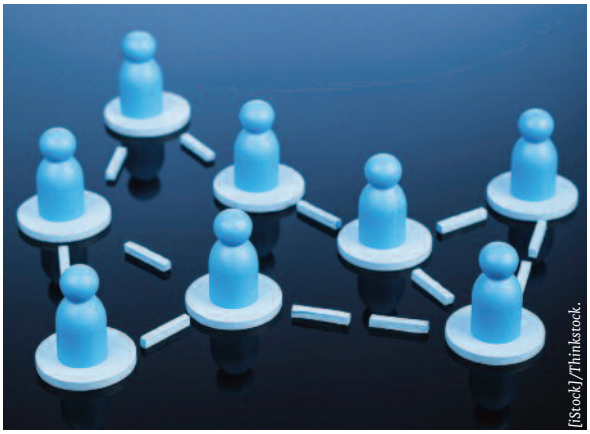
Internacionalización reciente de la franquicia española

La franquicia española ha consolidado en 2015 su tendencia de crecimiento, también en el plano internacional. Tras haber sumado cinco nuevos mercados, las firmas franquiciadoras españolas están ya presentes en 132 países. No obstante, el potencial de expansión en regiones como América Latina y Asia, así como en ciertos mercados del Este y Sur de Europa todavía está lejos de alcanzarse, por lo que cabe esperar que continúe el proceso de internacionalización en 2016.

Área de Economía Aplicada y Territorial de Afi

La franquicia hace referencia a un contrato por medio del cual el franquiciador cede al franquiciado el derecho a producir, utilizar o explotar un producto o servicio reconocido en el mercado, así como los conocimientos necesarios para desarrollar el negocio a cambio de ciertas compensaciones económicas. Estas últimas se materializan en un canon de entrada por el fondo de comercio recibido en exclusividad, y un pago periódico o royalty (bien sea una cantidad fija o un porcentaje de la facturación) por los servicios prestados asiduamente y por la utilización continuada del nombre y marca del franquiciador.


[iStock]/Thinkstock.

Modalidades de internacionalización

Este modelo de negocio es susceptible de ser expandido a otros mercados exteriores a través de la inversión directa en el extranjero, la creación de alianzas estratégicas o sociedades conjuntas (*joint ventures*) con socios del país de destino, así como mediante la franquicia directa o la máster franquicia (Baena y Cerviño, 2009). En esta última modalidad el máster franquiciado, localizado en el mercado de destino, es a su vez franquiciador, al contar con el derecho en exclusiva para la apertura de franquicias en un territorio determinado donde buscará franquiciados. El máster franquiciado se encarga de la supervisión de los nuevos franquiciados y realiza, por su cuenta o de forma conjunta con la central franquiciadora, las acciones de *marketing* y formación.

La elección de una u otra modalidad de expansión internacional conlleva diferentes niveles de inversión y también serán diferentes el grado de control y de riesgo asumidos por el franquiciador.

Las cadenas franquiciadoras españolas, en sus procesos de internacionalización, han elegido de forma mayoritaria la franquicia directa y la más-

ter franquicia, predominando la primera. En el caso de internacionalizarse mediante la franquicia directa, hay que tener en cuenta que la empresa franquiciadora, con la finalidad de transferir al franquiciado extranjero su *know-how* para el adecuado desarrollo del negocio y asegurar el cumplimiento del contrato de franquicia, ha de realizar las necesarias visitas periódicas o contar con cierta estructura empresarial en el mercado de destino.

Las otras dos alternativas, la inversión directa y la *joint venture*, conllevan niveles de riesgo más elevados que, en cierta medida, se contraponen a la «razón de ser» de la franquicia, en el sentido de que cuando una empresa recurre a esta fórmula, lo suele hacer con el objetivo de alcanzar una rápida expansión de su modelo de negocio limitando el riesgo así como los recursos comprometidos en el proceso. Un componente del riesgo que lleva aparejada la creación de *joint ventures* deriva de posibles divergencias entre los intereses del franquiciador y del socio extranjero, que podrían llevar a este último a explotar por su cuenta el modelo y los conocimientos transferidos por el primero.

La franquicia española en el exterior

La franquicia ha experimentado un notable dinamismo en los últimos años en España, principalmente desde 2013 y consolidándose en el último ejercicio. Así, en 2015 nacieron 138 nuevas redes de franquicia y se crearon más de 4.400 unidades en el mercado español, de acuerdo con el «Informe de la Franquicia 2016» elaborado por Tormo Franquicias Consulting. Además, las perspectivas del sector apuntan a un mantenimiento de esta tendencia de crecimiento positivo.

En el último año se ha observado una importante apuesta por el modelo de franquicia por parte de negocios *online*, así como de nuevas fórmulas dentro de la actividad de restauración, del esquema de autoservicio (lavanderías), de modelos de enseñanza basados en las TIC, de firmas de cuidado personal y de alimentación especializada, entre otras. A su vez, ha continuado expandiéndose el modelo *low-cost* en las franquicias de moda femenina y perfumería.

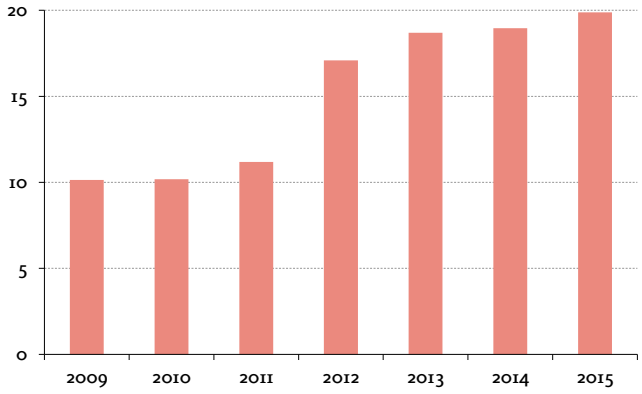
Por otro lado, el desarrollo de estrategias comerciales multicanal lleva a las empresas franquiciadoras a buscar nuevos puntos de venta de pequeña dimensión que, por un lado, refuercen la imagen de marca y, por otro, sirvan de puntos de entrega de las compras canalizadas a través del comercio electrónico.

No obstante, ante los diversos casos de franquiciados españoles perjudicados por las condiciones pactadas, de los que han venido haciéndose eco los medios de comunicación, conviene también hacer referencia a los riesgos contractuales. Unos riesgos materializados en contratos de franquicia que establecen condiciones que resultan más ventajosas para la marca franquiciadora que para los franquiciados. De ahí que estos últimos reclamen una mayor regulación de la franquicia en España (modificación del Código de Comercio) para proteger sus intereses. En todo caso, es esencial que antes emprender un negocio bajo el modelo de franquicia el franquiciado evalúe bien las condiciones asociadas ya que, por ejemplo, el franquiciador puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato que limiten la capacidad de venta o traspaso de negocio por parte del franquiciado incluso con resultados económicos negativos.

A pesar de lo anterior, el apetito por la franquicia y su expansión es trasladable a las marcas extranjeras que se establecen en España, y a la actividad internacional de las firmas españolas. En relación con esta última, hay que señalar que ya son 296 las marcas o enseñas de nuestro país que operan en un total de 132 mercados, a través de 19.874 establecimientos, según el informe estadístico 2015 de «La franquicia española en el mun-

Evolución de la presencia internacional de la franquicia española

(miles de establecimientos en el exterior)



Fuente: *Afi, a partir de AEF.*

do», editado por la Asociación Española de Franquiciadores (AFE).

No obstante, a pesar de las buenas cifras globales, la mayoría de los establecimientos franquiciados pertenecen a un número reducido de marcas. En este sentido, tan sólo Mango, Grupo Inditex (Zara, Bershka, Pull&Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Zara Home, Oysho, Uterqüe y Kiddy´s Class) y Grupo Cortefiel (Springfield, Women´secret, Cortefiel y Pedro del Hierro) poseen una amplia presencia en el exterior, como destaca el informe «La franquicia española en el mundo 2015», de Tormo Franchise Consulting. Es más, esas compañías, junto con DIA, Fotoprix, Naturhouse, No+Vello, MRW y Telepizza acaparan el 80% de los establecimientos de franquicias españolas fuera de nuestras fronteras.

En la cara opuesta, nos encontramos con el hecho de que 74 marcas, que equivalen al 25% del total, tan sólo poseen un establecimiento fuera de España, mostrando un grado de internacionalización todavía muy incipiente.

Esta concentración de las franquicias españolas en el exterior no se circunscribe solamente a las marcas, sino que también tiene un perfil geográfico. Basta apuntar que el 63,2% de las marcas franquiciadoras están implantadas en Portugal, un mercado que lidera la atracción de franquicias de capital español (a pesar de que se redujo ligeramente su peso en el último año, frente al 65% de 2014). Un porcentaje muy cercano al mencionado también es representativo del número de establecimientos de franquicias de origen español en los diez principales países de mundo en los que están presentes todas nuestras franquicias.

Perfil sectorial

En la vertiente sectorial vemos asimismo que más de la mitad del total de las marcas de franquicias que han salido fuera de España se circunscriben a tres actividades: moda (25,7% del total), hostelería y restauración (16,2%), y belleza y estética (11,5%).

En cuanto a desempeño de los distintos sectores de actividad, el que lidera claramente la incorporación de más puntos de venta (establecimientos) de franquicia española fuera de España en el último año es el sector de informática, que en 2015 asistió a la apertura de 652 locales. Un censo similar, de 645 establecimientos, ha sido el que, sin embargo, ha perdido el sector de la alimentación.

Por su parte, las franquicias del sector de la moda, las más internacionalizadas, se sitúan en segundo lugar en cuanto a número de nuevos establecimientos abiertos en el exterior, con un total de 539 puntos de venta más que en 2014. A continuación, también con tres dígitos en la cifra de aperturas de locales, no encontramos las franquicias de dietética y parafarmacia, cuya presencia internacional se ha ampliado con 223 establecimientos.

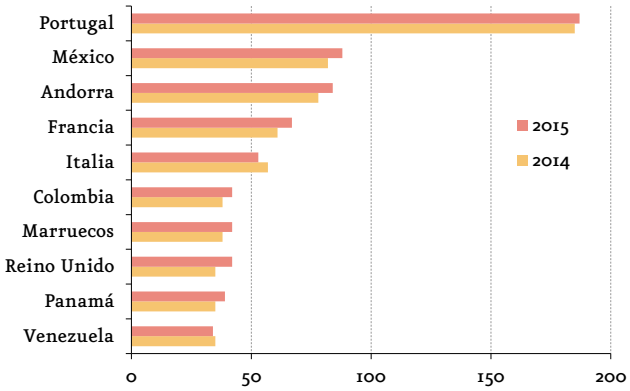
En el lado contrario, acompañan al sector de alimentación antes mencionado, los «servicios varios», agencias de viajes y establecimientos de fotografía, completando el cuarteto de los que han reducido el número de establecimientos en otros mercados fuera de España en el último año.

En cuanto a la diversificación geográfica de los distintos sectores, las franquicias de la moda españolas siguen siendo las que están presentes en un mayor número de países: un total de 111. Otros de los sectores que muestran un elevado grado de cobertura geográfica y que requieren igualmente una mención destacada son el de mobiliario y textil – hogar, presente en 73 países, y el de hostelería y restauración, que está llevando el sabor español a 66 mercados.

No obstante, es el sector de los servicios de belleza y estética el que ha accedido a una mayor cantidad de nuevos mercados - países entre 2014 y 2015, con el estreno de 12 nuevos países.

Los 10 principales mercados de la franquicia española

(nº de enseñas, 2014 y 2015)



Fuente: *Afi, a partir de AEF.*

Mercados prioritarios

Portugal mantiene un peso preponderante en las estrategias de internacionalización seguidas por las franquicias de nuestro país, tanto por número de marcas como de establecimientos. Si bien, éstas también han apostado por otros destinos geográfica y/o culturalmente próximos. Así en el decálogo de sus destinos preferidos nos encontramos, en términos de presencia de enseñas (marcas) españolas, con cinco países europeos (Andorra, Francia, Italia y Reino Unido, además de Portugal), cuatro latinoamericanos (México, Colombia, Panamá y Venezuela) y Marruecos. Entre ellos, cabe destacar los casos de Reino Unido, país que más marcas nuevas ha incorporado en el último año (7), así como Andorra, Francia y México (con 6 nuevas enseñas cada uno).

En relación con el número de establecimientos, si bien la Unión Europea y Latinoamérica concentran a la mayoría de los principales destinos, entre los diez primeros también se hacen hueco China y Rusia. Ambos mercados ofrecen todavía un amplio margen para aumentar la presencia de la franquicia española. En la región de Oriente Medio, Arabia Saudí se consolida como el destino más atractivo con un total de 30 redes españolas y 264 unidades, según el informe de Tormo Franchise.

No obstante, América Latina y Asia no han alcanzado las cotas de implantación deseables, y la apuesta por ambas regiones debería ser más decidida. Además, el sector de la franquicia español está convencido de que otros mercados del Este y Sur de Europa (Bulgaria, Chipre, Grecia, Polonia, Rumanía, Croacia, Eslovaquia, Rusia y Turquía, entre otros) también presentan un elevado potencial para la expansión de este modelo de negocio.

En conjunto, en 2015 las franquicias pusieron el sello español en 132 países, habiendo conquistado cinco nuevos mercados, uno en América Latina, otro en Asia y tres en el continente africano ::