



Franquicia a prueba de crisis

**LA FRANQUICIA SE
CARACTERIZA POR SU
CAPACIDAD PARA CRECER.
CUANDO UN MODELO TRIUNFA,
SU CRECIMIENTO PUEDE SER
EXPONENCIAL.**

Por GUILLEM TAPIA
Redacción

Al abrir un negocio entran en juego una serie de factores que provocan que las probabilidades de éxito aumenten o disminuyan. Uno de ellos es la coyuntura económica. Quienes se decidieron a montar una empresa en 2007, cuando la crisis todavía no había comenzado, desafiaron a la suerte sin saberlo. Tan solo el 46,7% de las empresas que se fundaron ese año seguían en activo cuatro ejercicios después, según los indicadores de demografía empresarial del INE (Instituto Nacional de Estadística).

No obstante, la crisis no ha afectado de la misma forma a todos los tipos de negocio. Las franquicias, por su condición de negocio más resistente al contexto económico, han podido capear el temporal en mejores condiciones. En 2014, último ejercicio del que se dispone de datos completos, la franquicia facturó 25.879,5 millones de euros en España, lo que supone un incremento interanual del 0,5%. En cuanto al número de establecimientos abiertos, se registró un crecimiento del 8%, pasando de 59.131 locales operativos a 63.869. Por último, al cierre de 2014 había un total de 248.914 personas trabajando en el conjunto del sistema de franquicias, un 2,8% más que en 2013.

Especialmente llamativo es el desarrollo de las franquicias en nuestro país durante los años más intensos de



Son datos relativamente positivos si tenemos en cuenta que en sectores donde el sistema de franquicias está ampliamente extendido, como la restauración y el comercio, los resultados fueron peores. Según la patronal FERH (Federación Española de Hostelería), en el caso del ramo de la restauración, la crisis obligó a echar el cierre a 72.000 bares y restaurantes entre 2008 y 2014 –se trata de pérdidas netas ya que el informe descuenta las aperturas de los nuevos establecimientos–, mientras que en el comercio al por menor las ventas descendieron en torno al 20% en estos seis años, según los datos del INE.

¿Pero qué es lo que convierte un Burger King en un negocio mucho más resistente que una hamburguesería convencional? Principalmente las economías de escala que, más allá de otorgar un poder de negociación mucho mayor frente a los proveedores, permiten a la franquicia contrarrestar las temporadas en que la actividad es más floja. “Trabajar en red permite sobrellevar mejor las crisis de demanda. No es lo mismo actuar en un comercio independiente, sin posibilidad de lanzar campañas, que disponer de fondos para acciones de marketing, publicidad y comunicación que impulsan el negocio en los malos momentos”, explica Santiago Barbadillo, director general de Barbadillo y Asociados, una consultora especializada en el mundo de las franquicias.

No obstante, esta mayor resistencia no debe mitificarse. Una franquicia no es un negocio indestructible. “Las economías de escala hacen que las franquicias sean un refugio. Aunque evidentemente la eliminación total del riesgo de fracaso no existe”, comenta Santiago Barbadillo. Además, también hay que tener en cuenta que entra en juego la figura del franquiciador, que por una parte es una garantía, pero que también comporta una presión añadida. “El franquiciador da muchas cosas echas: un modelo de negocio testado, una marca potente, formación, *know how*... pero también te exigirá resultados”, sostiene Xavier Vallhonrat, presidente de la AEF.

CAMBIO DE PERFIL DEL FRANQUICIADO

Si el consumo se ha mantenido bajo mínimos durante los últimos años ha sido, principalmente, por la nefasta situación del mercado laboral. Con una tasa de paro que durante un largo período de tiempo ha superado el 25%, y que desde 2010 no ha bajado del 20% en ningún momento, para muchas personas el autoempleo ha pasado de ser una alternativa a prácticamente la única forma de acceder al mercado de trabajo. Este contexto es el que explica que entre 2008 y 2014 el número de locales franquiciados haya aumentado en un 9,5%, mientras que la facturación total ha disminuido. La franquicia ha dejado de ser, en muchos casos, un instrumento de inversión y se ha convertido en una solución laboral.

Esto ha propiciado que durante el período de crisis los negocios que más se han extendido hayan sido aquellos que precisaban una menor inversión inicial. “Las franquicias que se han desarrollado más en la época de crisis han sido las que requerían una financiación baja, de menos de 40.000 euros, en sectores como los yogures o la estética. Las que han sufrido más han sido las de inversión media, mientras que las que requieren una inversión más importante se han desacelerado, pero en menor medida”, valora Xavier Vallhonrat. No obstante, el presidente de la AEF matiza: “La franquicia es una salida relativa para salir del paro. Hay que ser capaz de trabajar con un equipo que te dará muchas cosas hechas, pero también te va a pedir que des el máximo”.

FRANQUICIAS LOW COST

El descenso del poder adquisitivo de la población también ha supuesto una oportunidad para los negocios que explotan el modelo *low cost*. Es el caso de los locales de 100 Montaditos, de la matriz Restalia, o de las pastelerías Granier, que con una política de precios y promociones muy agresiva se han abierto paso en el mercado. Equivalencia, una franquicia de perfumes de marca blanca fundada en 2011, abrió más de 750 tiendas en todo el mundo

LAS FRANQUICIAS QUE SE HAN DESARROLLADO MÁS EN LA ÉPOCA DE CRISIS HAN SIDO LAS QUE REQUERÍAN UNA FINANCIACIÓN BAJA.

LA FRANQUICIA HA DEJADO DE SER, EN MUCHOS CASOS, UN INSTRUMENTO DE INVERSIÓN Y SE HA CONVERTIDO EN UNA SOLUCIÓN LABORAL.

crisis, es decir, el período 2008-2014. En este lapso de tiempo el número de redes se incrementó un 37% (pasando de 875 en 2008 a 1.199 en 2014); el número de establecimientos creció un 9,5% (funcionaban 58.305 en 2008 por los 63.869 de 2014); y el empleo generado aumentó un 5,5%. En cuanto a los datos de 2015, y a falta de que se conozcan las cifras exactas, desde la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) aseguran que “se mantendrá la tendencia creciente, especialmente en apertura de nuevos establecimientos y ocupación”. La nota negativa del período 2008-2014 ha sido la facturación, que ha decrecido un 0,5%, si bien la AEF afirma que ha repuntado durante 2015, aunque en menor medida que la apertura de locales y los puestos de trabajo.



en tan solo cuatro años, la mayoría de ellas en España.

Y si una franquicia ya se considera de por sí una inversión "refugio", el riesgo todavía se reduce más si el sector es el de la gran distribución. La venta de artículos de gran consumo es uno de los ramos de actividad más estables e inmunes a las crisis, ya que los hogares solo pueden reducir sus gastos en artículos de primera necesidad, como la alimentación o la higiene, hasta un cierto punto. Por ello, durante el período de crisis, las franquicias de supermercados han experimentado una gran expansión.

"La evolución de la compañía durante los últimos tiempos ha sido muy positiva. Hemos pasado de tener 1.300 franquicias a casi 2.000 en cuatro años, y eso solo en España", explica Santiago Páramo, director de franquicias de DIA en España. En el caso de esta empresa de gran distribución, el perfil del franquiciado "no ha cambiado significativamente durante la crisis", aunque sí lo han hecho sus circunstancias. "El perfil sigue siendo similar: un emprendedor que quiere tener un negocio propio. Sin embargo, ha aumentado el número de

¿PERO QUÉ ES LO QUE CONVIERTE UN BURGER KING EN UN NEGOCIO MUCHO MÁS RESISTENTE QUE UNA HAMBURGUESERÍA CONVENCIONAL?

DISPONER DE FONDOS PARA ACCIONES DE MARKETING, PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN QUE IMPULSEN EL NEGOCIO.

personas que se han quedado en el paro y con la liquidación se deciden a invertir en la apertura de una tienda DIA".

Pero la maltrecha situación del mercado laboral no ha sido el único factor que explica por qué las franquicias de menor inversión, aquellas más propicias para el autoempleo, han crecido tanto. La falta de crédito durante la crisis también ha sido decisiva para que las operaciones que requerían mayor financiación no se pudieran llevar a cabo. "Hemos pasado por una época en la que era prácticamente imposible que el banco te prestara dinero para abrir un negocio. Ahora que la situación crediticia ha mejorado, gracias al efecto de los

fondos comunitarios, el número de candidatos con mayor solvencia y capacidad de inversión inicial se ha incrementado, y empiezan a afrontarse un mayor número de operaciones con apalancamiento", explica Santiago Barbadillo de Barbadillo y Asociados.

EL RIESGO DE LAS BURBUJAS

Otra de las características que definen la franquicia es su capacidad para crecer muy rápidamente. Cuando un modelo cuaja en el mercado, su crecimiento puede ser exponencial. El caso de Equivalenza es un ejemplo de hasta qué punto la franquicia es capaz de expandirse muy rápidamente. Esto supone una enorme oportunidad de negocio, tanto para el franquiciador como para el franquiciado, pero también es un escenario perfecto para que se formen burbujas. Uno de los casos más recientes en nuestro país es el de los cigarrillos recargables.

"En el punto más álgido de los cigarrillos electrónicos, se podían conseguir el mobiliario para el local, los letreros y las primeras existencias por menos de 10.000 euros", explica Vallhonrat.



“Esto, añadido al momento de crisis económica, provocó que los inversores se lanzaran como leones, y el modelo se agotó en pocos meses”, relata.

Las burbujas acentuadas por el modelo de las franquicias se repiten cíclicamente. Otro caso bastante evidente –fraudes fiscales aparte– es el de las clínicas dentales. “Las clínicas odontológicas tienen el problema intrínseco de que necesitan a personal muy cualificado. Si a esto le añadimos que tratan un tema muy sensible, como es la salud, existe el riesgo de buscar el crecimiento rápido obviando la calidad y centrándose únicamente en el apartado crematístico”, valora Santiago Barbadillo. “Profesionalmente nunca hemos tratado con ninguna clínica, pero desde el exterior me ha dado la sensación de que se priorizaba más la cuestión económica que la técnica y profesional”, reflexiona el consultor, aunque puntualiza que “el *boom* de las clínicas dentales ya ha pasado”.

El caso de las franquicias inmobiliarias fue algo diferente. La burbuja

no se generó por culpa del modelo de franquicias, sino que fue el colapso del “ladrillo” el que se llevó por delante cientos de negocios franquiciados. Tecnocasa, que llegó a tener cerca de 1.000 oficinas en toda España en el año 2006, fue duramente golpeada por la crisis inmobiliaria, y más de 700 establecimientos que operaban con su licencia tuvieron que bajar la persiana. El inicio de la recuperación, de la economía en general y del sector inmobiliario en particular, ha supuesto un balón de oxígeno para la empresa, y en 2015 alcanzó los 430 puntos de venta, un 21% más que el año anterior. “Percebimos un aumento significativo del número de compraventas intermedias, y un mayor interés de potenciales compradores que estaban esperando el momento oportuno para volver a entrar en el mercado inmobiliario”, apuntan desde Tecnocasa.

Más allá de la ya mencionada resistencia a las crisis, otra de las características principales de las franquicias es que son un método muy efectivo para

expandirse internacionalmente. “Las franquicias no entienden de fronteras. Incorporando las pequeñas adaptaciones que requiere cada mercado, si un tipo de negocio funciona en un país es muy probable que también lo haga en otro”, apunta Vallhonrat. No obstante, el presidente de la AEF recomienda cautela en las expansiones: “No es aconsejable tener dos tiendas en España y marcharte a la feria de París a ver qué pasa. No hay que tener prisa. Además, si tu negocio empieza a posicionarse bien en el mercado, seguramente aparecerá algún inversor extranjero que se interesará por el modelo”.

Santiago Barbadillo, por otra parte, considera que es tan viable “comenzar a franquiciar directamente en el exterior como empezar en casa y después exportar el modelo”. No obstante, el consultor opina que lo importante es desarrollar el negocio de forma sostenible, ya que “si el crecimiento es mayor del que puede absorber el propio modelo de franquicia, entonces comienzan los problemas”. ■