



**Mercado de franquicias en España.** Aunque lejos de las cifras estadounidenses, este sistema se configura como uno de los más utilizados para adentrarse y fortalecerse en el sector.

# Franquicias

## Un modelo de negocio en crecimiento

**D**esea montar su propia agencia de viajes asumiendo el riesgo mínimo? ¿Qué le parecería contar en su proyecto con el respaldo de alguna de las empresas más poderosas del mercado? El sistema de franquicia, cuyo crecimiento se ha acelerado sensiblemente durante el último lustro, es uno de los más utilizados para adentrarse y fortalecerse en este sector. Se trata de la fórmula comercial de mayor crecimiento en el mundo y garantiza una eficiencia y rentabilidad difíciles de conseguir con los planteamientos tradicionales de los negocios, particularmente en las primeras etapas de su evolución. El sector viajes es uno de los que requiere menor inversión inicial, además de ser uno de los que más factura. Se obtienen beneficios al poco tiempo de iniciar la actividad, y tampoco se asumen riesgos de almacenaje de *stocks*. Cuenta con un índice de crecimiento sostenido y unas previsiones a corto plazo que ratifican esta tendencia. Con este sistema la central franquiciadora trabaja con una cartera de proveedores y consigue las mejores comisiones para sus afiliados, que mantienen su independencia y sólo han de preocuparse de captar clientes y ofrecerles el mejor servicio.

En Estados Unidos alrededor de un 66% de los establecimientos son franquicias, nivel que según las previsiones España alcanzará en pocos años dado el ritmo de crecimiento. Esto contrasta con el cierre de muchas oficinas tradicionales, forzado por la evolución del mercado. Oficinas ya en funcionamiento se han visto en la necesidad de asociarse según diversos patrones, para reducir riesgos y fortalecerse con el respaldo de una imagen de marca, unos métodos operativos, gestiones integradas de grupo, formación específica... En este campo de las agencias de viajes, donde los requisitos y licencias necesarios, así como los trámites burocráticos implícitos al negocio son de cierta

**Aunque en España sólo un 10% de los establecimientos son franquicias, en 2006 se sumaron cinco nuevas redes de agencias de viajes a la treintena ya existentes**

complejidad, el modelo franquiciador ha experimentado un importante despegue y a lo largo de la última década se ha ido consolidando espectacularmente, tanto en la importación como en la exportación de conceptos.

El salto ha sido protagonizado en muchos casos por los propios decanos del negocio. Es el caso de Viajes Marsans, que posee la primera licencia expedida para el ejercicio de esta profesión y constituye una de las redes franquiciadoras más importantes de España, con cerca de un millar de oficinas, de las cuales 242 son franquiciadas. Estas redes tienden además a crear sus propias mayoristas –Marsans creó Horizontes, y el Grupo Sercom, Ahoraviajomas.com–, ya que cuanto mayor es el número de puntos de venta, mayor es la competitividad y más fuerte la posición a la hora de negociar con las empresas proveedoras de viajes, empresas de transporte por carretera, compañías aéreas...

La apertura de oficinas es una de las prioridades de cada red. Plantour cuenta con 150 agencias de viajes y alcanzará con su plan de expansión las 200 agencias en España. Su objetivo es lograr las 500 agencias a través de un marcado plan de expansión. Sercom se ha propuesto gestionar más de 1.000 agencias para el año 2010.

### Todo un mundo de posibilidades

Las posibilidades de establecer los sistemas de franquicia en el mercado español de las agencias de viaje son diversas. En muchas ocasiones se ofrecen dos alternativas: franquicia o agencia asociada. La franquicia es utilizada especialmente por emprendedores que prefieren unirse al grupo de una manera exclusiva utilizando el título-licencia de la central, manteniendo el control total de su negocio; la agencia asociada es una forma de tener una agencia independiente con título propio pero que trabaja bajo la marca de un grupo fuerte aprovechando sus acuerdos comerciales.

Viajes Eroski propone una opción donde el franquiciado y propietario de la agencia, además de pagar un *royalty*, debe cumplir con los requisitos específicos de apertura de un negocio de estas características, como presentar el aval bancario o un seguro de responsabilidad civil, además de asumir otros gastos como la acreditación de IATA, imprescindible para que la agencia pueda vender billetes de avión. Otra posibilidad, como la que plantea el Grupo Qualitas, >

### Un nuevo modelo

**Es Viajes Marsans quien posee la primera licencia expedida para ejercer como franquicia. Viajes Barceló ha cambiado su imagen para acercarse a los clientes.**



### ¿CÓMO FUNCIONA EL SISTEMA?

La franquicia permite a una empresa ya existente o creada al efecto el uso de un modelo de negocio ya en funcionamiento, el nombre y la imagen corporativa asociada. En contrapartida debe pagar un canon de entrada y unos *royalties* o cuotas mensuales que pueden ser fijos o proporcionales sobre las ventas. El sistema puede parecer sencillo, pero resulta muy complejo en la práctica y debe ser estudiado con minuciosidad para no dejar lagunas en la firma de los contratos.



**La formación**  
**Es habitual**  
**que la empresa**  
**matriz forme**  
**a los empleados**  
**no sólo en los**  
**aspectos técnicos**  
**del trabajo,**  
**sino también**  
**en la cultura**  
**corporativa**  
**y el saber hacer**  
**de la compañía.**

contrato –para determinar a quién corresponden– son la contratación de proveedores, suministros de papelería de marca, gestión de telecomunicaciones y sistemas de información, campañas de publicidad, contratación telefónica, acceso a Internet y correo electrónico, si se ofrece o da acceso a los proveedores más idóneos y al soporte técnico e informático oportuno. Debe estipularse cómo se hará la planificación de las acciones de marketing. En los contratos que regulan este tipo de relaciones se suele fijar una duración mínima de cinco años prorrogables, aunque en algunos casos se exige un tiempo mayor. Dada la amplitud de compromisos que vinculan a la empresa franquiciadora y sus asociados, cada una de ellas sostiene un departamento de expansión cuya función es la búsqueda y

► es buscar la unión de agencias de viajes independientes para competir contra empresas con mayor estructura y potencial. Con este sistema las agencias buscan obtener mayores volúmenes de compra y una mayor capacidad de negociación, logrando cuotas de comisiones, *rappels* y promociones que individualmente no podrían alcanzar. Con el único pago de la cuota inicial la central aporta todos los trámites, gestiones y formación necesaria para la puesta en marcha de estas agencias, gestión del título de turismo según cada comunidad, tramitación del título o licencia de agencia de viajes, seguros de responsabilidad civil obligatorios y avales frente a la administración. No existe *royalty*, sino una cuota fija de asociación mensual, por lo que el propietario cuenta desde el primer momento con el 100% del margen comercial.

En el Grupo Atlantis todos los integrantes son empresarios independientes y cada oficina adherida posee su propio título, sin *royalties*. También el Grupo Glauka proporciona una independencia absoluta, garantizando que ningún asociado soporte riesgos de la empresa matriz; cada oficina tiene su propio CIF o NIF y su propio código turístico, no el de la

**Existen formas de asociación que permiten una mayor independencia. La oficina se beneficia de las ventajas de trabajar con un gran grupo sin pagar gravámenes**

franquicia, aunque ésta participa con la Administración Pública en la tramitación de cualquier documentación. Esta independencia no significa estar solo en la aventura empresarial, ya que la oficina se beneficia de las ventajas de trabajar con un gran grupo de agencias con márgenes preferenciales, con herramientas de vanguardia, con la misma información que el resto de agencias de la cadena..., pero sin pagar los gravámenes o *royalties* que cobran la mayoría de franquicias en diversos conceptos. Esta fórmula no pasa por cobrar del asociado sino por conseguir los mejores *rappels* de venta globales que ofrecen los mayoristas con la suma de venta de todas la agencias, sin disminuir la comisión particular de cada una.

**Qué implica el contrato**

La colaboración y asesoramiento en los aspectos relativos al servicio es uno de los compromisos habituales de la central franquiciadora, pero también pueden extenderse a otros asuntos relacionados como el campo legal, financiero, fiscal, laboral y –por supuesto– el de la formación de los empleados. Para que el negocio marche de acuerdo al estilo marcado por el franquiciador lo habitual es que la empresa matriz imparta ciclos de formación a los empleados. Esta formación puede estar incluida en el *royalty* o estar sujeta a una financiación compartida.

Los beneficios que aporta a la empresa franquiciada el asociarse con la franquiciadora son novedosos y variados y alcanzan hasta la obtención de créditos favorables en determinadas entidades bancarias, para las cuales este modelo de negocio constituye un objetivo prioritario. Es evidente la importancia de escoger una matriz que establezca un diálogo transparente y con suficiente solidez financiera para mantener una correcta asistencia de su red de establecimientos. Otros aspectos que deben concretarse en el

examen de inversores dispuestos a trabajar bajo el paraguas de su marca, siguiendo sus pautas, método y organización a cambio de una asistencia, entrenamiento y orientación continuos. Uno de los problemas más graves que puede surgir deriva de la capacidad que tenga el franquiciador para dar la cobertura y asistencia necesarias a su red. Sonados fracasos demuestran que del buen funcionamiento de cada central de franquicias depende la supervivencia de la red.

En el panorama actual de franquicias de agencias de viajes en España, las grandes empresas –con mayor capacidad para reforzar este departamento– son cada vez más fuertes en el mercado con un vertiginoso ritmo de crecimiento en la apertura de establecimientos. En muchos casos los titulares de estas oficinas suelen ser dueños de varias de ellas, síntoma de buena marcha.

**A la hora de elegir**

Antes de firmar un contrato de franquicia las cuentas deben hacerse con realismo y sentido común. Aunque casi todas las centrales en activo concretan las cantidades necesarias para poner en marcha cada negocio, esta cuestión puede variar muchísimo en cada caso: tamaño del local, ubicación, necesidad de reformas... Estos aspectos pueden sumar miles de euros de diferencia y a ellos habrá que sumar, entre otras cosas, sueldos y seguros sociales e impuestos.

**Uno de los problemas más graves que puede surgir deriva de la capacidad que tenga el franquiciador para dar la cobertura y asistencia necesarias a su red**

La oficina franquiciada deberá pagar un canon de entrada y el *royalty* por los servicios prestados y el uso y disfrute la marca. Podrán existir otros tipos de canon destinados a cubrir las campañas publicitarias y de marketing que se planifiquen y que benefician a todo el grupo. Puede ser un porcentaje sobre ventas o una cantidad fija. Estos ingresos suelen pasar a un fondo destinado a las campañas.

La clave para identificar la central franquiciadora más adecuada es la información, que permitirá al futuro empresario proyectar una cuenta de explotación donde se refleje la rentabilidad del negocio y la amortización de la inversión realizada. Es aconsejable hablar con el mayor número posible de franquiciados y revisar las cuentas anuales.

Otro factor a tener en cuenta es el de la especialización. Giramondo ha lanzado Giramondo Jeans, la primera agencia de viajes para jóvenes. La diferenciación es también la apuesta de Viajes Gheisa, grupo que en 2001 se percató de la necesidad de aportar algo que les distinguiera de la multitud de enseñanzas existentes, optando por el turismo de calidad y de golf. Es obligado mencionar el ejemplo de Carlson Wagonlit Travel, empresa especializada en los viajes de negocios que facturó durante 2006 en España más de 561 millones de euros. A lo largo de este año la empresa creará los llamados Near Shore Center, centros de gestión orientados a empresas españolas que desean ser atendidas en el territorio nacional con un servicio excelente.

Muchas cadenas franquiciadoras han lanzado al mercado nuevas propuestas de negocio que complementan su tradicional oferta. Las franquicias multiconcepto son una forma de ampliar su espectro de público dentro de su actividad, una vez constatado el éxito de la primera marca. □

**El éxito de los grandes**  
**El panorama actual de franquicias de agencias de viajes en España para demostrar que las grandes empresas son cada vez más fuertes, con un ritmo vertiginoso de apertura de establecimientos.**

EMPRESAS	INVERSION desde	ENTRADA canon desde	ROYALTY	PUBLICIDAD Canon	CONTRATO Duración	LOCAL m <sup>2</sup>	TIPO LOCAL	POBLACIÓN	AGENCIAS	AÑO DE FUNDACIÓN	SEDE	TELÉFONO	EMPRESAS
ab Club del Viaje	19.500	Incluido	180€/mes	0	5 años	30m	Fachada 4 m	5.000 hab	60	1997	Madrid	916 700 209	ab Club del Viaje
Grupo Glauka	9.000	6.000	0	0	Indefinido	20m	Ubicación	5.000 hab	391	1997	Huesca	974 416 113	Grupo Glauka
Almeida Viajes	14.500	14.500	140€/mes	0	Indefinido		Escaparate	5.000 hab	126	2004	Málaga	952 212 200	Almeida Viajes
Atlantis Viajes	15.000	8.995	0	0	5 años	35m		10.000 hab	5	2003	Málaga	952 641 294	Atlantis Viajes
Barceló Viajes	30.000	18.000	2%-3%	0,25%	10 años	50m	Fachada, comercial	10.000 hab	365	1931	Baleares	971 448 034	Barceló Viajes
Caribbean Agencia de Viajes	15.000	3000	150€/mes	0	5 años	25-35m	Escaparate,comercial	6.000 hab	30	1997	Alicante	966 670 161	Caribbean Agencia de Viajes
Carlson Wagonlit Travel	56.000	10.000	Max. 1,5%	0,25%	5 años	55m	Comercial, industrial	50.000 hab	145	1877	Madrid	915 409 100	Carlson Wagonlit Travel
Check In Travels	18.000	9.000	0	0	5 años	50m	Comercial	15.000 hab	8	2001	Alicante	966 312 454	Check In Travels
Crucemar Cruceros	18.000	18.000	1%	0,00%	5 años	50m	Comercial	25.000 hab	2	1999	Madrid	913 095 131	Crucemar Cruceros
Eroski Viajes	24.000	6.000	2,50%	0	5 años	35-40m	Comercial	10.000 hab	293	1980	Vizcaya	944 486 947	Eroski Viajes
Estival Tours	15.000	7.000	0,5%-2%	0	10 años	30m	Comercial	5.000 hab	220	1989	Valencia	963 442 370	Estival Tours
Giramondo Viajes	12.000	6.000	Si	0	12 años	30m	Comercial	5.000 hab	45	1998	Alava	945 128 588	Giramondo Viajes
GO! Travel	19.820	19.820	275€/mes	0	5 años	20m	Escaparate 3m	8.000 hab	15	2000	Madrid	915 215 407	GO! Travel
Grupo 7 Viajes	14.260	6.000	1%	0	5 años	50m			19	1990	Madrid	902 903 717	Grupo 7 Viajes
Grupo Desfotur	15.000	Desde 8.000	0	0	Indefinido	20m	Valorable	5.000 hab	350	2005	Navarra	948 292 541	Grupo Desfotur
Grupo Oda Viajes	18.000	11.850	1-3%	0,50%	Indefinido	35m	Escaparate, comercial	5.000 hab	10	1992	Burgos	947 257 424	Grupo Oda Viajes
Grupo Qualitas	15.000	10.200	114,19€/mes	0	3 años	35m	Escaparate	5.000 hab	180	2002	Valladolid	983 406 370	Grupo Qualitas
Grupo Viajes Ribermón	12.000	Incluido	0	0	5 años	25m	Calle	3.000 hab	21	1998	Valencia	962 681 922	Grupo Viajes Ribermón
Nuevos Horizontes Viajes	10.900	6.000	200€/mes	0	5 años	Desde 30m		5.500 hab	54	1979	Ciudad Real	926 226 259	Nuevos Horizontes Viajes
Plantour Viajes	22.400	Incluido	155,82€/mes	0	5 años	30m	Comercial	10.000 hab	150	2003	Baleares	902 515 727	Plantour Viajes
RACC	21.000	9.000	1%-3%	0,5%-1%	5 años		Escaparate	15.000 hab	222	2002	Barcelona	902 307 307	RACC
Stop Travel (Plataforma Sercom)	12.000		100€/mes	0	A convenir	20m	Comercial	5.000 hab	20	2006	Navarra	902 227 745	Stop Travel (Plataforma Sercom)
Viajes Ecuador	24.000	6.000	3% ventas	0	5 años	40m	Comercial	9.000 hab	400	1959	Bilbao	944 206 065	Viajes Ecuador
Viajes Gheisa	40.000	9.000	1,50%	0,50%	5 años	30m	Campos de golf	30.000 hab	51	1989	Valencia	963 965 369	Viajes Gheisa
Viajes Iberia	30.000	Incluido	0-3%	0	8 años	35m	Comercial	10.000 hab	500	1930	Madrid	902 999 302	Viajes Iberia
Viajes Incavisa	9.000	6.000	1%	0	5 años	40m	Escaparate	10.000 hab	42	1973	Palencia	979 170 116	Viajes Incavisa
Viajes Marper Tours	12.000	Desde 6.000	2%	0	5 años	25m	Zona de paso	20.000 hab	9	2001	Zamora	980 509 989	Viajes Marper Tours
Viajes Marsans	60.000	6.000-12.000	Max 2%	Max 1%	5 años	50m	Escaparate, comercial	30.000 hab	805	1910	Madrid	913 433 158	Viajes Marsans
Viajes Tabora Tours	15.025	5.900	1,50%	0		40m	Comercial, centrico	25.000 hab	12	1996	Valencia	963 390 466	Viajes Tabora Tours
Viajes Tour Oasis	35.000	8.500	1%	0	5 años	30m			5	1995	Sevilla	954 692 504	Viajes Tour Oasis
Zafro Tours	19.500	6.000	1%	0	A convenir	30m	Comercial	10.000 hab	660	1989	Alicante	965 268 160	Zafro Tours

Nota: En la inversión inicial, la mayor parte de las empresas incluyen también el canon de entrada