limpieza, la temperatura, los olores, la sonrisa de quien atiende, el tono de voz, los

uniformes, todo juega su papel, todo tiene su importancia no se puede dejar al azar. Hay que madurar la idea de: No vendas un producto, vende una experiencia.

ÉXITO 12: Si puede funcionar solo, no tenga socios.

Encontrar al socio ideal es una tarea difícil. Aunque cuatro ojos ven más que dos, en cuanto hay dinero de por medio la mezquindad humana puede hacer acto de presencia. Las decisiones se ralentizarán, no tendrá tanta independencia. Con un socio se comparte todo: éxitos y fracasos. El franquiciado debe pensar: ¿Estoy dispuesto? Si lo está, adelante. Con socios o sin él, encontrará ventajas e inconvenientes.

ÉXITO 13: No dejar que su tienda le haga prisionero y le obligue a cambiar sus hábitos de vida.

Emprender le va a cambiar la vida y en la mano del emprendedor está cómo y sobre todo en qué medida. No debe permitir que el negocio se convierta en su único mundo: familia, amigos, ocio, deporte... seguirán ahí, los necesita para vivir. Debe mantener sus hábitos y ponerse un horario, la vida puede ser compatible con dirigir un negocio eficientemente.

ÉXITO 14: El negocio no debe ser demasiado estacional.

Es necesario buscar la forma de ofrecer el producto/servicio independientemente de la estación en la que estemos. Si bien es cierto que habrá épocas del año con mejores ventas, hay que tratar de establecer un sistema con el cual el año sea lo más equilibrado posible, para ello se recomienda utilizar herramientas de marketing.

ÉXITO 15: Aplicarse la máxima de "el ojo del amo engorda el caballo".

El propietario de un negocio debe estar muy pendiente de él, si quiere que funcione bien. El emprendedor debe involucrarse en la gestión y conocer de primera mano lo que ocurre en su empresa, esto además motivará a sus trabajadores y hará que se impliquen en mayor medida.

ÉXITO 16: Cerrar a tiempo.

Ojalá no ocurra pero si los números no salen, el emprendedor tiene que ser valiente, cerrar el negocio. Si decidió emprender era para ganar dinero, no para perderlo. Será una decisión difícil, que cuesta tomar pero no se debe alargar en el tiempo. Una vez más, el emprendedor debe tratar de ser objetivo, los números no engañan.

5.9. Modelo de Negocio de crecimiento empresarial: la franquicia

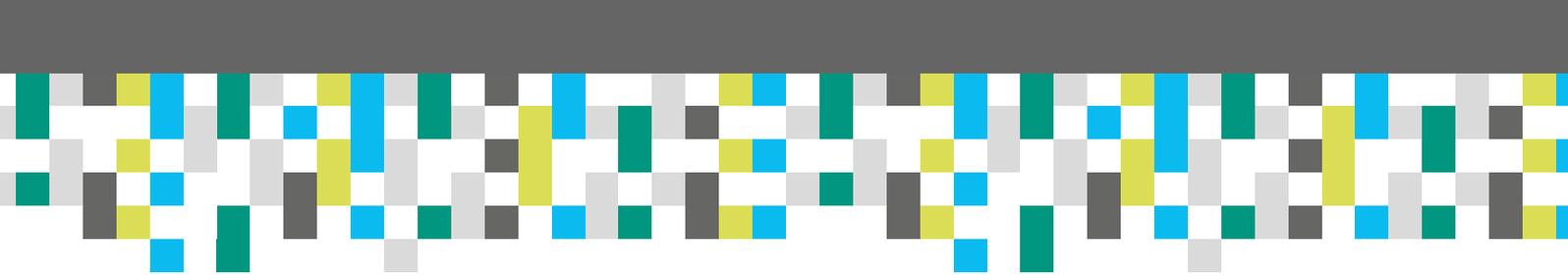
La franquicia es un modelo de negocio que impulsa el crecimiento y desarrollo empresarial, pero para que este modelo funcione con éxito y se pueda crear la franquicia, se tienen que dar una serie de condiciones previas que seguidamente se verán.

Condiciones previas

A lo largo del Estudio se han ido analizando los conceptos que son necesarios aprender para introducir al emprendedor en el mundo de la franquicia.

El emprendedor ya tiene, una visión global del sistema y de su funcionamiento. Ahora es el momento de transmitir los principales puntos que, en general, es necesario tener en cuenta para la creación de una franquicia.

Para crear una franquicia, el empresario que quiera convertirse en franquiciador tiene que analizar si su empresa puede hacer frente al proyecto, si su estructura se lo permite y si, como responsable de su negocio, tendrá capacidad y fuerza para sacar el proyecto adelante.



Existen pequeñas empresas que reúnen una serie de condiciones inmejorables para convertirse en franquicias y poder desarrollarse, sin embargo, no dan el paso de crear el proyecto porque, entre otras cosas, no conocen su potencial.

Por esta razón, y por la falta de información que ha existido en el sector en nuestro país, es fundamental asesorarse con un buen equipo de profesionales que, con garantías, ofrezcan al aspirante a franquiciador sus conocimientos y experiencia y las posibilidades o no que tiene la empresa para afrontar un proyecto de este tipo.

Como condiciones previas se deben tener en cuenta para desarrollar un proyecto de franquicia que:

1. Ya tiene una empresa en funcionamiento.
2. Tener un concepto de negocio simple.
3. Que la empresa esté consolidada en el mercado.
4. Que tiene éxito y es rentable.
5. Que tenga una marca reconocida en el mercado.
6. Que la estructura, sus productos y/o servicios son compatibles con la franquicia.
7. Deberá transmitir su experiencia, formación y saber-hacer (know-how) a terceras personas.
8. Que la inversión a realizar por los franquiciados, no sea un impedimento para el proyecto.
9. Que además de productos se ofrezcan servicios a los clientes.
10. Disponer de una estructura empresarial suficiente para garantizar la asistencia y el control de la cadena.

Ya se ha comentado que crear un proyecto de este tipo requiere un esfuerzo porque se pasará de tener una pequeña estructura, a potenciar el desarrollo de una estructura más amplia.

Por tanto, desde el punto de vista personal el aspirante franquiciador, también debe cumplir una serie de requisitos:

- Tendrá que trabajar duro. El esfuerzo lo requerirá.
- Debe aceptar el riesgo que supone un proyecto de este tipo.
- Estará dispuesto a realizar la inversión necesaria.
- Deberá estar orientado al mercado y ser un buen vendedor.
- Tiene que saber trabajar en equipo.

Se comprueba, por tanto, que es una empresa que cumple una serie de requisitos comerciales y de estructura para plantearse su desarrollo a través del sistema de franquicias.

Pero para poner en funcionamiento el proyecto definitivamente y que éste sea viable, también debemos tener en cuenta lo siguiente:

- A. Que sea un negocio original o con un producto/servicio innovador o mejorado.
- B. Que se pueda duplicar el concepto de forma fácil.
- C. Que tenga posibilidades de futuro.
- D. Que pueda funcionar fácilmente.
- E. Que sea rentable para todos los que se integren en la franquicia.
- F. Que se pueda aprender rápidamente.

Investigación del mercado

El franquiciador, en base a su experiencia como empresario, sabe qué parámetros se tienen que dar en el mercado local de posible ubicación de sus puntos franquiciados, con el objetivo puesto en que la franquicia sea rentable para todos sus franquiciados.

Estos son, de forma general, los principales puntos que serán necesarios tener en cuenta para la implantación de puntos franquiciados:

- Locales disponibles con los metros cuadrados necesarios como mínimo, en la zona.
- Situación comercial del local.
- Número de competidores en el área de influencia de la franquicia.
- En caso de competidores: cuota de mercado que poseen.
- Dependiendo de la localidad o barrio: número de clientes potenciales.
- Nivel medio de rentas de la población en su área de influencia.

Cuando algún potencial franquiciado quiere entrar en la franquicia, el franquiciador, por lo general, facilitará al interesado un estudio de mercado relacionado con la zona en la que se desea abrir el punto franquiciado, así como la viabilidad que tendrá en dicha localización.

Hay que tener en cuenta que el franquiciador a medida que va abriendo puntos franquiciados en distintos mercados locales, conoce más profundamente en qué sitios pueden resultar más o menos rentables las franquicias que se abran, debido a su experiencia y a los diversos estudios que ha ido realizando en cada uno de ellos.

Unidad operativa piloto

El franquiciador, previo a la expansión y desarrollo de su franquicia debe tener previsto realizar la apertura de los centros pilotos a los que darles un auténtico tratamiento de puntos franquiciados y analizar todo lo que ocurra para que cuando tengan el período de maduración necesario (por lo general dos años) comprobar hasta qué punto es posible el desarrollo de su proyecto.

En estas unidades operativas de experimentación, el empresario franquiciador, haciendo las veces como franquiciado deberá tener en cuenta distintos parámetros que le darán idea del comportamiento de esos centros operativos piloto como si de puntos franquiciados se tratara. Por ejemplo, en locales abiertos al público de venta de productos:

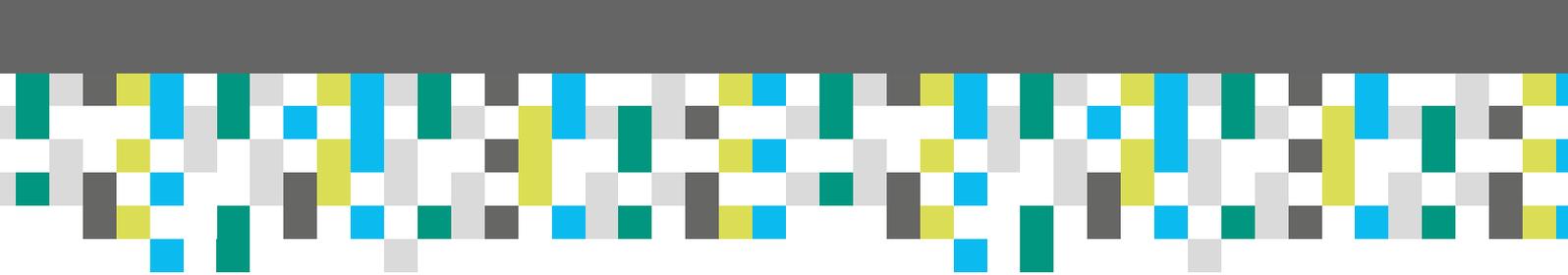
- Qué número y tipo de personas entran diariamente en su punto de venta.
- Cuál es la media anual de compra realizadas por los clientes.
- Qué tipo de productos son los más demandados.
- Qué productos son más rentables.
- Qué proceso de trabajo en el punto de venta puede ser mejorado.
- Si existe algún tipo de queja por parte de los clientes.
- Si está funcionando la publicidad en el área de influencia.
- Qué innovaciones se pueden introducir para mejorar el trabajo.

Durante el tiempo que el franquiciador experimente en sus centros pilotos se irá retroalimentando en todos los procesos que se van realizando:

- Detectará errores y los corregirá.
- Conocerá el mercado y las demandas reales que tiene.
- Podrá introducir mejoras en los productos y los servicios.
- Medirá la rentabilidad de cada uno de los productos que vende.
- Perfeccionará los procesos de trabajo.
- Definirá el concepto de negocio que transmitirá en su proyecto.
- Podrá iniciar la confección de los diversos manuales operativos.
- Podrá diseñar el curso de formación que impartirá a los franquiciados.
- Creará una imagen innovadora.
- Potenciará con este nuevo proyecto su empresa principal.

En definitiva:

El empresario franquiciador con la experiencia adquirida en su empresa y la experiencia que adquirirá en los centros pilotos, deber tener los suficientes parámetros, para construir, con garantías, un proyecto serio y sólido alcanzando el éxito para su empresa.



Manuales de franquicia

Llegados a este punto el franquiciador, tiene que vender su franquicia y plasmar en documentos, toda la experiencia adquirida que transmitirá a sus futuros colaboradores-franquiados, para que todos actúen de forma homogénea y cada punto franquiciado, en imagen y operativamente, sea idéntico a todos los demás.

Para transmitir su experiencia, es necesario que el franquiciador tenga siempre presente que los franquiciados no tienen experiencia en el negocio y, por tanto, tiene que transmitir sus conocimientos de forma pormenorizada sin suponer que el franquiciado va a saber algo de forma intuitiva. Es como enseñar a un niño a hablar.

De forma muy general se puede decir que lo que el franquiciador debe disponer y transmitir lo siguiente:

Dossier informativo

Contendrá información expositiva necesaria de la central de franquicia para captar posibles franquiciados. Es un documento de presentación de la franquicia, se presentan las cualidades de la franquicia y en él se explicarán los conceptos generales de la franquicia como fórmula comercial.

Manual de imagen corporativa

En él se define y normaliza las pautas de diseño y aplicación de los diferentes elementos visuales que definen la identidad corporativa de una empresa. Se establecerá la homogeneidad gráfica que facilite la caracterización de dicha identidad. Será la identidad visual de la franquicia.

Se transmitirá el aspecto externo que deberán tener cada uno de los puntos franquiciados, con el manual de imagen corporativa se normalizarán las señas de identidad y su correcta aplicación en los diferentes elementos y situaciones en que la franquicia se manifieste.

Algunos de los aspectos que son necesarios contemplar:

- Logotipo.
- Tipografía.
- Colores y normalización cromática.
- Articulaciones de la marca: horizontales, verticales.
- Aplicación a elementos de papelería.
- Uniformidad.
- Elementos externos.
- Mobiliario.
- Elementos decorativos en general.
- Etc.

Debido al gran número y tipología de franquicias existentes en el mercado no se pueden tener manuales estándar que puedan servir para cualquier franquicia. Cada enseña tiene sus propias necesidades, características, circunstancias y "personalidad" que nada tiene que ver con el resto. Seguidamente se verán aquellos manuales operativos que tienen más relevancia:

Manual técnico

Normalmente constituye la base fundamental del manual operativo en el que se expresan conocimientos relativos a los productos y/o servicios que vende la franquicia. Es una referencia ante cualquier problema. Será una guía diaria siempre que surjan dudas u olvide aspectos que son fundamentales de los productos y/o servicios que pone el franquiciado en el mercado.

Manual de compras y suministros

En caso de ser necesario será el que haga referencia a los socios franquiciados de la contratación del suministro con los proveedores oficiales con el objetivo del alcanzar la máxima homogeneidad en todos los puntos franquiciados de tal forma que el cliente encuentre el mismo producto de la misma calidad en distintos puntos franquiciados de la cadena, provocando su ventaja competitiva. Es el inicio del servicio al cliente.

Se expresará en él la política del producto, precios, calidad, servicio, etc.

Manual de gestión comercial

En el que se expresará la política de precios, técnicas y sistemas de venta, elementos que diferencian al producto y/o servicio, medios promocionales, motivaciones del cliente, técnicas de venta, atención al cliente, escaparatismo, merchandising, etc.

A nivel global, la franquicia tiene que comunicarse con el mercado e intentar captar la mayor cantidad de clientes posibles. Así que se harán unos planes de marketing y comunicación en función de los franquiciados y de los objetivos a cubrir.

Se realizarán las siguientes acciones de comunicación:

- Publicidad nacional.
- Publicidad regional.
- Publicidad local.
- Medios de comunicación: Prensa, radio y televisión local y nacional.

La publicidad de la red debe ser homogénea e idéntica cambiando solo aquellos datos de localización geográfica.

Manual administrativo

En este manual se determinará la información que de forma periódica hay que facilitar al franquiciador para analizar la evolución del negocio. Se puede encontrar en él todos los procedimientos contables, informes de gestión, programas informáticos que se tienen que manejar.

Manual económico financiero

En él se incluirán los presupuestos, normalmente con una proyección de tres a cinco años, y planes financieros adaptados a cada uno de los puntos franquiciados. En este caso, dependiendo de las características de cada punto franquiciado los datos variarán, ya que cada uno de estos franquiciados tendrá unas circunstancias particulares distintas al resto de los franquiciados. Además se incluirá la siguiente información:

- Plan de inversiones de apertura.
- Cuenta previsional de pérdidas y ganancias.
- Estado previsional de flujo de caja.
- Balance previsional de situación.
- Plan de explotación de la red.
- Ratios la red.

Manual de estructura organizativa y personal

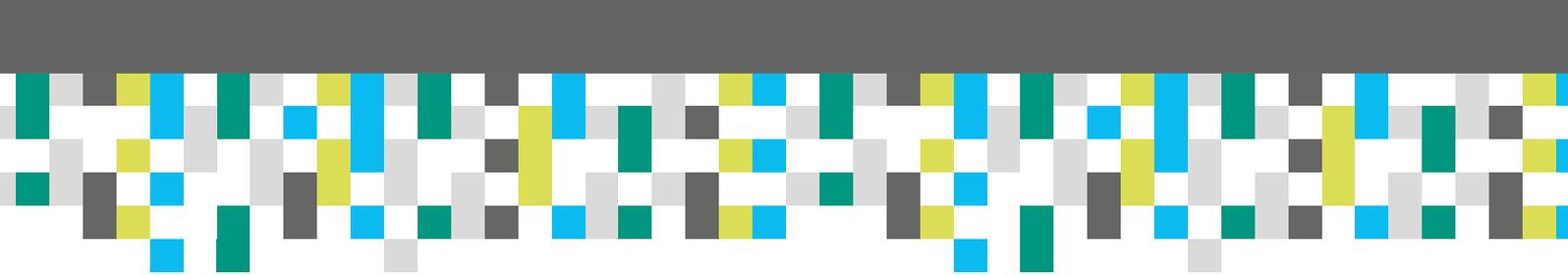
Es el manual en el que se incluirá el organigrama de la central de franquicia y en el que se expresarán las funciones de los diferentes departamentos. Se hará referencia a:

- Organigrama y funciones de la central de franquicias.
- Funciones de coordinación y asistencia.
- Formación.
- Control y supervisión.
- Etc.

Por otra parte, los franquiciados, al ser empresarios, necesitan disponer de un equipo de personas que trabajen para el buen funcionamiento de la franquicia. Por tanto, el propio franquiciador le proporcionará una serie de datos relacionados con el personal, para que sepa afrontar, en una primera etapa, su dirección y gestión.

Le facilitará:

- Número de empleados ideal para los 3 primeros años.
- Descripción de las categorías profesionales.
- Convenio Colectivo del sector.
- Sueldos y salarios a percibir.

- 
- Desempeño en el puesto de trabajo.
 - Etc.

Manual jurídico: contratos

En relación a los documentos jurídicos, en este apartado simplemente vamos a nombrarlos ya que en el presente Estudio hay un apartado específico para el régimen jurídico de la franquicia en el que se profundizará más en cada uno de ellos. Los documentos y aspectos jurídicos que se deben considerar en el sistema de franquicia son los siguientes:

- El precontrato.
- El contrato de franquicia.
- El Código Deontológico Europeo.
- Las obligaciones del franquiciador.
- Las obligaciones del franquiciado.

Plan de expansión

Con el plan de expansión, se pretende posicionar la franquicia en aquellos mercados que son objetivo del franquiciador y que cumplan con los requisitos necesarios para que los servicios que se ofrecen encuentren una cuota de mercado suficiente.

El plan de expansión es la realización de una planificación y puesta en marcha de la apertura de franquicias, para alcanzar la dimensión que se aspira a tener, como estructura empresarial, en un periodo concreto de tiempo y en unos mercados previamente determinados.

El sistema de franquicias es una de las fórmulas más interesantes para desarrollar la expansión de una empresa.

Para realizar dicha expansión es necesario encontrar los franquiciados que quieran "comprar" el punto franquiciado correspondiente.

Como requisito básico para que se pueda hablar de franquicia ha de existir en todo momento la asistencia técnica y comercial que el franquiciador ha de prestar a sus franquiciados durante toda la duración del contrato que hayan firmado las partes.

Incluso ha de tenerse en cuenta que ésta asistencia se ha de prestar incluso antes de la apertura de la franquicia, puesto que el franquiciador ha de prestar el apoyo necesario y dar las instrucciones e indicaciones oportunas para que todo el proceso de apertura del negocio se desarrolle de forma correcta y según las términos que se hayan fijado.

Existen diversos tipos de planes de asistencia de una franquicia, si bien existen ciertas características que han de ser comunes en todas:

La estrategia de negocio

Para todo potencial franquiciado, uno de los aspectos más significativos es el poder explotar un concepto de negocio bajo la premisa de optimizar planteamientos, acciones y recursos en la que se tienen que materializar los diversos servicios de asistencia que ha de recibir del franquiciador de forma permanente.

Un franquiciado iniciará y desarrollará su negocio según los términos operativos que el franquiciador haya determinado, aunque no significa necesariamente la pérdida de autonomía empresarial, sino que existirá un cierto control y supervisión de la actividad que el franquiciado llevará a cabo.

Un proyecto de franquicia ha de enfocarse desde la perspectiva de equilibrio de ganancias para el franquiciado y franquiciador, y también debe definirse las estrategias empresariales, concentrándose en aspectos de gestión y mercado, que han debido ser aplicadas previamente por el franquiciador a través de una o varias unidades de negocio.

Los planes de asistencia son una manifestación de las tácticas con las que el franquiciador persigue abarcar el mercado y desarrollar sus funciones de creación, organización y desarrollo de la red de puntos de venta.

El franquiciador, además de crear y experimentar con el concepto de negocio y desarrollar las acciones necesarias para la red, también tendrá que crear y estructurar una organización capaz de otorgar un valor añadido a todos los franquiciados en lo relativo a la explotación de su negocio.

El franquiciador, con la explotación de unidades propias, ha experimentado y evolucionado las peculiaridades conceptuales de la actividad, e irá adaptando las directrices y exigencias conforme a las necesidades del mercado, pero obviamente, no podrá aplicar los planteamientos propios asociativos que conceden identidad propia y significativa al sistema, puesto que eso sólo se podrá realizar por parte de otros empresarios independientes que se unan al sistema.

Por parte del franquiciador se ha de desempeñar el papel de manager, lo que debe manifestar a través del mantenimiento y desarrollo de la originalidad e interés del concepto de negocio así como por la rentabilidad de las actividades empresariales de los franquiciados. De igual forma ha de proteger la imagen de la marca, puesto que es el verdadero signo de identidad de la cadena y uno de sus principales activos.

Se podría afirmar que en el desempeño de las funciones de creación de la red es donde la asistencia del franquiciador se hace más evidente. Seleccionar al franquiciado ideal, realizar estudios de localizaciones, zonas de exclusividad para asignar a los franquiciados, proyectos de adecuación y equipamiento, análisis de la viabilidad, financiación, formación, publicidad, etc. son algunos ejemplos de la importancia de ese hito.

La animación de la red también cobra mucha importancia dentro del sistema de franquicia, siendo necesaria la disposición de canales de comunicación muy fluidos así como el control de gestión, donde el franquiciador puede encontrar debilidades que pueden poner en peligro los resultados inicialmente que no se habían previsto inicialmente. Por ello, es obligación del franquiciador plantear adecuados soportes internos de gestión que hagan posible un seguimiento adecuado, de forma individualizada y permanente de la actividad de cada punto franquiciado.

Con estos soportes y de la información que de ellos se extraiga, se pueden elaborar estadísticas de gran utilidad e interés para toda la red, de igual forma que servirá al franquiciador para presentar los estados financieros a otro potencial candidato de la franquicia.

Por todo ello, un potencial franquiciado debe tener presente que es muy importante analizar la solidez, originalidad y perspectivas del concepto de franquicia, al igual que la firmeza financiera y comportamiento ético del franquiciador, aunque también es muy importante que se verifique la correcta disposición y cualificación de las estructuras empresariales así como la existencia de apropiados y efectivos programas que contribuyan al éxito de la nueva empresa.

Plan de asistencia a la apertura y puesta en marcha del negocio

Si bien es cierto que las características del sector de actividad de la franquicia, estrategia y estructuras son propias de cada central franquiciadora, existe una serie de servicios habituales en los que se pueden concretar la asistencia de la franquicia a la nueva unidad franquiciada, en beneficio del plan de expansión.

1. Planificación conjunta del proceso de apertura.

Para la apertura de una nueva franquicia, el franquiciador ha de planificar una serie de fases que deben coordinarse de forma correcta en el tiempo. La colaboración directa con el franquiciado es esencial para el desarrollo de la planificación de apertura, puesto que es necesario adaptarlo convenientemente a las circunstancias y peculiaridades de cada caso.

2. Análisis del mercado de implantación.

El franquiciador debe conocer, como parte de su estrategia de desarrollo, aspectos relacionados con el número de franquicias que una localidad puede albergar, principales zonas de implantación, perfil del cliente potencial, número de clientes necesarios para garantizar la rentabilidad del negocio, etc. Un potencial franquiciado puede colaborar en dicha búsqueda de información, de tal forma que conozca de primera mano los criterios ubicacionales y los planteamientos de local que mejor se ajustan a los requisitos de la franquicia según la tipología propia del mercado.

3. Búsqueda del emplazamiento más adecuado.

La asistencia del franquiciador en este apartado cobra especial importancia, puesto que la búsqueda de un local y el éxito futuro de un negocio, puede estar condicionado en gran medida por la decisión que en este sentido se adopte con anterioridad al inicio de la actividad.

Se han de estudiar aspectos relacionados a factores demográficos, densidad de tráfico rodado y peatonal y la accesibilidad del local, las posibilidades de localización y visualización, competencia existente en la zona, requerimientos de adecuación, limitaciones para el arrendamiento o la compra, etc., todo ello supondrá prolongar el plazo previsto de puesta en marcha del negocio, pero garantizará en mayor medida el éxito de la actividad.

4. Establecimiento del área comercial de exclusividad.

Uno de los aspectos más significativos del sistema de franquicia es el derecho que se otorga al franquiciado de la explotación del negocio en unos límites geográficos donde ejercer la actividad en los que no podrá establecerse ningún otro establecimiento de la red, ya sea propio del franquiciador o bien otro franquiciado.

Esta exclusividad no suele establecerse aleatoriamente, sino que se hace de acuerdo a las posibilidades efectivas de captación de clientes, prestación del servicio y en función de la posible facturación de la nueva unidad de negocio.

5. Elaboración del proyecto de adecuación, equipamiento y decoración.

El franquiciador no debe limitar su aportación a la entrega de la normativa visual y el empleo de signos, sino que el franquiciado debe contar con unas pautas claras para la identificación del local de negocio, por lo que ha de recibir los manuales de imagen corporativa, donde quedará lo suficientemente claro la aplicación de las señas de identidad de la marca para cualquier circunstancias. De igual forma se precisa también la contribución del franquiciador para la adaptación del local conforme a las pautas identificativas, facilitando un proyecto específico de adecuación, decoración y equipamiento que, siendo elaborado por personal cualificado, sirva de complemento y apoyo a lo establecido en los manuales de franquicia y permita la aplicación práctica de la normativa que se determine.

En algunas ocasiones coste de este proyecto se incluye en el canon de entrada o bien en otras ocasiones lo ha de pagar el franquiciado de forma independiente.

6. Supervisión del acondicionamiento del punto de venta.

Algunas franquicias se encargan de acondicionar el local y ejecutar la obra y entregar el local finalizado al franquiciado (llave en mano), mientras que otras se limitan a elaborar el proyecto de adecuación para que sea el franquiciado quien se encargue de elegir a los profesionales que lo llevarán a cabo. De cualquier forma, el equipo técnico del franquiciador debe supervisar el trabajo de adecuación del local para que, de esta forma, se garantice que se cumple con los requisitos de funcionalidad e identificación de la imagen de la empresa.

7. Estimación de las inversiones iniciales necesarias y búsqueda de financiación.

El franquiciado debe planificar convenientemente las inversiones de apertura, por lo que la búsqueda de los recursos necesarios se convierte en uno de los aspectos de mayor relevancia en cuanto a la colaboración entre ambas partes, esto es, franquiciado y franquiciador.

Se ha de tener cuenta todas las partidas de costes en las que fuese preciso incurrir, sin dejar ninguna para evitar sorpresas de última hora.

Quizás el franquiciador tenga acuerdos especiales con entidades de crédito para financiar el proyecto en condiciones favorables y más atractivas las inversiones de sus franquiciados

8. Colaboración en la selección de personal.

El franquiciador, con su experiencia en los centros piloto y de otros puntos franquiciados, tendrá más fácil la identificación del personal y profesionales de los individuos que deben estar al frente de cada uno de los departamentos o secciones de un establecimiento integrado en la cadena. Todo esto puede servir de gran ayuda al franquiciado, si bien las formalidades de selección de personal deberán estar recogidas en los manuales de procedimiento de la franquicia.

9. Determinación de las existencias iniciales de apertura.

Hay que tener en cuenta determinados aspectos para determinar la composición, tanto cuantitativa como cualitativa, de las existencias iniciales de apertura. Algunos de estos aspectos son, la exclusividad geográfica concedida, las características comerciales de la zona de implantación, número de clientes potenciales, gustos del consumidor, capacidad del propio establecimiento, aspectos logísticos así como cualquier peculiaridad del mercado local que sea capaz de generar cierta influencia en las posibilidades reales de venta del nuevo centro.

10. Formación inicial del franquiciado y de su personal.

Si bien es cierto que la franquicia requiere la reproducción de un éxito comercial previamente contrastado, un aspecto fundamental es la correcta transmisión de las experiencias del franquiciador mediante una formación empresarial a todos los niveles del negocio.

El franquiciador debe comunicar al franquiciado el saber hacer que ha adquirido a lo largo del tiempo, siendo un requisito inexcusable para poder hablar de una verdadera asociación comercial de franquicia entre ambas partes.

La formación partirá de una imprescindible base teórica, pero habitualmente se perfecciona los conocimientos con un adiestramiento práctico en el día a día del negocio.

11. Entrega de manuales operativos y de imagen.

El franquiciador debe entregar los manuales de negocio, los cuales serán portadores de las técnicas comerciales, suministro y de dirección-gestión que describan el saber hacer del franquiciador y que comportan un pilar básico de la franquicia.

Suelen ser anexos al contrato de franquicia y por lo tanto, de obligado cumplimiento para todos los franquiciados de la cadena.

12. Planificación de la campaña de lanzamiento en el mercado de exclusividad territorial.

La incorporación de un nuevo franquiciado a la cadena se ha de hacer notar fundamentalmente con una rápida y fácil difusión de marca en el mercado asignado.

Es importante que ambas partes colaboren en el diseño de una campaña que debe contar con un presupuesto relativamente importante y desarrollarse en un corto periodo de tiempo. Se han de seleccionar los mejores medios y las opciones más adecuadas para el mercado local, las correspondientes asignaciones presupuestarias y un plan de publicidad y promoción en las que deben trabajar conjuntamente las partes.

13. Aportación de cartera inicial de clientes.

En el inicio de la actividad de un nuevo franquiciado, éste puede obtener de la franquicia no sólo el apoyo comercial para la captación de potenciales clientes, sino la aportación directa de una cartera real de clientes de la firma en el mercado de influencia.

El franquiciador puede ayudar los primeros días o semanas en relaciones comerciales y también aportando base de datos de clientes potenciales que el franquiciado podrá explotar conforme a las conductas comerciales recogidas en los manuales de franquicia.

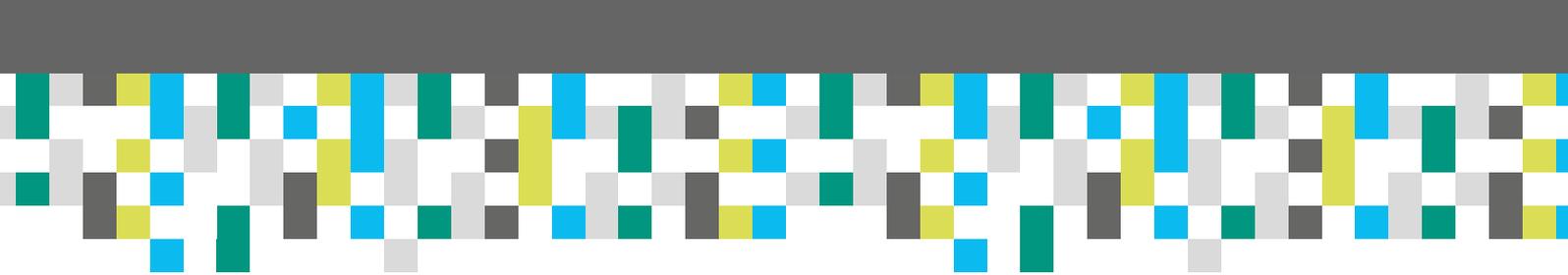
14. Elaboración de informes provisionales de explotación.

Ambas partes deben colaborar en la elaboración de planes económicos y financieros en los que se deben plasmar los resultados que se prevean como más probables y que, en su desarrollo, entren en juego, además de las inevitables estimaciones, datos reales suficientemente contrastados.

Estos planes económicos y financieros muestran un compromiso firme entre las partes, además de ser un magnífico instrumento de seguimiento y control de la gestión.

15. Asistencia técnica y comercial en el inicio de la actividad.

En algunas ocasiones, los franquiciadores deciden apoyar las primeras actividades del nuevo franquiciado en el propio punto de venta, de tal forma que se refuerza lo tratado en los cursos de formación y en los manuales de negocio. En este periodo el franquiciado puede resolver las dudas de gestión como complemento formativo, de igual forma que sirve al franquiciador para adecuar el establecimiento y los procesos operacionales conforme a los requisitos establecidos en la cadena.



16. Otros servicios.

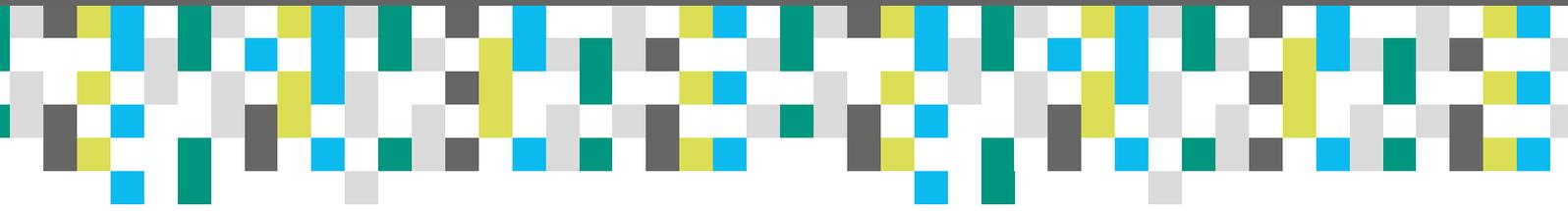
Existen otros procedimientos homogéneos que se pueden implementar tales como; merchandising y escaparatismo, organización del evento de inauguración, trámites administrativos para la constitución de la empresa, realización de estudios específicos, contratación de servicios externos, seguros, etc. en los que el franquiciado puede tener la asistencia del franquiciador en el inicio de la actividad empresarial.

Puntos clave para no olvidar

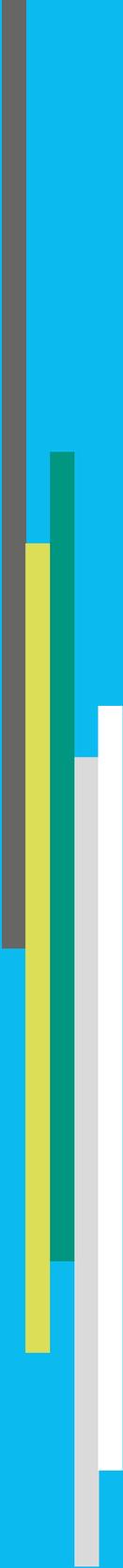
- Los primeros antecedentes de la franquicia, como modelo de colaboración empresarial se remontan al siglo XIX, muchas de las tabernas y bares, eran propiedad de las fábricas productoras de cerveza, que lo que hacían era alquilar sus locales a terceros y así vendían su producción.
- La franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología, basado en la colaboración estrecha y continuada entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador.
- El saber hacer o know-how en la franquicia es de una importancia vital y debe cumplir tres condiciones: debe ser secreto, sustancial e identificable.
- La franquicia es una buena opción a los retos de la nueva economía y a la globalización de los mercados. Posee unas características que la diferencian de otro tipo de estructuras empresariales.
- Existen distintos tipos de franquicia: franquicia de producción, franquicia industrial, franquicia de distribución, franquicia de servicios, franquicia córner, franquicia asociativa, franquicia financiera, multifranquicia, franquicia regional, máster franquicia.
- El franquiciador es un empresario que, como persona física o jurídica, es propietario del concepto global de negocio que ha decidido ceder, y que, después de haberlo experimentado con éxito, lo utiliza para distribuir sus productos o servicios, cediendo sus derechos de propiedad industrial o intelectual, su saber-hacer, imagen corporativa, sistemas de trabajo, tecnología y técnicas comerciales.
- El franquiciado es un empresario que, como persona física o jurídica, ha decidido integrarse en una red de franquicia aceptando el concepto global de negocio que su franquiciador le ha transmitido, manteniendo una estrecha colaboración con el mismo y apostando por un proyecto común.
- El canon de entrada es la cantidad económica que cada uno de los franquiciados está obligado a pagar al franquiciador, para pertenecer a la franquicia en la que se va a integrar. El canon de publicidad es la cantidad que los franquiciados invertirán en publicidad, promociones, etc. en beneficio propio y de toda la red. El canon de funcionamiento o royalty es el pago periódico que realiza el franquiciado al franquiciador en contraprestación por el apoyo continuo que este presta a su red y que constituyen su principal fuente de ingresos.
- Los factores de éxito del franquiciado son:
 - **Éxito 1:** Integrarse en una franquicia con pasión e ilusión.
 - **Éxito 2:** Mirarse al espejo antes de empezar.
 - **Éxito 3:** Contar hasta cien antes de decidir y no dejarse llevar por el entusiasmo.
 - **Éxito 4:** Conseguir toda la información necesaria de la franquicia para no creerse todo lo que le cuenten y no ser un pardillo.
 - **Éxito 5:** El papel lo aguantará todo pero su negocio no. No hacer el cuento de la lechera con su negocio.
 - **Éxito 6:** No meter la pata al elegir el perfil de la franquicia y el sector de actividad.
 - **Éxito 7:** Externaliza, no le tengas miedo. No se puede ser a la vez director general y fontanero.
 - **Éxito 8:** No equivocarse a la hora de elegir el local.
 - **Éxito 9:** Tener en cuenta el efecto de ciudad grande y ciudad pequeña.
 - **Éxito 10:** Elegir al personal adecuado.
 - **Éxito 11:** Conseguir que su tienda tenga alma y transmita vida.
 - **Éxito 12:** Si puede funcionar solo, no tenga socios.
 - **Éxito 13:** No dejar que su tienda le haga prisionero y le obligue a cambiar sus hábitos de vida.
 - **Éxito 14:** El negocio no debe ser demasiado estacional.



- **Éxito 15:** Aplicarse la máxima de "el ojo del amo engorda el caballo".
 - **Éxito 16:** Cerrar a tiempo.
- La franquicia es un modelo de negocio que impulsa el crecimiento y desarrollo empresarial, pero para que este modelo funcione con éxito y se pueda crear la franquicia, se tienen que dar una serie de condiciones previas: realización de investigación de mercado, tener previsto realizar la apertura de los centros pilotos a los que darles un auténtico tratamiento de puntos franquiciados.
 - El franquiciador, tiene que "vender" su franquicia y plasmar toda la experiencia adquirida en un manual de franquicia.
 - El sistema de franquicias es una de las fórmulas más interesantes para desarrollar la expansión de una empresa. Para realizar dicha expansión es necesario encontrar los franquiciados que quieran "comprar" el punto franquiciado correspondiente. Como requisito básico para que se pueda hablar de franquicia ha de existir en todo momento la asistencia técnica y comercial.



6



VENTAJAS E
INCONVENIENTES
DEL SISTEMA
DE FRANQUICIA

Como cualquier otro formato comercial, el sistema de franquicia tiene una serie de ventajas e inconvenientes, si bien y como se puede apreciar más adelante, en general las primeras prevalecen sobre las segundas.

Una cosa que se ha de tener en cuenta antes de integrarse en una red franquiciadora, es la importancia que tiene realizar un estudio para conocer su funcionamiento, posibilidades de éxito, el volumen de negocio que puede generar y conocer el perfil de cada uno como posible franquiciado. En muchas ocasiones el motivo principal por el que un punto franquiciado no funciona es porque no se ha obtenido una información previa que les ayude a tener éxito. Por ello, se ha de realizar un correcto y detallado proceso de investigación y selección, analizando varios conceptos y evaluando en profundidad los aspectos legales, económicos y financieros, de soporte y asistencia que ofrece la franquicia y también es muy conveniente entrevistarse con otros franquiciados y visitar varias unidades para conocer sus experiencias, intentando disponer del mayor número de datos objetivos posibles para tomar decisiones informadas.

De igual forma, en cuanto al contrato que se ha de firmar (véase más detallado en el siguiente apartado 7. Régimen jurídico de la franquicia en España), antes de hacerlo, es aconsejable someterlo al examen de un experto legal, ya que desde el principio deben quedar claros determinados extremos: los criterios de calidad, los sistemas de control que se establecerán, su periodicidad, las consecuencias del incumplimiento de algún requisito de los acordados, las medidas de protección sobre los bienes y derechos cedidos, etc.

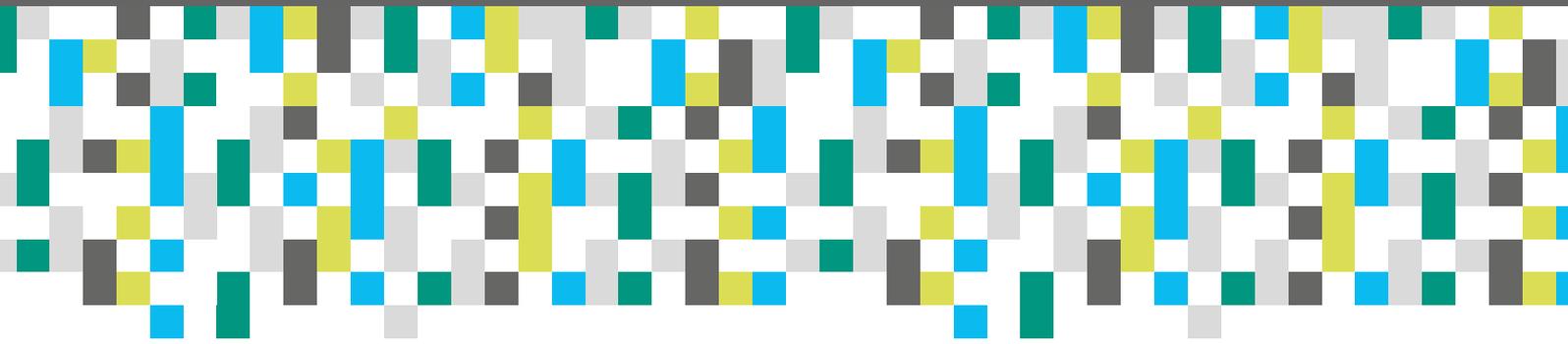
Hay que poner especial atención a las cláusulas de no competencia, exclusividad y confidencialidad, y delimitar desde el principio quién va a soportar los riesgos ordinarios del negocio y en qué porcentaje cada una de las partes. Como en cualquier tipo de contrato, hay que tener en cuenta los derechos y obligaciones de ambas partes.

Un aspecto que hay que poner de relieve es que la franquicia no es en sí misma una fórmula mágica para obtener buenos resultados empresariales, ni para el franquiciador ni para el franquiciado sino que, como en todo negocio, siempre se requiere de la implicación y esfuerzo de ambas partes y, por lo tanto, no se debe olvidar que el riesgo siempre existe, por lo que el entendimiento entre dichas partes es necesario y a la vez comprender que una parte sin la otra no tendría sentido. El franquiciado tendrá que realizar los mismos esfuerzos que si fuese empresario individual tradicional y no que por entrar en la red o cadena de franquicias tiene el éxito asegurado.

A continuación se exponen cuáles son las principales ventajas e inconvenientes del sistema de franquicia tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

6.1. Ventajas e inconvenientes para el franquiciador

En muchas ocasiones lo que a priori puede parecer una ventaja, se puede convertir en una desventaja y viceversa, como por ejemplo la idea de crear una imagen sólida y reconocida en el mercado. Sabemos que si un



franquiciado no actúa correctamente, la opción de ceder la marca se puede convertir en una desventaja para toda la red de franquicia.

De cualquier forma, y como en todo el mundo empresarial, las desventajas del sistema de franquicia hay que minorarlas y tratar de controlar el sistema para que éstas no supongan un perjuicio para el franquiciador y resto de franquiciados que forman parte de la red. Tanto una parte como la otra deben velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el contrato de franquicia y así las desventajas serán menos y las ventajas se incrementarán para ambas partes.

Ventajas

Es una manera muy buena y rápida para desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico.

En el ámbito de los Recursos Humanos, reduce la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles permanentes, ya que el primer interesado en que funcione el negocio es el propio franquiciado, en definitiva menos gastos de personal y sistemas de control.

Se pueden realizar grandes economías de escala a nivel de fabricación, compras y costos. Se actúa como en una central de compras y se aumenta la capacidad de negociación.

Se reduce el riesgo económico-financiero y comercial, puesto que gran parte lo asumen también los franquiciados.

Permite la apertura a nuevos mercados con unos menores costes, puesto que éstos los asumirán los franquiciados.

Mayor rapidez a la hora de abordar el plan de expansión, puesto que la inversión es menor y se cuenta con "socios" locales: el franquiciado.

Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.

Puede recibir ideas y experiencias sin coste alguno de los franquiciados, y el contacto directo con los diferentes franquiciados permite que el franquiciador tenga un conocimiento de cada mercado local en "tiempo real".

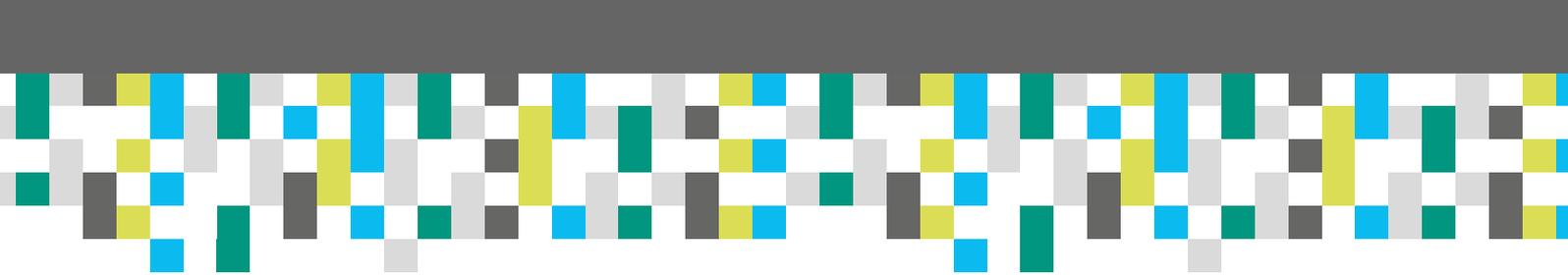
Creación de una sólida imagen de marca, y de una mayor notoriedad y presencia en el mercado.

Inconvenientes

Inversión inicial importante, pues la concepción y puesta en marcha de la franquicia obliga a este primer desembolso.
Mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta. Al no existir dependencia jerárquica entre franquiciador y franquiciado hace que se deba garantizar que el franquiciado ha recibido el mensaje correctamente.
Los errores del franquiciado pueden dañar la imagen de marca de la franquicia, perjudicando también al franquiciador.
El franquiciador debe estar seguro de que la persona que vaya a seleccionar es válida para el negocio.
Se pueden producir situaciones tensas con los franquiciados, ya que la dependencia jerárquica no es la de jefe, sino la de colaborador. Es por ello muy importante dejar claro en el contrato de franquicia qué papel tiene cada parte y qué derechos y obligaciones les afecta.
En algunas ocasiones existe la dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados.
Cesión del saber hacer (know-how) a los franquiciados, que en el caso de no existir confidencialidad suficiente se puede difundir a terceros.
Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo.
Menor beneficio por unidad, pero mayores beneficios por más unidades vendidas. Se obtiene mayor beneficio por volúmenes de venta.
Limitaciones a la hora de tomar ciertas decisiones, por la resistencia del franquiciado a seguir las normas del franquiciador.
Problemas a la hora de realizar cambios estratégicos en el negocio. El cambio que se tenga que hacer, es más complejo al no tener el control absoluto de la red comercial y encontrarse con algún franquiciado reacio a aceptar las nuevas estrategias.

6.2 Ventajas e inconvenientes para el franquiciado

Para el franquiciado ocurre lo mismo que en el caso anterior, quizás lo que se considera una ventaja se puede convertir en un inconveniente para el desarrollo del negocio. Como ejemplo, si el franquiciado no asiste a los cursos de formación continua organizados por parte del franquiciador para poder conocer los nuevos productos, técnicas, procesos, etc., no se aprovechará de la experiencia del franquiciador y de todo el sistema de franquicia, y, por lo tanto, será una desventaja formar parte de esta marca, puesto que ha pagado un canon inicial y de funcionamiento por unos servicios que no recibe.



Como se ha expuesto en el caso de los franquiciadores, tanto una parte como la otra han de velar por lo pactado con un objetivo claro, el beneficio común.

Ventajas

Acceso a cualquier sector y actividad comercial sin conocimiento del mismo o con poca experiencia, puesto que el franquiciador ayudará a reducir el tiempo de aprendizaje.

Se goza de una garantía de independencia y de integración en una red comercial que es aceptada e identificada por el mercado, ofreciendo la posibilidad de dar una imagen homogénea de los productos y/o de la empresa.

Se reducen los riesgos e incertidumbres al ser propietario de un negocio acreditado, con resultados probados anteriormente.

Existe una mayor facilidad para conseguir recursos financieros, puesto que cuenta con una empresa que ya ha funcionado y las entidades otorgan más confianza.

El franquiciado puede aprovechar los conocimientos, experiencia y clientela del franquiciador (know-how).

El franquiciador asiste al franquiciado en la realización de estudios de mercado, localización de emplazamientos comerciales, formación y capacitación inicial tanto propia como del personal, publicidad, merchandising, contabilidad, informática, etc., así como una asistencia y soporte continuados durante la relación empresarial.

Se cuenta en todo momento con asistencia técnica y un seguimiento del funcionamiento del negocio.

Métodos operativos, administrativos y comerciales respecto de bienes y servicios.

Zona de exclusividad geográfica que se ha determinado a la firma del contrato, lo que garantiza que no podrá instalarse otra franquicia similar en dicha zona.

Posibilidad de abrir otros puntos franquiciados en otras zonas geográficas, puesto que ya cuenta con la experiencia suficiente y la confianza del franquiciador.

Acceso a herramientas y programas de marketing y publicidad.

Sistemas administrativos de control y evaluación que han sido probados por el franquiciador y posibles puntos franquiciados.

Acceso a investigación y desarrollo de nuevas metodologías y tecnologías incorporadas al negocio.

Aprovechamiento de las distintas economías de escala en casi todas las áreas de la empresa (compras, marketing, comunicación y publicidad, logística, etc.)

El prestigio y la notoriedad de la marca e imagen comercial le asegura una clientela desde el inicio de la actividad, puesto que el lanzamiento es más rápido y con mayores posibilidades de éxito.

La franquicia tiene un porcentaje menor de fracaso que el resto de empresas en los primeros años, donde el 80% de las pequeñas y medianas empresas fracasan antes de los cinco primeros años, y el 90% no llegan a los 10 años.

Es propietario de un negocio seguro y con resultados contrastados, lo que acelera la rentabilidad.

Se beneficia del posicionamiento del franquiciador en el mercado, puesto que han existido tiendas propias que han actuado como piloto y quizás más puntos franquiciados.

Reduce el riesgo de cualquier inicio comercial, con unas inversiones económicas muy similares.

Cuenta con un gran soporte informático de control.

Seguridad en el aprovisionamiento y ventajas económicas de compra ya que se beneficia de la economía de escala en cadena.

Imagen de empresa consolidada, lo que proporciona mayor solvencia frente a terceros: bancos, etc.

Aun tratándose de una actividad local, se aprovecha de campañas y estrategias de marketing a nivel nacional.

Recibe una formación inicial con un soporte formativo e informativo permanente y acorde con las últimas técnicas.

Se aprovecha en su zona del fondo de comercio que tiene el franquiciador.

Utilización de programas informáticos y sistemas acordes a sus necesidades.

En definitiva, podemos decir que la gran ventaja que tiene el franquiciado es la de obtener los beneficios de las grandes empresas debidamente organizadas, sin perder su condición de ser pequeño, siendo incluso su propio jefe.

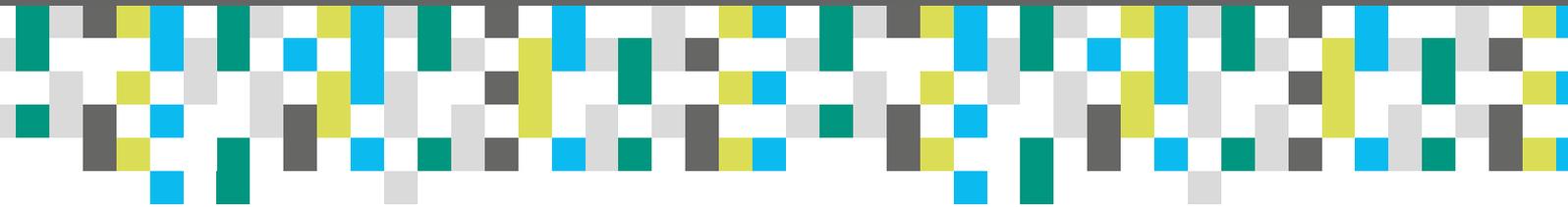
Inconvenientes

Pago de derechos de entrada y royalties. Estos pagos, si bien pueden parecer excesivos, se compensan con la obtención de una mayor y rápida rentabilidad y conocimiento del negocio, lo que ha de ser entendido como una inversión dirigida a la reducción de riesgos y no como una disminución de beneficios.

Falta de libertad para organizar su propio negocio, ya que está sujeto a las instrucciones del franquiciador. El margen de creatividad es reducido ya que todos los aspectos de la explotación del negocio estarán definidos y diseñados por el franquiciador y estipulados en unos manuales.

Debe someterse a la supervisión y vigilancia por parte del franquiciador, tanto a nivel de organización, como de imagen de la marca. En algunas ocasiones esta supervisión se realiza mediante la figura del "cliente misterioso".

Puede percibir que no recibe inmediatamente o en su justo momento la planificación u organización del franquiciador.



Mala adaptación en algunas ocasiones a la filosofía del franquiciador en los diferentes aspectos comerciales.

Pérdida potencial de la libertad que le otorgaría el ser propietario de un comercio, con la consiguiente pérdida de independencia empresarial.

La exclusividad a la que se somete la relación comercial.

Dificultad para diversificar y extender el negocio sin consentimiento del franquiciador.

No ser propietario del nombre y marca comercial que trabaja.

Se pueden establecer limitaciones para la venta o traspaso del negocio por parte del franquiciador.

Estar directamente relacionado con la suerte del franquiciador, dependiendo totalmente de la gestión que este realice así como de otros puntos franquiciados.

Sus aportaciones de criterios se producen en un nivel consultivo y nunca ejecutivo.

Tener que abonar parte de sus beneficios de forma permanente y puntual en la mayoría de los casos.

Menor beneficio por unidad, ya que este es compartido con el franquiciador.

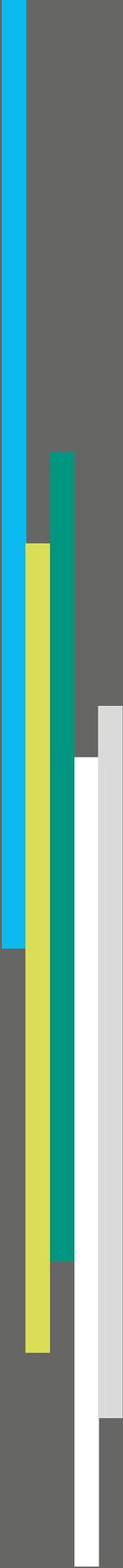
En ocasiones, el precio para poder integrarse es muy elevado.



Puntos clave para no olvidar

- La franquicia no es en sí misma una fórmula mágica para obtener buenos resultados empresariales, por lo que como todas las fórmulas, tiene sus ventajas e inconvenientes.
- Las ventajas para el franquiciador son, entre otras, que es una fórmula que permite el desarrollo de la actividad de forma rápida con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico, necesita menos gastos de personal y sistemas de control que otras fórmulas, el franquiciador aprovecha las economías de escala y permite una expansión y apertura a nuevos mercados con unos menores costes.
- En cuanto a los inconvenientes para el franquiciador: la creación y puesta en marcha de la franquicia obliga a un primer desembolso importante, complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta, riesgo de que los errores del franquiciado pueden dañar la imagen de marca de la franquicia, perjudicando también al franquiciador, dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados, cesión del saber hacer (know-how) a los franquiciados, posible pérdida de contacto directo con el mercado y limitaciones a la hora de tomar ciertas decisiones.
- Las ventajas del franquiciado, de forma resumida son: acceso a cualquier sector y actividad comercial sin conocimiento del mismo o con poca experiencia en el mismo, garantía de independencia y de integración en una red comercial probada, mayor facilidad para conseguir recursos financieros, puede aprovechar los conocimientos, experiencia y clientela del franquiciador. Además el franquiciado se beneficia del posicionamiento del franquiciador en el mercado.
- Como inconvenientes para el franquiciado, se puede decir que existe cierta falta de libertad a la hora de organizar su propio negocio, ya que está sujeto a las instrucciones del franquiciador, debe someterse a la supervisión y vigilancia del mismo, menor beneficio por unidad, ya que este es compartido con el franquiciador y en ocasiones, el precio para poder integrarse es muy elevado.

7



RÉGIMEN JURÍDICO
DE LA FRANQUICIA
EN ESPAÑA

Tal y como se está viendo en el presente Estudio, la franquicia tiene una importante trascendencia económica en España por lo que el sistema supone de creación de empresas, de empleo y, en definitiva, de riqueza para nuestro país, sin embargo, la regulación en el ordenamiento jurídico español es escasa. En el sistema de franquicia la libertad de contratación es total, no está regulada específicamente la duración del contrato, las responsabilidades, cláusulas penales, etc.

No obstante, a partir de la Ley del Comercio Minorista, Ley 7/96, de 15 de enero de 1996, el contrato de franquicia empieza a tener soporte legal, que empieza a definir el concepto de franquicia, se crea un Registro de Empresas Franquiciadoras y a fijar unos mínimos en la relación precontractual del franquiciador con los franquiciados. Sin embargo, se ha perdido la oportunidad de ampliar y completar su regulación en aquellos aspectos verdaderamente importantes como son derechos y obligaciones de las partes, plazos de cumplimiento, limitaciones, responsabilidades y otro contenido contractual focalizando únicamente la regulación en el Registro de Franquiciadores.

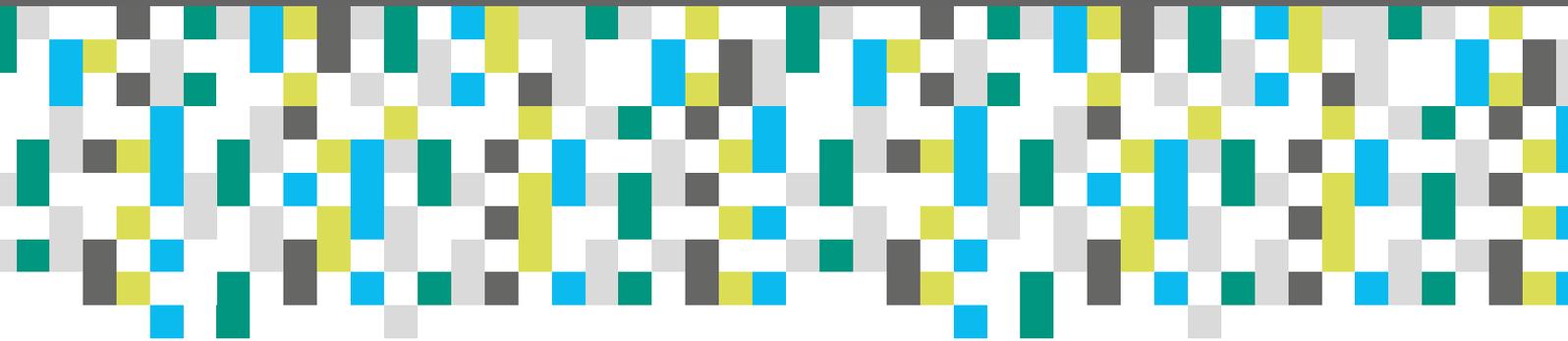
Desde el punto de vista jurisprudencial poco a poco se van elaborando unos principios rectores de la relación jurídica de la franquicia que parte de la escasa regulación existente, de la normativa europea de directa aplicación en nuestro país y del Código Deontológico Europeo de la Franquicia. El desarrollo jurisprudencial es lento ya que muchos conflictos entre franquiciadores y franquiciados se resuelve por la vía arbitral, no siendo muchos, por tanto, los procedimientos judiciales que tratan sobre la franquicia.

Pero la regulación de la franquicia tiene relación con figuras jurídicas y otras leyes que tienen que ser tenidas en cuenta por todos los operadores de este sistema. Por nombrar leyes y normas que son importantes y tienen repercusión para el sistema de franquicia en España hacemos referencia a las siguientes:

- Ley 23/06, de 7 de julio, sobre la propiedad intelectual (incorpora la Directiva 2001/29/CE).
- Ley sobre patentes: modificada por Ley 19/2006, de 5 de junio. Mediante esta ley se amplían los medios de tutela de los derechos de propiedad intelectual e industrial y se establecen normas procesales para facilitar la aplicación de diversos reglamentos comunitarios.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de marcas.
- Ley 3/1991, de 10 de enero, sobre la Competencia Desleal (la Ley 1/2000, de 7 de enero, deroga los arts. 23, 25 y 26).
- Código Civil: títulos I y II libro IV sobre obligaciones y contratos: artículos 1088 y ss., 1254 y ss. Y 1278 y ss.
- Código de Comercio: artículos 51 al 53.
- Real Decreto 261/08, por el que se aprueba el Reglamento de Defensa de la competencia, entró en vigor el 28/02/2008.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

Y más concretamente es necesario referirse a:

- La **Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista** que en su artículo 62 íntegramente expresa lo siguiente:
 1. La actividad comercial en régimen de franquicia es la que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios.

- 
2. Las personas físicas o jurídicas que pretendan desarrollar en España la actividad de franquiciadores a que se refiere el apartado anterior, deberán inscribirse, en su caso, en el Registro que pueden establecer las Administraciones competentes.

Asimismo, con una antelación mínima de veinte días a la firma de cualquier contrato o precontrato de franquicia o entrega por parte del futuro franquiciado al franquiciador de cualquier pago, el franquiciador deberá haber entregado al futuro franquiciado por escrito la información necesaria para que pueda decidir libremente y con conocimiento de causa su incorporación a la red de franquicia y, en especial, los datos principales de identificación del franquiciador, descripción del sector de actividad del negocio objeto de franquicia, contenido y características de la franquicia y de su explotación, estructura y extensión de la red y elementos esenciales del acuerdo de franquicia. Reglamentariamente se establecerán las demás condiciones básicas para la actividad de cesión de franquicias.

Por otra parte, el artículo 65 regula las infracciones a la Ley del Comercio Minorista, incluyendo como sanción grave la falta de inscripción en el Registro de Franquiciadores y en el artículo 68 las sanciones correspondientes.

- **El Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero regulador de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al Registro de Franquiciadores** que deroga expresamente el Real Decreto 2485/98, que desarrollaba el artículo 62 de la Ley 7/96, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia, y se crea el Registro de Franquiciadores. Este Real Decreto regula fundamentalmente:
 1. Condiciones básicas para desarrollar la actividad de cesión de franquicias.
 2. El Registro de Franquiciadores.
- **Código Deontológico Europeo de la Franquicia** que es una base de valores éticos que se han establecido para quienes operan en el sistema de franquicias. Este Código ampara los derechos y obligaciones genéricas que se tienen que establecer en el contrato de la franquicia, así como en las relaciones contractuales generales. La Federación Europea de la Franquicia ampara el Código, así como todos los miembros afiliados a esta; ya sean asociaciones o federaciones nacionales de franquicias. Su contenido es el siguiente:
 - Definición de la franquicia.
 - Principios rectores.
 - Contratación publicidad y contratación.
 - Selección de los franquiciados.
 - El contrato de franquicias.
 - Máster franquicia.

7.1. Información precontractual

Con respecto a la información a entregar al franquiciado es necesario hacer referencia y tener muy en cuenta lo expresado en el artículo 62.3 de la Ley de Comercio Minorista, que impone la obligación al franquiciador de entregar con una antelación mínima de 20 días a la firma del contrato, la información necesaria acerca de la franquicia, datos del sector, datos del negocio objeto de la franquicia, de la estructura y extensión de la misma y, en especial, los datos principales de identificación de la franquiciador.

Literalmente expresa lo siguiente:

"Asimismo, con una antelación mínima de veinte días a la firma de cualquier contrato o precontrato de franquicia o entrega por parte del futuro franquiciado al franquiciador de cualquier pago, el franquiciador deberá haber entregado al futuro franquiciado por escrito la información necesaria para que pueda decidir libremente y con conocimiento de causa su incorporación a la red de franquicia y, en especial, los datos principales de identificación del franquiciador, descripción del sector de actividad del negocio objeto de franquicia, contenido y características de la franquicia y de su explotación, estructura y extensión de la red y elementos esenciales del acuerdo de franquicia. Reglamentariamente se establecerán las demás condiciones básicas para la actividad de cesión de franquicias".

Los veinte días son hábiles con la nueva regulación dada en su artículo 3 del Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero antes referido.

Con la entrega de esta información con la que el legislador pretende proteger a la parte más "débil" de la relación, el franquiciado. Es la parte más "débil" ya que el franquiciador ya tiene establecido todo el sistema y el franquiciado no tiene mucha opción de negociar las condiciones de integración en la red de franquicia.

7.2. El precontrato de franquicia

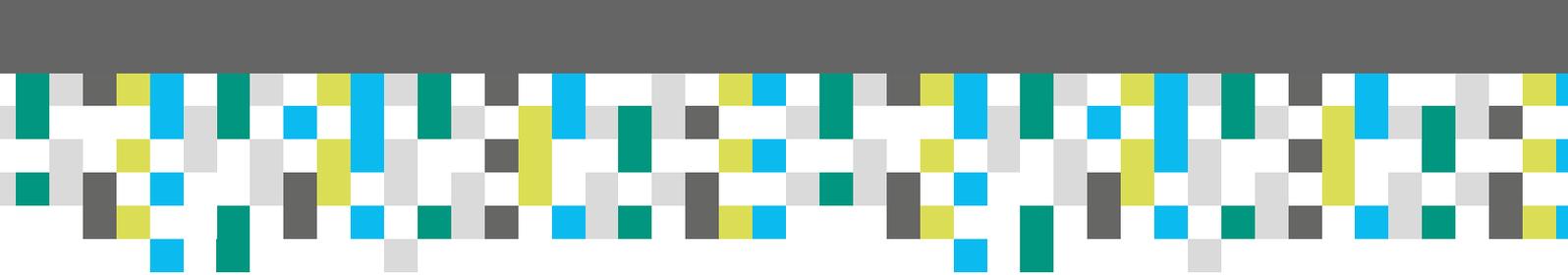
El precontrato se ha de considerar como un contrato de opción o de reserva.

La firma de este precontrato indica que hay interés y compromiso por ambas partes, franquiciador y franquiciado. Su principal finalidad es cubrir el período previo a la apertura de la franquicia y anterior a la firma del contrato definitivo durante el que se produce la preparación para la apertura del negocio (búsqueda locales, financiación, constitución sociedad, etc.). En virtud del este pacto, ambas partes (franquiciador y futuro franquiciado) se comprometen a firmar un contrato de franquicia en unas condiciones determinadas y en unos plazos concretos. En realidad, este documento puede fijar ya las condiciones finales que se reflejarán en el contrato de franquicia si se cumplen ciertas circunstancias y plazos.

Dicho precontrato suele llevar asociado el desembolso de una cantidad de dinero para la reserva de la franquicia. Además, se crean compromisos tanto para el franquiciado como para el franquiciador. Veamos:

Para el franquiciador:

- Respetar la zona de exclusividad.
- Estudiar la demanda de la zona de implantación del punto franquiciado.
- Facilitar datos al franquiciado.



Para el franquiciado:

- Guardar el secreto de lo que conozca.
- Gestionar la financiación necesaria.
- Pagar una cantidad como garantía de querer integrarse en la franquicia.

7.3. El contrato de franquicia

Es un documento de vital importancia para las partes que componen el sistema de franquicia, franquiciador y franquiciado, los mantendrán vinculados y hace que su relación sea estable y duradera o se rompa en el momento que pueda surgir un problema.

Para el franquiciador es muy importante porque desde el contrato se introducirán todos los pactos que protejan y proporcionen confidencialidad a lo transmitido para la explotación de las franquicias, de tal manera, que no llegue su contenido a la competencia del sector.

Para el franquiciado el contrato es un documento vital porque a través de él conocerá perfectamente cuáles son sus obligaciones, sus derechos y sus límites.

Todos los contratos en materia de franquicia, son negociables pero debemos tener en cuenta que el franquiciador tiende a elaborar un contrato estándar antes de poner en marcha su proyecto de franquicia. Esto debido a que el franquiciador quiere crear una red homogénea, que además de ser beneficiosa para el franquiciador lo es también para los franquiciados, con el fin de que no existan sustanciales diferencias de trato entre los miembros de la red.

7.3.1. Características del contrato de franquicia

El contrato de franquicia es:

- Mercantil: ya que lo es el objeto del contrato, actos comerciales y mercantil son los sujetos que intervienen en esos actos, comerciantes.
- Sinalagmático: su perfeccionamiento se efectúa entre dos partes perfectamente definidas, de cuya formalización se derivan derechos y obligaciones recíprocas para las partes.
- Oneroso: las partes tienen obligaciones y ventajas económicas recíprocas.
- De adhesión: al ser el franquiciador el que redacta el contrato unilateralmente.
- Atípico: al no tener una regulación específica.
- Mixto: se encuentra dentro de los contratos de distribución pero goza de caracteres de otros contratos con los que en ciertos puntos se asemeja.

7.3.2. Pactos de un contrato de franquicia

El contrato de franquicia tiene que ayudar al potencial franquiciado a decidir apostar por la franquicia. Debe sentir que tiene seguridad a la hora de realizar su inversión, protección comercial y haya ecuanimidad en la relación franquiciador-franquiciado y que le ayude a firmarlo. En el caso de que se encuentre con un contrato leonino en el que cumplirlo sea difícil y se vea en él una tendencia a favor del franquiciador, será un contrato que finalmente no se firmará.

Por otra parte, el contrato también debe servir para que el franquiciado con su firma y cumplimiento siga las directrices marcadas en el mismo evitando toda anarquía a la hora de desarrollar su actividad empresarial y respete las normas, procedimientos y sistemas que se expresen en los distintos manuales de la franquicia.

Un potencial franquiciado debe tener en cuenta los pactos que debe contener el contrato de franquicia y que, de esta forma, estén claros y expresamente recogidos todos y cada uno de los aspectos que la relación entre franquiciador y franquiciado tiene que regular. Serán los siguientes:

- Denominación social de las partes completa.
- Domicilio social y domicilio para recibir notificaciones.
- Si comparece representado a una sociedad, hacer costar la fecha y notario ante el que se otorgó el poder.
- Objeto del contrato y su alcance.
- Relación jurídica y naturaleza.
- Pactos de exclusividad y territorialidad.
- Pacto de no competencia.
- Datos del local del franquiciado (metros del local, licencias con las que cuenta, especificar si el local es propiedad o alquilado, indicando en este último caso la duración del contrato de alquiler).
- Aprovisionamiento de la franquicia.
- Características sobre la explotación.
- Derechos de explotación industrial.
- Derechos de utilización del know-how.
- Derechos sobre la asistencia técnica.
- Derechos sobre la asistencia comercial.
- Publicidad y marketing.
- Pólizas de seguros.
- Sistemas administrativos y contables.
- Precios.
- Cánones.
- Sistemas de control e inspección.
- Cesión del contrato (generalmente se prohíbe la cesión del contrato de franquicia al franquiciado, si bien puede regularse ésta).
- Entrada en vigor de la franquicia.
- Formación inicial y continuada.
- Resolución del contrato y sus efectos.
- Indemnizaciones.
- Sobre el personal.
- Cumplimiento de requisitos → legales.
- Nulidad parcial del contrato.
- Tribunales de competencia o sumisión expresa a arbitraje como medio de solución de cualquier conflicto que surja entre las partes.
- Anexos (entre estos anexos se incluyen los planos de los locales, de la ciudad indicando la zona de exclusividad y los manuales de operaciones que en todo caso son parte inseparable del contrato).

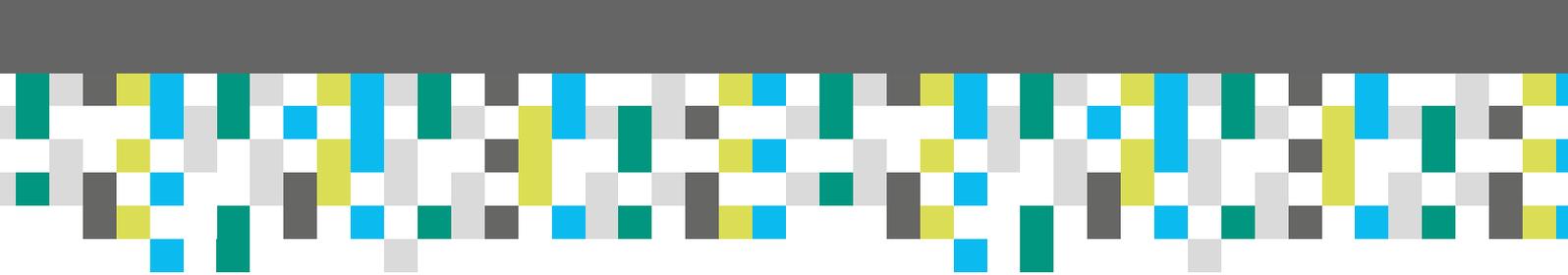
Por la importancia que tienen se destacan seguidamente los pactos de no competencia, exclusividad, confidencialidad y de relación jurídica y naturaleza:

Pacto de no competencia:

Este pacto se debe incluir para que el franquiciador se asegure que, a la finalización del contrato de franquicia, el franquiciado no sea una competencia para la marca franquiciadora.

Pacto de exclusividad:

Es aquel por el que el franquiciado tiene que explotar la franquicia concedida en el ámbito territorial de la localidad que corresponda y en la zona de la ciudad que se acuerde. Normalmente hay que incluir un plano de



la ciudad acotando la zona de exclusividad. Este pacto evita que exista otro franquiciado de la misma enseña en su zona de exclusividad.

Pacto de confidencialidad:

Normalmente el franquiciador le exige a los franquiciados el deber de confidencialidad de la información pre-contractual y contractual que facilita a sus franquiciados. Esta confidencialidad se refiere a toda la información recibida desde incluso antes de la firma del contrato, así como a toda aquella información que se transmitirá durante la relación contractual entre franquiciador y franquiciados.

Pacto de relación jurídica y naturaleza:

Es un pacto en el que es necesario dejar claro que la concesión de la franquicia no supone la creación de un vínculo laboral entre franquiciador y franquiciado, ya que como se está viendo en el desarrollo del presente Estudio, ambas empresas la del franquiciador y la de cada uno de los franquiciados son jurídicamente independientes y la empresa que tiene cada franquiciado supone un negocio propio de cada uno de ellos, en el que cada uno asumirá su riesgo.

Junto a los pactos anteriores y dependiendo de las características de la franquicia también se podrían incluir pactos específicos.

Dado lo importante de la decisión que dará el potencial franquiciado con la firma del contrato de franquicia y de las consecuencias que tendrá, se aconseja disponer de un asesoramiento previo de un abogado especializado en franquicias para el compromiso contractual que se firmará cumpla con todas las garantías jurídicas.

7.3.3. Plazo, renovación y extinción del contrato

La buena fe contractual obliga a que en los contratos de franquicia se acuerde entre las partes un término de duración amplio, o por lo menos suficiente para permitir que el franquiciado pueda recuperar su inversión inicial, canon de entrada incluido.

Las cláusulas de renovación pueden servir de motivación e incentivo para lograr una mayor dedicación y esfuerzo por parte de los franquiciados, esto es positivo para todos los integrantes de la red. La renovación se tiene que basar en datos objetivos que permitan al franquiciado prorrogar la relación contractual de franquicia.

La extinción del contrato aparece por transcurso del tiempo pactado por las partes. Se puede renovar por tácita reconducción. En el supuesto de que no se haya pactado plazo de terminación, ambas partes tiene la facultad del desistimiento unilateral siempre que no se vulnere la obligación de preaviso si se pactó, y siempre que dicho desistimiento unilateral no suponga abuso de derecho o traspaso de los límites de la equidad y buena fe.

7.3.4. Obligaciones del franquiciador y del franquiciado

En el desarrollo de la relación contractual, tanto franquiciador como franquiciado tienen una serie de obligaciones que han de cumplir para el buen funcionamiento de todo el sistema. Destacamos seguidamente alguna de las más significativas, ya que también dependiendo de la cadena que sea y de su singularidad y características estas obligaciones pueden cambiar.

Obligaciones del franquiciador previas a la apertura:

- Decoración del establecimiento.
- Formación del empresario y empleados.

- Presentar plan de viabilidad y financiero.
- Crear plan de Apertura y publicidad de lanzamiento del Proyecto.
- Informar sobre la mercancía del establecimiento.

Obligaciones del franquiciador posteriores a la apertura:

- Aprovisionar al franquiciado.
- Cumplir los plazos de entrega y cantidades de mercancía.
- Respetar la zona de exclusividad territorial recogida en el contrato.
- Prestar asistencia técnica y ayuda permanente.
- Informar de novedades técnicas industriales/comerciales de la red.

Obligaciones del franquiciado previas a la apertura:

- Gestionar y obtener permisos y licencias.
- Desembolsar los fondos propios para la inversión.
- Obtener financiación ajena cuando sea necesario.
- Aceptar el equipamiento y elementos necesarios de la imagen corporativa.
- Pagar el canon de entrada.

Obligaciones del franquiciado posteriores a la apertura:

- Cumplir las normas comerciales de la red.
- Aprovisionarse del franquiciador o proveedor concertado.
- Respetar la exclusividad territorial no comercializando lo mismo en otra zona.
- Aceptar las normas administrativas y contables del franquiciador.
- Facilitar datos al franquiciador.
- Asistir a cursos y sesiones de formación que organice la red.
- Satisfacer los royalties mensuales o porcentajes de ventas acordados.

7.3.5. Causas de resolución del contrato de franquicia

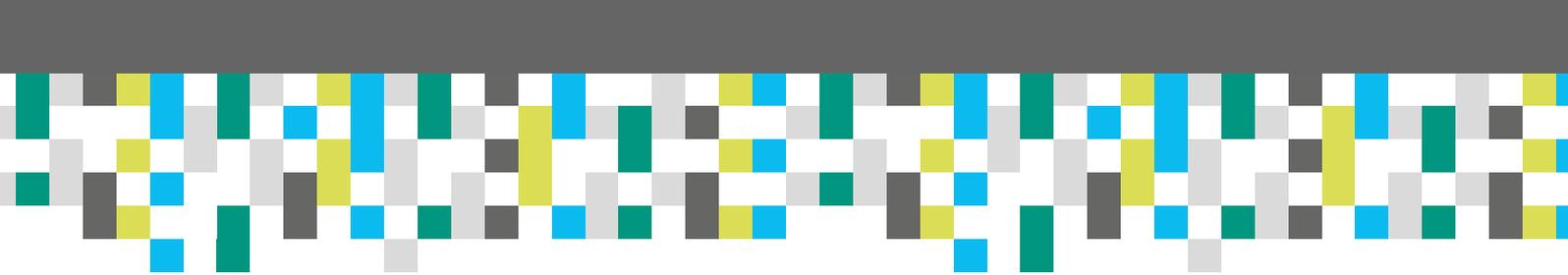
Dichas causas vendrán especificadas en el contrato, no obstante, es interesante destacar las siguientes:

Del franquiciador:

- Incumplir la transmisión del saber hacer.
- Violar la exclusividad territorial.
- No formar ni asistir técnicamente a los franquiciados.
- No cumplir con los suministros fundamentales para el buen funcionamiento de los franquiciados.

De franquiciado:

- Ceder o vender el negocio franquiciado sin conocimiento del franquiciador.
- Transmisión a terceros del saber hacer del sistema de franquicia.
- Cesión de la marca e imagen corporativa sin autorización del franquiciador.
- Falsear datos económicos y de facturación al franquiciador.
- Adquirir productos no autorizados por el franquiciador.
- Impago de obligaciones económicas.
- Hacer competencia desleal a franquiciador
- Cambiar la ubicación del local sin autorización del franquiciador.



7.4. El Registro de Franquiciadores

El Registro de Franquiciadores se regula en el artículo 62.2 de la Ley 7/1996, 15 de Enero, de Ordenación del Comercio Minorista, a los solos efectos de información y publicidad, tiene carácter público y naturaleza administrativa, regulación que se amplía por el Real Decreto 201/2010, a 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al Registro de Franquiciadores. En este Registro deberán inscribirse, con carácter previo al inicio de la actividad de cesión de franquicia, las personas físicas o jurídicas que pretendan desarrollar en España esta actividad, cuando se vaya a ejercer en el territorio de más de una Comunidad Autónoma.

Si una vez transcurridos dos meses, no se comunica a dicho registro la actividad o no se comunican a la comunidad autónoma correspondiente: *se procederá a dar de baja de forma automática a las empresas franquiciadoras determinando la imposibilidad de continuar con el ejercicio de la actividad tal y como señala el artículo 71 bis de la Ley 30/9, de 26 de noviembre, del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 65.1, apartados r) y s), de la Ley 7/96, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.*(Artículo 8.3. Real Decreto 201/2010, a 26 de febrero).

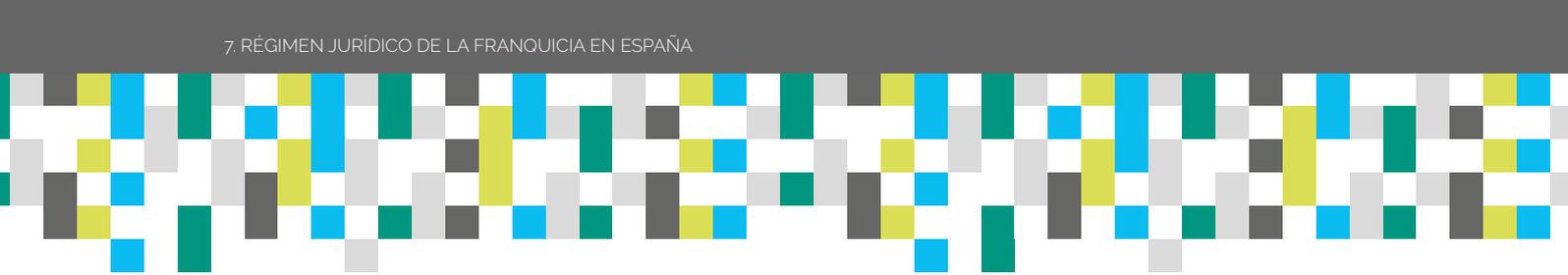
El Registro de Franquiciadores incluye, no solo cifras sobre las franquicias, sino también datos cualitativos sobre las empresas, que permiten un mayor grado de información sobre estas, de cara sobre todo a aquellas personas que estén barajando la posibilidad de montar una franquicia. Es un registro administrativo de carácter público, que tiene por objeto dar publicidad e informar sobre las empresas franquiciadoras.

Voluntariamente las empresas inscritas pueden aportar datos sobre:

- Certificados de calidad.
- Adhesión al sistema arbitral de consumo.
- Adhesión a algún sistema de resolución extrajudicial de conflictos.
- Firma de códigos deontológicos.

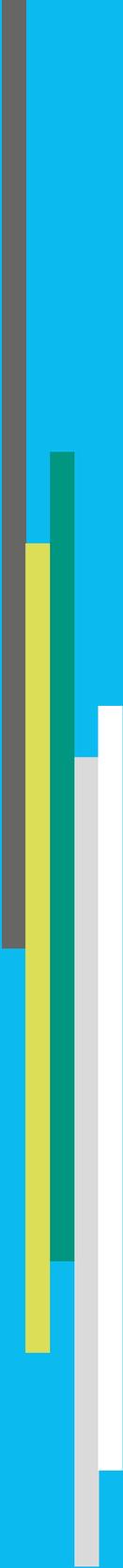
Además, las empresas pueden clasificarse como red consolidada o gran red, entendiéndose estas como aquellas empresas que cumplan los siguientes requisitos:

- Haber desarrollado la actividad franquiciadora durante al menos dos años en dos establecimientos franquiciados.
- Disponer de un mínimo de cuatro establecimientos, de los cuales al menos dos deben ser propios.



Puntos clave para no olvidar

- Es a partir de la Ley del Comercio Minorista, Ley 7/96, de 15 de enero de 1996, cuando el contrato de franquicia empieza a tener soporte legal, empieza a definir el concepto de franquicia, se crea un registro de empresas franquiciadoras y a fijar unos mínimos en la relación precontractual del franquiciador con los franquiciados.
- Existe el Código Deontológico Europeo de la Franquicia, siendo una base de valores éticos que se han establecido para quienes operan en el sistema de franquicia.
- El franquiciador está obligado a entregar con una antelación mínima de 20 días hábiles a la firma del contrato la información necesaria acerca de la franquicia, datos del sector, datos del negocio objeto de la franquicia, de la estructura y extensión de la misma y, en especial, los datos principales de identificación de la franquicia.
- Para el franquiciador, el contrato de franquicia es muy importante porque es donde se introducirán todos los pactos que protejan y proporcionen confidencialidad a lo transmitido para la explotación de las franquicias, de tal manera, que no llegue su contenido a la competencia del sector.
- Para el franquiciado, el contrato es un documento vital porque a través de él conocerá perfectamente cuáles son sus obligaciones, sus derechos y sus límites.
- El contrato de franquicia es: mercantil, sinalagmático, oneroso, de adhesión, atípico y mixto.
- En el contrato de franquicia se pueden incluir los siguientes pactos: pactos de no competencia, exclusividad, confidencialidad y de relación jurídica y naturaleza.
- La extinción del contrato aparece por transcurso del tiempo pactado por las partes, aunque se pueden firmar pactos de renovación.

A decorative graphic on the left side of the page consisting of several vertical bars of varying heights and colors: a tall dark grey bar, a shorter yellow-green bar, a medium-height green bar, a medium-height light grey bar, and a short white bar.

SITUACIÓN DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA, Y ANDALUCÍA

8.1. Situación socio-económica en España. Algunos datos

De todos es sabido que la actividad empresarial es vital para el desarrollo de cualquier país, y el nuestro, como país moderno y con un alto potencial en cuanto a su desarrollo y crecimiento, necesita de su tejido empresarial para conseguir generar empleo y fortalecer la economía de todo el territorio nacional. Según las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI) España recuperará a la 12ª posición en el ranking de los países más ricos del Mundo, manteniéndose en 5º lugar en Europa.

Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), el año 2015 acabó con 678.200 parados menos en España, se sitúa en torno al 21% tras varios años que ha estado por encima. Según la misma fuente, en el primer trimestre de 2016 el número de ocupados se reduce en 64.600 personas. En dicho año, los mayores aumentos de población activa se observan en Andalucía (130.600 más), Cataluña (104.400) y Comunidad Valenciana (56.500). Como se puede apreciar, el incremento de la población activa en Andalucía es muy significativo.

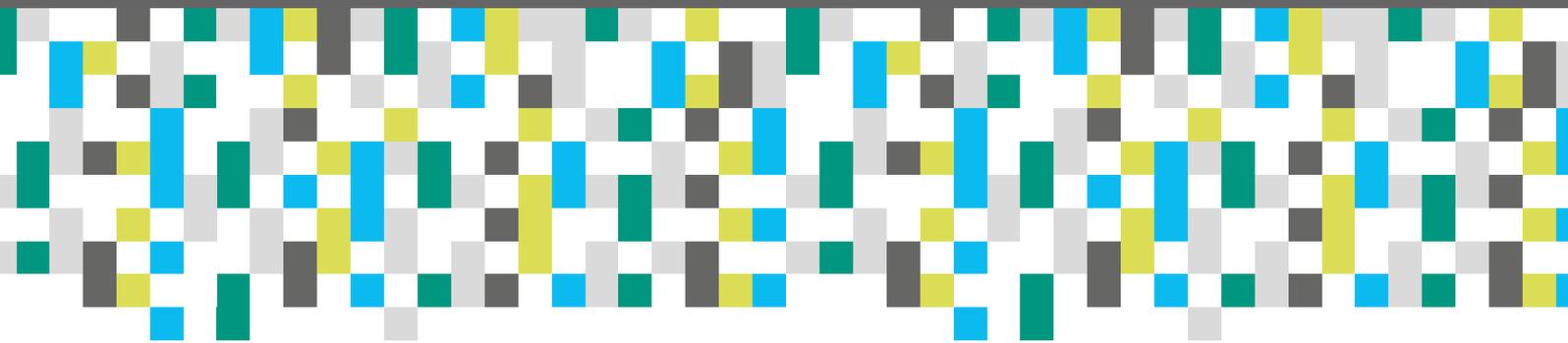
En variación anual, el paro baja de forma general en casi todas las comunidades autónomas. Los mayores descensos se dan en Andalucía (170.000 parados menos), Cataluña (98.100) y Comunidad Valenciana (59.800).

8.2. Situación de la franquicia en España

La franquicia se identifica como un formato de comercio que contribuye a la modernización de las estructuras comerciales. Siguiendo la definición de la Real Academia Española, el término "franquicia" se define como concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada. Hay que señalar que hoy día la franquicia va más allá de una fórmula de expansión y crecimiento, ahora más que nunca significa también una importante oportunidad para crear empresas, generar empleo y riqueza.

Para poder conocer la situación de la franquicia en Andalucía de manera particular, se deben conocer los aspectos más relevantes de este sistema de distribución comercial en España y ver el crecimiento que se ha tenido en el último año.

En términos generales se puede decir que ha sido un periodo en el que se ha afianzado el crecimiento, puesto que tras la gran caída en todas las variables del año 2012, poco a poco se va recuperando las cifras de los años 2010 y 2011, especialmente en lo relativo número de establecimientos, facturación, inversión y empleo.



Para el análisis lo más exhaustivo posible de dicha situación económica, y situándonos en el año 2016, se han analizado dos estudios a nivel nacional publicados por la consultora Tormo Franquicias Consulting y de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), que sin bien los datos publicados no coinciden, debido a que el sistema de franquicias adolece de un control y regulación normativa específica, sí que se puede afirmar, de las conclusiones extraídas de ambos estudios, que la tendencia es positiva en todos los términos analizados. Lo mismo ha ocurrido con la situación económica en general, desde el año 2012 se empieza a recuperar parte de lo que se perdió durante los años de crisis, pudiendo casi afirmarse, en términos macro económicos, que la situación es positiva.

El estudio "La Franquicia en España" publicado por la Asociación Española de Franquiciadores, y siguiendo los procedimientos del servicio estadístico de dicha Asociación, que alcanzan a todos los franquiciadores que actúan en el país y que se han asentado mínimamente en el mercado con la apertura de 4 establecimientos, de los cuales por lo menos 2 tengan una actividad probada de 2 años. Para ello se ha utilizado la información directa sistematizada procedente de las empresas y otros métodos complementarios, además de una revisión y actualización permanentes, mantenida a lo largo del año. También y como consecuencia directa del acuerdo alcanzado con el Ministerio de Economía y Competitividad, el Informe 2016, que recoge las cifras cerradas a 31 de diciembre de 2015, ha utilizado la información del Registro Oficial de Franquiciadores para filtrar comparativamente los datos.

Según Tormo Franquicias Consulting se han creado en el año 2015 un total de 138 nuevas franquicias, correspondiendo un total de 60 al área de retail, 54 de servicios y 24 de restauración. El número total de enseñas en España alcanzó las 1.114, un 8,8 % más que en el año anterior. De todas ellas 996 son enseñas españolas y 118 internacionales, principalmente procedentes de Francia, EE.UU. e Italia.

Según la Asociación Española de Franquiciadores, el sistema de franquicias español está compuesto en la actualidad por un total de 1.232 enseñas, de las cuales 1.014 son de origen nacional (82,3%) y las 218 restantes (17,7%) proceden de un total de 28 países, encabezados por Francia (47 marcas), Italia (37) y Estados Unidos (36); más alejados quedan Reino Unido (13) y Alemania (12). Estos 5 países aglutinan el 66,5% de las marcas extranjeras con presencia en España.

Como se puede apreciar existe una diferencia cuantitativa de 118 enseñas con respecto al estudio de la AEF, pudiendo justificar la diferencia en la fecha de búsqueda de la información y de la ya mencionada falta de regulación normativa que impide que los datos estadísticos sean totalmente exactos.

En cuanto a las nuevas unidades de franquicias, según Tormo Franquicias Consulting en este último año se han creado un total de 4.400 empresas, que si bien es superior a los años anteriores, supone un crecimiento neto algo menor que en 2014. Con este crecimiento del año 2015 se alcanza la cifra de 56.698 unidades de negocio, lejos de las 69.081 que existían en el año 2008.

La Asociación Española de Franquiciadores (AEF) señala que el año 2015 se cerró con un total de 65.810 establecimientos franquiciados, esto es, más de 9.000 establecimientos más que los datos publicados por Tormo Franquicias Consulting. Sin embargo, el incremento en el número de nuevos establecimientos es sustancialmente menor que lo publicado por el otro estudio de la consultora, señalando un total de 1.941 establecimientos más con respecto al año 2014.

La facturación del sector de la franquicia, según Tormo Franquicias Consulting ha crecido un 2% con respecto al ejercicio anterior, y alcanza la cifra de 18.667 millones de euros. Los sectores que más han impulsado el crecimiento han sido retail (10.901 millones de euros), servicios (4.541 millones de euros) y hostelería (3.639 millones de euros). Si bien no alcanza las cifras de facturación que se dieron en el año 2008, que según el Informe "La franquicia Visión 2008-2015" alcanzó los 20.869 millones de euros, es cierto que la tendencia es de crecimiento continuado, puesto que se ha facturado 364 millones de euros más que en el año 2014.

Los datos que publica la Asociación Española de Franquiciadores son más positivos si cabe, ya que señala que la cifra de facturación al cierre del año 2015 fue de 26.482 millones de euros, un 2,3 % más que en el año anterior.

En términos de inversión acumulada en este periodo mantiene una progresión similar a la facturación, incrementándose un 2,5% sobre 2014, hasta alcanzar la cifra de 6.854 millones de euros. Se ha invertido 167 millones más que en el año anterior, pero lejos aún del año de referencia de 2008. Por sectores, la inversión en retail alcanzó los 3.885 millones de euros, la Hostelería los 1.730 millones y los servicios un total de 1.239 millones de euros.

El empleo es uno de los factores más determinantes en el sistema de franquicias, ya que actualmente la cifra de personas que trabajan en alguna empresa franquiciada, según Tormo Franquicias Consulting alcanza los 342.000. No obstante, hay que destacar que en el año 2008 se empleaban a casi 57.000 personas más, lo que supone que el sistema de franquicias ha sido muy perjudicado por estos años de incertidumbre económica. Desde el año 2012 se está produciendo un incremento continuo, pero no en porcentajes similares a los descensos anteriores. Por sectores, el retail emplea a 181.102 personas, seguido del sector servicios con 88.673 personas y la restauración con un total de 72.191 personas.

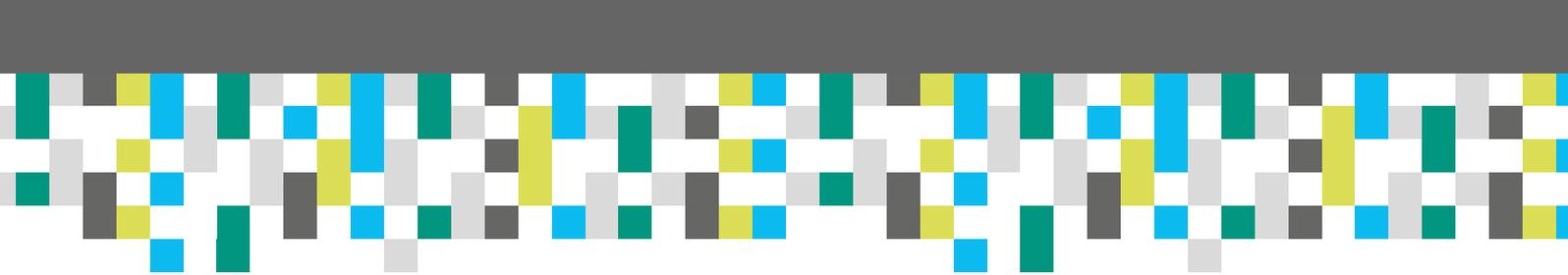
En este caso la Asociación Española de Franquiciadores posee datos menos positivos, puesto que señala que el año 2015 se cerró con una cifra de empleos en el sistema de franquicia de 253.913 personas, casi 5.000 más que en 2014.

Por sectores, aquellos que mayor número de empleos generan son los de "Alimentación", en el que trabajan 63.766 personas; "Hostelería/FastFood", 29.271 trabajadores; "Hostelería/Restaurantes/Hoteles", que da empleo a 17.790 personas; "Servicios/Transportes", que da trabajo a 12.290 personas, y "Belleza/Estética", en el que trabajan 11.989 personas.

Como resumen, se puede señalar que el sistema de franquicia se consolida tras los años de dificultades económicas para todos los sectores empresariales y se observan diversas oportunidades de crecimiento para las empresas, tanto para los franquiciadores como para potenciales franquiciados. Se han creado nuevos sectores de actividad donde el crecimiento es bastante rápido (negocios online, autoservicios, otros de restauración, cuidado personal y low cost).

Como dato significativo cabe destacar que el número de enseñas internacionales disminuye, ocupando su posicionamiento empresas nacionales. Por comunidades autónomas, Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía son las que mayor número de redes de franquicia tienen, concretamente entre Madrid y Cataluña se alcanza el 51% del total de sedes de franquicias en toda España, y siendo Cataluña la Comunidad Autónoma que tiene el mayor número de establecimientos franquiciados, superando a Madrid.

Tras el paso de los años, el sistema de franquicias demuestra una vez más que permite a las pequeñas y medianas empresas crecer desde la base, siendo muy pequeñas, hasta convertirse en algunos casos en grandes redes de franquicias, donde la facturación, generación de empleo y ámbito geográfico en el que operan ha llegado a unas cifras que ni se habían imaginado sus impulsores.



8.3. Situación socio-económica en Andalucía

En términos generales se puede decir que la situación de la franquicia en Andalucía sigue el avance y la proyección de forma muy similar al resto del país.

Según los datos de explotación detallada de la Encuesta de Población Activa que elabora el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, se registran un total de 1.198.300 personas paradas a finales del año 2015. Del total de personas paradas (1.198.300), que supone el 29,83 %, 598.000 eran hombres (27,29 %) y 600.300 mujeres (32,87 %). Estas cifras señalan que el paro descendió un 14,1%, 197.400 parados menos en un año. Hay que distinguir entre el descenso del número de parados y el incremento del número de ocupados, donde el número de ocupados aumentó en Andalucía en 2015, situándose en 2.819.400 (61.300 más), de los que 1.593.300 eran hombres y 1.226.100 mujeres, lo que supuso que la tasa de empleo se situase en el 41%. La variación interanual del número de ocupados fue del 5,1%, 137.500 ocupados más.

Incluso con esta bajada tan significativa en las cifras de parados, Andalucía fue durante el año 2015 la segunda Comunidad Autónoma con la mayor tasa de desempleo, con un total del 29,83 %, tan solo por detrás de la Ciudad Autónoma de Melilla que alcanza el 32,64 %

Las provincias de Cádiz, Huelva y Jaén fueron las que registraron una tasa de desempleo más elevada en Andalucía, con un 36,73 por ciento, un 32,65 y un 30,84 por ciento, respectivamente, mientras que en números absolutos fueron Sevilla, Málaga y Cádiz las que ocuparon las tres primeras posiciones, con 275.600, 214.500 y 213.900 parados, respectivamente.

En el resto de provincias, la tasa de paro ascendió al 29,7 por ciento en Córdoba; 29,08 por ciento en Sevilla; 28,82 por ciento en Granada; 26,98 por ciento en Málaga; y 25,13 por ciento en Almería de tasa de desempleo.

Aumentó el empleo por cuenta propia en 10.600 ocupados y el empleo asalariado en 50.700 personas.

En Andalucía se crearon durante el año 2015 en Andalucía un total de 15.071 sociedades mercantiles, un 7,6 por ciento más que en el ejercicio anterior, cuando se fundaron 13.999 empresas, según datos oficiales del Boletín Oficial del Registro Mercantil (Borme). Por provincias, destaca Málaga, con 4.832 empresas (+12%), seguida de Sevilla, con 3.644 (+5%); Almería, con 1.470 (+9%); Granada, con 1.413 (+3%); Cádiz, con 1.358 (+5%); Córdoba, con 1.056 (+11%); Huelva, con 680 (+2%), y Jaén, con 618 sociedades creadas (+8%).

Por otro lado, el incremento de 10.426 autónomos coloca a Andalucía como la comunidad autónoma española que más trabajadores por cuenta propia ha ganado en 2015, según los datos publicados por la Tesorería General de la Seguridad Social. A nivel nacional, el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) ha experimentado un crecimiento de 39.219 profesionales entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015.

Según los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística al cierre del año 2015, Málaga es la provincia de Andalucía con un mayor número de empresas, seguido de la capital andaluza. La provincia de Sevilla tenía un total de 111.645 empresas de todo tipo (personas físicas, sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, colectivas, comanditarias, cooperativas, etc.), mientras que Málaga tenía 111.792, es decir 147 más.

Con respecto a la población de Andalucía, cabe destacar que es la Comunidad Autónoma más poblada de España, con una población a fecha de inicio de 2016 de 8.381.213 personas. Si bien ha perdido 17.830 habitantes con respecto al año 2014, las cifras son muy similares desde el año 2008, estando siempre por encima de los 8.300.000 habitantes censados.

Por provincias, las más poblada es Sevilla (1.938.765 habitantes), seguida de Málaga (1.627.491 habitantes) y Cádiz (1.239.572 habitantes), el resto de provincias andaluzas no supera el millón de habitantes ninguna de ellas.

Población de Andalucía a 1 de enero de 2016 por provincia de residencia y sexo

PROVINCIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
ALMERÍA	357.818	345.380	703.198
CÁDIZ	612.726	626.846	1.239.572
CÓRDOBA	388.140	402.751	790.891
GRANADA	450.857	463.850	914.707
HUELVA	257.035	261.610	518.645
JAÉN	320.729	327.215	647.944
MÁLAGA	799.871	827.620	1.627.491
SEVILLA	948.880	989.885	1.938.765
TOTAL ANDALUCÍA	4.136.056	4.245.157	8.381.213

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

8.4. Situación de la franquicia en Andalucía

Como ya se ha comentado anteriormente, Andalucía es la cuarta Comunidad Autónoma de España por número de enseñas franquiciadoras y de establecimientos franquiciados, por detrás de Madrid, Cataluña y Valencia. Según la Asociación Española de Franquiciadores, en Andalucía existe un total de 137 enseñas franquiciadoras, con un total de 4.409 establecimientos franquiciados y con un nivel de empleo que alcanza los 12.726 trabajadores. A su vez, la cifra de facturación del sistema de franquicia

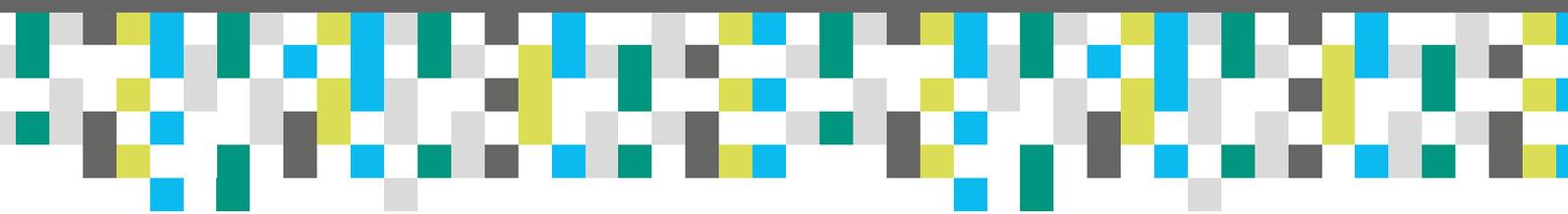
Según un estudio de Iberinform, en Andalucía hay que destacar que Sevilla es la provincia de mayor número de empresas franquiciadoras, concretamente 18, seguida de Málaga con 12.

8.4.1 Sectores y localización geográfica

Del estudio elaborado por la consultora Musashi asesores consultores, en Andalucía el número de enseñas franquiciadoras crece en 2015 un 13% con respecto al año 2014 y un 28% con respecto a 2013. La facturación se ha incrementado igualmente en 80 millones de euros con respecto al ejercicio 2013, datos que reflejan de forma contundente la fortaleza del sistema de franquicia.

Las franquicias de origen distinto a España se sitúan, en su mayoría, en: Estados Unidos, Brasil, Japón, Francia, Bulgaria y Canadá.

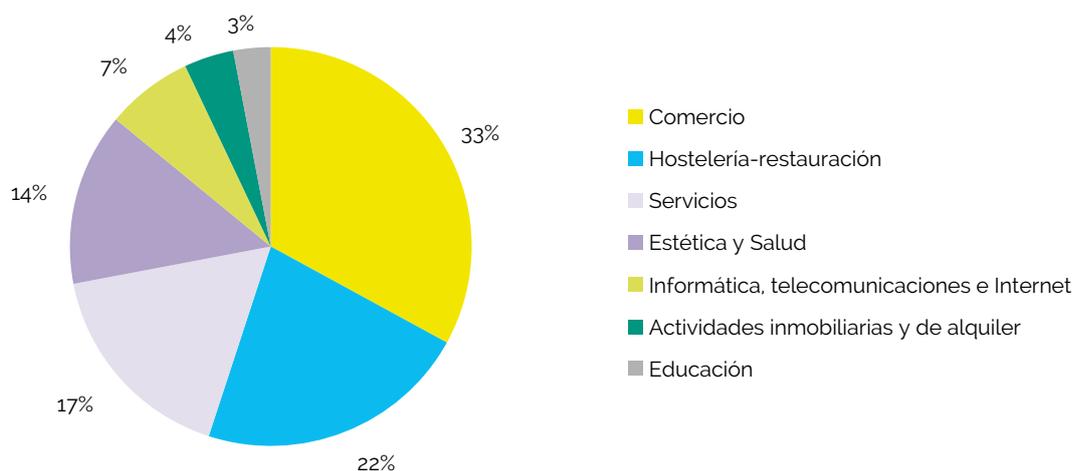
SECTORES	
GRUPO	PORCENTAJE
Comercio	33%



SECTORES	
GRUPO	PORCENTAJE
Hostelería - Restauración	22%
Servicios	17%
Estética y salud	14%
Informática, telecomunicaciones e Internet	7%
Actividades inmobiliarias y de alquiler	4%
Educación	3%

Fuente: Musashi asesores consultores.

De forma más visual se representa en el siguiente gráfico:



Fuente: Musashi asesores consultores.

"Educación" engloba franquicias de centros de enseñanza y centros de idiomas.

"Actividades inmobiliarias y de alquiler" engloba tanto a agencias inmobiliarias y administraciones de fincas y comunidades.

En el grupo de "Informática, telecomunicaciones e Internet" se pueden encontrar tanto franquicias de telefonía móvil, como de informática o de telecomunicaciones.

"Estética y salud" agrupa a franquicias de perfumerías, de estética facial y corporal, gimnasios, empresas de fitness y de masajes.

Dentro del grupo de "Comercio" a franquicias de ocio, de moda, jugueterías, supermercados y papelerías.

Y "Servicios" engloba franquicias de los sectores de marketing, publicidad y comunicación, de consultoría y de intermediación empresarial, así como de transporte y logística y reparación de automóviles.

"Hostelería y Restauración" incluye bares y restaurantes de todo tipo.

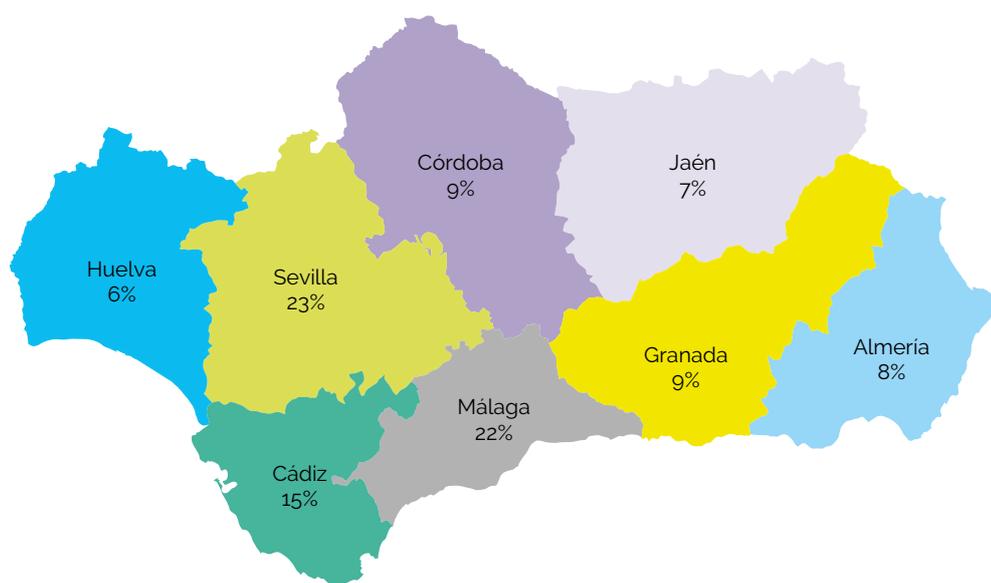
En cuanto a sectores, el informe "La franquicia en España 2015", elaborado por la Asociación Española de Franquiciadores, destaca el sector de la alimentación como el más importante dentro de las franquicias, tanto por el volumen de facturación como por el número de personas que emplea. Este sector está incluido en este Estudio dentro del grupo de "Comercio".

Destacan sobre los demás grupos el de "Comercio" (33%) y el de "Hostelería y Restauración" (22%).

Según la localización geográfica:

Según datos de la Asociación Española de Franquiciadores en su estudio anual sobre el sector, en Andalucía se encuentran afincadas un total de 137 enseñas y un total de 4.409 puntos franquiciados se reparten por toda la Comunidad Autónoma. Si bien existen diferencias con respecto al Estudio de Tormo Franquicias Consulting, la proporción en el reparto por provincias no resulta demasiado distinta.

Se muestra el reparto por Provincias en Andalucía de establecimientos franquiciados:



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en años anteriores, la mayor parte de las franquicias presentes en Andalucía se concentran en Sevilla y Málaga, de igual forma que ocurre con el resto de actividad empresarial, donde estas dos provincias destacan en cuanto a número del resto de Andalucía, si bien Cádiz también representa un porcentaje importante.

Las provincias de Sevilla, Málaga y Cádiz aglutinan el 60% de establecimientos existentes en la comunidad andaluza.

8.4.2. Datos económicos – financieros

Los aspectos económicos y financieros son de los más importantes que ha de tener en cuenta un posible franquiciado, puesto que en función de las cifras económicas necesarias para poder formar parte de una franquicia, la posible financiación y la rentabilidad del negocio, un posible integrante de la franquicia podrá valorar si le resulta atractivo o no, y conocer las previsiones de beneficio que el franquiciador podrá tener, puesto que ya se cuenta con una experiencia previa y con estudios de mercados que ayudan a tener una estimación lo más certera posible.

Los datos económicos que aquí se reflejan son aquellos que facilitaron las distintas franquicias que colaboraron en el Estudio que realizó Musashi asesores consultores sobre la Situación de la Franquicia en Andalucía con datos relativos al año 2015. En este sentido, es muy importante tener en cuenta que se tratan de franquicias con sede en Andalucía, puesto que existen otras muy conocidas con cifras distintas a las que aquí se muestran.

En cuanto a la inversión, la media de inversión necesaria para integrarse en una enseña es de 91.404 €, hay una horquilla de cifras que van desde los 600 a 1.000.000 de euros, por lo que esta media no deja de ser un simple dato a modo de referencia, puesto que para diversas redes quizás la inversión total varía en función de diversos parámetros, como pueda ser el local donde se vaya a instalar, las reformas necesarias, etc.

La tabla con los valores mínimos, máximos y medios según el sector de actividad de cada una de las franquicias.

	INVERSIÓN MÍNIMA	INVERSIÓN MÁXIMA	INVERSIÓN MEDIA
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER	2.900,00 €	25.000,00 €	19.590,00 €
COMERCIO	9.000,00 €	1.000.000,00 €	86.056,00 €
EDUCACIÓN	10.000,00 €	160.000,00 €	75.000,00 €
ESTÉTICA Y SALUD	12.995,00 €	450.000,00 €	85.123,00 €
HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN	33.000,00 €	719.060,00 €	193.087,00 €
INFORMÁTICA, TELECOMUNICACIONES E INTERNET	4.000,00 €	39.700,00 €	18.200,00 €
SERVICIOS	600,00 €	150.000,00 €	40.863,00 €

Inversión

Como ya se ha comentado, la inversión inicial varía mucho de una franquicia a otra, incluso dentro del mismo sector de actividad, las diferencias pueden llegar a ser de cientos de miles de euros. La mayor inversión necesaria es de 1.000.000 euros en el sector de comercio, siendo el mínimo en dicho sector de 9.000 euros. Por el contrario, la de menor inversión total necesaria, 600 euros, es del sector servicios, decir que la franquicia a la que nos referimos con esta inversión es del sector Servicios Online.

Canon de entrada

El canon de entrada es la cantidad económica que cada uno de los franquiciados está obligado a pagar al franquiciador para pertenecer a la franquicia en la que se va a integrar. Esta cantidad es un derecho de entrada por integrarse en la red y debe ser abonada antes de abrir el punto franquiciado. Normalmente se realizará en un solo plazo y en el momento de firmar el contrato de franquicia.

Para el caso de Andalucía, el 77,2% de las franquicias asegura que sí incluyen un canon de entrada entre la inversión a la firma del contrato de franquicia, donde también las diferencias son muy grandes entre una franquicia y otra y entre determinados sectores de actividad. El canon de entrada mayor de los resultados del Estudio de esta consultora es de 42.000 euros, correspondiente a una firma del sector comercio, y el menor de los señalados es de 484 euros, del sector de educación.

Royalties

Como contraprestación por el apoyo continuo que el franquiciador presta al franquiciado, se ha de realizar un pago periódico al franquiciador, siendo su principal fuente de ingresos. Existen diversas opciones, porcentaje sobre ventas o de los resultados de cada unidad franquiciada, porcentaje sobre las compras al franquiciador o a otros proveedores, rappels sobre las compras de los franquiciados a proveedores referenciados por el franquiciador, mediante un margen sobre los productos suministrados al franquiciado, bien sean estos productos elaborados por el franquiciador o por otros proveedores exclusivos, o también se puede pactar que se pague un importe fijo periódico.

Este pago debe estar siempre presente en toda la red de franquicia, ya que constituye la base económica del proyecto para el franquiciador y, como su propio nombre indica, es la garantía de su permanencia al frente del mismo.

En los datos obtenidos en el Estudio sobre la Situación de la Franquicia en Andalucía, el importe del royalty variable oscila entre el 1% y el 16% sobre las ventas o facturación, y el importe del royalty fijo, según estos datos, nunca supera una cantidad de 350 euros.

El contrato de franquicia

Uno de los aspectos que el franquiciado ha de tener en cuenta para la firma del contrato es la duración del mismo, puesto que se debe asegurar, en función de las previsiones que se tengan de facturación y beneficio, que el negocio le resultará rentable según la inversión realizada.

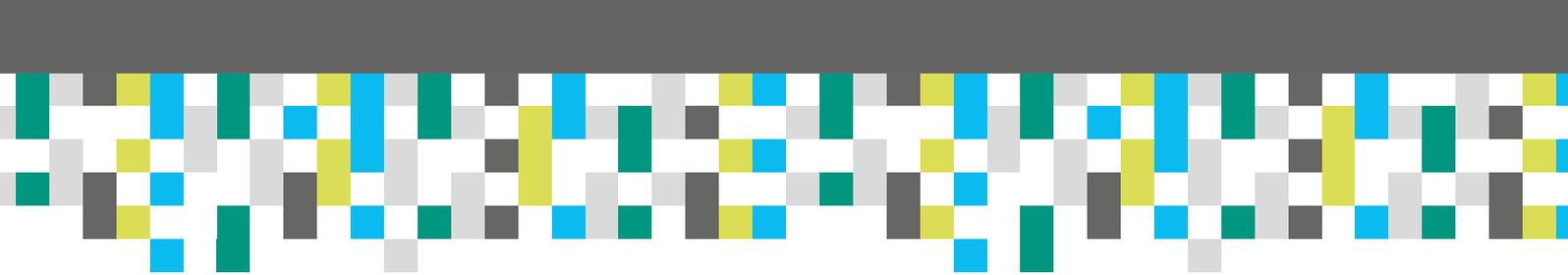
De los resultados del Estudio para el año 2015, la duración mínima de la vigencia de los contratos que firman los franquiciadores y los franquiciados suele ser de 1 año y la máxima de 15. La media de los resultados es de 5 años.

8.4.3. Facturación y generación de empleo

Según los datos que ofrece la Asociación Española de Franquiciadores, en lo relativo al año 2015 se establece que la facturación de las empresas que forman parte del sistema de franquicia establecidas en Andalucía (4.409) ha ascendido a un total de 866.124.000 millones de euros, cifra que dista mucho de los datos que recoge el Estudio de Tormo Franquicias Consulting, que señala que la facturación de los establecimientos establecidos en Andalucía (7.705) asciende a 2.537 millones de euros.

Con respecto a la generación de empleo, los resultados del anterior Estudio de Tormo Franquicias Consulting revelan que el sistema de franquicia empleaba a 46.024 personas tan solo en Andalucía a finales de 2015, cifra superior a la del año 2013 que ascendió a 44.315 y del año 2012 que ocupaba a 44.201 personas.

Según los datos del Estudio de la Asociación Española de Franquiciadores, el total de empresas que integran el sistema de franquicias en Andalucía empleaba a finales del año 2015 a un total de 12.726 personas.

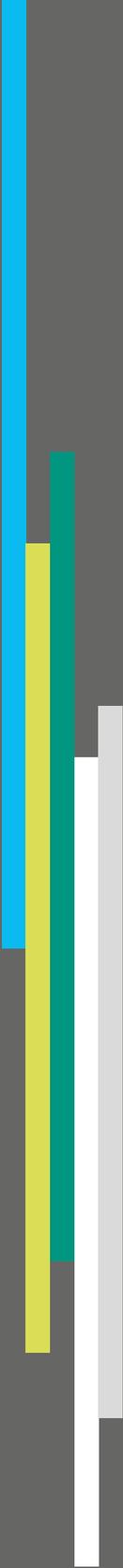


Puntos clave para no olvidar

- Andalucía es la cuarta Comunidad Autónoma de España por número de enseñas franquiciadoras y de establecimientos franquiciados por detrás de Madrid, Cataluña y Valencia.
- Según la Asociación Española de Franquiciadores, en Andalucía existe un total de 137 enseñas franquiciadoras, con un total de 4.409 establecimientos franquiciados y con un nivel de empleo que alcanza los 12.726 trabajadores.
- Sevilla es la provincia de mayor número de empresas franquiciadoras (18), seguida de Málaga (12).
- En Andalucía, la media de inversión necesaria para integrarse en una enseña es de 91.404 €. Hay una horquilla de cifras que van desde los 600 a 1.000.000 de euros. El 77,2% de las franquicias asegura que sí incluyen un canon de entrada entre la inversión a la firma del contrato de franquicia, la duración mínima de la vigencia de los contratos que firman los franquiciadores y los franquiciados suele ser de 1 año y la máxima de 15, siendo la media de los resultados de 5 años.
- La facturación de las empresas que forman parte del sistema de franquicia establecidas en Andalucía ha ascendido a un total de 866.124.000 millones de euros.
- El sistema de franquicia empleaba a 46.024 personas tan solo en Andalucía a finales de 2015.



9



INCENTIVOS Y FINANCIACIÓN

Si se piensa en emprender en franquicia, se debe considerar que, tan importante es la idea de negocio como la financiación que permita desarrollarlo, por lo que, sin duda, se puede afirmar que uno de los pilares más importantes para la creación de cualquier empresa es la financiación.

Teniendo en cuenta que apenas el 25% de las franquicias cierran antes del 5º año, cuando el resto del emprendimiento eleva el porcentaje al 80%, hace esta alternativa de emprendimiento más que destacable. Las posibilidades de éxito en un negocio franquiciado aumentan, aunque no por ello se pueda afirmar que es una fórmula exenta de riesgo. Para disminuir este riesgo el potencial franquiciado deberá analizar toda la información que tenga a su alcance.

De inicio, hay que realizar los cálculos necesarios para conocer la cuantía total de la inversión. La mayoría de las enseñas cuentan con Manuales de Franquicias y Planes de Negocio detallados, que incluyen la previsión de inversiones iniciales, cuentas de resultados, la previsión de ventas, etc... Toda esta información es de vital importancia a la hora de empezar a buscar las fuentes de financiación necesarias para la puesta en marcha de la franquicia.

El informe "*La franquicia en cifras 2014*", elaborado por Mundo Franquicia, señala que seis de cada diez franquicias (el 61%) pueden emprenderse con inversiones inferiores a 60.000 euros y el 79% con un esfuerzo económico de menos de 120.000 euros.

El franquiciador debe ayudarle a preparar el plan financiero, pues él, mejor que nadie, conocerá las partidas a incluir en este plan y los márgenes tanto del sector como de la propia franquicia.

Se han de tener cuenta, entre otras, las siguientes partidas de gastos:

- Los relacionados con la personalidad jurídica.
- La obra civil de reforma y acondicionamiento del local.
- La contratación de los suministros.
- Los gastos de alquiler.
- Los gastos de aprovisionamiento que dependerán de la actividad (utensilios, maquinaria, decoración...).
- Si no tiene punto de venta y/o es un negocio online: el mantenimiento de la web, política de cookies...
- La protección de datos.
- Si vende productos necesitará stock.
- El personal.
- El canon de entrada.
- El royalty mensual.
- El canon de publicidad.

Además se deberá contar con un fondo de maniobra, muy importante y, a su vez, infravalorado, que sirva de colchón financiero y permita cumplir con los primeros pagos, ya que en el inicio de la actividad previsiblemente no se generará beneficio. Y por supuesto, se deberán tener en cuenta las desviaciones que se pueden producir sobre las estimaciones facilitadas por el franquiciador.

Como ya se ha explicado en capítulos anteriores, los costes propios de emprender en franquicia son:

- El **canon de entrada**: hay enseñas que no lo exigen, para facilitar la entrada de nuevos franquiciados. Lo importante es la forma de pago: algunos franquiciadores lo exigen en un solo pago y otros lo establecen de forma periódica.
- **Royalty**: que se hace al franquiciador, normalmente, de forma mensual.
- **Canon de publicidad**: su finalidad no es más que la de constituir fondos comunes para la inversión en campañas y acciones publicitarias en beneficio de la propia marca. Por tanto, la cantidad dependerá de la imagen de marca y la dimensión de la franquicia.

Como se decía en otro capítulo de este Estudio, el 77,2% de las franquicias instaladas en Andalucía incluyen un canon de entrada entre los gastos a la firma del contrato de franquicia. En cuanto al royalty, el importe del royalty variable oscila entre el 1% y el 16% sobre las ventas o facturación, y el importe del royalty fijo, según la consultora, nunca superaría la cantidad mensual de 350 euros.

Una de las principales causas de fracaso de muchas empresas franquiciadoras es la falta de capacidad económica inicial, son muy pocas las personas que pueden comenzar un negocio utilizando únicamente financiación de sus recursos económicos personales.

Si bien es cierto que el emprendedor deberá ser el primero en invertir sus propios recursos en su idea (si no lo hace nadie confiará en su empresa), una vez haya reunido todo el capital que pueda aportar recurrirá a la financiación externa.

9.1. Las tres "efes"

El primer capital con el que cuenta un emprendedor es el que procede tanto de sus ahorros como de su círculo más cercano, el conocido en el ámbito anglosajón como las "3 efes": *family, friends and fools*, es decir, amigos, familiares y tontos. La tercera "f" se refiere a aquellas personas a las que se ha "engañado" para que presten su dinero, de ahí que no siempre se oiga esta tercera "f". Y aunque se hable de "fools" como "tontos", también puede entenderse de manera amigable.

La financiación a través de las "3 efes" es el paso natural para todo emprendedor, y no es más que pedir prestado el capital inicial para poner en marcha el proyecto a las personas del entorno más cercano. Se trata, incluso, de un paso casi obligado antes de indagar otras vías, ya sea en entidades financieras o a través de inversores, ya que aunque si bien tiene el potencial de destruir relaciones personales, es también una forma de demostrar que el proyecto es viable, pues no se engañaría a amigos y familiares.

Esta fórmula para encontrar financiación tiene la gran ventaja de no requerir burocracia, es una financiación sencilla y en la que las exigencias de los "inversores" no serán tan altas como las de la financiación privada. Como desventaja, destacar que acarrea una presión mayor al emprendedor puesto que está utilizando fondos de amigos y familiares.

Como consejo, "no poner todos los huevos en la misma cesta", es decir, pedir pequeñas cantidades a distintos familiares y amigos de forma que el riesgo sea menor para cada uno de ellos. Y de igual forma se aconseja dejar todo por escrito: qué posibilidades hay y cómo actuar en cada una de ellas, los riesgos, etc.

9.2. Capitalización de la prestación por desempleo

Uno de los instrumentos de financiación más utilizados a día de hoy, pero que por las cantidades (no demasiado altas) puede servir como complemento a otras fuentes, es la capitalización del desempleo. Según datos difundidos por la Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos (UPTA), 6.968 personas capitalizaron la prestación por desempleo en los dos primeros meses de 2016 para emprender un negocio como trabajador autónomo.

La capitalización de la prestación por desempleo consiste en que las personas que perciban dicha prestación tienen la posibilidad de recibir el importe de la prestación en modalidad de pago único de hasta el 100%, para comenzar una actividad por cuenta propia, siempre y cuando cumplan los requisitos exigidos por el Servicio Público de Empleo, que según la Ley de Fomento del Trabajo Autónomo y Economía Social son los siguientes:

- Ser beneficiario de una prestación contributiva por desempleo y tener pendiente de recibir a fecha de solicitud, al menos, tres mensualidades. Quienes sean titulares del derecho a la prestación por cese de actividad es necesario que tengan pendiente de percibir un periodo de, al menos, seis meses.
- No haber hecho uso de este derecho, en cualquiera de sus modalidades, en los cuatro años inmediatamente anteriores.
- Iniciar la actividad en el plazo máximo de un mes desde la resolución de concesión del derecho y, en todo caso, con fecha posterior a la solicitud.
- En caso de haber impugnado ante la jurisdicción social el cese de la relación laboral origen de la prestación por desempleo cuya capitalización se pretende, la solicitud de pago único deberá ser posterior a la resolución del procedimiento correspondiente.
- Quienes en los 24 meses anteriores a la solicitud del pago único hayan compatibilizado el trabajo por cuenta propia con la prestación por desempleo de nivel contributivo, no tendrán derecho a obtener el pago único para constituirse como trabajadores por cuenta propia o trabajadores autónomos socios de una sociedad mercantil.

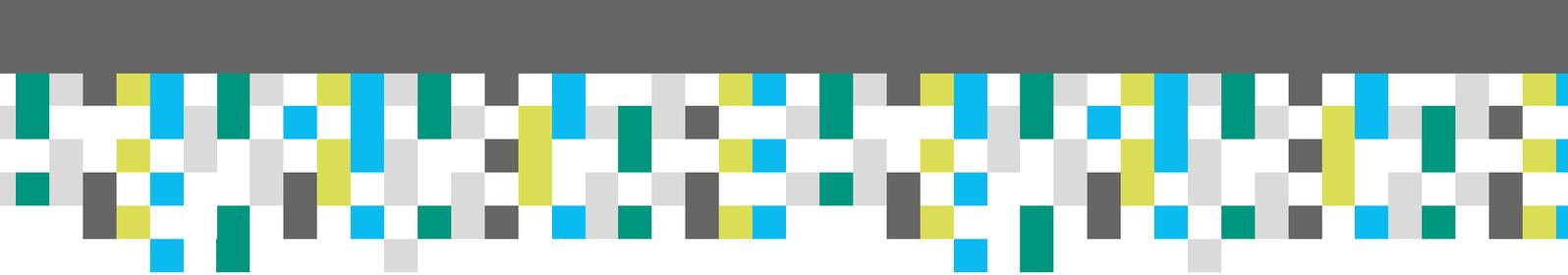
El conocido como pago único puede ser solicitado en mayor o menor medida en función del perfil de la persona interesada. También es importante indicar que actualmente existe la posibilidad de salvaguardar temporalmente la prestación por desempleo durante la actividad como autónomo.

Toda la información acerca de la capitalización del paro está disponible en su portal web www.sepe.es o en las oficinas del Servicio Público de Empleo Estatal.

9.3. Financiación ajena: entidades de crédito

En cuanto a la financiación a través de entidades de crédito, actualmente existen diversos programas accesibles para la empresa. Los productos financieros generalmente ofrecidos a los franquiciados más habituales son:

- Préstamos para la compra de locales.
- Préstamos para la reforma y acondicionamiento del local.
- Préstamos para el desembolso de los derechos de franquicia.
- Préstamos para la dotación de existencias en la apertura.
- Cuenta integral de crédito.

- 
- Leasing.
 - Líneas de descuento.
 - Avales.
 - Otros servicios de gestión (nómina, comercio exterior, tarjeta de crédito, etc.)

A la hora de acudir a fuentes externas de financiación, la colaboración entre franquiciador y franquiciado resulta crucial en un doble sentido. Por un lado, la búsqueda de los recursos precisos en las mejores condiciones, y por otro, la presentación del caso a la entidad financiera a través de informes que puedan ser estudiados y den un resultado favorable. Como se decía al principio, el franquiciador debe ayudarle a preparar el plan financiero para el banco, condición indispensable para poder presentarse a todo tipo de entidades de financiación o crédito.

Aunque parezca obvio, es interesante recordar lo que busca el banco, que no es más que seguridad, certeza de que su cliente va a obtener los ingresos suficientes para poder pagar con regularidad el préstamo y sus intereses, y que vaya de la mano de un negocio de éxito con cimientos fuertes y asentados le dará seguridad, aunque de igual forma no le eximirá del análisis que la entidad le pueda realizar.

Cualquier franquicia establecida debería reunir este requisito de seguridad, de tal forma que el banco debería acceder en principio a la concesión del crédito con mayor facilidad. Sin embargo, el banco querrá saber cuánto dinero propio piensa invertir en el negocio.

En la actualidad, es prácticamente imposible buscar financiación si los recursos propios del emprendedor no alcanzan como mínimo el 60% de la inversión inicial. Como se decía, el emprendedor, futuro franquiciado, deberá aportar una garantía y contar con un mínimo de capital propio.

La forma más usual de financiación para la creación de un negocio es solicitar el dinero prestado al banco. Una de las ventajas de las franquicias es la asistencia y ayuda que brinda la central a su franquiciado, con la formación, el apoyo administrativo, el soporte en la publicidad y marketing, etc. También lo hacen en el plano financiero, tanto es así, que son muchas las franquicias que han llegado a cerrar acuerdos preferentes con entidades bancarias o caja de ahorros. La recomendación es consultarlo con el franquiciador, ya que muchas franquicias tienen negociados acuerdos con entidades financieras con condiciones especiales para la inversión en sus marcas. De igual forma algunas entidades han ido más allá y han creado productos específicamente destinados a franquicias como puede ser el caso de:

- La Caixa.
- Bankia.
- BBVA.

Algunas entidades financieras han creado un departamento específico que atiende las necesidades concretas de los potenciales franquiciados, otras tantas mantienen incluso, acuerdos con consultoras y asociaciones de franquiciadores, como es el caso de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) y el Banco Sabadell, que llevan más de 15 años trabajando con el modelo de franquicias disponiendo de una unidad específica para este tipo de negocio.

9.4. Ayudas y subvenciones

No hay que dejar de lado la posibilidad de financiación a través de ayudas gubernamentales, autonómicas o locales al alcance de los emprendedores, que de igual forma podrían aplicarse a aquellas personas que quieran emprender a través del sistema de franquicia y que pueden ayudar en los primeros años de inicio de la actividad. No obstante, no es posible emprender solo con este tipo de ayudas, así que habrá que tenerlas en cuenta pero no tener que depender de ellas.

La mayoría de estas ayudas vienen canalizadas a través de las Comunidades Autónomas, aunque para conocer más detalles de éstas es útil que, una vez realizado el plan de negocio, se dirija a consultoras especializadas en el sector de la franquicia que puedan informarle y asesorarle de las ayudas vigentes, o bien directamente solicitando información y ayuda a en algunas de las siguientes instituciones que apoyan y orientan a los empre-

dedores como pueden ser las Confederaciones de Empresarios, las Cámaras de Comercio, las Asociaciones Empresariales, Centros de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE) o al Instituto de Crédito Oficial (ICO).

Una buena opción para conseguir financiación en la situación de dificultad de acceso por parte de los autónomos y pymes al crédito bancario son las líneas de financiación públicas del Instituto de Crédito Oficial, que se pueden tramitar en la mayoría de las entidades financieras.

El Instituto de Crédito Oficial es un banco público con forma jurídica de entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad a través de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa. El ICO cuenta con distintas líneas de financiación dependiendo de a qué irán destinados esos fondos.

Concretamente, para franquiciados se recomienda la línea ICO Empresas y Emprendedores, financiación orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional y/o necesiten liquidez con un importe máximo de 12,5 millones de euros. Los conceptos financiables son:

- Liquidez: hasta el 100% para gastos del circulante.
- Inversiones dentro del territorio nacional:
 - Activos fijos productivos nuevos o de segunda mano (IVA incluido).
 - Vehículos turismos, cuyo importe no supere los 30.000 euros más IVA.
 - Adquisición de empresas.
 - Liquidez con el límite del 50% de la financiación obtenida para esta modalidad de inversión.
 - Rehabilitación de viviendas y edificios.

Cuando el destino de la financiación sea inversión, podrá pedirse bajo la modalidad de préstamo o de leasing y cuando sea liquidez, se solicitará bajo la modalidad de préstamo.

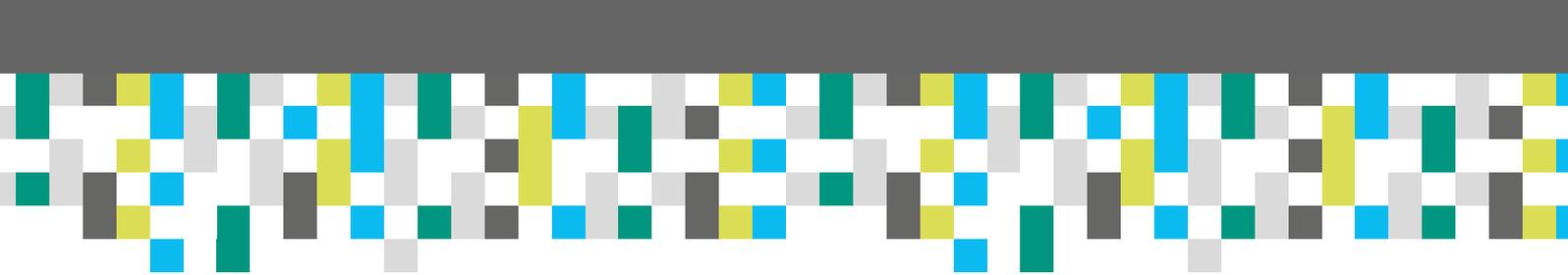
En 2016 las entidades financieras que colaboran con el ICO en la línea Empresas y Emprendedores (atención, no todas las entidades ofrecen todas las líneas ICO) son:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ▪ Banca Pueyo. | ▪ C. R. Central. |
| ▪ Banco Caixa Geral. | ▪ Cajas Rurales de Soria, Extremadura, Jaén, Navarra, Del Sur, Teruel y Zamora. |
| ▪ Banco Cooperativo. | ▪ Cajamar Caja Rural. |
| ▪ Banco Popular. | ▪ Ibercaja. |
| ▪ Bankia. | ▪ Santander. |
| ▪ Bankinter. | ▪ Sabadell. |
| ▪ Bantierra Nueva Caja Rural Aragón. | ▪ Targobank. |
| ▪ BBVA. | |

Es en la sucursal bancaria donde, como en cualquier otra solicitud de préstamo, analizarán la operación, gestionarán la documentación necesaria y valorarán los avales y garantías a presentar. Si se quiere saber cómo solicitarla, hay que consultar la página oficial del ICO (www.ico.es) o informarse en alguna de las entidades adscritas al programa.

9.5. Innovación en la financiación

Hoy en día no todo termina aquí, existen otras fuentes de financiación alternativas a la bancaria, con el desarrollo de Internet aparecen nuevos formatos como por ejemplo el micromecenazgo o crowdfunding, opción cada vez más utilizada y que consiste en la financiación colectiva normalmente online, es decir, en la aportación económica de muchas personas para financiar un proyecto de cualquier naturaleza a través de plataformas digitales. Estas plataformas que hacen de intermediarios están cada vez más especializadas e incluso organizadas por sectores.



El Micromecenazgo o Crowdfunding funciona de la siguiente forma:

El emprendedor envía su proyecto a una plataforma online para ser candidato a la financiación, indicando una descripción del mismo, qué cantidad necesita, cuánto tiempo hay para recaudar, etc. La plataforma valora el interés del proyecto y siendo la valoración positiva, publica el proyecto. Durante el tiempo que esté público, el emprendedor debe promocionar al máximo el proyecto para conseguir la financiación. Cuando finaliza el plazo establecido, se cierra el proyecto y se comprueba cuánta financiación se ha conseguido. Lo normal es que exista alguna contraprestación a los inversores, algo de forma simbólica como pueden ser participaciones de forma altruista.

Estas son las posibles opciones de financiación que se pueden encontrar en el momento de comenzar con su franquicia. No existe la fórmula ideal que asegure el éxito, hay que analizarlas todas y ver cuál es la que mejor se adapta a las necesidades del proyecto.

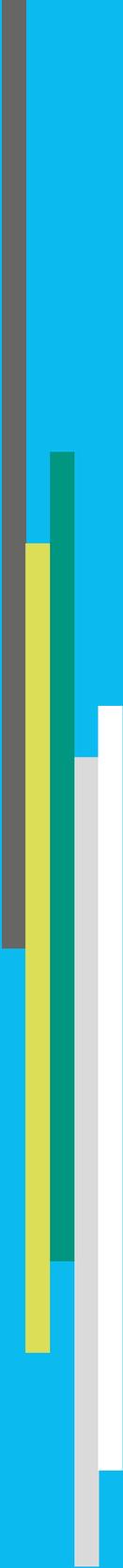
Como conclusión, y gracias a las múltiples ayudas e incentivos disponibles para los emprendedores y, por tanto, potenciales franquiciadores y franquiciados, se puede confirmar que el número de enseñas franquiciadas en España va en aumento es una realidad, según el último informe publicado por Tormo Franchise Consulting "La Franquicia, visión 2008 – 2015" donde el número de enseñas franquiciadas en España ha seguido una evolución creciente desde 2008 (con la excepción del año 2012, en el que se perdieron 227 enseñas). A principios del año 2016 se ha alcanzado en España las 1.114 redes, lo cual indica la confianza del sistema empresarial hacia esta fórmula de negocio. A lo largo del periodo 2008 – 2015, tal y como se indica en el citado informe, se han incorporado anualmente entre 120 y 180 redes anuales, destacando el ejercicio 2014 con 204 nuevas redes.

Esto no es más que un incentivo a la hora de decidir emprender en franquicia, ya que si el número de cadenas se ha elevado en los últimos años, la competencia entre ellas también, por lo que los franquiciadores luchan por ofrecer mejores condiciones a sus franquiciados. Algunas de ellas ofrecen descuentos en el canon de entrada o incluso lo eliminan, y a veces utilizan como estímulo la expansión geográfica por zonas que no estén saturadas, permitiendo así a la marca expandirse por mercados secundarios.

Puntos clave para no olvidar

- La financiación es uno de los pilares más importantes para la creación de cualquier empresa.
- Antes de pensar en qué tipo de financiación buscar, hay que realizar los cálculos necesarios para conocer la cuantía total de la inversión.
- Los gastos principales a tener en cuenta son:
 - La obra civil de reforma y acondicionamiento del local.
 - La contratación de los suministros.
 - Los gastos de alquiler.
 - Los gastos de aprovisionamiento que dependerán de la actividad (utensilios, maquinaria, decoración...).
 - Si no tiene punto de venta y/o es un negocio online: el mantenimiento de la web, política de cookies...
 - La protección de datos.
 - Si vende productos se necesitará stock.
 - El personal.
 - El canon de entrada.
 - El royalty mensual.
 - El canon de publicidad.
 - Los relacionados con la personalidad jurídica.
- Los costes propios de emprender en franquicia son:
 - Canon de entrada.
 - Royalty.
 - Canon de publicidad.
- El emprendedor, futuro franquiciado, deberá ser el primero en invertir en su proyecto de franquicia con sus propios recursos.
- Las otras fuentes de financiación a las que puede recurrir son:
 - Las conocidas como 3 "Efes": family, friends and Fools.
 - Capitalización de la prestación por desempleo.
 - Productos financieros. (Existen productos específicos para franquicias).
 - Ayudas gubernamentales, autonómicas y locales.
 - Líneas de financiación ICO.
 - Micromecenazgo o Crowdfunding.

10



CASOS DE BUENAS
PRÁCTICAS

En este epígrafe se van presentar tres entrevistas: una realizada a la responsable de Marketing de una empresa franquiciadora (D-beauty group), otra realizada a un franquiciado (Deportes Blanes) y a un empresario con un innovador modelo de negocio: Feria de franquicias low cost (FranquiShop).

En cada caso se resumirán a su vez las buenas prácticas realizadas por los mismos y que los han llevado a conseguir el éxito empresarial.

10.1. Caso D-beauty Group



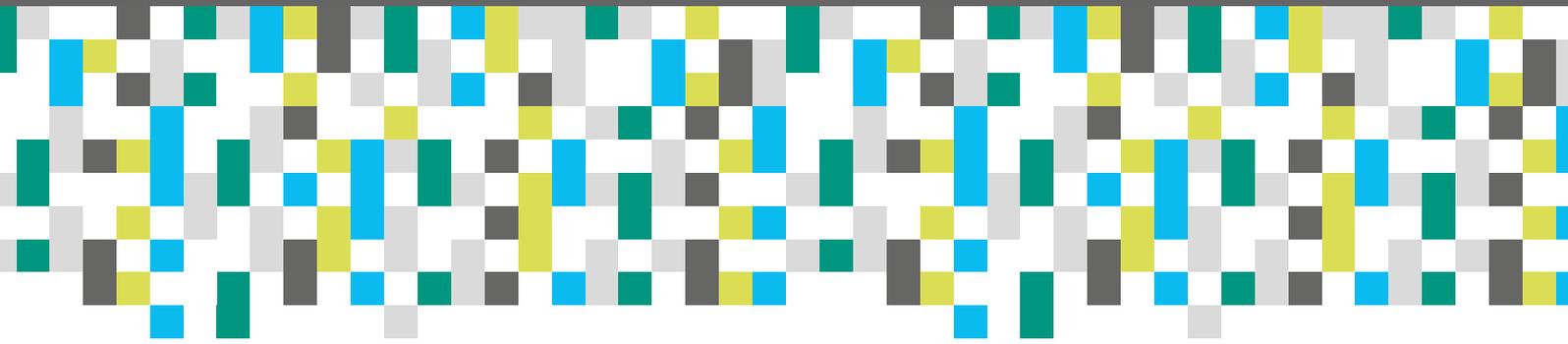
Entrevista a empresa franquiciadora: D-beauty group

D-beauty group es el primer grupo empresarial de belleza en España. Este grupo malagueño basa su estrategia de éxito en la especialización, en la profesionalidad de los componentes de la cadena, en la constante innovación en productos y servicios y en la búsqueda constante de la excelencia, lo que ha convertido a D-beauty group en la cadena líder en el sector de la belleza y cuidado personal. D-beauty group cuenta en la actualidad con una red consolidada de centros con presencia tanto nacional como internacional.

Para esta entrevista nos recibe la Sra. Dña. Marta Martín de la Hinojosa Molina, Directora de Marketing de D-beauty group que nos recibe en la sede central de Málaga.

¿Cómo y cuándo nació la franquicia?

La idea de esta franquicia surge durante un viaje a EEUU de las dos socias Sandra y Mery, que vieron como en este país se había extendido la moda del cuidado de las uñas, existiendo centros de estética especializados para ello. Es cuando regresan a España, cuando deciden emprender con este innovador modelo de negocio: centros de belleza especializados en el cuidado de las uñas, de manos y pies, naciendo así D-Uñas.



¿Cuándo se abrió el primer centro franquiciado? ¿Qué dificultades se encontraron para franquiciar la idea?

El primer centro D-Uñas abre en 2004 en Málaga, siendo centro propio, y es al año siguiente cuando empieza su expansión, con el primer centro franquiciado. El primer interesado en franquiciarse con D-Uñas quedó prendado del saber-hacer, los protocolos y sistemas de trabajo de la empresa: Visitó el centro de Málaga, confió en el modelo, ya que lo tenemos todo muy protocolizado, se había trabajado mucho.

Y es ahí cuando D-Uñas comienza su andadura como franquicia. Poco más tarde, en 2009 abrimos una nueva línea de negocio: D-Pilate. D-beauty group actualmente, es una marca internacional, tenemos presencia en 8 países y contamos con más de 50 centros franquiciado en España, 15 de ellos en Andalucía.

En cuanto a las dificultades que nos encontramos, lo teníamos todo muy bien atado, el franquiciado solo tenía que seguir las directrices, aunque con el paso del tiempo se han ido introduciendo mejoras.

¿Qué les diferencia dentro del sector de la estética de la competencia?

D-beauty group con 12 años de experiencia, ofrece a sus franquiciados una gran especialización, un protocolo muy estandarizado y una calidad en sus servicios y productos poco comparable con las empresas del sector. De hecho, cualquier persona que acuda a un salón d-uñas bien en Jaen o en Argentina, vivirá la misma experiencia d-uñas, ya que la calidad de los servicios y productos, es exactamente la misma, debido a los protocolos de trabajo.

¿Qué perfil de franquiciado busca la marca y qué formación y apoyo recibe?

Existen dos perfiles de emprendedores que invierten en este modelo de negocio, por un lado está el perfil del inversor: emprendedor que invierte su dinero y o bien trabaja como responsable o atención al público o bien solo es la figura del franquiciado, en ambos casos contratará personal cualificado para el trabajo de la franquicia. Y por otro lado, está el perfil del autoempleo, es decir, una persona con conocimientos de estética que decide emprender con el respaldo de una marca reconocida y a su vez se autoemplea en el mismo. De cualquier manera, a los socios se les exige que estén implicados en el proyecto.

En ambos casos, el apoyo que reciben desde el franquiciador es total desde que el potencial franquiciado se decide a emprender. Tanto es así que en una primera fase desde la propia central ayudamos al emprendedor a elegir la mejor localización del centro de belleza, para ello un equipo se traslada a la ciudad de potencial apertura para asesorar al franquiciado. Se trata de una decisión muy importante que se toma de forma conjunta entre franquiciado y franquiciador. En la central contamos con un equipo encargado de rastrear y analizar los locales de las ciudades.

Una vez elegidas la localización y el local, desde la central aportamos planos y guía de obra, para agilizar y facilitar el proceso de apertura y para que la obra pueda finalizarse en 10-12 días.

Desde la central también damos apoyo en la búsqueda de personal, realizamos el proceso de selección, es decir, los puestos disponibles se ofertan desde aquí, nos encargamos de realizar las primeras entrevistas a través de skype y entregamos los currículum preseleccionados al franquiciado para que éste tenga la última palabra. Esto es así porque existen franquiciados que al no conocer el sector, pueden no seleccionar correctamente el perfil técnico que necesitan y así una vez pasado el filtro técnico pueden elegir entre los candidatos aptos para el puesto. Además, nos encargamos de la formación del personal, que tendrá una duración

de 10-12 días y que continuará a lo largo de los años, ya que D-beauty apuesta por la formación continua y actualizada de sus trabajadores.

La Central Franquiciadora funciona como Central de Compras, aprovechándose de las economías de escala, y abastecemos a todos los centros, por lo que los franquiciados de D-beauty Group pueden ofrecer mejores precios a sus clientes sin menoscabar la calidad de sus productos, que son los mejores del mercado.

Además los franquiciados reciben el apoyo de nuestro equipo de marketing, se les hace entrega de un Plan de Marketing y de Comunicación. Asimismo los franquiciados se benefician de la imagen de marca labrada desde la propia franquicia, de todo el posicionamiento web trabajado desde la central, merchandising, publicidad etc.

¿Cuál es la inversión que tiene que realizar el franquiciado?

En cuanto a la inversión a realizar por el franquiciado puede variar según el número de puestos de trabajo que el franquiciado cree, de si el formato es en local o en stand y de los servicios que el franquiciado decida ofrecer en su centro, ya que algunos tratamientos necesitan máquinas específicas que requerirán de una inversión mayor. El tiempo estimado para la apertura de la franquicia, una vez está firmado el contrato, es de cómo mínimo un mes. Hay un royalty fijo mensual de funcionamiento.

¿Tienen algún convenio con alguna entidad financiera de ayuda a sus franquiciados?

Tenemos firmado un convenio con el Instituto de Crédito Oficial (ICO) en el que ya tenemos aprobado el proyecto de D-beauty group para franquicias con lo cual la primera fase de validación del proyecto está aprobada, quedando pendiente las demás, es decir, solo dependerá de la situación económica y demás requisitos del potencial franquiciado. También tenemos acuerdos con Banco Sabadell y Cajamar.

¿Cuáles son los planes de expansión de la franquicia?

El objetivo de D-beauty group es seguir ampliando mercado en España, fortaleciendo ciertas ubicaciones y a nivel internacional, mantener la red de franquicias y seguir expandiéndose en los países en los que ya se encuentran.

Por último, ¿Por qué recomendaría invertir en las franquicias de D-beauty group?

D-beauty group es un negocio probado que funciona desde hace más de 10 años, contamos con una larga experiencia que da soporte a cada uno de los centros. Es una idea de negocio rentable, que además está de moda. Y como ventaja es un negocio muy paquetizado y sostenible.

Buenas Prácticas de D-beauty Group

- La idea de la franquicia surge durante un viaje de las dos socias en el que ven la oportunidad de negocio.
- Inician la actividad con negocio propio y es el año siguiente, una vez asentado el proyecto, cuando inician su andadura como franquicia.
- Los sistemas de trabajo, el saber-hacer y los protocolos están establecidos. Aunque se han ido introduciendo mejoras.
- A los franquiciados se les exige que estén implicados en el proyecto.
- El apoyo que reciben por parte del franquiciador es total.
- Cuentan con un equipo que ayuda en la localización, rastrean y analizan los locales de las ciudades, incluso llegan a abrir centros propios en locales con gran potencial.
- Desde la central aportan planos y guías de obra para facilitar el proceso de búsqueda, dan apoyo en la búsqueda del personal y se encargan de su formación.
- A los franquiciados se les hace entrega de un Plan de Marketing y de Comunicación.
- Tienen un convenio firmado con el ICO, Banco Sabadell y Cajamar.
- Es un negocio muy paquetizado y sostenible.

10.2. Caso Deportes Blanes



Entrevista Franquiciado: Deportes Blanes Estepa

Deportes Blanes abre su primer establecimiento de productos de deportes en el año 1983, y es en 2011 cuando el grupo almeriense comienza a franquiciar su modelo de negocio. A fecha de la realización de este Estudio la enseña andaluza cuenta ya con más de 30 establecimientos franquiciados repartidos por todo el territorio nacional. A continuación se presenta la entrevista realizada a una de los franquiciados, el Sr. D. José González Martín, de la franquicia de Deportes Blanes en Estepa (C/ Sol nº 48) que lleva 4 años como franquiciado de la marca.

Su experiencia puede ayudar a entender cómo funciona una franquicia desde la perspectiva del franquiciado. Este testimonio, además tiene una peculiaridad, y es que fue Deportes Blanes (franquiciador) quien ofreció a D. José González Martín la posibilidad de convertir su tienda de deportes en una tienda franquiciada bajo la marca Deportes Blanes. D. José González Martín, tras varias reuniones y analizadas las condiciones, aceptó la propuesta y pasó de ser una tienda de barrio que estaba pasando por una mala racha, a una tienda de deportes sustentada por una marca de reconocido prestigio y a su vez, lo más importante para él, pasó a ser un negocio rentable. Comenta que, aunque contó con el apoyo de su círculo más cercano, al principio también tuvo sus dudas.

Con el paso del tiempo se alegró de la decisión tomada, la de convertirse en franquiciado, y entendió que la experiencia del franquiciador y el hecho de encontrarse ante una idea de negocio totalmente definida, fue lo que hizo remontar su negocio. Comprendió que la franquicia facilita la puesta en marcha de un negocio, y que lo más complicado para un empresario que va a iniciar una actividad ya se lo encontraba hecho: oferta de productos seleccionada, proveedores elegidos y equipo ya determinado y, sobre todo, experiencia contrastada en el sector.

¿Por qué eligió esta franquicia para crear su empresa?

Yo ya tenía un negocio, una tienda de material deportivo, la verdad es que no estaba buscando formar parte de ninguna franquicia, sino que directamente ellos me ofrecieron integrarme en su marca y me gustó la idea por el valor añadido que suponía integrarme en Deportes Blanes.

¿Cuál era su ocupación anterior? ¿Había sido empresario anteriormente?

Si había sido empresario, como decía, antes era propietario de una tienda del mismo sector de actividad, pero con la integración en el sistema de franquicia ahora nos va mejor, nos hemos profesionalizado y el cliente lo ha notado bastante, lo que se ha visto reflejado en nuestra cuenta de resultados de forma positiva.

¿Por qué decidió incorporarse al mundo empresarial bajo la fórmula de la franquicia y no de manera independiente?

La verdad es que se ofrecieron ellos, me plantearon las condiciones, las analicé y me pareció una buena idea, estoy muy contento con haberme integrado en la franquicia, no me arrepiento. Fue una buena decisión y ahora estoy trabajando bajo una marca de referencia a nivel nacional.

Antes de tomar la decisión de invertir en su marca ¿hizo un estudio previo? ¿Se asesoró?

La verdad es que no hice un estudio previo, pero sí que me asesoré, integrarse en una franquicia es algo que hay que pensar y reflexionar, como todo tiene sus pros y sus contras. Pero tras valorar toda la información que me aportaron y viendo que podía mejorar mucho mi forma de trabajar, decidí apostar por integrarme en Deportes Blanes.

¿Qué diferencias encontró en su franquicia con respecto a otras franquicias que le ayudaron a tomar la decisión?

La experiencia que tienen, ellos llevan mucho tiempo en el sector y lo conoce muy bien, eso me da mucha confianza. Lógicamente tener más de 30 establecimientos franquiciados abiertos supone disponer de un saber hacer en beneficio de todos los que están integrados y creí que esta marca me aportaría valor, como así ha sido.

¿Cómo ha sido todo el proceso de información por parte de la franquicia?

Bueno, desde la central me han informado y ayudado desde el inicio, no he tenido ninguna queja en este sentido.

¿Ha tenido que realizar una inversión muy alta?

Muy alta no, sobre todo porque yo ya tenía la infraestructura, la tienda, el mobiliario... por lo que ese coste inicial no lo tuve que desembolsar.

¿Tuvo que acudir a financiación externa para la puesta en marcha de la franquicia?

Sí, tuve que acudir al banco. Pero, claro, ya tenía una trayectoria y una experiencia empresarial en el sector, y esto, unido a estar bajo una marca de prestigio, ayudó a conseguir la financiación de una forma más sencilla y sin tener que aportar garantías excepcionales.

¿Cómo es el trato recibido por la franquicia? ¿Está cumpliendo con lo pactado en contrato?

El trato recibido es muy bueno desde el inicio de la relación, estoy muy contento por cómo ha ido todo. Sí, por supuesto que se ha cumplido lo pactado en el contrato. Ahora justo se nos acaba el contrato y vamos a renovarlo.

¿Ha recibido el apoyo de la central cuando lo ha requerido?

Sí, siempre me han apoyado. La asistencia que me da la central es muy buena y muy completa. Están cuando los necesito para que me ayuden en algo. Antes, como era empresario independiente, si me encontraba con un problema lo tenía que resolver yo solo, ahora cuento con el apoyo de la central y me aportan soluciones, es decir, tengo un soporte que me da más confianza a la hora de afrontar situaciones complicadas.

¿Se podría decir entonces que la atención, el soporte y el apoyo recibido desde la Central son positivos?

Sí, la atención y el soporte son muy buenos, están siempre para lo que los necesito.

¿Cuáles son los puntos fuertes de su franquicia?

Como decía la experiencia y la imagen de marca consolidada que tenemos, y la fuerza que, a nivel nacional, da tener más de 30 puntos franquiciados abiertos.

¿Cuántas personas hay trabajando en su franquicia?

Ahora mismo, dos personas.

¿Cómo reaccionó su entorno (clientes, amigos, familiares) cuando les comunicó su decisión de convertirse en empresario dentro del sector de la franquicia?

Reaccionaron bien, me apoyaron desde el principio, y me alegro mucho por ello. Han notado las mejoras a nivel de imagen y organización, es decir, que tengo una mejor empresa.

¿Y qué podría decirnos en relación a la evolución del punto de venta?

Pues hemos ido a mejor sin ninguna duda. De no ser por entrar en la franquicia, habríamos tenido que cerrar el negocio. Estoy muy satisfecho. Además sigo siendo independiente, pero me siento respaldado por toda una organización.

A partir de su experiencia ¿Qué consejo puede ofrecer a los nuevos franquiciados o a aquellas personas que estén interesadas en incorporarse al sistema de franquicia?

Que se informen bien, y si los datos son positivos, pues que prueben, es un negocio muy interesante. Al principio pueden tener dudas, pero después te alegras y aprendes mucho, te hacen ser mucho más profesional

y eficaz. Tener soporte de una marca con experiencia es de gran ayuda, sobre todo si decides emprender desde el principio, sin tener infraestructura o experiencia en el sector.

¿Recomendaría su marca? ¿Por qué?

Sí, por supuesto. Deportes Blanes es una marca de reconocido prestigio, no puedo hablar mal de ellos en ningún ámbito, por lo que solo tengo palabras de agradecimiento. A mí me ha cambiado mis perspectivas de futuro, ya como he dicho estaba a punto de cerrar y, gracias a ellos y a mi trabajo, no solo estoy en funcionamiento, sino que he mejorado.

Buenas Prácticas del franquiciado de Deportes Blanes

- Inició la actividad en franquicia en un sector que ya conocía, apoyado en su experiencia.
- Se asesoró y analizó las condiciones del franquiciador antes de decidirse.
- Recibió el apoyo de su entorno más cercano.
- Recibe apoyo del franquiciador.
- Recomienda su marca y anima a los emprendedores a iniciar la actividad en el sistema de franquicias.
- Confió en el franquiciador por la experiencia y el conocimiento que tienen.

10.3. Caso FranquiShop



Entrevista al Responsable de FranquiShop

FranquiShop, feria lowcost de franquicias y emprendedores, lleva más de 15 años poniendo en contacto a potenciales franquiciados y franquiciadores. Se presenta a continuación la entrevista realizada a su gerente.

¿Cómo proyecto emprendedor como nace y por qué FranquiShop?

En primer lugar, FranquiShop nace fruto de la experiencia acumulada durante más de 20 años en el sector de la franquicia a nivel profesional y asociativo, así como de la participación en diferentes ferias nacionales e internacionales tanto en el sector de la franquicia como en otros sectores de actividad.

El inicio de la crisis en 2008 junto a la irrupción de las nuevas tecnologías y un cierto inmovilismo en el ámbito de las ferias comerciales, nos llevó a lanzar un nuevo formato de feria low-cost que, con el paso de los años, se ha convertido en un referente dentro del sector. Cambiamos el concepto de metros cuadrados y ubicación por el de agenda de contactos.

¿Qué es FranquiShop?

Es una feria low-cost de franquicias y emprendedores que tiene como finalidad propiciar la creación de empresas en régimen de franquicias. Con la creación y puesta en marcha de nuestro portal de franquicias y nuestra app, aspiramos a ser una completa herramienta de expansión para las marcas de franquicia y una eficaz herramienta de creación de empresas para los emprendedores.

¿Cuál es su filosofía?

Nuestra filosofía se orienta a la profesionalidad y la eficacia. Rehuimos de lo superfluo y nos centramos en el concepto de negocio y en las personas. Transparencia total, contacto directo entre las partes y máximo aprovechamiento del tiempo.

¿Qué es una feria low cost?

Desde el punto de vista del franquiciador, es una feria con un coste de participación un 80 % por debajo de una feria tradicional, en una sola jornada y sin necesidad de stand ni de ningún otro elemento superfluo. Y, sobre todo, es una feria con un retorno de la inversión muy elevado.

Desde el punto de vista del emprendedor, además de ser gratuita, es una feria donde el 70 % de las marcas participantes requieren una inversión inferior a 30.000 euros, lo que facilita enormemente la puesta en marcha del negocio.

¿Qué tiene que hacer un franquiciador o una marca para estar en FranquiShop?

Muy sencillo: registrarse a través de nuestra web, pagar una cuota desde 690 € y desplazar una persona el día de la feria con la información de la marca. Nosotros nos encargamos de gestionar su agenda de contactos para hacer rentable su participación.

¿Es muy alta la inversión de estar en FranquiShop como franquicia?

Es la más competitiva del sector, pues la tarifa base se reduce a medida que se participa en más ferias (hasta 7: Sevilla, Málaga, Madrid, Barcelona, Zaragoza, Murcia y Valladolid) y más aún si se combina con la contratación de nuestro portal de franquicias.

¿Qué sectores considera que actualmente son los mejores para que invierta un emprendedor?

Depende de cada caso. El mejor sector es el que mejor se adapta a las características, capacidades y expectativas del emprendedor. Con este planteamiento cualquier sector puede ser interesante: si a una persona le gusta el cuidado de mascotas, la enseñanza de idiomas, o la intermediación inmobiliaria y la inversión se ajusta a su disponibilidad, esos serán los sectores ideales para ese emprendedor.

¿Es más segura la fórmula de la franquicia para un emprendedor que empezar de forma independiente?

Sin ninguna duda. No es lo mismo iniciar una actividad partiendo de cero que apostar por un concepto de negocio que ya existe y que tiene una trayectoria de éxito contrastada. El emprendedor se va a beneficiar de una marca conocida, de unos métodos y procedimientos de explotación del negocio eficaces, condiciones ventajosas de compra, comunicación conjunta de la cadena, sistemas específicos de gestión, formación inicial y continua... No hay comparación posible.

Para todos aquellos que deseen acercarse a un FranquiShop... ¿Cuál es la agenda anual de celebración?

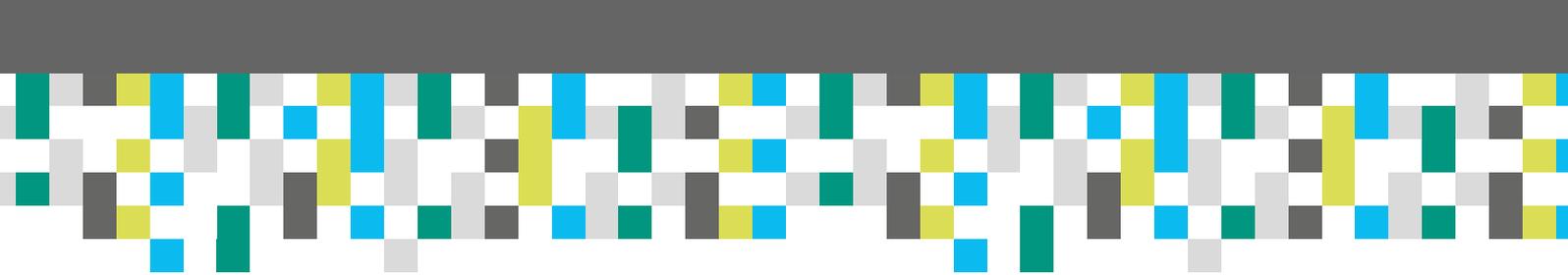
Tras la celebración de las ferias de Valladolid, Sevilla, Zaragoza y Murcia y Málaga estaremos en Madrid el 22 de septiembre y en Barcelona el 6 de octubre. En noviembre presentaremos nuestro nuevo calendario para 2017, donde con toda seguridad incluiremos nuevos destinos.

¿Qué nivel de participación tiene en cada FranquiShop que celebra?

Contamos con la participación de entre 70 y 100 marcas y suelen asistir cerca de 300 emprendedores por feria. Pero lo verdaderamente relevante no es el número, sino la calidad del asistente, en el sentido de que acude primero, porque tiene voluntad de crear un negocio y segundo, acude informado sobre las marcas participantes. Esto hace que la media de reuniones por emprendedor apenas llegue a 3 por evento, con un alto porcentaje de concreción en acuerdos de franquicia.

¿Cuál es el perfil de emprendedor que acude a FranquiShop?

Se reparte a partes iguales entre hombres y mujeres, entre 35 y 45 años, con un buen nivel formativo y cierta experiencia en el ámbito laboral o empresarial. También acuden inversores con interés por la franquicia, con el objetivo de incorporar a sus carteras de negocios conceptos con un buen nivel de rentabilidad.



¿Qué se encuentra el visitante en FranquiShop?

Una amplia variedad de conceptos de negocios (normalmente, en torno a 30 sectores diferentes de actividad), con un nivel de inversión en torno a los 30.000 euros. Y sobre todo, la posibilidad de hacer un verdadero "master" en franquicias, pues tiene a su disposición mediante reuniones de 30 minutos a los responsables de expansión de las principales cadenas de franquicias a nivel nacional para explicarle el concepto de negocio, el nivel de servicio de la cadena, la inversión y la cuenta de resultados tipo y un largo etcétera de aspectos relativos al negocio. Además, contamos con la presencia de entidades financieras especializadas en franquicia y otras entidades de asesoramiento, con lo cual aportamos al emprendedor la idea, la financiación y el asesoramiento.

¿Para acceder, qué tiene que hacer el visitante?

El acceso a la feria es libre y gratuito, pero lo ideal es que se registre en nuestra web www.franquishop.com, consulte las marcas participantes y organice su propia agenda de contactos, de forma que aproveche al máximo la feria.

¿Cómo valora la situación actual de las ferias de franquicia?

Creo que hay un referente a nivel nacional (Expofranquicias) con el modelo tradicional de feria y luego, muchas ferias y eventos locales de diferente repercusión. Al margen de Expofranquicias, considero que el formato tradicional de ferias pertenece al pasado. En Franquishop, aspiramos a ser el referente nacional de un modelo distinto, moderno y eficaz, que acerca la oferta de franquicias a los emprendedores de todo el territorio nacional.

¿Qué consejo daría a las empresas y emprendedores que están pensando acudir a una feria de franquicias?

Que valoren la trayectoria de esa feria, su evolución, el formato que utiliza y el retorno razonable de su inversión. Por otro lado, que no tengan una actitud pasiva, que se impliquen en la organización y movilicen todos los recursos a su alcance para que la feria sea realmente un éxito.

¿En qué se diferencia FranquiShop de otro tipo de ferias?

En muchas cosas: una inversión reducida, una agenda de contactos en lugar de stands y metros cuadrados, una sola jornada frente a las dos o tres habituales, el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la comunicación entre las marcas y los emprendedores, una política de comunicación y colaboración con entidades locales muy intensa y, quizás lo más importante, que los que la organizamos somos profesionales del sector de la franquicia.

¿Acuden centrales franquiciadoras andaluzas a FranquiShop?

Por supuesto, tanto en las que organizamos en Andalucía como, muy especialmente, en las que organizamos fuera de nuestra comunidad. Para nosotros es un orgullo colaborar en la expansión de las franquicias andaluzas dentro y fuera de nuestro territorio.

¿Qué expectativas tenéis en cuanto al volumen de emprendedores interesados en visitar las ferias FranquiShop?

Nuestra preocupación de cara al futuro no es tanto el volumen como la calidad de los emprendedores que nos visitan, en el sentido de sean verdaderos empresarios con capacidad de inversión y deseos de introducirse en el sector de la franquicia.

¿Cuántas ferias FranquiShop se han celebrado ya?

A finales de este año habremos celebrado 25 ediciones de Franquishop desde que iniciamos nuestra actividad en 2010. Nuestro reto es organizar nuestra feria en nuevos destinos nacionales e iniciar un proceso de internacionalización, pues ya hemos recibido propuestas en este sentido.

¿Tiene datos sobre los emprendedores que gracias a FranquiShop se han convertido en empresarios?

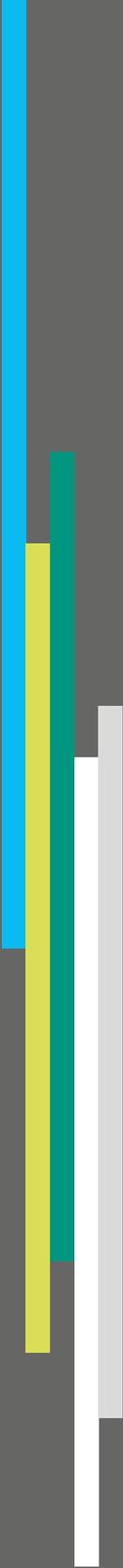
De cada feria suelen salir entre 15 y 20 nuevas empresas, por lo que hemos contribuido a la creación de cerca de 500 pequeñas y medianas empresas.

Y, por último, ¿Qué tal ve el sector de la franquicia en España en general y en Andalucía en particular?

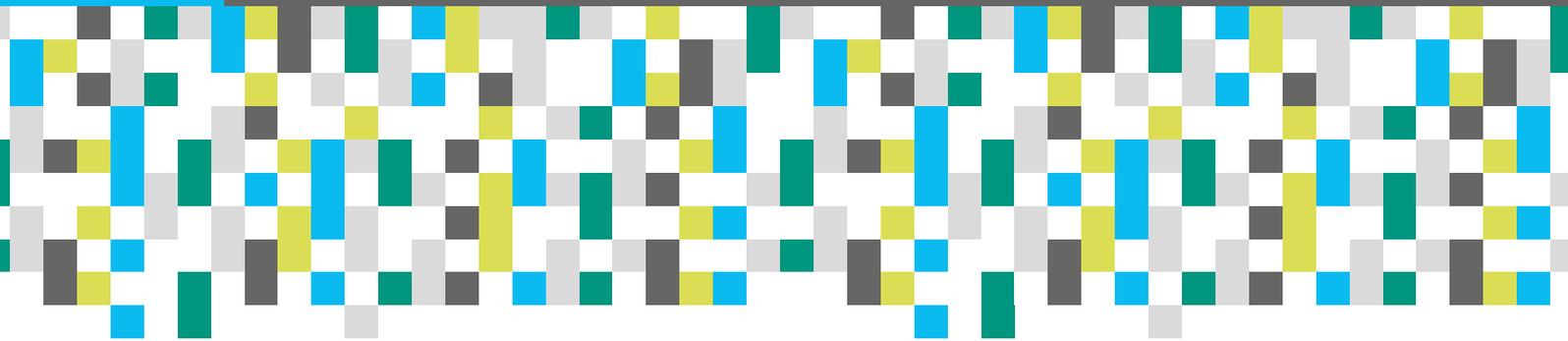
Es el sector del futuro, porque responde a las exigencias de la economía actual: globalización, internacionalización, competencia, imagen de marca, economía de escalas, incorporación de nuevas tecnologías... Pero sobre todo, porque los consumidores ya se han manifestado al respecto y han elegido los productos y servicios de las cadenas de franquicias y esto los podemos comprobar en cualquier calle o centro comercial de nuestras ciudades. Para Andalucía, es la oportunidad de generar riqueza y empleo en nuestra comunidad, así como de exportar nuestros valores y nuestros productos y servicios al resto del mundo.

Buenas Prácticas de FranquiShop

- Herramienta para crear empresas en el sector franquicias.
- Puesta en contacto de Franquiciados y Franquiciadores.
- Potencia la creación de empresas con el modelo de negocio de la franquicia.
- Adecuación de oferta y demanda.
- Modelo de feria adaptado a los nuevos tiempos.
- Expansión de empresas andaluzas.
- Contribución a la creación de empresas y riqueza.



CONCLUSIONES



Tras la realización del presente Estudio, y el recorrido que se ha realizado del sistema de franquicia, una vez consultados los datos del sector en España y en Andalucía y la manera de cómo, en general, funciona la franquicia se pueden sacar una serie de conclusiones de interés al respecto.

El emprendimiento es una actividad que se ha desarrollado de forma importante, en ello ha influido la tremenda crisis económica por la que hemos atravesado a nivel internacional, el cambio en el modelo productivo, el desarrollo de las nuevas tecnologías y que el concepto de un trabajo para toda la vida es ya algo del pasado. Esta situación lleva a muchas personas a plantearse crear su propio puesto de trabajo acariciando la idea de ser independiente económicamente y evitar engrosar la filas del desempleo, abandonando la idea de trabajar por cuenta ajena y optando por convertirse en empresario. Sin embargo, esta decisión no es baladí y debe ser meditada y valorada en su justa medida y en función de distintas variables, teniendo un peso específico importante el perfil que la persona debe tener para coger las riendas de su futuro. No todo el mundo puede ser empresario, ya se ha visto que es necesario reunir una serie de características.

Además, para ser empresario hoy en día, hay que prepararse muy bien para garantizar que la oportunidad de negocio esté basada en datos objetivos y el producto y/o servicio con el que se saldrá al mercado será viable y permitirá que la empresa que se ha puesto en funcionamiento tenga futuro y aporte valor al consumidor. Hoy la competencia existente en el mercado obliga al emprendedor a estudiar y analizar si los clientes están dispuestos a dar una oportunidad a nuevas empresas con productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades. Tal y como plantea el profesor Richard Buskirk de la Universidad del Sur de California para crear una empresa hay que pasar por una serie de fases siendo prácticamente imposible que se den todas las condiciones en el mercado para montar el negocio ideal. No obstante, lo que sí es necesario es que la nueva empresa cubra la necesidad detectada en el mercado.

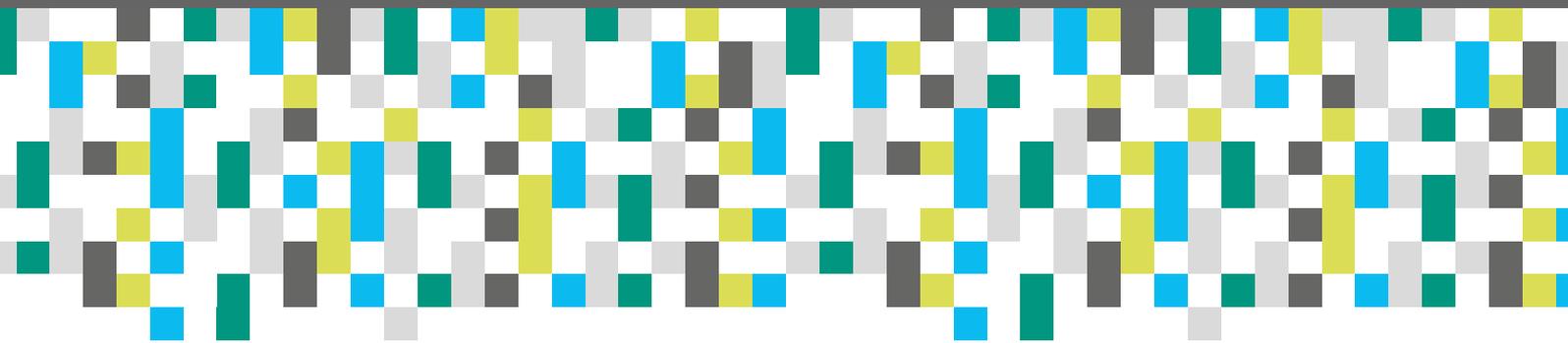
Pero a pesar de estos análisis, emprender y crear una empresa siempre será una aventura que por su propia definición es arriesgada y no exenta de situaciones inesperadas y "peligros del mercado" que pueden llevar al traste la ilusión de todo empresario novel, máxime cuando se crea la empresa sin experiencia previa. El fracaso también acecha en la jungla del mercado.

Dicho lo anterior parece claro que emprender bajo el paraguas del sistema de franquicia elimina muchos de los riesgos que posee el empresario que, de forma independiente, crea su empresa. La franquicia al ser un negocio ya probado y con una experiencia contrastada, facilita la incorporación de los emprendedores como nuevos empresarios al mercado económico, aunque no se deben confiar teniendo que gestionar la empresa de forma profesional y cumpliendo con las indicaciones de su central franquiciadora.

Ha quedado claro en el estudio que las franquicias tienen muchas ventajas para los emprendedores en su decisión de crear su empresa, pero también deben hacer una profunda reflexión a la hora de tomar la decisión de incorporarse a cualquier de las marcas con las que se pueda sentir identificado.

Los sectores que mejor funcionan en el mercado también han quedado claros en el Estudio permitiendo a las personas tener una "escaparate sectorial" sobre el que tomar una decisión a la hora de elegir la oportunidad de negocio que mejor consideren para iniciar su actividad.

Vemos como uno de los valores que caracteriza a la franquicia a la hora de operar en el mercado es la profesionalización de su gestión aportando eficacia y eficiencia desde incluso antes de su apertura. Pero es que,



además, el saber hacer que se transmite desde la central franquiciadora y que continuamente se actualiza, a través de la retroalimentación de todos los franquiciados con el mercado, hace que la adaptación a las necesidades de los clientes sea el "statu quo" permanente de toda la red.

Una de las características de los empresarios es la capacidad de riesgo unida a la capacidad de inversión, inversión que también es necesario realizar en el sistema de franquicia y que, aunque en un primer momento, pueda parecer mayor que cuando un empresario crea su empresa de forma independiente, a la larga, supone un importante ahorro económico debido al acortamiento de la curva de la experiencia y a que esta inversión, al estar contrastada con la experiencia de la red, es mucho más rentable que cuando el empresario independiente tiene que hacer algunas inversiones sin saber su resultado final.

Creer y desarrollarse está claro que también es uno de los elementos diferenciadores de la franquicia, ya que es la idiosincrasia del propio sistema que le permite crecer al franquiciador a través de otros, de los franquiciados, y llegar a mercados que, de otra forma, jamás llegaría.

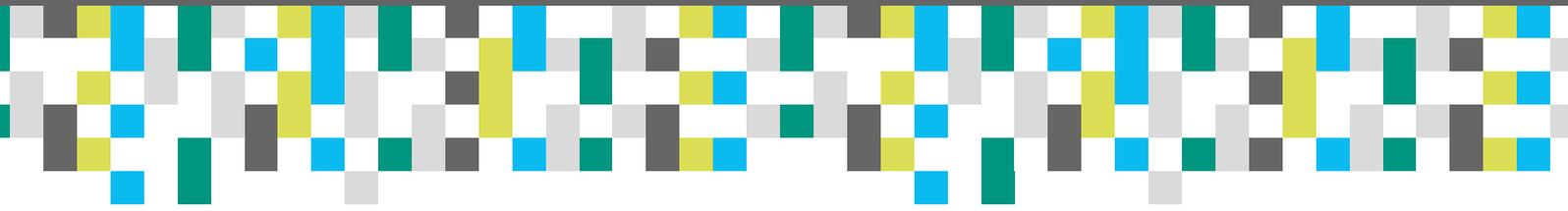
El Estudio permite ver las ventajas que tiene la franquicia tanto para el franquiciador como para el franquiciado, no obstante, no es un sistema perfecto y también tiene sus inconvenientes para ambas partes, basados sobre todo en que la independencia absoluta no existe en el sistema y tanto franquiciador como franquiciado tienen un importante dependencia el uno del otro para que la red funcione y beneficie a todos los integrantes, de tal forma que un desequilibrio en el sistema puede afectar a todos sus integrantes, esto obliga a que los integrantes de la franquicia mantengan un importante equilibrio de fuerzas contractuales que beneficia a todos. Saltarse las reglas del juego no beneficia a nadie y cumplirlas apoya el desarrollo de toda la enseña.

Bien es verdad que existe una escasa regulación al respecto y que las relaciones contractuales en el sector ni han estado, ni están, ni estarán exentas de problemas, pero la inteligencia comercial y el interés económico de los integrantes hace que, cada vez más, se cierren acuerdos en donde el enfoque ganar/ganar impera por el bien y la conveniencia de las partes.

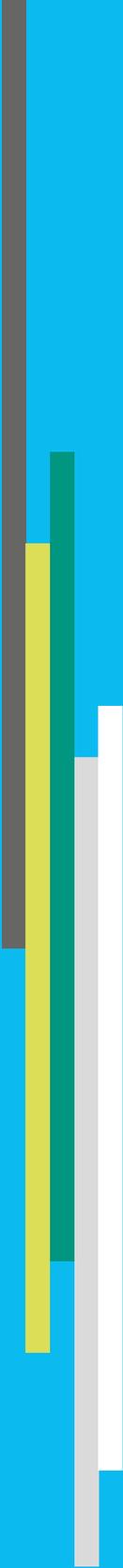
Los datos del sector a nivel nacional apoyan claramente que el sistema ha venido para quedarse en nuestra economía y en Andalucía empieza a desarrollarse una actividad económica en torno a la franquicia que avala la riqueza de nuestros productos y servicios y la confianza de los emprendedores andaluces en la franquicia está haciendo que empresas de nuestra comunidad autónoma empiecen a plantearse seriamente su desarrollo a través de este sistema de distribución comercial.

Las entidades financieras han visto en la franquicia un sector interesante para garantizar con mayor solvencia la financiación que están prestando a todos los valientes que apuestan por crear empresa, puestos de trabajo y riqueza bajo este sistema, afianzando esta tendencia los buenos resultados económicos referidos en el Estudio que han hecho que las propias entidades financieras creen productos de financiación especializados en el sector.

Finalmente los tres casos de buenas prácticas que se han traído al Estudio, demuestran, desde diversas perspectivas, las bondades de un sistema económico que ha sabido y sabe adaptarse a todo tipo de sectores siempre que se cumplan las reglas del sistema de franquicias y que los operadores las cumplan.

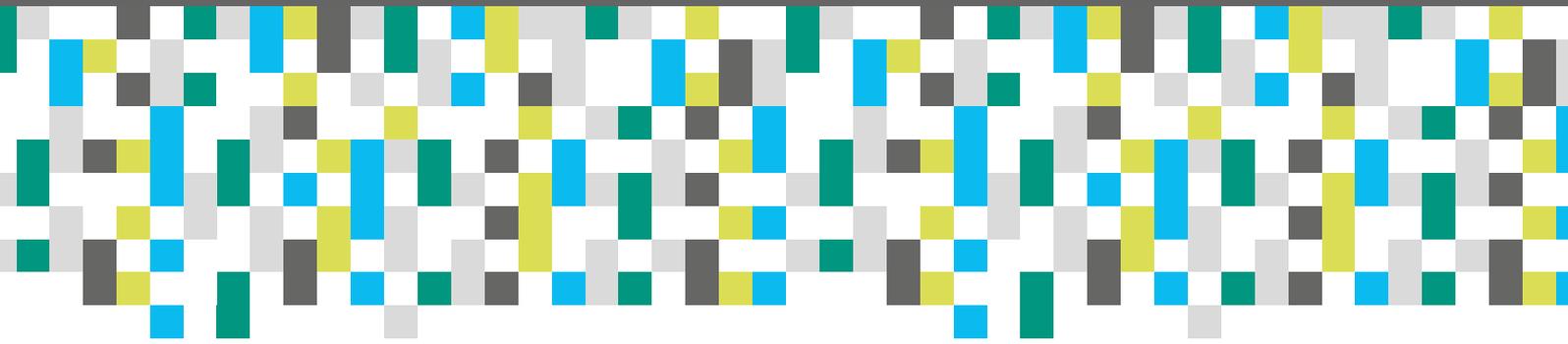


12

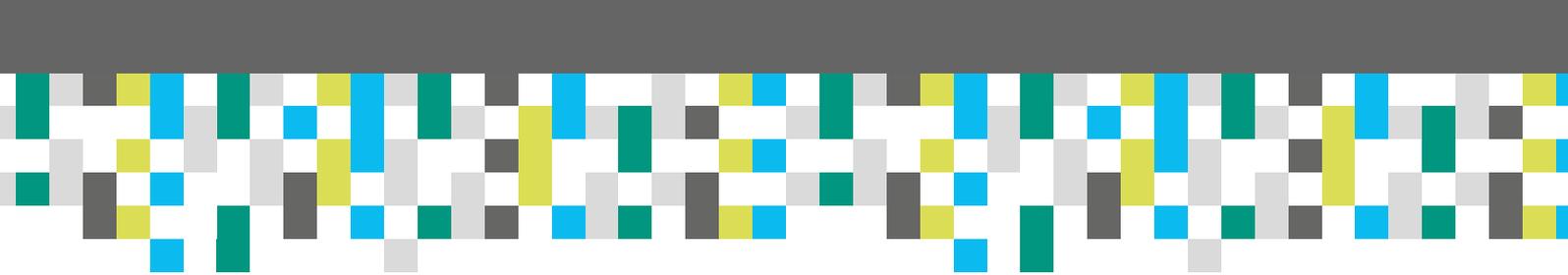


BIBLIOGRAFÍA

- *"Causas de fracaso de los emprendedores"* (2012). Pocket RedEmprendia. Editorial Netbiblo.
- *"Cómo elaborar un manual de franquicia"* (2001). Javier Fernández Aguado, Jacinto David Oviedo, Daniel Pascual Bastida. Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000.
- *"Cómo elegir un negocio de Franquicia"* (2005). Golden Square Services. Deusto.
- *"Cómo evaluar un proyecto empresarial: Una visión práctica"* (2009). Urbano Medina Hernández, Alicia Correo Rodríguez. Editorial Díaz de Santos.
- *"De emprendedor a franquiciador"* (2002). Eduardo A. Tormo. Ediciones Selina Olmedo.
- *"El manual del emprendedor. La guía para crear una gran empresa paso a paso"* (2013). Steve Blank, Bob Dorf.
- *"Emprendimiento. El arte de crear empresas y sus artistas"* (1994). Pedro Nueno.
- *"Franquicias, cómo multiplicar su negocio"* (1987). Steven S. Raab, Gregory Matusky.
- *"Informe de Situación de la Franquicia en Andalucía"* (2014). Musashi asesores consultores.
- *"Informe de la Franquicia"* (2016). Tormo Franquicias Consulting.
- *"La franquicia de la A a la Z. Manual para el franquiciador y el franquiciado"* (2003). Mariano Alonso. Lid.
- *"La franquicia en España 2016"* (2016). Asociación Española de Franquiciadores.
- *"La franquicia en cifras"* (2014). Elaborado por Mundo Franquicia.
- *"La franquicia paso a paso"* (1999). Santiago Barbadillo de María. Barbadillo Asociados.
- *"La franquicia tratado práctico y jurídico"* (2010). Gonzalo Burgos Pavón María Susana Fernández Iglesias. Editorial Pirámide.
- *"Manual del Franquiciado"* (2010). Mariano Alonso. Lid.
- *"Sea su propio jefe a través del Franchising"* (1993). Paulo César Mauro, Gerardo Saporosi. Ediciones Macchi.
- *"Una franquicia para mi nuevo negocio"* (1997). Mariano Alonso Prieto. Ediciones Selina Olmedo.
- *"¿Por qué fracasé con mi Franquicia?"* (2014). Juan Luis Miravet. Profit Editorial.









CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ANDALUCÍA
 Calle Arquímedes, 2. Isla de la Cartuja - 41092 SEVILLA
 Tel. +34 954 488 900
www.cea.es



FINANCIADO POR:

COLABORAN:

