

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA



Alberto Muñoz

Consultor Asociado

15 de diciembre de 2011

En esta charla:

- Situación actual de las marcas españolas en el exterior
- Mercados atractivos
- Motivos para la internacionalización: ventajas y desventajas
- Requisitos para la internacionalización: aspectos jurídico-económicos
- Principales errores a la hora de acometer la internacionalización
- El papel de una consultora especializada
- La masterfranquicia como alternativa de inversión

1. Las empresas españolas en el exterior

Las dificultades del mercado interior ha hecho que enseñanzas que hasta el momento no se habían planteado su salida al exterior, hayan buscado nuevos horizontes amparados en la adecuación de su concepto de negocio a través del sistema de franquicias.

El número de **enseñas** españolas con presencia internacional ha crecido un **11,43%**; **los establecimientos** en otros países aumentaron en un **0,5%** y se ha pasado de **108 a 112 países**.

La diferencia entre el porcentaje de establecimientos, mucho más reducido que el de enseñanzas, se explica por el crecimiento limitado de las franquicias que se incorporan al mercado internacional por primera vez.

Distribución de enseñanzas en el exterior por sectores de actividad

<u>Sectores</u>	<u>Nº Enseñas</u>
Moda	57
Hostelería y Restauración	40
Tiendas Especializadas	30
Belleza y Estética	17
Mobiliario y Textil Hogar	14
Informática	11
Servicios. Financieros	7
Tintorerías	6
Servicios Automóvil	6
Servicios. Transportes	5
Centros de Ocio	5
Enseñanza y Formación	5
Servicios Varios	5
Agencias Inmobiliarias	4
Agencias de Viajes	4
Oficina y Papelería	3
Fotografía	3
Dietética y Parafarmacia	3
Deportes	2
Centros de Salud	2
Alimentación	2
Servicios Asesorías	2
Óptica	1
	234

Los sectores que más aumentan son:

Moda (+ 17)

Hostelería y Restauración (+3)

Tiendas especializadas (+ 2)

Belleza y Estética (+ 1)

Informática (+1)

Mobiliario y textil-Hogar (+ 1)

Solamente disminuyen frente al año 2009:

Servicios Transporte (- 1)

Servicios Asesorías (- 1)

Mantienen el número de enseñanzas los restantes 14 sectores de actividad económica.

Distribución de establecimientos en el exterior por sectores de actividad

Sectores	Nº Enseñas	Nº Locales
Alimentación	2	3.255
Moda	57	2.672
Hostelería y Restauración	40	1.157
Mobiliario y Textil Hogar	14	486
Tintorerías	6	453
Dietética y Parafarmacia	3	402
Tiendas Especializadas	30	394
Servicios. Transportes	5	356
Belleza y Estética	17	222
Informática	11	217
Fotografía	3	171
Agencias de Viajes	4	64
Centros de Salud	2	58
Servicios Automóvil	6	43
Enseñanza y Formación	5	41
Servicios. Financieros	7	35
Agencias Inmobiliarias	4	35
Servicios Varios	5	33
Oficina y Papelería	3	33
Óptica	1	19
Centros de Ocio	5	18
Servicios Asesorías	2	16
Deportes	2	6
	234	10.186

Aumentan:

Moda (+ 284), Belleza y Estética (+ 53), Agencias Inmobiliarias (+ 19)
Agencias de Viajes (+ 17), Hostelería y Restauración (+ 16), Tiendas
Especializadas (+ 11), Informática (+ 4), Óptica (+ 3), Servicios Financieros (+ 2),
Servicios Automóvil (+ 1)

Disminuyen:

Servicios Transporte (- 350), Servicios Asesorías (- 15), Mobiliario y Textil-Hogar
(- 13), Deportes (- 10), Centros de Ocio (- 7), Tintorerías (- 5)

Se mantienen los restantes 7 sectores.

Presencia internacional de los sectores

<u>Sectores</u>	<u>Nº Enseñas</u>	<u>Nº Países</u>	<u>Nº Locales</u>
Moda	57	100	2.672
Mobiliario y Textil Hogar	14	67	486
Hostelería y Restauración	40	47	1.157
Tiendas Especializadas	30	34	394
Fotografía	3	29	171
Tintorerías	6	27	453
Enseñanza y Formación	5	25	41
Dietética y Parafarmacia	3	23	402
Belleza y Estética	17	19	222
Servicios Varios	5	16	33
Informática	11	15	217
Servicios. Financieros	7	12	35
Servicios Automóvil	6	11	43
Servicios. Transportes	5	8	356
Agencias de Viajes	4	8	64
Alimentación	2	8	3.255
Servicios Asesorías	2	8	16
Agencias Inmobiliarias	4	7	35
Oficina y Papelería	3	5	33
Centros de Ocio	5	4	18
Centros de Salud	2	2	58
Deportes	2	1	6
Óptica	1	1	19
	234		10.186

Los 12 principales países por número de enseñanzas son:

Portugal (152)

Mexico (63)

Francia (50)

Andorra (48)

Italia (43)

Arabia Saudí (29)

Marruecos (28)

Reino Unido (25)

Chile (25)

Venezuela (22)

Rumanía (22)

Grecia (22)

Los 12 principales países por número de establecimientos son:

Portugal (2175)
Francia (1444)
Turquía (598)
Grecia (511)
Mexico (498)
Italia (464)
Argentina (464)
Venezuela (430)
China (401)
Brasil (345)
Alemania (187)
Polonia (183)

Estos países concentran más del 75% del total de establecimientos por el mundo, luego hay una alta concentración frente a los más de 100 países.

Por continentes:

Europa: 45 países y 6594 establecimientos

América: 24 países y 2415 establecimientos

Asia: 18 países y 664 establecimientos

Oriente Medio: 10 países y 33 establecimientos

Africa: 13 países y 156 establecimientos

Oceanía: 2 países y 24 establecimientos



Resumen final:

	Países 2009	Países 2010	Locales 09	Locales 10	Dif. 09/10	Dif.09/10%
Europa	44	45	6376	6594	218	3,4%
América	23	24	2756	2415	-341	-12,4%
Asia	15	18	606	664	58	9,6%
Oriente Medio	11	10	271	333	62	22,9%
África	13	13	101	156	55	54,5%
Oceania	2	2	25	24	-1	-4,0%
Totales	108	112	10135	10186	51	0,5%

Además las enseñanzas de la Comunidad Valenciana representan solamente el 9,4% del total (Madrid y Cataluña aportan un 69%)

Las marcas más internacionales:

MANGO

INDITEX



Dia



Imaginarium

NATUR HOUSE

press to
Tintorerías Rápidas
de Calidad

ADOLFO DOMINGUEZ

MRW

telepizza[®]

women'secret

SPRINGFIELD

Conclusiones:

El mercado europeo es la salida natural en un proceso de internacionalización, especialmente en los últimos 5 años.

Aproximadamente 1 de cada 5 de enseñas españolas tiene alguna presencia internacional

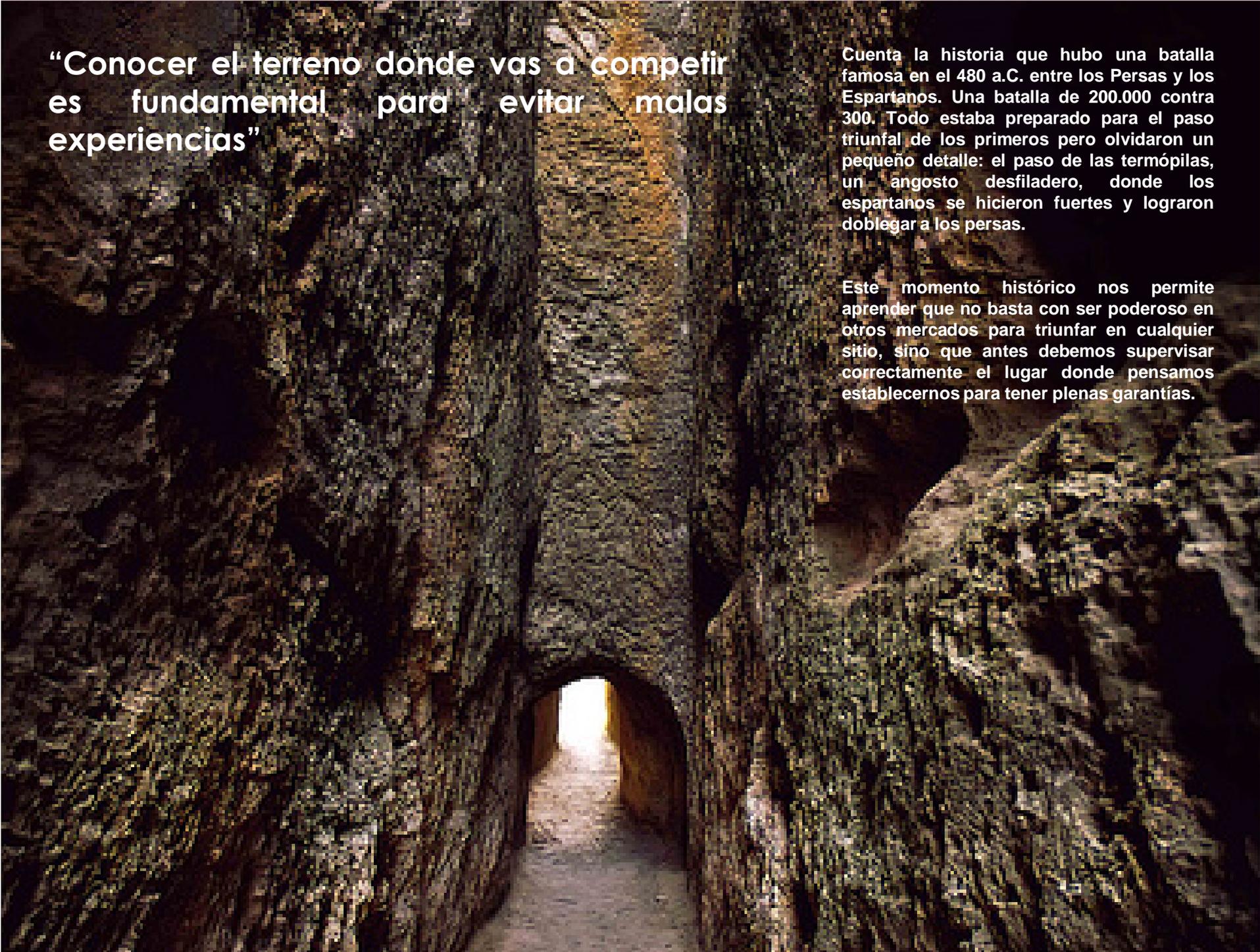
El sector de la moda es nuestro principal representante en el exterior.

El número de enseñas suben y se mantienen los establecimientos.

La internacionalización no es solamente cosa de las grandes marcas: más de la mitad de las mismas tienen una red inferior a 10 establecimientos.

La franquicia española se encuentra en una etapa de madurez.

2. Mercados atractivos en franquicia para empresas españolas



“Conocer el terreno donde vas a competir es fundamental para evitar malas experiencias”

Cuenta la historia que hubo una batalla famosa en el 480 a.C. entre los Persas y los Espartanos. Una batalla de 200.000 contra 300. Todo estaba preparado para el paso triunfal de los primeros pero olvidaron un pequeño detalle: el paso de las termópilas, un angosto desfiladero, donde los espartanos se hicieron fuertes y lograron doblegar a los persas.

Este momento histórico nos permite aprender que no basta con ser poderoso en otros mercados para triunfar en cualquier sitio, sino que antes debemos supervisar correctamente el lugar donde pensamos establecernos para tener plenas garantías.

La selección de mercados ha de atender a una estrategia planificada.

Cada sector y cada actividad puede plantear condicionantes operativos que hagan un país atractivo (logística, capacidad de consumo, ausencia de competidores, costes de producción...)

Europa, Oriente Medio, América Latina... ofrecen buenas perspectivas por diversos motivos:

- Conocimiento del sistema de franquicia
- Gusto por el concepto español (especialmente moda)
- Capacidad económica
- Desarrollo de Malls
- Etc



Algunos datos de interés:

Cada año se registra un incremento del 10%, y cerca del 56% de las cadenas son de origen portugués

Un 18% del mercado de franquicias luso está en manos de marcas españolas.

Los sectores que presentan mayor ritmo de crecimiento son el inmobiliario, los seguros y el crédito al consumo



Por qué es interesante:

- Porque la zona litoral, (Lisboa, Oporto, Braga, Setúbal y Aveiro) concentra el 60% de la población, lo que facilita la expansión.
- Porque tiene el segundo impuesto de sociedades más bajo de toda la UE
- Porque su tasa de paro ronda el 6,4% y el 25% de su población tiene menos de 20 años.
- Porque el Instituto Portugués de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa ha creado recientemente un centro que facilita el establecimiento de nuevas sucursales y sociedades de derecho portugués
- Porque recibe cada año más de 12 millones de turistas



Porque actualmente se vive el mejor momento de las relaciones entre España y Portugal, y existe una base jurídica europea clara complementada con el importante esfuerzo de la economía portuguesa en los últimos años

Porque el sector empresarial del Estado ha ido disminuyendo considerablemente su peso en la economía durante los últimos años, sobre todo por la fuerza del proceso de privatizaciones.



Cada año se registra un aumento del 10%, y el país posee 56.000 acuerdos de franquicia, representando unos 680 marcas diferentes, de los que el 90% son brasileñas.

Un sector que representa un excelente crecimiento es representado por calzados y accesorios con un crecimiento del 53%

La manifestación ferial más importante del Brasil se desarrolla a Sao Paulo, cada año participan más de 200 expositores.

La facturación supera los 12.000 millones de euros y se favorece la creación de un gran volumen de puestos de trabajo, con cifras que rondan los 250.000 empleos.

Se la considera la segunda potencia mundial en materia de franquicias y crece este sector al 9%.



- Porque su moneda mantiene 15 años de estabilidad sobre el dólar y el euro.
- Porque su Producto Interior Bruto (PIB) ocupa el 10º puesto en el ranking mundial y es el 4º en crecimiento económico.
- Porque su economía es la mayor del continente americano después de Estados Unidos y Canadá.
- Porque su renta per capita se encuentra entre las veinte más grandes del mundo.
- Porque informes de importantes instituciones y grupos económico-financieros sitúan a Brasil como la 5ª economía mundial en los próximos 25 años.



Porque en estos últimos cinco años Brasil ha desarrollado una política turística dotando al país de infraestructuras y ha convertido al turismo en un sector en fuerte expansión.

Porque recientemente ha sido declarado país organizador de los Mundiales de fútbol del 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016. Como consecuencia de este evento numerosos proyectos en infraestructuras civil, construcción, industria.... están ya en estudio y próximamente comenzarán su puesta en marcha.



Existen 750 cadenas franquiciadoras, lo que la convierte en el octavo país con número de redes

El 70% es de origen mexicano, siendo las enseñas españolas el 4% del total

En la última década se ha producido un gran desarrollo de este tipo de asociacionismo.

El número de locales franquiciados se ha multiplicado por 6 en la última década.

Las franquicias representan el 6% del PIB de México.

Existe una Norma Oficial de Franquicias que busca proteger al inversionista y garantizar el correcto funcionamiento del sistema.



- Porque cuenta con una población de más de 100 millones de habitantes donde la tercera parte se concentra en la capital .
- Porque se estima que en las próximas tres décadas el numero de personas en edad laboral en México alcanzará 88 millones y la población económicamente activa ascenderá a 69 millones
- Porque es el 8^a país a nivel mundial en recepción de turistas.
- Porque el PIB crece a un ritmo medio del 3%-4%
- Porque es la 12^a economía del mundo
- Porque en México se celebra la feria de franquicias más importante de Ibeoramérica.



- Porque desde hace 8 años la inflación está entre el 3% y el 5%
- Porque dispone de un plan nacional de financiamiento en condiciones muy buenas.
- Porque se ha postulado en la última década como el mejor destino en América Latina para la colocación de capitales extranjeros con el más favorable ambiente de negocios.



El gobierno turco ha anunciado que pondrá en marcha un proceso de privatización con el objetivo de incentivar la inversión extranjera en el país. ha anunciado que "la empresa española parte como favorita."

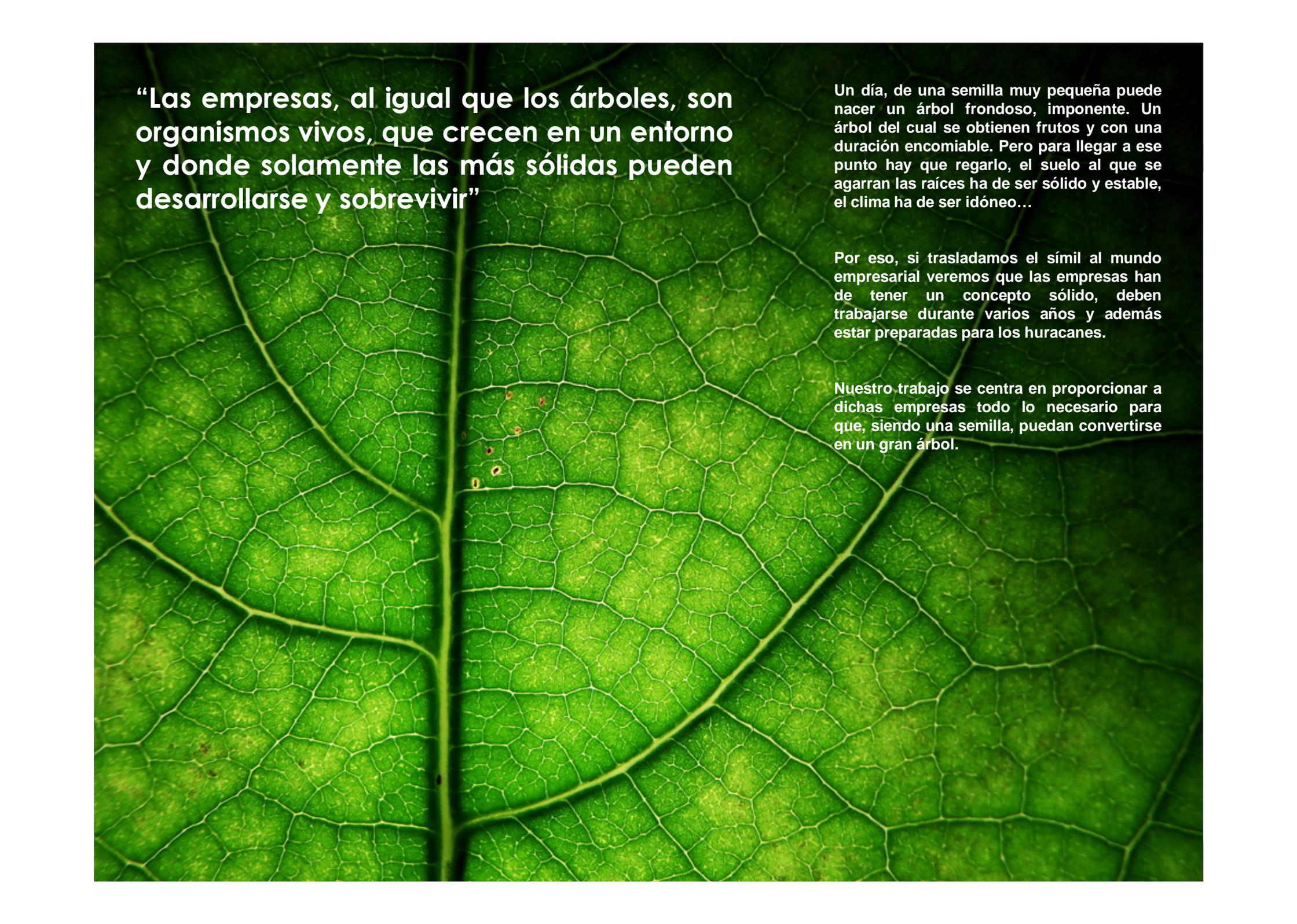
En este momento la inversión española en Turquía supone menos del dos por ciento.

España es percibida como un país muy europeizado en el corto plazo y se desea seguir el mismo modelo.



- Porque es la 6ª economía de la UE y la 17ª a nivel mundial
- Porque crece a una media del 7%
- Porque tiene una población de 60 millones de personas, de las que las dos terceras partes son menores de 34 años. (edad media del país: 29 años)
- Porque tiene mano de obra cualificada y preparada
- Porque políticamente es estable.
- Porque no tiene aranceles a la importación de muchos productos españoles
- Porque es el país europeo donde menos se tarda en constituir una empresa

3. Motivos para la internacionalización



“Las empresas, al igual que los árboles, son organismos vivos, que crecen en un entorno y donde solamente las más sólidas pueden desarrollarse y sobrevivir”

Un día, de una semilla muy pequeña puede nacer un árbol frondoso, imponente. Un árbol del cual se obtienen frutos y con una duración encomiable. Pero para llegar a ese punto hay que regarlo, el suelo al que se agarran las raíces ha de ser sólido y estable, el clima ha de ser idóneo...

Por eso, si trasladamos el símil al mundo empresarial veremos que las empresas han de tener un concepto sólido, deben trabajarse durante varios años y además estar preparadas para los huracanes.

Nuestro trabajo se centra en proporcionar a dichas empresas todo lo necesario para que, siendo una semilla, puedan convertirse en un gran árbol.

La internacionalización puede venir provocada por diferentes factores y/o motivaciones:

1º) Jurídicos

Puede haber negocios íntimamente ligados a la legislación. Como ejemplo se puede citar la energía solar.

2º) Económicos

El hecho de poder comprar para más locales ayuda a obtener mejores condiciones con proveedores.

3º) Marketing

Optimiza campañas de marketing ya que la difusión de una campaña es mucho mayor. Además potencia la imagen de marca: la percepción de un negocio que está presente en varios países es mucho más positiva que una nacional porque **implica que es realmente buena.**

4º) I+D

Perfecciona el modelo de negocio: aquellos negocios que pueden tener un excedente de stock pueden apoyarse en otros países a modo de outlet.

Aporta más información sobre los clientes: diferentes tallajes, gustos, hábitos de compra, necesidades... el propio mercado nos nutre.

Ayuda a desarrollar nuevas líneas de negocio.

5º) Estratégicos

En un entorno como el actual, el enfriamiento del consumo interno, la saturación de algunos sectores y/o mercados, la capacidad adquisitiva...condicionan el futuro de muchos negocios.

Ejemplo: construcción-inmobiliaria

Factores de decisión favorables a la internacionalización:

Baja distancia cultural

Grado de democratización
Masculinidad vs Femenidad
Aversión al riesgo
Orientación al c/p vs l/p
Individualismo vs Colectivismo
Etc

Baja distancia geográfica

Nivel de renta per capita medio o medio-alto

Una diferencia muy desfavorable podría hacer que una marca no fuera competitiva o bien que los ingresos de la central no compensaran.

Tasa de desempleo

Puede considerarse positivo o negativo en función de su nivel, pero en cualquier caso la franquicia se adapta a cualquier circunstancia. Ejemplo: Microfranquicias.

Grado de corrupción bajo

Seguridad judicial para el cumplimiento de contratos

Desventajas de la internacionalización:

1º) Mentalidad global

Las enseñanzas deben estar dirigidas por un equipo directivo de mentalidad internacional: lo bueno para un mercado puede no ser bueno en otro, y se gestionan redes.

Diferentes culturas, ubicaciones, cambios políticos, economía turbulenta...

Por tanto, no todos los negocios están preparados o decididos para esta nueva forma de gestión.

2º) Inversiones y gastos

En algunos casos la internacionalización conlleva inversiones estructurales cuya rentabilización se observa en el medio o largo plazo.

Desventajas de la internacionalización:

Además los costes de expansión suelen ser mayores que a nivel nacional por motivos de distancia, traducciones, adaptaciones de material, estudios de mercado, etc.

3º) Posibilidad de modificación del modelo de negocio

Factores culturales pueden ser causa de modificación de un modelo de negocio, que conlleve una pérdida de know how, posición competitiva, tiempos, dificultad para encontrar personal y/o tecnología, etc.

4º) Posibilidad de dificultades logísticas

4. Requisitos para la internacionalización

Estratégicos

Tener una estrategia clara sobre:

- Producto o servicio a comercializar
- Forma jurídica o comercial para la comercialización
- Tiempos de actuación
- Mercados interesantes
- Impacto económico en la empresa
- Fuentes de ventajas competitivas
- Etc

Jurídicos

- Conocer la legislación local en materia de RRHH, exportaciones, regulación de la actividad...
- Disponer de un contrato adaptado a la legislación local y/o a la estrategia empresarial

Económicos

Tener un business plan completo que incluya:

- Fuentes de ingresos por áreas territoriales
- Gastos logísticos y de expansión
- Estructuración de la Central
- Inversiones a realizar
- Necesidades de financiación
- Período de recuperación de las inversiones
- Modelo de negocio adaptado a la realidad local

Operativos

- Registros de marca
- Software de gestión
- Programas de formación y asistencia

Empresariales

Experiencia en la gestión del modelo
Capacidad gerencial
Presupuesto y facilidad al crédito
Posición competitiva general

Otros factores externos a tener en cuenta

- Climatología del país o la zona
- Naming favorable o desfavorable
- Hábitos culturales de la región
- Situación de las infraestructuras
- Existencia y consistencia de proveedores locales
- Idioma y diferencia horaria
- Festividades locales
- Percepción sobre negocios foráneos
- Etc

5. Errores habituales en la internacionalización de franquicias

Inexperiencia

Si no se ha testado apenas el negocio en un mercado relativamente conocido como el español, ¿cómo se va a gestionar en otro desconocido?

Internacionalización espontánea

Querer aprovechar la oportunidad de que hay un candidato interesado o por esnobismo

Por financiación gratuita

Obtener fondos derivados de cánones por adelantado a coste financiero 0.

No tropicalización del concepto

Ejemplo: Churromanía

Falta de presupuestación

Abrir franquicias supone agilizar la expansión al tener menos costes, pero no es expansión a coste 0.

Desconocimiento jurídico

Se cede una marca que puede que no sea propiedad de la empresa, se desconoce qué es una master y su planteamiento contractual...

Por no medir el impacto de la internacionalización

A veces abrir en el extranjero puede no compensar (operaciones de master escasas en aperturas)

Falta de medios

¿Cómo se puede ir a una feria en Francia sin saber francés?...

6. El papel de una consultora especializada

Las crías de leones están desde el primer día expuestas a todo tipo de amenazas, la selva es dura y solamente sobrevive el más fuerte.

Para ello, no basta con el poder físico, hay que ser ágil, astuto y valiente. Al lado de su madre, les descubre los secretos de la selva para que puedan valerse por sí mismos y un día sean iguales que ella.

Entendemos nuestra posición de ayuda a la empresa de la misma manera: conociendo nuestro entorno, pensando constantemente y ofreciendo todo tipo de habilidades para lograr su fortaleza.

“A la hora de comenzar tu viaje, rodéate de quien te puede realmente ayudar”



Conocimiento del sistema

La franquicia es un sistema universal pero tiene sus peculiaridades

Mejores prácticas

Si una empresa ha tropezado anteriormente, conozca el porqué y cómo resolverlo

Acuerdos estratégicos

A veces es necesario tocar determinadas puertas y conocer la idiosincrasia nacional.

Rentabilidad

Hacerlo en el tiempo justo, con las inversiones adecuadas y los medios óptimos.

Dotaciones

Ofrece las posibles soluciones ante cualquier necesidad: servicios de traducción, creatividad, posicionamiento web, branding, adecuación de locales, comunicación, training equipos, mystery shopping, contratación personal, etc.

Cercanía

Existen oficinas comerciales de representación para poder realizar entrevistas personales.

Soporte consultivo general

Responder ante cualquier eventualidad que se presente: valoraciones económicas, redacción de contratos, estudios de mercado, estudios de competencia, análisis geotécnicos de ubicaciones, fiscalidad y aduanas, etc.

7. La Masterfranquicia como alternativa de inversión

Definición

Sistema de franquicia en el que el franquiciado a su vez asume las funciones de franquiciador principal en un área determinada.

Utilidad

Es bueno cuando el área es totalmente desconocida para la Central de franquicia, cuando el perfil de franquiciado es potente y cuando existen posibilidades de expansión masiva.

Soporte jurídico

Existe un contrato específico, cuyas características principales son:

- Subordinación de derechos
- Compromiso de Plan de desarrollo
- Reparto de cánones y royalties

¿Por qué comprar una master extranjera en España?

- Supone una doble vía de negocio:
 - Explotación de la franquicia
 - Explotación de la marca
- Independencia y proyecto empresarial amplio y a largo plazo
- Posibilidad de abrir nuevos nichos de mercado o sectores
- Diferenciarse de la competencia o aportar un soplo de aire fresco
- Posibilidad de disponer de buenos márgenes debido a los costes de producción
- Beneficiarse de la tradición y experiencia de un país (ropa interior de Colombia, fast food americano, moda italiana...)

Algunos ejemplos exitosos





Alberto Muñoz

Consultor Asociado

620 210 508

amunoz@mundofranquicia.com