



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales- ICAE

# **VALORACIÓN DEL CRECIMIENTO ESTRATÉGICO VÍA FRANQUICIAS PARA MAKRO PAPER SUMINISTROS DE PAPELERÍA S.L.**

Autora: Isabel Mata  
Tutora: Carmen Escudero

Madrid  
junio 2015



**VALORACIÓN DEL CRECIMIENTO ESTRATÉGICO VÍA FRANQUICIAS PARA MAKRO PAPER  
SUMINISTROS DE PAPELERÍA S.L.**

Isabel  
Mata  
Sanz

## Índice

I. Índice de figuras .....	4
II. Resumen .....	5
1. INTRODUCCIÓN. ....	6
1.1. Justificación del tema .....	6
1.2. Objetivos del análisis.....	6
1.3. Método del caso y fuentes de información.....	7
2. PRESENTACIÓN MAKRO PAPER SUMINISTROS DE PAPELERÍA S.L. ....	10
2.1. Modelo de negocio .....	11
2.2. Nivel competitivo: alcance estratégico.....	19
3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	22
4. MÉTODO DE CRECIMIENTO. EL SISTEMA DE FRANQUICIAS .....	28
4.1. La franquicia y su explotación para Makro Paper.....	32
5. VALORACIÓN PROPUESTA DEL CRECIMIENTO ESTRATÉGICO VÍA FRANQUICIAS PARA MAKRO.....	34
5.1. Adecuación .....	34
5.2. Factibilidad .....	48
5.3. Aceptabilidad.....	49
6. CONCLUSIONES.....	53
7. BIBLIOGRAFÍA.....	55
8. ANEXOS.....	56

## I. Índice de figuras.

Figura 1. Imagen de empresa de Makro Paper .....	9
Figura 2. Marca de la línea de productos de oficina de Makro Paper .....	11
Figura 3. Marca de la línea de productos escolares de Makro Paper .....	11
Figura 4. Evolución de ingresos de explotación Makro Paper (2000 – 2012) .....	14
Figura 5. Perfil financiero Makro Paper .....	16
Figura 6. Actividades clave de Makro Paper.....	18
Figura 7. Estrategias precio – valor percibido .....	20
Figura 8. Estrategias de expansión.....	23
Figura 9. Indicadores de Consumo.....	36
Figura 10. Gasto medio anual (€) por persona en papelerías españolas (2006-2013) .....	37
Figura 11. Sector de las franquicias en España (2008-2014) .....	38
Figura 12. Resumen listado competencia directa para PLUS&Campus.....	42
Figura 13. Nº Establecimientos franquiciados sector <i>retail</i> (2011 – 2014) .....	44
Figura 14. Recursos intangibles de Makro.....	47
Figura 15. Recursos tangibles de Makro.....	47
Figura 16. Cuentas previsionales de Pérdidas y Ganancias (Años 1 - 4) para Makro.....	52
Figura 17. Esquema resumen aspectos cubiertos en el trabajo.....	55

## **II. Resumen.**

En un contexto global dinámico donde los objetivos empresariales sobrepasan los mínimos de supervivencia, una empresa española se plantea su expansión mediante franquicias. El trabajo trata de cubrir el proceso de valoración de la decisión tomada. A través de un enfoque racional y cualitativo se muestra el planteamiento de la dirección de la empresa y sus condicionantes. Posteriormente se expone el contenido de las franquicias como método de crecimiento y sus aspectos aplicados para la empresa objeto. Y por último, en base a todos los factores que envuelven el caso, se procede a una propuesta de valoración mediante criterios racionales. Para el trabajo se ha optado por analizar el supuesto en base a los niveles de adecuación, factibilidad y aceptabilidad que presenta la decisión de crecimiento de la empresa. En cuanto a las conclusiones, éstas ponen de manifiesto que para el caso planteado sí existen altos grados en los criterios y su relación con la decisión de la compañía.

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Justificación del tema.**

Los rasgos de inestabilidad que presenta el panorama actual español reflejan la necesidad de cambio del país pero, sobretodo, de las organizaciones. En este marco, las empresas y su actividad cobran un papel fundamental para la recuperación económica.

Sin embargo, los hechos demuestran que las empresas españolas se enfrentan a obstáculos o restricciones que impiden la expansión de su actividad. Prueba de ello es que la mayor parte del tejido empresarial sigue estando compuesto por empresas de pequeñas o medianas dimensiones, PYMES<sup>1</sup>, como ya venía haciendo a lo largo del tiempo.

Todos estos rasgos, unidos a los que presenta el actual momento de desarrollo de sistemas y de la globalización, nos llevan a pensar que el poder potencial y las posibilidades de crecimiento de muchas de estas empresas son muy altas. Creímos que esto es así porque su recorrido en el tiempo, lograran o no triunfar, les ha reportado ventajas en conocimientos y habilidades sobre sus negocios, y por eso quisimos tratar de justificar estos aspectos para un caso concreto muy representativo como el expuesto en el presente trabajo.

Por todo ello creímos muy oportuno valorar un caso en el que una empresa desee crecer mediante franquicias, evaluando los obstáculos a los que se enfrente, las oportunidades que el entorno en conjunto le ofrece o el nivel de potencial de sus recursos y capacidades que como empresa preexistente ya posee.

## **1.2 Objetivos del análisis.**

El objetivo principal consiste en la valoración de la estrategia que actualmente se plantea la compañía mencionada en el título. Se trata de una empresa dedicada al sector de la distribución de artículos de papelería en España y parte de la Unión Europea. Sobre ella y las variables que la envuelven aplicaremos un proceso de análisis racional.

---

<sup>1</sup> Se considera PYME aquella empresa que cuenta con menos de 250 trabajadores y/o tiene un volumen de negocio anual no superior a 40 millones de euros o un balance general no superior a 27 millones de euros. De acuerdo con el Directorio Central de Empresas, el número de PYMEs activas en 2013: 3,12millones.

Primeramente se presentan los puntos de partida de la empresa y el camino estratégico que quiere seguir con su entrada en el nuevo modelo de negocio de las franquicias. Y posteriormente componemos la valoración objetivo con base a los niveles racionales de adecuación, factibilidad y aceptabilidad que el caso en conjunto presenta.

### **1.3 Método del caso y fuentes de información.**

El esquema general del trabajo se centra básicamente en contenido de tipo inductivo con la aplicación de herramientas características de este enfoque sobre la empresa objeto de análisis.

Por su parte, la perspectiva inductiva se utiliza para la formulación de la viabilidad del método de crecimiento a implementar por la empresa. Para ello se sigue un proceso de recogida de datos, análisis y, finalmente, formulación de conclusiones particulares en nuestro caso. Los dos primeros puntos son clave para este proceso. El enfoque inductivo incluye metodología cualitativa que añadiremos también al proyecto. Respuestas a cómo afrontar ese tipo de proyecto en relación a sus capacidades o el por qué de determinados patrones de comportamiento internos y externos son parte del mismo. Es por ello que las hipótesis son de naturaleza explicativa ya que formulamos relaciones causa-efecto entre variables independientes, como el modelo de franquiciado, y dependientes, la empresa y sus condiciones, explicando, así, un modelo dinámico y flexible.

En cuanto a los enfoques estratégicos que han servido para presentar y guiar el estudio, en su mayoría derivan de la escuela de la planificación y organización empresarial. Esta perspectiva se centra en la causa de las estrategias de crecimiento, siendo esta escuela la precursora de lo que hoy se conocen como estrategias de crecimiento. Así, sus formulaciones nos serán puntos de partida para nuestros análisis.

En relación a la obtención de datos, la información de tipo financiero fue obtenida de la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) con información en línea sobre más de 850.000 empresas españolas. Permite realizar estudios microeconómicos de las partidas de sus balances o ratios corporativos y sectoriales con datos macroeconómicos. Por otra parte, también se ha utilizado el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de España (INE), que

reúne todas las empresas españolas y sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional. Su objetivo básico es la consecución de encuestas económicas por muestreo.

En cuanto a la información teórico-científica, los artículos consultados provienen de manuales, libros y de bases de datos académicas. Fundamentalmente de Business Source Complete, que contiene una amplia colección de textos completos y registros bibliográficos de publicaciones académicas sobre temas empresariales desde 1886. También destacar la consulta a la fuente Dialnet, base de datos con contenidos científicos y hemeroteca virtual de artículos hispanos de carácter interdisciplinar.

Por su parte, aunque la literatura sobre el tema de las franquicias es bastante extensa, la mayor parte de los estudios realizados están centrados en el mercado norteamericano, lo que supuso un problema inicialmente. Por ello, en nuestro trabajo partimos de los datos que mayor luz arrojan al escenario español, el “Informe de la Franquicia en España 2013” presentado por Tormo&Asociados<sup>2</sup>, y el Informe “La Franquicia en España 2015”, de la Asociación Española de Franquiciadores.

Toda la información anterior fue completada con la obtenida de las páginas web de los franquiciadores o dossiers informativos al franquiciado como consecuencia de problemas en la falta de congruencia encontrada en otras guías. Caso a caso se fueron resolviendo estas dudas con todos los datos que pudieron encontrarse. No obstante, la falta de información sobre algunas de las variables obligó finalmente a utilizar criterios racionales de selección. De esta forma fueron eliminadas cadenas de franquicias que las guías indicaban que eran españolas y que, en realidad, no lo eran. Al final, y una vez depurada toda la información disponible en la base, la muestra final quedó integrada por X cadenas.

En cuanto a los datos relativos a la empresa, partimos de la información pública sobre la misma y fuentes primarias propiamente internas a las que también se ha podido acceder a través de entrevistas personales con uno de los encargados en comunicación de la compañía: David Cabezón<sup>3</sup>. Se produjeron un total de tres entrevistas de carácter abierto, lo que permitió una visión general más amplia del caso y los planteamientos racionales de los que surge. Éste último proceso fue vital para el trabajo porque supuso el acceso a información privilegiada imprescindible para la consecución del proyecto.

---

<sup>2</sup> Empresa dedicada a la consultoría de franquicias.

<sup>3</sup> Detalle del perfil en el apartado bibliográfico.

## 2. PRESENTACIÓN DE MAKRO PAPER SUMINISTROS DE PAPELERÍA S.L.

Makro Paper o Makro, nombres abreviados con los que también nos referiremos a la empresa en el resto del proyecto, es una compañía con quince años de recorrido en la prestación de servicios de almacenamiento, distribución y logística de todo tipo de mercancías relacionadas con el sector de papelería, material de escritorio, mobiliario de oficina y productos relacionados con el mundo de la informática a nivel nacional e internacional. Se trata de una sociedad limitada surgida, establecida y fundada en el año 2000 con domicilio y sede central en Alcázar de San Juan, provincia de Ciudad Real.

**Figura 1. Imagen de marca de la empresa Makro Paper.**



Fuente: *Makro Paper*, Página web corporativa,  
<http://www.makropaper.com>, recuperado en Mayo 2015.

El nombre de la compañía y el que representa su imagen de marca ha experimentado ciertos cambios como consecuencia de las decisiones de la dirección a través del tiempo. En sus inicios la empresa utilizaba un pequeño logotipo circular de diferentes colores junto al nombre tradicional de la compañía. Actualmente se mantiene éste último (Figura 1) con un añadido: la M inicial de su denominación. La nueva imagen de la empresa se configura con una misma tonalidad azulada acorde con la idea de la alta dirección que, según la información a la que se ha podido acceder, era promover la uniformidad y homogeneidad para facilitar la asociación entre la imagen, la marca y la empresa en conjunto.

En relación a su organización interna, ésta responde a un modelo clásico de estructura funcional. Se compone de los departamentos de la Dirección Central, Administración Financiera, Marketing y Ventas, y Logística y Distribución. El papel del Consejo General de Administración dentro de la empresa recae sobre los propios socios, diez en total, quienes, convocados en Junta General, escogen a aquellos que formarán el consejo durante los próximos años. De esta forma, en dicha asamblea se delegan los poderes del Consejo de Administración al presidente, al secretario y a dos vocales, los que, como requisito, deben formar parte de la empresa previamente como socios.

En cuanto a los clientes se refiere, cuenta con más de 55.000 uniendo las cuotas de España y Portugal. Dentro de la cartera de los mismos, la empresa cubre dos perfiles: venta a detallistas/minoristas y venta directa a otras empresas para sus propios suministro (B2B: *Business to Business*). También lleva a cabo actividades de exportación de numerosas de sus marcas a 12 países de la Unión Europea.

Su almacén central dispone de 31.000 m<sup>2</sup>, y el resto de sus almacenes, localizados a lo largo de la península, en las Islas Canarias e incluso Uruguay, cuentan con más de 21.900 m<sup>2</sup>.

La política visible desde su propia página web, aquella que rige el negocio y en torno a la que gira su modelo empresarial es la de "*crear productos de calidad para la plena satisfacción de los consumidores*"<sup>4</sup>. Bajo este principio han desarrollado más de 2.000 productos diferentes que responden a marcas como PLUS OFFICE (Figura 2) y Campus University (Figura 3). También ostentan el derecho exclusivo a la distribución en el mercado español de varias marcas internacionales líderes en el mercado mundial de material de escritura y cintas correctoras respectivamente. Sus productos, destacan por su alta calidad, a precios más bajos que otros de sus competidores y con alta rotación productiva. Makro Paper mantiene un stock mínimo permanente de más de 8.000 artículos de todas las categorías tratando de dar respuesta lo más eficientemente posible a la demanda y su variabilidad. Además, también cuenta con un servicio de atención personalizada por profesionales repartidos en todas las zonas de manera que pueden visitar a los clientes y aumentar el grado de seguimiento y calidad del servicio. Tratan de ser el soporte que cubra las necesidades lineales que presenten sus cliente de forma directa y personal, conformando, así, el área comercial.

---

<sup>4</sup> Makro Paper, Página web corporativa, <http://www.makropaper.com>, recuperado en Mayo 2015.

**Figura 2. Marca de la línea de productos de oficina de Makro Paper.**



Fuente: *PLUS OFFICE*, Página web corporativa,  
<http://www.makropaper.com>, recuperado en mayo 2015.

**Figura 3. Marca de la línea de productos escolares de Makro Paper.**



Fuente: *Campus University*, página web de marca,  
<http://www.campusuniversity.org/escritura/index.html>, recuperado en mayo de 2015.

## **2.1. Modelo de Negocio**

A continuación pasamos a definir el modelo de negocio de Makro Paper. El concepto de negocio será entendido como la selección concreta que cada empresa hace de las funciones y grupos de clientes que quiere atender, y para el estudio de su modelo nos serviremos del presentado por Osterwalder, 2004. Posteriormente, el modelo pasó a convertirse en una herramienta estratégica conocida como el “lienzo de negocio”: Modelo Canvas. Su principal aportación es la conceptualización de nueve elementos

que conforman la base fundamental de cada modelo de negocio. Así, con este planteamiento se pone de manifiesto la significativa relevancia que cobra la descripción del modelo de negocio en un proceso de definición, implementación y seguimiento de las estrategia.

Por tanto, estos nueve aspectos en el caso de nuestra empresa son los siguientes:

a) *Propuesta de valor.* En Makro Paper, el principal valor que tratan de transferir el conjunto de productos y servicios a sus clientes puede observarse desde las perspectivas cuantitativa y cualitativa. De esta forma, el valor de Makro Paper gira en torno a la competitiva relación calidad-precio que presentan con su oferta y por la que sus clientes eligen a Makro y no a otros de sus competidores. En el caso de la calidad, el alto grado de la misma percibido a través de la gestión de sus productos y los rasgos de los mismos. Makro trata de facilitar la cobertura de necesidades presentes y futuras aportando mejoras e innovando en el diseño y las utilidades de los productos que conforman su cartera actual, todo ello a precios muy competitivos como venimos indicando. Uno de los productos que mejor lo ejemplifica es el desarrollo de una grapadora única en el mercado que no requiere grapas para agrupar documentos. Un sistema innovador de corte y unión del papel en forma de lazo. Además, la empresa cuenta con la certificación ISO 9001 e ISO 14001 de la Organización Internacional de Normalización. Se trata de una federación mundial de organismos nacionales de estandarización (organismos miembros de ISO). La primera de las normas se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita gestionar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. La ISO 14001 especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permita a una organización desarrollar e implementar una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre aspectos ambientales significativos.

b) *Segmento de clientes.* Como bien se indicó en la presentación de la compañía, ésta dirige la transmisión del valor de su oferta a dos grupos de clientes, lo que configura un espectro de mercado segmentado para Makro. Por un lado, la empresa se dedica a la venta a detallistas, es decir, minoristas o *retailers*, y por otro a la venta directa a otras empresas para sus propios suministro (B2B:

*Business to Business*). Ambos segmentos presentan relaciones, problemas, necesidades, rentabilidades y canales ligeramente distintos.

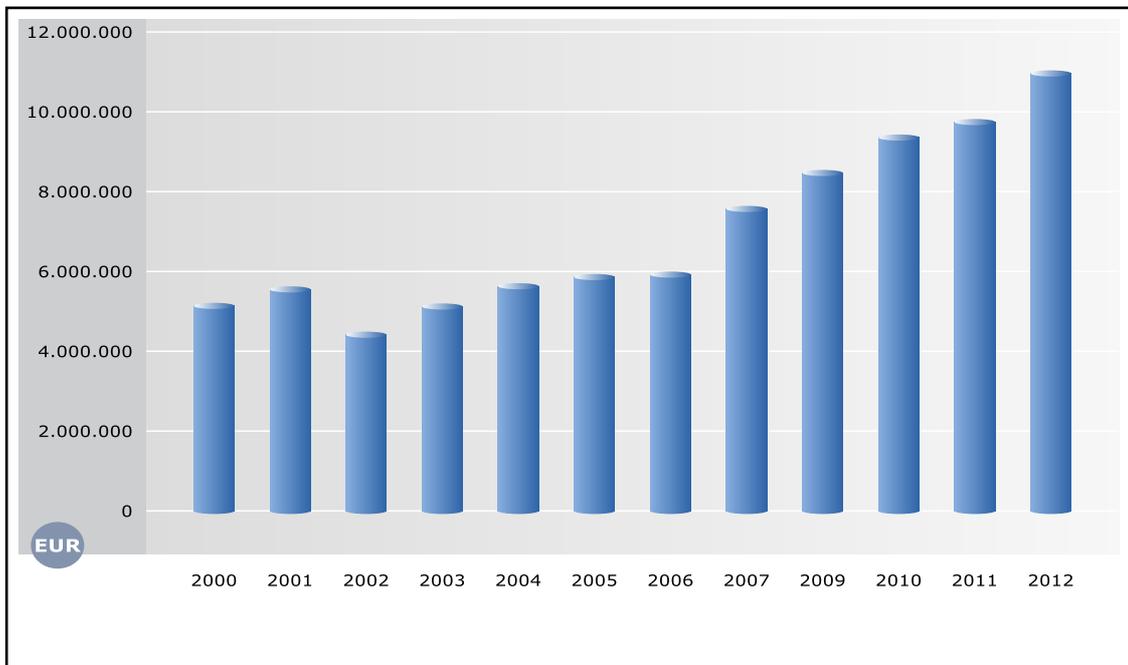
- c) *Canales*. Se trata de la interfaz de Makro con sus clientes para la comunicación, venta y distribución; la forma en que hace llegar su propuesta de valor al cliente. Actualmente en Makro viene marcado por dos vías directas distintas, la asistencia personal y los servicios automatizados. Por un lado la empresa cuenta con un sistema comercial en el que, profesionales repartidos por el territorio geográfico que cubren, visitan de manera personalizada a los clientes. También se configura la asistencia personal vía telefónica con responsables localizados en el área comercial dentro de la sede central. Además, los clientes se sirven de la página web como sistema automatizado para el registro de sus demandas a la organización y ésta, a través de un sistema de *Newsletter*<sup>5</sup> electrónico, ofrece a sus clientes las promociones de que disponen cada mes. Otra de las opciones de contacto que Makro desarrolló en 2014 es la venta a través de la plataforma web Amazon, con presencia de más de 700 de sus productos.
- d) *Relación con los grupos de clientes*. El tipo de contacto que se produce es homogéneo y común para ambos perfiles de clientes. Con los dos segmentos la empresa se comunica a través de los mismos canales mencionados. Además, en Makro Paper se promueve a la mejora en la calidad de las relaciones para asegurar su mantenimiento en el tiempo, con comunicaciones periódicas y atención personalizada permanente. Para Makro resultan clave sistemas de planificación de recursos empresariales (*Enterprise Resource Planning: ERP*) y, en el ámbito de clientes, existen sistemas que aumentan la eficiencia en las relaciones con los mismos. Son conocidos como *Customer Relationship Management (CRM)*. De la información manejada se sabe que la compañía ya está gestionando la implantación de un nuevo modelo para este año, lo que supondrá una mejora clave en las relaciones existentes.
- e) *Flujos de ingresos*. La forma de generar ingresos para Makro la configuran, por un lado las ventas de los activos de su propia marca, y por otro la publicidad de productos de otras marcas del sector reflejados en los boletines mensuales a sus clientes. En base a los ingresos de explotación registrados (Figura 4), se observa

---

<sup>5</sup> Revista electrónica de noticias.

que la empresa ha ido alcanzando mayores cuotas en su actividad a lo largo del tiempo. Si paralelamente su estructura de costes se ha mantenido estable, el incremento en los ingresos habrá supuesto para Makro mayores capacidades de autofinanciación positivas para su consolidación en el mercado. Además, la determinación de sus precios sigue un mecanismo de predefinición fija y posterior variabilidad en base al volumen de ventas y el perfil del cliente (B2B o detallista).

**Figura 4. Evolución de Ingresos de explotación de Makro Paper (2000 – 2012).**



Fuente: compilado de la base de datos SABI, mayo 2015.

- f) *Estructura de costes.* Llegados punto nos encontramos ante ciertas limitaciones en el análisis puesto que no se dispone de la información necesaria para conocer el proceso de asignación de costes (fijos o variable) y, por consiguiente, la estructura de costes de Makro. Sin embargo, cabe destacar que, al tratarse de una empresa del sector de la distribución al por mayor, los volúmenes de producto con los que opera le permiten obtener ventajas competitivas como las que reportan las economías de escala, por ejemplo, en los procesos de

aprovisionamiento. Es por ello que los volúmenes resultan un aspecto clave a tener en cuenta en el modelo de negocio de Makro Paper.

- g) *Recursos clave.* A lo largo de la cadena de creación de valor de Makro se observan factores clave orientados a maximizar su propuesta de negocio. Para su exposición hemos separado sus recursos en tangibles e intangibles.

En relación con los recursos tangibles de la empresa, éstos se dividen en físicos y financieros. Los físicos más destacables según el campo de actividad al que se dirige los componen la amplia superficie de sus almacenes (31.000 m<sup>2</sup> en territorio nacional), lo que demuestra altas capacidades para la operativa de la empresa. También disponen de seis muelles de carga con espacio para 5000 pallets. Además, contrastando en base a las cuentas de diferentes periodos cedidas por la empresa, las cuantías de su activo fijo tienden a aumentar como consecuencia de las inversiones de la compañía en su estructura. Y por último, otro de los puntos fuertes de Makro lo forman las existencias mínimas de almacenamiento, el nivel de productos que Makro mantiene en *stock*, y éste supera los ocho mil, lo que de nuevo corrobora las amplias competencias que la organización presenta. En cuanto a los recursos financieros con los que la empresa financia su actividad, la Figura 5 resume con determinadas variables el perfil financiero de Makro y su evolución en el tiempo. Entre los indicadores utilizados, la rentabilidad económica mide la rentabilidad obtenida a partir de las inversiones en activo de la empresa. Se calcula dividiendo el beneficio antes de impuestos entre el total de activos. Por otro lado la rentabilidad financiera es el ratio que mide el número de veces que los beneficios antes de impuestos representan de los fondos propios. Y por último, el porcentaje de endeudamiento, que hace referencia a la proporción de recursos propios respecto de la deuda total. Como podemos comprobar, en general las magnitudes tienden a incrementarse en sentido positivo, lo que demuestra la evolución positiva en el incremento de las capacidades financieras de Makro.

**Figura 5. Perfil Financiero Makro Paper.**

Fecha	31/12/12	31/12/11	31/12/10	31/12/09	31/12/07	31/12/06
Moneda	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Ingresos de Explotación	10.961.734	9.743.309	9.355.146	8.467.345	7.566.680	5.921.155
Resultado antes de Impuestos	793.726	879.674	550.811	703.787	368.116	400.331
Resultado del Ejercicio	574.904	656.302	388.295	511.767	270.547	244.180
Total Activo	7.931.270	6.285.437	5.811.164	4.427.929	3.346.073	2.642.133
Fondos propios	4.470.885	3.780.858	3.128.770	2.627.861	2.057.009	1.786.462
Rentabilidad Económica (%)	10,01	14	9,48	15,89	11	15,15
Rentabilidad Financiera (%)	17,75	23,27	17,6	26,78	17,9	22,41
Endeudamiento (%)	43,63	39,85	46,16	40,65	38,52	32,39

Fuente: compilado de SABI, mayo 2015.

En cuanto a los factores inmateriales de Makro, éstos están conformados por los organizativos, humanos y tecnológicos. Los organizativos se refieren a los rasgos y aspectos que hacen destacar a la organización. En Makro se pueden destacar tres de sus componentes. En primer lugar se sitúa el amplio número de productos de su cartera de marca propia. En el campo de la distribución al por mayor, este tipo de unidades de mantenimiento de existencias son conocidas como SKUs. (*Stock Keeping Unit*)<sup>6</sup>. En segundo lugar destacan la confianza y lealtad de sus clientes. Ambas se han visto consolidadas a lo largo del tiempo como consecuencia de las buenas prácticas en relaciones con minoristas por parte de Makro. Y en el tercer lugar sobresalen sus buenas prácticas operativas reconocidas a través de las normas ISO mencionadas. En cuanto a los recursos clasificados por el criterio humano, Makro posee quince años de experiencia en el sector, lo que fortalece su perfil sobre el conocimiento y manejo de los recursos empresariales. Además, la formación que recibe su plantilla se

<sup>6</sup> Sinha, J. & Inman, J. & Wang, Y. & Park, J. (2005)

configura continua orientada al incremento de los niveles de eficiencia, innovación y motivación. Con ello la dirección trata de alinear de la mejor manera posible sus intereses y los de sus empleados. Por otra parte, la organización también ha ido ampliando su cartera de trabajadores, lo que refleja una clave fortaleza para Makro y el sector de la distribución. En cuanto a los recursos tecnológicos, la empresa cuenta con área tecnológica (I+D+I: Investigación + Desarrollo + Innovación) dedicada a la mejora de procesos de otros departamentos como son el comercial, de administración y de producción. En éste último la empresa invierte significativamente sus recursos en alcanzar el máximo nivel de automatización posible que incremente la eficiencia y el descenso de los costes. Otros de los recursos de los que dispone Makro dentro de la categoría tecnológica son los derechos exclusivos en la distribución de ciertas marcas internacionales expuestas posteriormente. Además, Makro también cuenta con un amplio listado de modelos industriales propios patentados.

h) *Alianzas clave*. Permiten a Makro la obtención de sinergias: acción de dos o más agentes cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. En el caso de nuestra empresa, ésta presenta dos tipos de relaciones con otros agentes. Por un lado, alianzas de complementariedad, de forma que Makro posee el derecho a la distribución exclusiva de las marcas PLUS JAPAN Y CELLO WRITTING INSTRUMENTS. Además, por otro lado Makro posee relaciones conocidas como *coopetition* (cooperación con la competencia) con el grupo BPGI® y la compañía QUANTORE. A continuación se muestran ciertos datos en relación a las empresas aliadas.

- PLUS CORPORATION: compañía japonesa fundada en 1948, con sede en Tokio, dedicada a la fabricación y comercialización de material auxiliar y mobiliario de oficina, así como del soporte de interiorismo de dichos espacios, entre otros. Sus ventas alcanzaron los 123.900 millones de yenes<sup>7</sup> en 2014. Además, es el Primer fabricante mundial de cintas correctoras, lo que supone una relación clave para Makro.
- Cello Group: Reconocido grupo indio fabricante de material de escritura

---

<sup>7</sup> PLUS CORPORATION, Cifras 2014, Página web corporativa, [www.plus.co.jp/en/](http://www.plus.co.jp/en/), recuperado en Mayo de 2015.

desde principios de los años 80. Cello ha ido logrando tasas de crecimiento de 12 % anual en el mercado interno y sus exportaciones crecen a un ritmo del 60%<sup>8</sup>.

- BPGI®: Business Products Groups International. Es una sociedad de responsabilidad limitada, constituida para promover los intereses y aumentar el poder de compra de distribuidores independientes de productos de oficina bajo un mismo marco global. Makro Paper forma parte del grupo.
- QUANTORE: Empresa holandesa distribuidora de material de oficina 24 horas. Dispone del centro logístico más avanzado en el sector ya que ningún otro competidor en el mercado cubre también las necesidades en el campo de la distribución al consumidor final. Observando datos en su página web<sup>9</sup> comprobamos su éxito: stock medio de 21.000 artículos y un nivel de servicio superior al 98,5% De esta manera Quantore conforma un agente clave al aliarse con Makro Paper en la distribución del material de ésta última en los Países Bajos desde 2014.

**Figura 6. Actividades clave de Makro Paper.**

DISTRIBUCIÓN	PLATAFORMA - RED
Actividades de Exportación dentro de la UE Dinamismo-Protección del Diseño: Marcas y Patentes Plan Aumento del Nivel de Automatización Estrategias de Distribución Exclusiva	Competitiva Variedad de SKUs (2114) Sistema de Gestión de la Calidad (ISO) Sistema de Gestión de Clientes (CRM) Presencia en Amazon

Fuente: elaboración propia a partir de la información del epígrafe 2.1.

- i) *Actividades clave.* Para este apartado la Figura 6 expone de manera resumida las actividades que de manera más relevante sobresalen en Makro Paper y su operativa. Algunas de ellas ya han sido explicadas anteriormente. En el caso de las actividades de exportación dentro de la Unión Europea, Makro suministra a

<sup>8</sup> Cello Group, Página web corporativa, <http://www.cellowriting.com>, recuperado en Mayo de 2015.

<sup>9</sup> QUANTORE, Página web corporativa, <http://www.quantore.com>, recuperado en Mayo 2015.

doce de sus países, entre los que destacan Portugal y Holanda. Además, más de 700 unidades de la marca Makro Paper se exponen a la venta también mediante la plataforma web de Amazon<sup>10</sup> desde 2014.

## **2.2. Nivel Competitivo: Alcance Estratégico.**

Esta dimensión de la organización hace referencia a aquello a lo que responde la estrategia competitiva que adopta nuestra empresa objeto. Preguntas como dónde se sitúa frente al resto de sus competidores y cuáles son las ventajas competitivas con las que opera en el espectro de mercado al que se dirige forman parte de este nivel empresarial. En éste último caso, con el modelo Canvas hemos podido identificar las claves del negocio de Makro, y éstas, junto con otras variables externas, conducen de una forma u otra a la obtención de dos tipos de ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación de producto (Porter, 1982). Por ello, en este apartado definiremos con cuál de estas formas Makro Paper se enfrenta a sus competidores.

Respondiendo a estas cuestiones surgen diferentes líneas teóricas que agrupan los tipos de estrategias, pero, para cubrir el contenido que nos ocupa desde estas perspectivas, se hace imprescindible la previa identificación de las unidades de negocio puesto que a cada una de ellas se le aplicará una dirección estratégica diferente.

Con este término se hace referencia a la agrupación o unidad empresarial diseñada para producir y comercializar uno o varios productos relacionados entre sí. Suelen estar dirigidos a sectores muy específicos y determinados, que suponen la oferta de productos más especializados. El concepto fue acuñado por la empresa General Electric cuando, ante su alto grado de complejidad, decide agrupar la diversidad de sus productos en función de los mercados a los que éstos se dirigían, como la industria, automotor, hogar o gobierno, entre otros.

En el caso de Makro Paper parece sencillo. Los productos que produce y comercializa están relacionados y cubren la misma necesidad en su espectro de mercado: el suministro de material de papelería y oficina. Es por ello que, para esta empresa, no existen unidades diferentes de negocio que supongan la necesidad de procesos de planificación estratégica distintos.

---

<sup>10</sup> Compañía estadounidense de comercio electrónico.

Siguiendo con lo expuesto anteriormente, para nuestro trabajo nos basaremos en la propuesta de adaptación: “El reloj estratégico” de Bowman (1996), profesor de Dirección Estratégica. Éste se fundamenta en los dos tipos de estrategia genéricos más ampliamente difundidos de Porter (1987): la ventaja competitiva<sup>11</sup> en costes y en diferenciación de productos. El modelo que hemos escogido plantea la posibilidad de que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación no sean tan mutuamente excluyentes como sugiere Porter, pudiendo observarse en la realidad empresas de éxito que ni son líderes en costes ni sus productos son los más diferenciados. La situación puede verse reflejada en la frase “productos con muy buena relación calidad-precio”.

**Figura 7. Estrategias precio – valor percibido.**

1	Bajo precio-bajo valor percibido.	Se corresponde con un segmento específico del mercado.
2	Bajo precio.	Existe riesgo de guerra de precios y bajos márgenes. Requiere ser líder en costes.
3	Híbrida.	Requiere desarrollar inversiones para mantener el bajo precio y la diferenciación.
4	Diferenciación: a) Sin aumento del precio b) Con aumento del precio	El valor percibido por los consumidores conducirá a mayores beneficios (sin aumento del precio) o, incluso con aumento de precio, si la percepción de mayor valor supera el incremento de precio.
5	Diferenciación focalizada	El valor percibido se dirige a un particular segmento (foco) , que paga los mayores precios.
6	Aumento del precio y mismo valor percibido.	Provocará mayores márgenes si los competidores no siguen esta estrategia y existe riesgo de perder cuota de mercado. Habitualmente es una ruta de fracaso.
7	Aumento del precio y reducción del valor percibido.	Solo es posible en situaciones monopolísticas u oligopolísticas con funcionamiento de cartel. En los demás casos suele ser una ruta de fracaso.
8	Mismo precio y reducción del valor percibido.	Suele conducir a pérdida de cuota de mercado. Ruta de fracaso, habitualmente.

Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por Bowman (1996).

<sup>11</sup> capacidades distintivas que le permitan, en comparación con sus competidores, lograr unos resultados superiores.

De este modo, el modelo del reloj expone la evolución de los diferentes niveles de estrategia en función de las variables precio y diferenciación. La interpretación (Figura 7) es que los clientes de las industrias basan su elección de compra entre una empresa u otra en función del nivel de dos criterios: el precio de los productos y el valor añadido que perciban de los mismos.

En base a la información que el encargado entrevistado nos reportó pudimos conocer más acerca del nacimiento y la evolución estratégica de Makro. La empresa como tal surgió en el año 2000, pero sus socios fundadores ya formaban parte anteriormente de otro grupo asociado de empresarios. Todos ellos se conocían y habían consolidado sus relaciones como cooperantes a lo largo del tiempo. Cada asociado era propietario de una empresa de distribución de artículos de papelería de otras compañías proveedoras de marcas propias reconocidas en el sector. Con su asociación trataban de alcanzar mayores ventajas comerciales de estos proveedores. Así, llegados a este punto se plantearon un proyecto común mucho más ambicioso: la creación de su empresa con productos de marca propia desarrollados en fábricas deslocalizadas, es decir, convertirse en su propio proveedor. Así surgió Makro Paper.

La sede de la organización se estableció en Alcázar de San Juan por la ventaja asociada a los costes que ofrecía la mediana población. Además, si la actividad principal trataría de los suministros a otras empresas, la localidad escogida se encontraba en el centro del territorio nacional, 140KM al sur de la capital.

En sus inicios la empresa se vio limitada por el desconocimiento y la falta de experiencia para encontrar empresas que produjeran los artículos de marca propia de Makro. Los propietarios conocían las fuertes estrategias de precios que se daba en un mercado como el suyo. Por ello desde la dirección se optó por seguir los pasos de otros de sus competidores: deslocalizar la producción a países como China, donde ésta podía llevarse a cabo con costes mucho menores.

De esta forma los socios fundadores configuraron un modelo de negocio integrador con el que, a través de los ingresos de las ventas de otras marcas y de sus primeros productos, han continuado en el desarrollo de una cartera compuesta actualmente por 2114 artículos de marca propia.

El camino recorrido por Makro ha permitido que actualmente, siguiendo con la

clasificación mostrada, la estrategia hacia la que orienta sus objetivos sea la tercera. Se trata de una perspectiva híbrida entre la diferenciación y los precios bajos, y consiste en proporcionar a sus clientes productos con medio o alto valor añadido percibido, pero manteniendo precios relativamente bajos o medios. Esta orientación empresarial ha sido posible gracias a la evolución positiva que la empresa ha experimentado en su crecimiento y gracias a la conjugación de las capacidades y recursos adquiridos, algunos de los mismos mostrados en el modelo de negocio. Además, los aumentos en su facturación han permitido incrementar también su poder negociador, de forma que éste se ve transmitido en un producto con mejores rasgos y funcionalidades. Durante la vida de Makro se ha ido incrementando de manera sostenible la calidad y manteniendo el crecimiento de cotes bajo control para no verse reflejados en niveles altos de precios. Las crecientes dimensiones que ha ido alcanzando también le han permitido obtener economías de escala que redujeran la carga económica transmitida al cliente final. En consecuencia, la empresa puede ofrecer una buena relación entre la calidad y el precio pagado.

Es por todo ello que esta estrategia exige una doble habilidad para captar y atender los gustos y necesidades de los consumidores, a la vez que se mantiene una estructura de costes relativamente baja, ardua tarea sobre la que giran los objetivos y actividades de Makro.

### 3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

Este apartado resulta de suma importancia puesto que se centra en la nueva propuesta de la dirección estratégica y en la elección del método para su alcance. Como bien se indicó en la introducción del trabajo, los siguientes datos presentados sobre los planteamientos de la dirección de Makro surgen de fuentes internas, de entrevistas personales a responsables dentro del sector comercial y que amablemente han cedido para el desarrollo de la valoración.

De esta manera, por lo que hemos podido conocer, el caso que nos ocupa parte de las bases de un proyecto del que la empresa sólo ha planteado cifras de inversión estimadas por escrito. Se trata de las expectativas y valoraciones iniciales de la compañía en su oferta de franquicias. Sin embargo, actualmente la dirección de la empresa no se plantea la ejecución del proyecto. Por este motivo el objetivo y los resultados de nuestro trabajo cobran mayor importancia. Nuestra evaluación arrojará claridad al planteamiento del nuevo negocio, tratando de alinear la coherencia entre la elección de la dirección estratégica y la forma de llevarla a cabo.

Una vez que la empresa, en nuestro caso Makro Paper, ha optado por la decisión de crecimiento, el siguiente aspecto a considerar es la dirección que éste tomará, la estrategia. Las distintas opciones estratégicas para el crecimiento de las empresas se pueden sistematizar e incluir dentro de las categorías de expansión propuestas por Ansoff, 1965 (Figura 8). En nuestro caso las utilizaremos para encuadrar la decisión tomada por nuestra compañía objeto.

**Figura 8. Estrategias de expansión.**

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Ansoff, 1965.

Con este esquema se sugiere que la diversidad de las actividades de la empresa debe ser analizada desde el punto de vista de la oferta (productos) y de la demanda (mercados). La entrada en nuevos negocios puede significar la combinación de ambas perspectivas.

- *Penetración en el mercado.* Mediante ésta las empresas tratan de incrementar el volumen de ventas dirigiéndose a sus actuales clientes o tratando de encontrar nuevos para sus actuales productos.
- *Desarrollo de productos.* Con esta estrategia las organizaciones se mantienen en sus mercados actuales pero desarrollan productos diferentes. Las modificaciones en los artículos pueden ser de dos tipos: complementarias/accesorias, traducidas en mejoras del producto, o de reestructuración/sustanciales, que suponen la sustitución de productos obsoletos o que reportan bajo margen de contribución<sup>12</sup>
- *Desarrollo de mercados.* Se trata de introducir estratégicamente los productos tradicionales de las empresas en nuevos mercados en los que antes no operaban. Éstos pueden entenderse desde dos perspectivas (Johnson y Scholes, 2010): nuevos tipos de usuarios y nuevas áreas geográficas. En este punto cabe destacar el proceso de internacionalización. Porter (1987) también presentó su propuesta de estrategias internacionales, cuyos nombres responden a: Global, Transnacional, Doméstica múltiple y, por último, la Exportación.
- *Diversificación.* Consiste en la entrada en nuevos mercados con productos novedosos, suponiendo una cierta ruptura con la situación actual y cambios en los sistemas internos de gestión. Ésta es la opción estratégica escogida por la empresa de nuestro caso. Por tanto, el posterior contenido tratará de describir con más detalle este aspecto para entender las bases del planteamiento de Makro.

Aunque la diversificación es la estrategia que tiene asociada mayor incertidumbre, (Navas y Guerras, 2007) los cambios bruscos del actual entorno económico en el que actúan las empresas las fuerzan a mover sus posiciones para intentar cubrirse ante lo imprevisible y no arriesgar concentrando todos los recursos

---

<sup>12</sup> La diferencia entre su precio de venta y su coste variable. Si el resultado es menor que los costes fijos que supone, cabe la sustitución.

en los mismos negocios.

A pesar de ello, la entrada en nuevos mercados con nuevos productos puede encontrarse relacionada de alguna forma con los actuales. En este sentido, se distinguen dos tipos básicos de diversificación.

- La diversificación relacionada (Rumelt, 1982). Se persigue la explotación de forma conjunta de ciertos factores, recursos similares utilizados por los negocios. Se trata de obtener sinergias a partir de recursos excedentarios en unos negocios y destinados a otros deficitarios.
- La diversificación no relacionada o conglomerada (Ansoff, 1976). Se trata del caso en el que no existe relación entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se invierte. Se persigue la obtención de sinergias de ciertas tareas que ya se realizan, a compartir por centros distintos, como, por ejemplo, las capacidades o habilidades gerenciales.

Existen distintas clasificaciones para el caso de la diversificación relacionada, entre las que destaca la de Ansoff (1976):

- La diversificación relacionada horizontal, en la que se opera con nuevos productos en mercados similares a los clientes tradicionales de la empresa;
- La diversificación relacionada vertical. La empresa se convierte en su propio proveedor (hacia atrás) o cliente (hacia delante), es decir, abarcar un mayor número de actividades en la cadena de valor de un producto. El primero de los casos ya fue acometido por el conjunto de socios con la creación de Makro Paper.

Tras la exposición de las opciones estratégicas con las que se encuentran las empresas y, en nuestro caso, el consejo directivo de Makro Paper, el que ha escogido ha sido la diversificación relacionada vertical, también conocida como integración vertical. Por consiguiente, la empresa se plantea la creación de su red de franquicias, convirtiéndose en su propio cliente, responsable de la distribución de sus

aprovisionamientos.

Además, de la información recabada en las entrevistas, conocimos la evolución en el proceso de razonamiento y decisión estratégica de la empresa como ya explicamos. El responsable entrevistado nos mostró los motivos generales y puntos de partida iniciales que llevaron a la dirección a decantarse por el método de franquicias para su crecimiento. Por ello consideramos conveniente una breve exposición al respecto que aumente la comprensión del caso.

Durante los últimos años la compañía, viendo consolidado su posicionamiento estratégico, se plantea la forma de que su cartera de productos aumente en el mercado minorista, es decir, su nuevo objetivo es influir en el volumen de producto presentado al cliente final, al público que acude a papelerías o tiendas especializadas y sobre el que actualmente tiene escaso control. El planteamiento surge de su situación presente, recordemos que Makro se dirige solamente a dos perfiles de clientes: B2B y mayoristas. Además, a ello hay que unir el hecho de que la empresa opera en un sector en el que el volumen de compra del cliente final es muy bajo, por lo que quieren encontrar la dirección que permita incidir de manera más activa en los productos presentados al cliente final.

De esta forma, la empresa, al considerar establecer sus propios puntos de venta al público, encontró varios problemas. El principal lo conformaban los actuales clientes *retailers* de Makro. Si la empresa establece sus propios locales, sus actuales clientes, descontentos por aumentar el número de competidores en su sector, podrían decidir cambiar de proveedor por considerarlo competencia desleal por parte de su distribuidor. De esta manera Makro se planteó utilizar el método de las cadenas de franquicias para su crecimiento, tratando de competir con sus productos en la misma liga que sus clientes pero de forma indirecta, bajo su control y el de otros agentes: los franquiciados. Así, contrastando la cadena con una estrategia llevada a cabo de manera independiente por Makro, las franquicias podrían permitir la reducción de costes (de recursos para la puesta en marcha través de la cooperación, o de la gestión y control, evitándose comportamientos oportunistas de plantilla propia). Con esta estrategia también podrían reducirse los posibles riesgos derivados de la operativa normal del negocio como veremos más adelante.

Por todas estas razones Makro decide orientar su crecimiento a través del método de franquicias. Éste será expuesto en mayor profundidad en el siguiente apartado del trabajo.

#### **4. MÉTODO CRECIMIENTO: SISTEMA DE FRANQUICIAS.**

Antes de entrar detalladamente en el método de crecimiento para nuestra empresa, hay dos grandes modelos con los que se pueden cubrir las vías de expansión y que, de nuevo, Makro también tiene que plantearse previamente. Éstos son el crecimiento orgánico y el inorgánico.

El crecimiento orgánico o interno es aquel desarrollado por la empresa a través de inversiones en su propia estructura. Sin embargo, en las últimas décadas hemos asistido con más frecuencia a procesos acelerados de concentración de organizaciones mediante distintas formas de agrupación que conforman el desarrollo externo (Grant, 2006). Por su parte, el crecimiento inorgánico o externo es aquel que usa la vía de la compra, absorción<sup>13</sup> de empresas, fusiones<sup>14</sup> y alianzas de cooperación. Es un tipo de crecimiento más agresivo y, en muchos casos, más rápido, especialmente en mercados consolidados. (Salás-Fumas, 2009).

Sobre el papel las diferencias pueden parecer muy claras, pero en muchas ocasiones no lo son. El crecimiento por franquicia se suele plantear como un crecimiento inorgánico, pero si los franquiciados están sometidos a un fuerte control, puede resultar más similar a un crecimiento orgánico de ampliación de la plantilla y apertura de nuevos puntos de venta. (López, y Ventura, 2002)

El caso de Makro Paper coincide con lo anteriormente mencionado. Esto es así porque, como recordamos, para el trabajo tuvimos acceso a la información relacionada con su dirección estratégica, y de ella conocemos aspectos clave en la composición de la red que franquicias que reflejan la intención de un fuerte control por parte de Makro. Por ello, aunque el contexto teórico enmarcaría el método de franquicias de Makro dentro del crecimiento inorgánico, con la vía de las alianzas, éste no será así del todo. Más adelante, con la cesión de ciertos datos y cifras relacionados con el proceso de explotación, arrojaremos luz al respecto, pero, a continuación, expondremos varios aspectos útiles en la conceptualización de las franquicias.

---

<sup>13</sup> Compra de parte del capital de otra empresa .

<sup>14</sup> Unión entre empresas, normalmente con la pérdida de personalidad jurídica de al menos una.

Dentro de las diversas clasificaciones de las alianzas o acuerdos de cooperación, utilizando el basado en el carácter natural, la franquicia conforma un acuerdo de naturaleza contractual entre dos empresas legalmente independientes, el franquiciador y el franquiciado. Así, la franquiciadora cede a la franquiciada el derecho a la comercialización de determinados productos o servicios, dentro de un ámbito geográfico específico, bajo ciertas condiciones y a cambio de una compensación económica directa o indirecta. Aunque son empresas jurídicamente independientes, la dependencia económica entre ellas es tan fuerte que podríamos comparar el acuerdo con una relación laboral. El franquiciador es una entidad que ha desarrollado un concepto de negocio y el franquiciado será el que lo explote. La firma del contrato y, por tanto, entrar a formar parte de una red de franquicias implica, por ambas partes, la asunción de una serie de derechos y obligaciones normalmente explicitados en el contrato.

La franquicia permitirá a nuestra empresa objeto hacer frente a dos de los principales problemas con los que se puede encontrar una organización a la hora de expandir su negocio. Por un lado, puede carecer de los recursos necesarios para expandirse a través de establecimientos propios<sup>15</sup>, y, por otro, puede eludir los problemas derivados de la separación de propiedad y gestión, es decir, aquellos por los que la empresa se ve obligada a imponer mayor control sobre los gerentes de sus establecimientos para evitar comportamientos oportunistas y malintencionados<sup>16</sup>. El primero de los problemas se resuelve con las aportaciones de los franquiciados, y el segundo otorgándoles los derechos residuales de los establecimientos que dirigen, consiguiendo, de esta manera, que los intereses de las partes queden mejor alineados, Trataremos estos asuntos con mayor detenimiento en el quinto apartado del proyecto.

A continuación cubriremos asuntos en relación al complejo proceso de la gestión de franquicias para exponer datos específicos relacionados de Makro. Con el proceso hacemos referencia a las características de su explotación: la explicación general del sistema del negocio objeto de la franquicia, el saber hacer y la asistencia comercial o técnica permanente que el franquiciador suministrará a sus franquiciados, así como una estimación de las inversiones y necesarios para la puesta en marcha del negocio tipo. Cabe señalar que este contenido resultará clave para el posterior análisis de la competencia de Makro Paper en el quinto punto del trabajo.

---

<sup>15</sup> En base a la teoría de la escasez de los recursos basada en el ciclo de vida del producto de Vernon, 1966.

<sup>16</sup> En base a la teoría neoclásica de la agencia que expone los problemas entre los intereses del principal y los agentes.

Las franquicias son organizaciones híbridas que presentan una estructura dual. Por un lado se integran por las oficinas y plantas productivas centrales, propiedad del franquiciador. Éstas desarrollan las operaciones a partir de las cuales se generan oportunidades de aprovechamiento de economías de escala (Rubin, 1978). Y por otro lado se integran por los establecimientos de atención al público, donde se llevan a cabo aquellas otras actividades en las que la cercanía y el contacto directo con el cliente conforman pilares fundamentales en la generación de ideas que promuevan cambios.

El franquiciador transmite el concepto de negocio a sus franquiciados y éstos información sobre los mercados locales donde se expande la cadena. Los establecimientos están gestionados, bien por empleados del franquiciador, a los que se les puede dirigir en cómo realizar su trabajo, o bien por franquiciados, empresarios legalmente independientes adquirentes del derecho a copiar todo el concepto de negocio y a usar el nombre de marca en un periodo y localización determinada y bajo ciertas condiciones. De modo que el mismo concepto de negocio se explota a través de empleados y de empresarios independientes y, aunque ambos reciben incentivos diferentes, los clientes observan un elevado grado de uniformidad en los servicios que reciben. Considerados globalmente, los centros propios preservan la uniformidad del sistema y los franquiciados aportan capacidad de innovación y un esfuerzo en ventas que requiere menos control del franquiciador (Rubin, 1978). Los gerentes de los establecimientos franquiciados reciben incentivos y se considera que su rendimiento es adecuado cuando siguen las indicaciones del franquiciador. Por tanto, no tienen incentivos para apartarse de las normas que les envía la central como indicamos anteriormente con los problemas gerenciales, aunque esto no implica que su esfuerzo en mejorar las ventas sea lo suficientemente intenso. Además, el franquiciador no puede mantener estable su grado de integración vertical debido fundamentalmente a las diferencias de interés entre ambos agentes sobre el incremento en el número de establecimientos (Lafontaine, 1999). La realidad de apertura suele alejarse de la deseada por el franquiciador.

De todo ello extraemos la idea de que la asistencia a los clientes y la imagen de los distintos locales debe ser uniforme, a la par que se desarrolla el nombre de marca, característica valiosa para el consumidor. Los clientes aprecian las marcas reconocidas y la homogeneidad de los distintos establecimientos de la cadena porque les genera confianza en el recibimiento del mismo servicio en cualquier otro establecimiento de la

marca. Los clientes reducen sus costes de búsqueda al extrapolar su experiencia anterior con otros locales de la cadena. La uniformidad también es valiosa para la empresa porque simplifica sus procesos de control y reduce costes organizativos (Rubin, 1978).

Por su parte, el franquiciador forma al franquiciado y a su personal y le proporciona servicios continuados: campañas de publicidad, compras en bloque, actualizaciones en la formación, I+D y estrategias de marketing. A cambio de esos servicios, los franquiciados deben pagar un canon de entrada fijo al inicio de la relación y otras cuotas periódicas en función de las ventas: royalty<sup>17</sup> y canon de publicidad<sup>18</sup>. Éstas son las principales fuentes de ingresos para el franquiciador junto con las ventas de sus propios establecimientos. La cuantía de estos pagos, el reconocimiento de la marca y las ventas esperadas determinarán el atractivo del negocio para los potenciales franquiciados.

En cuanto a la estructura de costes, los de control para Makro Paper sufrirían rendimientos de escala decrecientes en tanto en cuanto se van incrementando con el tamaño del sistema hasta un punto en el que el número de locales los hagan caer. También aumentarían los relacionados con la formación y los servicios ofrecidos, viéndose descender conforme el franquiciador alcanza economías de escala en su aprendizaje. Además, los recursos que Makro necesitará para la creación de la red a través de franquiciados son menores que los requeridos por locales propios puesto que no se basan en acuerdos de cooperación.

En relación con todos estos aspectos y su aplicación para Makro Paper, de la información contrastada con sus responsables, se ha configurado una propuesta de dossier informativo al franquiciado (Anexo I) que reúne datos para el caso de PLUS&Campus.

A continuación pasaremos a la exposición de propuestas de datos sobre las características y la explotación de la cadena de franquicias que llevará a cabo Makro Paper. También se muestran cifras en relación a la inversión que, como venimos indicando, fueron cedidos por la empresa y servirán para el posterior contraste con la competencia.

---

<sup>17</sup> Pago periódico para ostentar el derecho de explotación de la marca.

<sup>18</sup> Importe por servicios publicitarios de la cadena a cargo del franquiciador.

#### **4.1. Rasgos en la explotación de las franquicias para makro.**

El nombre de la marca propuesta por la compañía respondería a PLUS&Campus. Éste debe ser inscrito en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) por parte de Makro Paper, de manera que pueda transferirla u otorgar la licencia sobre su uso a las empresas franquiciadas. Además, según el Real Decreto 201/2010 de 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia, a las sociedades franquiciadoras se les exige su inscripción en el Registro Central de Franquiciadores.

De esta manera, Makro concibe PLUS&Campus como el concepto de papelería especializada en ofertar material de papelería y oficina con una de las más competitivas relaciones calidad-precio del mercado. Con el sistema de franquicia quieren ofrecer dos formatos de establecimientos: papelerías de proximidad e hiperpapelerías<sup>19</sup>.

Tras la firma del contrato de franquicia y la entrega de los manuales, independientemente del modelo de papelería PLUS&Campus escogido, Makro Paper se plantea la prestación de los siguientes servicios:

##### Montaje y puesta en marcha:

- Asesoramiento en la búsqueda de local.
- Entrega del proyecto tipo de adecuación y decoración del local franquiciado.
- Relación de proveedores autorizados de mobiliario y elementos de decoración y diseño.
- Stock inicial de tienda.
- Equipo y programa informático.
- Máquina multifunción de reprografía.

##### Formación y asistencia inicial y continuada:

- Formación teórico-práctica de preapertura para conocer la correcta operativa diaria de una papelería.
- Asistencia inicial y continuada para resolver cualquier duda antes de la apertura de una papelería franquiciada y durante la relación contractual.

---

<sup>19</sup> Establecimientos de mayores dimensiones situados en zonas más alejadas de la urbanización.

- Formación de reciclaje para conocer todas las novedades y mejoras que se introducen en la papelería durante la relación del contrato de franquicia.

A continuación se muestran las previsiones de inversión en base a las estimaciones realizadas por la empresa y que, de nuevo, nos han cedido para su valoración en el posterior apartado del trabajo. La inversión inicial fue estimada para llevar a cabo la apertura de una papelería de 200 m<sup>2</sup> de superficie. Todas las cifras son aproximadas:

Inversión inicial: 50.000 €. Incluye:

- Montaje y puesta en marcha

Canon de entrada: 6.000 €. Incluye:

- Integración en la red de franquicias.
- Transmisión del *Know-How*.
- Manuales operativos de franquicia.
- Formación inicial.
- Zona de exclusividad territorial.
- Derechos de imagen y marca corporativa.

Royalty de explotación : 400 €/mes.

Royalty de publicidad: No hay.

Duración del contrato: 5 años renovables.

Por último tenemos que resaltar que desde la dirección de Makro se plantea una estrategia de precios al franquiciado que motive la entrada de otros y el mantenimiento de los que se consoliden. De esta forma, la organización considera que en la implantación de la cadena establecerán un rango de precios de aprovisionamiento a las franquicias por debajo del ofrecido actualmente a su sector de clientes *retailers*. También reducirán la cartera de productos ofertada en estos establecimientos, limitándola al conjunto de sus SKUs y unas trescientas marcas líderes en el sector, como PILOT, BIC, OXFORD, STABILO o STAEDTLER entre otros. Estos aspectos aumentarán la atracción de nuevos agentes, supondrán mayores ingresos por franquiciados y mayor cuota del producto de su marca en el mercado que, como mencionamos, se trataba del primer objetivo de la empresa.

## **5. VALORACIÓN PROPUESTA DEL CRECIMIENTO ESTRATÉGICO VÍA FRANQUICIAS PARA MAKRO.**

Siguiendo con el proceso comenzado a través de los dos últimos apartados, es decir, una vez analizados los objetivos, el contexto y situación empresarial actual de Makro, y planteada la opción estratégica de integración vertical que se desea desarrollar, es el turno ciertamente de la valoración. Por ello, de todo lo anterior se deduce la importancia que debe darse al planteamiento de las premisas del caso, constituyendo el primer paso sobre el que asentar las bases de la valoración empresarial.

Llegados a este punto, el problema que se plantea es la dificultad para establecer un proceso racional con el que elegir la opción adecuada debido al marco de incertidumbre, complejidad y conflicto en el que se toman estas decisiones. Aspectos como la racionalidad limitada por la subjetividad del decisor, el aprendizaje en el proceso, aspectos legales o el papel de la propia suerte, azar o intuición con respecto a la idea estratégica ejemplifican tal incertidumbre. (Johnson y Scholes, 2010)

En este apartado del trabajo, para la evaluación de la estrategia escogida por la dirección de Makro Paper, proponemos un enfoque racional compuesto por los criterios de Adecuación, Factibilidad y Aceptabilidad del modelo conocido en 1995 con Bowman y retomado en 2010 por Johnson y Scholes. De esta manera, el proceso consta de tres etapas en las que, sucesivamente, se van aplicando los criterios elegidos y de cuyo caso dependerá la aceptación o rechazo de la estrategia de integración de Makro Paper.

### **5.1. Adecuación:**

La adecuación servirá para evaluar cómo la estrategia a llevar a cabo por Makro se adapta al conjunto de la empresa y al contexto o entorno en el que está envuelta. Se trata de comprobar si la decisión satisface las fortalezas de la empresa y las oportunidades externas del sector, lidiando con sus debilidades internas y las amenazas del entorno en el que compete.

Para llevar a cabo este análisis, primero revisaremos la relación de adecuación entre la visión principal de la empresa y la decisión de integración vertical puesto que resulta

clave el entendimiento de las razones que han llevado a Makro a este cambio. En cuanto a su principio o política actual, recordemos: “*crear productos de calidad para la plena satisfacción de los consumidores*<sup>20</sup>”, un proceso de integración vertical con el que la empresa amplía su contacto con el cliente y, por tanto, el conocimiento de sus necesidades, sí se adecuaba a lo formulado.

Por tanto, si ésta es la valoración racional de la visión de la empresa, ¿se adecuaba el proceso de franquicias a la misma?. Para encontrar respuesta a la adecuación también haremos uso de modelos estratégicos de carácter esencialmente teórico que aplican un razonamiento lógico, herramientas de análisis del entorno externo e interno. Identificaremos qué variables van a tener un impacto significativo en Makro y su actividad franquiciadora con Plus&Campus y cuáles no.

Para la aproximación práctica que agrupe los factores del entorno general de las empresas en seis dimensiones hemos utilizado el modelo PESTEL. Es una propuesta de Johnson, Scholes (2010), acrónimo de las iniciales de cada dimensión. Con este instrumento destacaremos las variables que más afectan al sector en el que Makro, como franquiciadora, operará.

- *Política.* Punto en relación con la política estatal que presenta España, territorio límite en el que desean extender su actividad franquiciadora. En el ámbito de la fiscalidad pueden presentarse amenazas en función de la tasa impositiva determinada por las administraciones. Al comercializarse con productos muy relacionados con la educación, necesidad social primaria, que sus productos sean gravados al nivel actual del Impuesto sobre el Valor Añadido español (IVA) de un 21% conforma una amenaza para PLUS&Campus. Por ello, la oportunidad de beneficiarse de subvenciones y trasladar así parte del incremento en su margen de beneficios a la reducción del precio, supone un punto clave para contrarrestar el efecto impositivo. En España actualmente se destina el 1% del PIB a subvenciones de explotación y el déficit público experimenta una reducción gradual en línea con los objetivos establecidos por el gobierno, datos extraídos del Boletín Económico del Banco de España de 2014.

---

<sup>20</sup> Makro Paper, Página web corporativa, <http://> , recuperado en Mayo 2015.

**Figura 9. Indicadores de Consumo.**



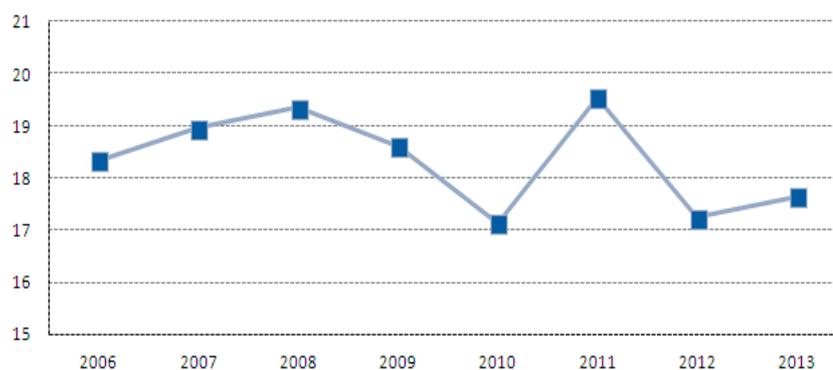
Fuente: *Boletín Económico 10/2014*, Banco de España, mayo 2015.

- o *Económica*. En esta dimensión, para el caso de Makro, la empresa se encuentra con una oportunidad ante el escenario que se contempla. Con base a los datos extraídos del Boletín mencionado, cabe destacar el período de recuperación económica que experimenta España. Además, se prevén tasas de inflación, medidas por el Índice de Precios al Consumo (IPC), muy reducidas a lo largo del horizonte de proyección, con promedio del 0,7 % en 2015, lo que hace aumentar las tendencias y comportamientos de gasto en la población. Los gráficos expuestos reflejan los cambios en el panorama español entre a través de distintos indicadores. Por un lado se exponen los movimientos de dos indicadores de consumo importantes para nuestra evaluación (Figura 9). Las ventas al por menor, que, a pesar de sufrir escalones en su evolución, tienden a crecer en 2014 superando las cifras negativas acumuladas en el pasado. Y la confianza de los consumidores, variable descendente a la que negocios emergentes como PLUS&Campus deben prestar especial atención y, en general, de suma importancia para la recuperación gradual de España.

Desde el punto de vista de la demanda y el consumo económico en papelerías, con los inicios de la crisis española en 2008, el sector de las papelerías también se ha visto afectado y ha sufrido un descenso en el volumen de ventas y en el gasto que las personas realizan, provocado por las tendencias bajistas del

consumo nacional. Sin embargo, según la última encuesta de presupuestos familiares del Instituto Nacional de Estadística, existe una mejoría en el último año del que existen datos. En 2013 el gasto medio anual por persona en papelerías (Figura 10) se situaba en 17'66 euros, una cifra baja en relación a las que venían registrándose antes de la crisis y por lo que podría suponer una amenaza para el éxito del negocio de PLUS&Campus. Por ello, aspectos como las relaciones calidad-precio cobran vital importancia de cara al éxito y supervivencia de la empresa. Si se continúa en la tendencia de recuperación nacional y su consiguiente aumento de la capacidad de compra, la empresa vería minorados los efectos del nivel de rivalidad de precios al que se enfrenta en este sector.

**Figura 10. Gasto medio anual (€) por persona en papelerías españolas (2006-2013).**



Fuente: Elaboración propia con los datos del Informe de Tormo&Asociados (2013), mayo 2015.

Con el siguiente apartado hemos tratado de plantear a rasgos generales el estado actual del modelo de negocio que conforman las franquicias. De acuerdo con las cifras expuestas en la Figura 11, parece que las franquicias continuarán creciendo y dejando atrás las cifras negativas de los últimos años por pérdidas de facturación y volumen de empleo, motivados, en gran medida, por la crisis económica.

Por ello, los datos expuestos auguran una recuperación en el sector de las franquicias para el año 2015, siendo este método una de las mejores alternativas para

entrar en un mercado que pasará en los próximos años a ser dominado por las grandes cadenas, según la información expuesta en los informes de Tormo&Asociados y de la Asociación Española de Franquiciadores.

**Figura 11. Sector de las Franquicias en España (2008-2014).**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Número de enseñas</b>	968	1.019	1.053	1.079	852	931	1.020
<i>Variación Anual</i>		5,3%	3,3%	2,5%	-21,0%	9,3%	9,6%
<b>Número de establecimientos</b>	69.081	65.026	65.787	64.822	51.911	52.604	55.200
<i>Variación Anual</i>		-5,9%	1,2%	-1,5%	-19,9%	1,3%	4,9%
<b>Facturación (millones €)</b>	20.869	19.081	19.167	18.990	17.710	17.842	18.400
<i>Variación Anual</i>		-8,6%	0,5%	-0,9%	-6,7%	0,7%	3,1%
<b>Inversión (millones €)</b>	7.273	6.833	6.921	6.897	6.456	6.467	6.690
<i>Variación Anual</i>		-6,1%	1,3%	-0,3%	-6,4%	0,2%	3,4%
<b>Empleo Total</b>	398.470	368.280	366.648	359.527	325.017	325.763	340.500
<i>Variación Anual</i>		-7,6%	-0,4%	-1,9%	-9,6%	0,2%	4,5%

Fuente: Informe de la Franquicia en España 2013, Tormo&Asociados, mayo 2015.

- *Social*: En esta dimensión se analizan los rasgos que caracterizan a la sociedad en la que se sitúa el negocio objetivo. Para el caso español, volviendo con las cifras aportadas, se puede predecir una mejoría y recuperación también en la población y su capacidad adquisitiva. Los datos aportados por el Boletín Económico del Banco de España muestran aumentos de los componentes del gasto interno. Por un lado, el consumo de los hogares y su incremento en el nivel de renta disponible y ahorro, y por otro la inversión empresarial y su avance sostenido. Estos indicadores reflejan mejores perspectivas de la demanda final y mayores oportunidades para la estrategia de Makro.
- *Tecnológica*. La tendencia positiva al crecimiento tecnológico y de las comunicaciones suponen para Makro y sus franquicias una gran oportunidad de la que beneficiarse, por ejemplo, en el desarrollo y mantenimiento de la homogeneidad en sus establecimientos. Además, esta perspectiva global se traslada de igual manera a las actualizaciones de sistemas de planificación de recursos (ERP) ya mencionados,

como los de gestión de clientes (CRM), de los que también puede sacar partido PLUS&Campus en su nueva red.

- *Ecológica.* El entorno y contexto actual en el que operan las empresas responde a una tendencia al aumento de la conciencia sobre aspectos medioambientales. Es por ello que PLUS&Campus puede verse favorecida de las buenas prácticas de Makro Paper, empresa soporte, al ostentar como distribuidor de sus productos las certificaciones mencionadas en la presentación del modelo de negocio, ISO 9001 – ISO 14001. Se trataría de que Makro continuara en esta misma línea con los establecimientos de franquiciados para beneficiarles de las oportunidades que ya ofrece con su perfil.
  
- *Legal.* Dimensión integrada por los factores administrativos, legales y reguladores con los que Makro, como franquiciadora, tendrá que operar. En nuestro caso, al tratarse de un proceso de integración complejo, el desconocimiento o la deficiencia en la gestión de tales factores pueden suponer amenazas en la medida en que la empresa se asesore e informe. Al respecto cabe destacar la importancia del Real Decreto 201/2010 de 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. Además, mediante el acuerdo contractual, Makro deberá protegerse de otras amenazas marcando aspectos esenciales como los derechos y obligaciones de las respectivas partes, duración del contrato, condiciones de resolución y, en su caso, de renovación del mismo, contraprestaciones económicas, pactos de exclusividad y limitaciones a la libre disponibilidad del franquiciado.

El siguiente objetivo se centra en el análisis de la estructura de la industria. Se trata de analizar el entorno específico de la empresa para poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que éste ofrece y que determinarán el nivel de capacidad para obtener beneficios. La delimitación del entorno específico supone la identificación de los factores externos que influyen en la empresa según el tipo de actividad que desarrolla. Para este estudio hemos utilizado como herramienta el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1982).

En nuestro caso, para la clasificación de PLUS&Campus dentro de la industria española, nos hemos basado en el concepto propuesto en la CNAE-2009 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) según las condiciones recogidas en el Reglamento de la NACE<sup>21</sup> Rev.2. (nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea). Para PLUS&Campus, del documento explicativo complementario, se extrae la definición que más se le adecúa: comercio al por menor de periódicos y artículos de papelería en establecimientos especializados.

Habiendo enmarcado la actividad de PLUS&Campus, partiremos de su clasificación para la implementación del modelo de las Cinco Fuerzas en base a los datos de los informes mencionados en el trabajo. El esquema constituye la metodología de análisis más estandarizada para conocer el grado de atractivo de una industria. Según Porter, este nivel viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtener rentas superiores si se combaten las amenazas y se aprovechan las oportunidades generadas.

- a. La intensidad de la competencia actual en el sector de los establecimientos de papelería.

El directorio aportado por Axesor, agencia de *rating* española, contabiliza un total de 18.136 agentes (empresas y autónomos) dedicados al comercio al por menor de artículos de papelería en España. Es una cifra que se ha mantenido relativamente constante a lo largo de los años, lo que refleja un estado de madurez de la industria tendente a la estabilización. De esta forma, si el ritmo de crecimiento del sector para Makro con PLUS&Campus se estanca y a futuro desciende, la intensidad de la competencia se incrementará, lo que afectará negativamente a la empresa. Además, es importante conocer la concentración y homogeneidad de competidores. En cuanto a esta última, puesto que los establecimientos presentan características similares en cuanto a tamaño, facturación y clientes, la competencia se conforma homogénea. Además, en esta industria el cliente no asume altos costes

---

<sup>21</sup> Es el sistema de clasificación de las actividades económicas usado en la Unión Europea. Tiene como base la CIIU Rev.3 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas) de las Naciones Unidas.. El objetivo de esta clasificación es establecer un conjunto jerarquizado de actividades económicas.

de cambio de proveedor, lo que puede conformar una amenaza para las franquicias de Makro. Por ello deberá aunar esfuerzos para lograr una estrategia híbrida, como ya se explicó anteriormente, más agresiva que el resto de papelerías. Por otro lado, basándonos en las cifras de ventas de las empresas mostradas en el directorio mencionado, las cinco con mayor facturación representan el 0,33% de las ventas totales (67,1 millones de euros frente a los cerca de 20.000 del conjunto del sector). Esta distribución supone una baja concentración de la competencia que, además, se conforma en su mayoría por locales independientes. Estos aspectos, en contraste con el planteamiento de las franquicias, generan mayores oportunidades para el éxito de Makro con PLUS&Campus. Afectan positivamente al poder potencial a desarrollar por la cadena porque se trata de una red uniforme con capacidad para obtener en conjunto rentas superiores a las de la competencia.

Las barreras de salida de la industria, conformadas por factores que la dificultan, también implican un aumento de la rivalidad competitiva. En el caso de las papelerías, se identifican como los costes fijos de salida: liquidaciones de existencias por cierre de negocio o indemnizaciones por despido, entre otros. Obstáculos como éstos intensifican la rivalidad del sector para PLUS&Campus y el resto de papelerías, forzados a aumentar su competitividad en pro de su supervivencia.

En cuanto a la estructura de costes de los agentes competidores, las franquicias y su modelo de gestión pueden suponer una fuente de ventaja competitiva en costes que los establecimientos independientes no pueden alcanzar por sí solos, lo que ofrece una oportunidad para PLUS&Campus respaldada por su franquiciadora, Makro Paper.

En un contexto de deterioro de la coyuntura económica, cabe destacar que, aunque las papelerías independientes siguen generando la mayor parte de la facturación sectorial, las cadenas de papelerías en franquicia han situado en el año 2014 su facturación en 187 millones de euros, lo que supone alrededor del 10% sobre el total de la facturación del sector.

**Figura 12. Resumen Listado Competencia Directa para PLUS&Campus.**

ENSEÑA	FORMATO	INVERSIÓN	CANON ENTRADA	ROYALTY EXPLOTACIÓN	ROYALTY PUBLICIDAD	Nº UNIDADES
Carlin	Hiperpapelaría	Entre 60.000 € - 125.000 €	7.800 €	300 €/mes (1º año), 450 €/mes (2º año), 600 €/mes (3º año)	No hay	474
	Ofmarket		Entre 6.000 € - 12.000 €	300 €/mes		
	Mixto		7.800 €	500 €/mes		
Folder		65.000 €	12.000 €	A partir de 400 €/mes	No hay	105
Office 1		50.000 €	12.000 €	300 €/mes (1º año), 500 €/mes (2º año y sucesivos)	1,5%	13
Picking Pack		A partir de 32.000 €	8.000 €	No hay	No hay	81
Color Plus		29.800 €	No hay	No hay	No hay	45
Alfil.be		16.000 €	No hay	A partir de 250 €/mes (1º año exento)	No hay	45
Copicentro		20.500 €	No hay	200 €/mes	No hay	35
Empress		15.160 €	4.000 €	120 €/mes	No hay	33
Punto Dip		17.500 €	4.500 €	No hay	No hay	31
La Repro	Comercial			150 €/mes		
	Basic	Entre 30.000 € - 70.000 €	Entre 8.000 € - 10.000 €	200 €/mes	No hay	30
	Service			250 €/mes		
Copiplus		20.950 €	2.500 €	No hay	No hay	20
Workcenter		180.000 €	18.000 €	4%	No hay	15
Ler Librerías		55.000 €	19.000 €	3%	No hay	13
By Print	Opción A	210.000 €	9.000 €	180 €/mes	No hay	9
	Opción B	95.000 €				

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las empresas en su dossier informativo al franquiciado.

Además, teniendo en cuenta los datos del cuarto punto en el que se especifica cómo desea Makro Paper aplicar el método de las franquicias, también hemos creído conveniente la exposición de un esquema resumen de la competencia (Figura 12) en base al perfil estratégico que ya se configuró para PLUS&Campus (ANEXO II). Al mismo tiempo es importante que la empresa no pierda de vista las amenazas y oportunidades en la evolución del sector en conjunto de las papelerías (independientes y cadenas) puesto que también forman parte de la competencia.

b. Competidores potenciales.

Como se indicó en el punto anterior, el número de establecimientos en el sector, en torno a los 18.000, se ha mantenido relativamente constante, a excepción del período de crisis. Estos datos auguran un escenario futuro similar al actual y lejano a posibles entradas amenazantes.

Dos son los factores de los que depende la entrada de nuevos competidores (Navas y Guerras, 2007):

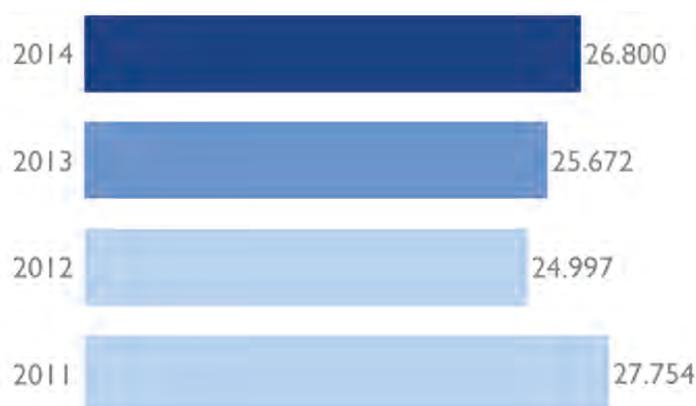
- Barreras de entrada. Las conforman principalmente la ventaja competitiva que pueden alcanzar y presentan los competidores ya instalados: economías de escala y alcance, ventajas en costes, diferenciación de producto, necesidades iniciales de capital que ya tienen cubiertas las empresas establecidas o el acceso a los canales de distribución, entre otros. El nivel de capacitación de una empresa entrante para superarlas, en este caso para PLUS&Campus, estará determinado por los recursos y capacidades de que disponga.
- Reacción de los competidores consolidados. Se trata de las principales resistencias que opondrán las papelerías o establecimientos especializados del mercado actual. Entre algunas de las condiciones u obstáculos de la competencia contra nuevos negocios como el de PLUS&Campus, destacan las competitivas estrategias de precio, campañas de publicidad masiva, como

por las presentadas en temporadas escolares o la localización de locales, entre otros.

En nuestro caso, puesto que la nueva cadena parte de Makro Paper como empresa franquiciadora soporte, las fortalezas y recursos claves de su perfil parecen aumentar las posibilidades de éxito de las franquicias. Éstos aspectos se analizarán con mayor detalle en el análisis corporativo interno con la cadena de valor.

Además, la franquiciadora no debe pasar por alto las cifras de crecimiento del sector del comercio al por menor, con el modelo de las franquicias (Figura 13). Si el aumento de establecimientos se extrapola también al sector de las papelerías, supone que PLUS&Campus se enfrentará a una competencia inicial intensa.

**Figura 13. N° Establecimientos franquiciados sector *retail* (2011 – 2014).**



Fuente: Informe de la Franquicia en España 2013. Tormo&Asociados, mayo 2015.

#### c. Productos sustitutivos.

Son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes de artículos de papelería del sector. Se han de contemplar todos aquellos que desempeñan las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de las industrias de las que provengan. Su amenaza para los nuevos establecimientos viene marcada por el nivel de productos equiparables ofertados en el mercado.

Para PLUS&Campus no se considera la existencia de productos de la competencia equivalentes en las condiciones mencionadas. Sin embargo, el análisis de nuestro sector está basado únicamente en los datos de establecimientos especializados, pasando por alto la venta del mismo tipo de artículos a través de canales distintos a estos locales. Es por ello que los agentes considerados en este apartado responden a perfiles como los locales de venta al público de gran variedad de producto no especializado y, entre éste, material de papelería, o conceptos de hipermercados donde también presentan este tipo de oferta (Ej. *Carrefour*). Las amenazas que suponen para la cadena de franquicias afectarán en mayor o menor medida en función del poder de negociación que presenten tanto con clientes como proveedores, de forma que la localización estratégica de los franquiciados se convierte en un factor clave para su defensa.

d. Poder negociador de los proveedores y clientes.

Se trata de la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realiza con las empresas de la industria. En el caso de los proveedores, éstos, como recordemos, son las empresas suministradoras de artículos de papelería de marca propia a nivel nacional e internacional. El poder de negociación que ostenta Makro frente a los proveedores del sector es muy alto puesto que nuestra empresa actúa como suministrador único de toda la cadena. Makro, como ya se indicó, cuenta con una amplia gama de productos de marca propia, 2114, y alianzas para la distribución exclusiva de marcas internacionales expuestas en el modelo de negocio. Es por ello que las franquicias se verán beneficiadas del poder de su empresa soporte, Makro, al mismo tiempo que ésta prioriza ciertas ventajas a ofrecer a los establecimientos de la cadena que a sus clientes actuales. De este punto surge el problema con la gestión de los mismos. Teniendo en cuenta que la decisión de las franquicias supone nueva competencia para la actual cartera de clientes de Makro, el descontento que puede provocarles puede llevarles a su abandono como proveedor. Esto implica que el poder de negociación de los actuales clientes de Makro también sea alto. Como bien se indicó, sus costes de cambio de proveedor en esta industria son muy bajos, lo que debilita la posición de Makro frente a sus

propios clientes. La dirección debe, por tanto, actuar de forma prioritaria sobre este aspecto para rebajar los efectos negativos derivados.

De acuerdo con los resultados derivados de ambos análisis, los directivos de Makro también deben tener en cuenta los recursos y capacidades que la empresa posee para adoptar maneras específicas de organizar sus actividades y orientarlas al logro de ventaja competitiva en costes o en diferenciación. Recordemos que la estrategia en Makro fue clasificada como híbrida. Por ello su fuente de ventaja competitiva puede surgir del desempeño de cada una de las actividades básicas, como por ejemplo las del departamento comercial individualmente, de las interrelaciones entre actividades de la propia empresa, como las del departamento tecnológico para otros centros, o de dentro del sistema de valor en su conjunto, como las relaciones de Makro con otras empresas, sus alianzas.

Para el análisis interno de Makro que reúna los recursos y capacidades clave nos basaremos en el ya expuesto con el Modelo Canvas en el segundo apartado del trabajo. El nivel de adecuación de la decisión estratégica de las franquicias en relación a la empresa en su conjunto puede enfocarse desde la perspectiva actual que la empresa tiene acerca de cómo crear valor para el cliente. Se trata de evaluar el modo de organizar sus actividades, como la logística o comercial, para crear ese valor duradero. Se debe contemplar un sistema de valor más amplio que también incluya las cadenas de valor de agentes externos como sus proveedores y clientes. Las distintas relaciones emergen de la visión que la empresa tiene sobre las necesidades de sus clientes en el futuro, la evolución de la rivalidad en el sector y el papel de la propia empresa en el mismo.

En relación a todos estos aspectos descritos, para Makro fueron cubiertos en el segundo apartado, por lo que resultará importante retomar la estructura configurada sobre la empresa y su modelo de negocio del segundo punto del trabajo. De esta exposición, junto con las capacidades y relaciones que la empresa establece entre los mismos y que también fueron explicadas, extraemos una valoración positiva al respecto.

**Figura 14. Recursos tangibles de Makro.**

Físicos
Activo Fijo: 1.632.705€ (Año 2014) Almacenes: 31000 m <sup>2</sup> + 21900 m <sup>2</sup> 6 Muelles de carga (Capacidad: 8000m <sup>2</sup> = 5000 Pallets) Stock Mínimo > 8000 Productos

Fuente: elaboración propia a partir de la información del epígrafe 2.1.

**Figura 15. Recursos intangibles de Makro.**

<b>Organizativos</b>	SKUs: 2114 Lealtad Clientes (Larga Duración, Antigüedad) Competitividad Reconocida en el Sector (ISO 9001 – ISO 14001)						
<b>Humanos</b>	<table border="0"> <tr> <td>Alta Experiencia (Quince años)</td> <td style="text-align: right;">Eficiencia</td> </tr> <tr> <td>Formación Continua Orientada a :</td> <td style="text-align: right;">↑ Motivación</td> </tr> <tr> <td>Cartera de Empleados Creciente</td> <td style="text-align: right;">Innovación</td> </tr> </table>	Alta Experiencia (Quince años)	Eficiencia	Formación Continua Orientada a :	↑ Motivación	Cartera de Empleados Creciente	Innovación
Alta Experiencia (Quince años)	Eficiencia						
Formación Continua Orientada a :	↑ Motivación						
Cartera de Empleados Creciente	Innovación						
<b>Tecnológicos</b>	∃ Área Tecnológica - Informática (I+D+I) Alto Nivel de Automatización en Almacén y Logística Derecho Exclusivo Distribución de Determinados Marcas Modelos Industriales Patentados Sistemas de Relación con los Clientes (CRM)						

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del epígrafe 2.1.

Para el caso de franquicias que nos ocupa, los recursos tangibles (Figura 14) se configuran en su mayoría por las existencias y las infraestructuras de Makro. La empresa como franquiciadora y suministradora de mercancías presenta recursos disponibles lo suficientemente capacitados como para hacer frente al nuevo negocio que plantean las franquicias. Además, si tenemos en cuenta los indicadores económicos del segundo epígrafe del trabajo, como los niveles de ingresos anuales, también comprobamos que Makro se encuentra en una situación financiera óptima para acometer el proyecto. Por otro lado, los recursos intangibles más valiosos (Figura 15) que

actualmente tiene Makro fortalecen la adecuación de la decisión escogida. Esto se debe a que Makro será la empresa encargada de marcar las pautas que dirijan al resto de franquiciados. Por ello, recursos como la experiencia y, en general, todos aquellos de naturaleza clave e intangible que Makro posee aumentan el nivel de adecuación porque impiden la imitabilidad por parte de la competencia, pero permiten la transmisibilidad dentro de la red.

Por último, después de haber cubierto los análisis de los entornos general, específico y del interior de la organización, cabe formular una valoración muy positiva para Makro Paper y su estrategia con PLUS&Campus. En general las perspectivas en base a estos tres criterios se configuran óptimas y alcanzables por parte de Makro. Muchas son las oportunidades que la situación plantea y por las que el nivel de adecuación aumenta. Por todo ello, en función del modo en que las variables revisadas y la empresa en conjunto actúen obtendremos un nivel de adecuación positivo más o menos elevado para Makro Paper y PLUS&Campus.

## **5.2. Factibilidad.**

Este criterio hace referencia a la posibilidad de que la estrategia de Makro sea implantada. Se trata de identificar aspectos como la disponibilidad de recursos o la consistencia entre la estrategia y Makro Paper, entre otras cuestiones.

Con base al modelo expuesto sobre Makro Paper y sus recursos, el Modelo Canvas, se pone de manifiesto que la empresa, asentada tras 15 años en el sector, sí presenta recursos lo suficientemente capacitados como para hacer frente a este nuevo negocio. Además, la cuantía de factores que requiere el contrato de franquicias no alcanza niveles tan altos como los alcanzados por proyectos asumidos de forma independiente, es decir, no mediante la cooperación como ocurre en este caso. Retomando el concepto de diversificación relacionada, (Rumelt, 1974) ésta persigue la explotación de forma conjunta de recursos similares utilizados por los negocios: productos, canales de distribución, clientes, tecnología, etc. La dirección de la diversificación de una empresa es consecuencia de sus recursos disponibles y de las oportunidades de mercado en el entorno. Por eso, con la decisión de Makro inclinándose por la diversificación, el nivel de oportunidades, en este caso, para la factibilidad del proyecto, aumentan. Además,

otro de los motivos que llevó a la empresa a la diversificación lo componen los recursos excedentarios consecuencia de su consolidación y evolución positiva a lo largo del tiempo. Éste aspecto también refleja que Makro Paper ha crecido y madurado en sus capacidades como consecuencia de la experiencia, lo que aumenta el grado de factibilidad de las decisiones sobre la red de franquicias.

En relación a los datos aportados en el cuarto apartado sobre la explotación de PLUS&Campus, puesto que están basados en previsiones internas de la organización, se presupone que la empresa ha verificado su capacidad para llevar a cabo las operaciones y prestaciones que requiere el modelo.

Por otro lado destacar que los problemas en la implantación por razones internas son frecuentes. Una estructura organizacional como la funcional<sup>22</sup> puede ser acertada, sobretodo cuando la empresa no ha crecido demasiado y compite con pocos productos y en mercados más o menos similares, como ocurre en el caso de Makro.

Por todo ello, el planteamiento de la empresa sobre la creación de su red de franquicias convirtiéndose en su propio cliente, se corresponde con el concepto de consistencia que requiere la estrategia empresarial y la empresa en su conjunto. Así, la idea fundamental de la obtención de sinergias a partir de ciertas tareas que ya se realizan, verifica la coherencia entre la decisión, el método y la compañía.

### **5.3. Aceptación.**

Con este criterio se miden las consecuencias de que Makro opte por la estrategia de integración, es decir, si los resultados esperados de la misma son aceptables o no para los distintos grupos de interés participantes en la empresa (*stakeholders*). Para este epígrafe hemos querido basarnos en tres enfoques propuestos por Johnson y Scholes, 2010: el riesgo, la tasa de rentabilidad reportada por el proyecto y las reacciones de los grupos de interés. Los dos primeros elementos abordan las perspectivas económico-racionales. El último hace referencia a las consecuencias que la adopción de una estrategia puede tener para el resto de grupos de interés.

---

<sup>22</sup> Estructura en base a las diferentes divisiones o departamentos especializados de la empresa como producción, ventas o dirección, entre otros.

→ Riesgo.

El punto de partida para este apartado y que ya venimos indicando a lo largo del trabajo es que, dentro de los métodos de expansión que las empresas disponen, las franquicias podrían configurarse entre los menos arriesgados. Esto se debe a que los niveles de riesgo a asumir se reparten, aunque no de forma equitativa, entre las dos empresas jurídicamente independientes con su suscripción al acuerdo.

Sin embargo, la decisión de integración vertical en conjunto para Makro sí eleva el riesgo global de la empresa como consecuencia del nuevo compromiso de dotación de recursos al negocio objetivo de las franquicias. Es por ello que, si el comercio al por menor de artículos de papelería entra en declive, el resto de actividades tradicionales de la empresa como distribuidora también podrían verse afectados. Además, si la empresa decidiera acometer gran parte del proceso con inversiones en establecimientos propios, elevaría sus barreras de salida de la industria en caso de fracaso, lo que añade otro posible riesgo a las previsiones de Makro y su decisión estratégica.

Por otra parte, Makro ha de tener en cuenta que los márgenes de clientes que tratará de alcanzar con la red supondrán ritmos de captación lentos por ocurrir dentro de la fase inicial de surgimiento del negocio. Sin embargo, incluso consiguiendo captar altas cuotas con su conversión en cliente, también podría verse afectada por la pérdida de antiguos transformados en competencia directa insatisfecha. Difícilmente éstos aceptarían ser provistos de factores por Makro conformada en nueva competencia con PLUS&Campus. Por eso, de entre los factores que más riesgo representan para Makro, uno de los más importantes, si no el que más, lo conforman sus clientes actuales puesto que aportan las fuentes de ingresos y, por tanto, las fuentes principales con las que se financia la empresa. Como bien hemos ido indicando, Makro deberá prestar especial atención a las reacciones de sus clientes minoristas conforme vaya encaminando sus actuaciones a la composición de la red de franquicias.

Finalmente, cabe destacar que el incremento considerable de las dimensiones y complejidad organizativa requerirán sistemas de planificación, coordinación y control adicionales y, por tanto, un aumento de costes y riesgos a asumir por Makro.

Del conjunto de estos rasgos en comparativa con la evolución que el sector y las expectativas futuras vayan experimentando surge el nivel de riesgo de la integración

mediante franquicias para Makro Paper. Y, de esta forma, de sus decisiones en la gestión de los aspectos planteados surgen las fuentes de mayor o menor éxito para la estrategia escogida por Makro.

→ Rentabilidad – Valor.

Con esta perspectiva se trata de medir la creación de valor o rentabilidad reportada por la estrategia de Makro. Partiendo de la idea inicial del concepto de integración vertical, se presupone que el valor de nuestra empresa antes del proceso no supera el alcanzado tras el acuerdo de colaboración, porque si una organización no posee recursos compartidos entre sus negocios, se esperará que su valor no supere la suma de sus negocios por separado.

Para la creación de valor Makro dispondrá de los mecanismos de compensación de los cánones de entrada, las comisiones y las diferencias entre los precios a los franquiciados y sus costes de aprovisionamiento. Además, los ingresos de la empresa franquiciadora se incrementan, casi de manera exclusiva, con el establecimiento de nuevos locales más que con el aumento en la facturación de los ya existentes (Sen, 1998). Esto supone que la tasa de crecimiento deseable por Makro para la generación de valor será mayor que para los franquiciados. Por ello, Makro se verá obligada a dirigir sus decisiones en torno a una adecuada proporción de establecimientos que aseguren la optimización de su grado de integración.

**Figura 16. Cuentas previsionales de Pérdidas y Ganancias (Años 1 - 4) para Makro**

Concepto	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%
Total Ingresos	200.000	100,0%	230.000	100,0%	253.000	100,0%	265.650	100,0%
Coste total de mercaderías	100.000	50,0%	115.000	50,0%	126.500	50,0%	132.825	50,0%
Beneficio bruto	100.000	50,0%	115.000	50,0%	126.500	50,0%	132.825	50,0%
Amortizaciones	11.200	5,6%	11.200	4,9%	11.200	4,4%	11.200	4,2%
Gastos de personal	38.970	19,5%	39.749	17,3%	40.544	16,0%	41.355	15,6%
Arrendamientos	16.800	8,4%	17.136	7,5%	17.479	6,9%	17.828	6,7%
Royalty explotación	4.800	2,4%	4.896	2,1%	4.994	2,0%	5.094	1,9%
Seguros	240	0,1%	245	0,1%	250	0,1%	255	0,1%
Suministros	2.160	1,1%	2.203	1,0%	2.247	0,9%	2.292	0,9%
Servicios exteriores	1.200	0,6%	1.224	0,5%	1.248	0,5%	1.273	0,5%
Comunicaciones	600	0,3%	612	0,3%	624	0,2%	637	0,2%
Gastos bancarios	200	0,1%	230	0,1%	253	0,1%	266	0,1%
Otros	1.200	0,6%	1.224	0,5%	1.248	0,5%	1.273	0,5%
Gastos de estructura	77.370	38,7%	78.719	34,2%	80.088	31,7%	81.474	30,7%
EBITDA	33.830	16,9%	47.481	20,6%	57.612	22,8%	62.551	23,5%
Beneficio antes de impuestos	22.630	11,3%	36.281	15,8%	46.412	18,3%	51.351	19,3%
Impuestos	5.658	2,8%	9.070	3,9%	11.603	4,6%	12.838	4,8%
Beneficio neto	16.973	8,5%	27.210	11,8%	34.809	13,8%	38.514	14,5%
Cash-Flow	28.173	14,1%	38.410	16,7%	46.009	18,2%	49.714	18,7%
Plazo de recuperación (MESES)	23							
Plazo de recuperación (AÑOS)	1,9							
TIR (Tasa Interna de Rentabilidad %)	53%							

Fuente: Informes internos de previsiones, Makro Paper Suministros de Papelería S.L., mayo 2015.

Por otra parte, con base a los datos cedidos por la empresa sobre sus previsiones de inversión iniciales, se configuran las cuentas de pérdidas y ganancias previstas para los cuatro primeros años de PLUS&Campus. De las cifras reflejadas (Figura 16) observamos que la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) corresponde a un 53%, lo que augura altas probabilidades de éxito con base a la tasa de retorno económica generada por la estrategia. Además, el plazo de recuperación (*Pay-Back*) calculado para Makro como empresa franquiciadora corresponde a 1,9 años, dato de riesgo a tener en cuenta para el establecimiento del ritmo de crecimiento con la integración.

→ Grupos de Interés.

De entre los grupos que mayor interés pueden generar a Makro, en primer lugar

posicionamos al conjunto de socios de la compañía y los intereses que los representan. Desde el enfoque neoclásico que defiende como objetivo principal de las empresas la creación de valor para el accionista, el punto anterior confirma que se cumple para la estrategia de PLUS&Campus. De esta forma, los intereses económicos de los socios de Makro sí se verían cubiertos con las tasas de rentabilidad previstas. Además, desde un punto de vista racional, decisiones encaminadas a la búsqueda de crecimiento que la industria madura de la papelería no proporciona pueden justificar la entrada en nuevos negocios frente a los socios de la organización, invirtiendo los excedentes de su actividad actual en un sector no tan saturado y con un método en aras de crecimiento.

En cuanto a los actuales clientes de Makro, puesto que conforman la fuente de ventas y, por tanto, de ingresos para la empresa, la dirección no debe perder de vista las reacciones de este grupo ante la decisión de expansión, como se ha ido exponiendo a lo largo de todo el proyecto. Por ello, estrategias comerciales que refuercen las relaciones ya establecidas con los clientes actuales de manera que éstos se sientan atendidos y beneficiados por parte de Makro, cobran vital importancia en la planificación de la implantación a acometer.

El tercer grupo a tener en cuenta lo conforman los futuros franquiciados. La gestión de los mismos y sus establecimientos también puede suponer conflictos a resolver por Makro Paper. Al respecto, estrategias dirigidas a la exclusividad territorial, por ejemplo, limitarían la competencia entre establecimientos de PLUS&Campus mediante la garantía de distancias mínimas. En esta misma línea, Makro se vería beneficiada con la distribución óptima de unidades propias que sustenten una demanda estable. Ésta permitiría que toda la cadena, incluyendo a los franquiciados, se beneficiara de las economías de escala generadas por la estabilidad. Además, el compromiso de Makro se configura de mayores dimensiones teniendo en cuenta los servicios ofrecidos como la publicidad, la gestión de compras y la formación. La demanda e interés de los nuevos franquiciados por el concepto de negocio de PLUS&Campus estará basado en el nivel de competitividad del modelo ofrecido por Makro, lo que impulsa a la empresa a la continua mejora en los componentes de las relaciones contraídas.

En cuanto al poder negociador de los franquiciados, puesto que la adaptación a las indicaciones ofrecidas por PLU&Campus depende en última instancia de las decisiones

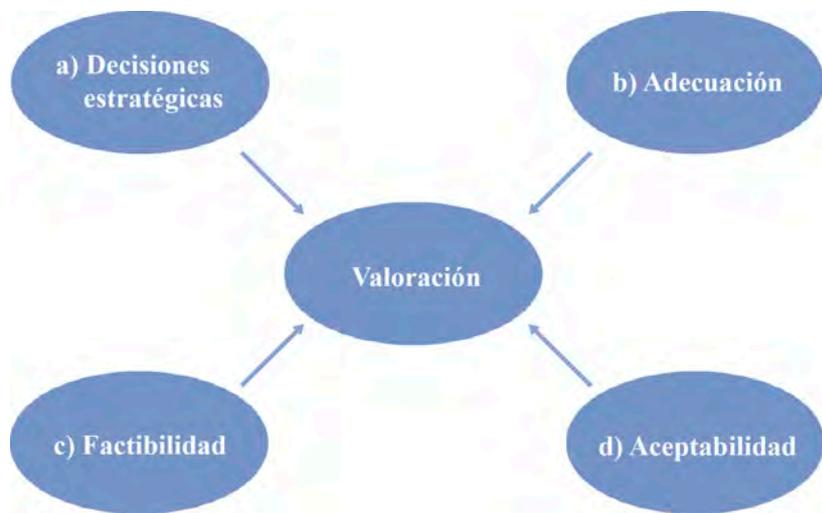
del franquiciador, la probabilidad de éxito o fracaso del negocio recae, en última instancia, en la adaptación que el agente hace del manual. De nuevo, éste puede ser otro motivo para el mantenimiento de locales propios en los que implementar las decisiones centralizadas que motiven al resto de franquiciados a prácticas similares. Se trata de alcanzar el mayor grado de uniformidad posible con operativas como las de coordinación en campañas promocionales a nivel nacional. Éstas expandirían la demanda de PLUS&Campus y reducirían los efectos de la competencia nacional.

Y por último, dentro de los grupos de interés, también serán importantes las empresas colaboradoras actuales de Makro Paper, las que configuran sus alianzas clave. Recordemos: BPGI, Cello Group y PLUS CORPORATION. La consolidación de estas relaciones se vería favorecida con la nueva red de franquicias puesto que el control sobre el producto de Makro y sus marcas asociadas, como venimos indicando, aumentaría. Con el incremento previsible en la facturación de Makro, también pueden preverse ventajas comerciales de los distribuidores exclusivos mencionados.

## 6. CONCLUSIONES.

El crecimiento de las organizaciones representa uno de los fenómenos más analizados a lo largo de la historia. De la misma manera el presente trabajo ha permitido abordar este contenido pero desde una perspectiva más particular como la que presenta una empresa nacional concreta. La Figura 17 resume los aspectos clave cubiertos durante el proyecto y que han servido como base para la creación de la valoración final.

**Figura 17. Esquema resumen aspectos cubiertos en el trabajo.**



Fuente: elaboración propia a partir del contenido cubierto en el trabajo.

La presentación de la empresa y su evolución junto con el planteamiento de Makro sobre las decisiones estratégicas deseables han servido para conocer en profundidad las bases sólidas desde las que partía la evaluación.

Por su parte, la presentación del modelo de negocio de Makro, sus recursos y capacidades clave ponen de manifiesto el perfil con el que la empresa desea acometer el proyecto. Esa visión ha resultado de vital importancia para el posterior contraste con el entorno empresarial y para corroborar la factibilidad del proceso a llevar a cabo con las franquicias.

Por otro lado, el análisis del entorno general y más concretamente del sector del comercio al por menor de artículos de papelería, han permitido identificar las amenazas y fortalezas que un proyecto como el de las franquicias puede suponer para Makro y los principios y prácticas que la representan. Del balance general se han extraído mayores oportunidades que amenazas y, por tanto, se confirma la adecuación entre la decisión planteada y el entorno en el que ésta se ve envuelta.

Y por último, valorando la aceptabilidad en base a los criterios del riesgo, la rentabilidad y los grupos de interés que pueden verse afectados, Makro también alcanza buenos resultados generales que alinean la coherencia entre la elección de crecimiento mediante franquicias y la empresa en conjunto.

Para concluir cabe señalar que, a pesar de que la mayoría de indicadores plantean un escenario muy favorecedor para una decisión como la de Makro, este tipo de valoración es susceptible de cambios a futuro. Estas modificaciones cambiarán las conclusiones en mayor o menor medida en función de las rigideces que presente Makro como empresa matriz. Un sistema de actividades muy estructurado como el que presentan las franquicias puede suponerle riesgos. Si finalmente se decide llevar a cabo el proyecto y los directivos no fueran capaces de prever los siguientes cambios del entorno como sí están haciendo con las franquicias, correrían el riesgo de quedarse estancados y no contemplar las novedades que se avecinan. Del modo en que los propietarios adapten y estructuren el conjunto de su organización dependerá el nivel de influencia de la incertidumbre a la que se enfrenta.

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

### Referencias

Aguilera, A. (2010): *Modelo de direccionamiento estratégico para la generación de políticas de crecimiento empresarial*. Revista Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte, Colombia, No. 28, pp. 85-106.

Ansoff, I. H. & Mcdonell, E. (1990): *Implanting strategic management*.(2º Ed.). Nueva York: Prentice Hall-

Ansoff (1976) citado por: Navas, J.E. & Guerras L.A. (2012): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson-Civitas.

Asociación Española de Franquiciadores (2015): *La Franquicia en España 2015*. Disponible en: <http://www.franquiciadores.com/index.php>

Baena, V. (2010): *Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009*. Cuadernos de Gestión, Vol. 10. No 2, pp. 43-66.

Banco de España (2014): *Boletín Económico*. Disponible en: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Oct/Fich/be1410.pdf>

Base de datos SABI. *Magnitudes económicas*. Disponibles en: [https://sabi.bvdinfo.com/version2015512/Report.serv?\\_CID=60&context=1Z4EBDGZF3LSJXH&SeqNr=0](https://sabi.bvdinfo.com/version2015512/Report.serv?_CID=60&context=1Z4EBDGZF3LSJXH&SeqNr=0)

Blázquez, F., Dorta, J.A. & Verona, M.C. (2005): *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Gran Canaria.

Boletín Oficial del Estado (2010): *Real Decreto 201/2010, de 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*. Disponible. Disponible en: [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-4175](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-4175).

Bordonaba, M.V., Palacios, L.L. & Polo, Y. *Análisis del proceso de entrada y salida de las franquicias en el mercado*. Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.

Bowman, (1996) citado por Johson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011): *Exploring Strategy. Text & cases*. England: Pearson, 9º edición.

Canals, J. (2000): *La gestión del crecimiento de la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.

Dasí, A. & Martínez, J.F. (2011): *Teorías del crecimiento de la empresa*. Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Teoría Económica, No. 858, pp. 133-142.

- Forcadell, F.J. (2004): *Crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador*. Documentos de Trabajo Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Grant, R.M. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas, 5o edición.
- Huerta Riveros, P. (2004). *Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: Una aplicación a las empresas industriales españolas*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Education.
- Johson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011): *Exploring Strategy. Text & cases*. England: Pearson, 9º edición,
- Lafontaine (1999) citado por: Rodrigues, P. (2002): *Medida del éxito en una red de franquicia: estructura y comportamiento versus performance*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- López, M. B. & Ventura, J. (2002): *Integración vertical y costes de aparición de la franquicia*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 11, No. 4, pp. 55-74.
- Marchiori, M., Morillo, B. & Torralba, C. (2009): *Franquicias en el marco de la nueva economía*. Teacs, Vol. 1, No. 2, pp. 35-44.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (1999): *El proceso estratégico*. España: Prentice Hall.
- Mosquera, F. (2010): *La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial*. Grupo de investigación sobre la organización y gerencia, Universidad Eafit, Colombia.
- Navas, J. E. & Guerras, L. A. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas, 4a edición.
- Osterwalder, A. (2004): *The business model ontology. A proposition in a design Science approach*. disertación, Universidad de Lausana, Suiza.
- Porter, M.E. (1987): *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, Vol. 65, No. 3, pp. 43-59.
- Rubin, P. (1978): *The theory of the firm and the structure of the franchise contract*. Journal of Law and Economics, No. 21, pp. 223-233.
- Rumelt, R.P. (1982): *Diversification strategy and profitability*. Strategic Management Journal, No. 3, pp. 359-369.
- Rumelt, R.P. (1991): *How much industry matter?.* Strategic Management Journal, No. 12, pp. 167-185.

Salas-Fumás, V. (2009): *Modelos de negocio y nueva economía*. Universia Business Review, No. 23, pp. 122-143.

Sen, K.E. (1998) citado por: Álvarez, Y. (2007): *Análisis dinámico de la cadena de franquicia*. Revista de Dinámica de Sistemas, Vol. 3, No. 1, pp. 48-74.

Sinha, J., Inman, J., Wang, Y. & Park, J. (2005): *Attribute Drivers: A Factor Analytic Choice Map Approach for Understanding Choices Among SKUs*. Marketing Science Informs, Vol. 24, No. 3, pp. 351–366.

Solís, V. & Díaz, M. (2005): *La franquicia como estrategia de crecimiento de las pymes españolas*. Grupo de investigación FEDRA.

Tormo&Asociados (2013): *Informe de la franquicia en España 2013*. Disponible en: <http://www.tormofranchise.com/wp-content/uploads/2015/02/informe-situacion-de-la-franquicia-2013.pdf>

Tormo&Asociados (2013): *Informe de la franquicia 2014*. Disponible en: <http://www.acotex.org/wp-content/uploads/Informe-Franquicia-2014.pdf>

Vázquez, L. (2005): *Las compensaciones en las relaciones de franquicia*, Revista de Economía Aplicada, Vol. 13, No. 38, pp. 11-122.

Vernon, R. (1966) citado por: Díez, E. & Navarro, A. & Rondán, F. & Rodríguez, C. (2008): *Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 14, No 2, pp. 185-210.

### **Bibliografía online**

Página web corporativa de Makro Paper: [www.makropaper.com](http://www.makropaper.com)

Página web corporativa PLUS CORPORATION: [www.plus.co.jp/en/](http://www.plus.co.jp/en/)

Página web corporativa Cello Grupo: <http://www.cellowriting.com>

Página web corporativa QUANTORE: <http://www.quantore.com>

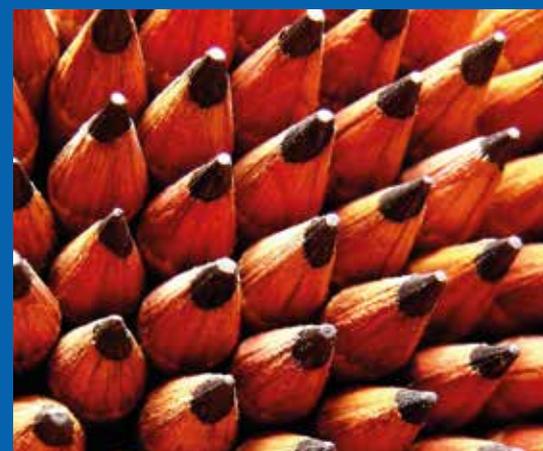
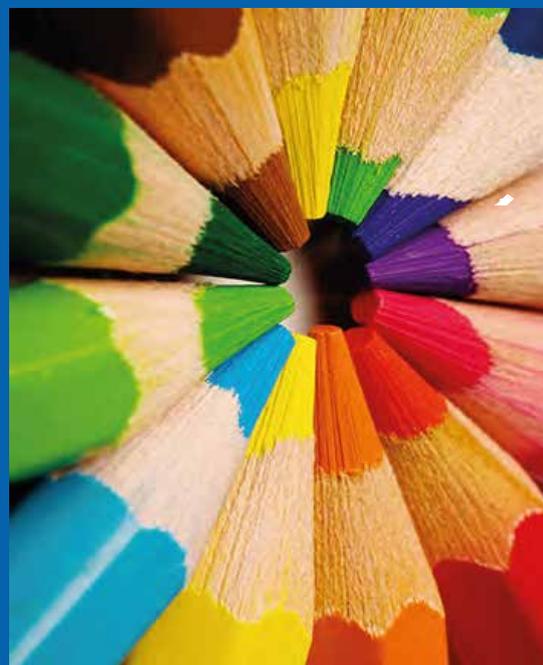
### **Fuentes Primarias: entrevista abierta.**

Cabezón, D. Jefe del Departamento de Comunicación de Makro Paper a nivel nacional e internacional.

## **8. ANEXOS.**

# PLUS & Campus

## Dossier Informativo de Franquicia



# ÍNDICE



NOSOTROS	3
FORMATOS	4
PLAN DE INVERSIÓN	5
CLAVES	5
VENTAJAS	6
QUÉ OFRECEMOS	6
PERFIL DEL FRANQUICIADO	7
PREGUNTAS Y RESPUESTAS	7

# NOSOTROS

**PLUS&Campus** es un concepto de papelería, en el que el cliente puede encontrar un espacio integral dedicado al mundo de la papelería y material de oficina.

Desde nuestros inicios hemos prestado especial cuidado en ofrecer siempre las mejores marcas y un gran servicio de calidad y excelencia en la atención dispensada, que, junto con una decoración atractiva y acogedora, y un gran posicionamiento de marca, sientan las bases del éxito en **PLUS&Campus**.

**PLUS&Campus** lo formamos un gran equipo de profesionales, con una trayectoria reconocida de más de 15 años de experiencia en el mundo de la papelería que, gracias a nuestra dilatada experiencia le apoyaremos y asesoraremos en todo momento, asegurando así el éxito de su elección de negocio.

En **PLUS&Campus** nos presentamos con el objetivo de formar una red de franquicias capaz de cubrir y dar soporte a todas las necesidades del mercado, posicionándonos como una empresa de referencia en el sector de la papelería.

Todos estos motivos hacen de **PLUS&Campus** un concepto sólido, rentable y muy interesante para poder ser desarrollado e implantado, afianzándonos como una marca de referencia en el sector de la papelería en España, eligiendo la fórmula de franquicia como la mejor alternativa de crecimiento.



Ofrecemos un formato de negocio flexible y adaptado a las capacidades y necesidades de cada inversor, pensando para rentabilizar la inversión realizada desde el primer minuto



## Formatos

### PLUS & Campus

#### Papelería de Proximidad

Un formato de negocio enfocado a clientes de proximidad que, viven, trabajan o estudian en las inmediaciones a la papelería, donde podrán encontrar cualquier artículo de papelería o de material de oficina.

Una alternativa perfecta para aquellas personas que quieran poner en marcha un negocio enfocado al autoempleo con la seguridad de estar respaldados en todo momento por un grupo de profesionales de prestigio.

### PLUS & Campus

#### Hiperpapelería

Un formato diseñado para ubicarse en zonas donde se combinan oficinas con viviendas, aumentando de esta manera el volumen de clientes de la papelería y por tanto el volumen de facturación final.

Un formato ideal tanto para el autoempleo, como para inversores que busquen una alternativa de inversión segura y de bajo riesgo.

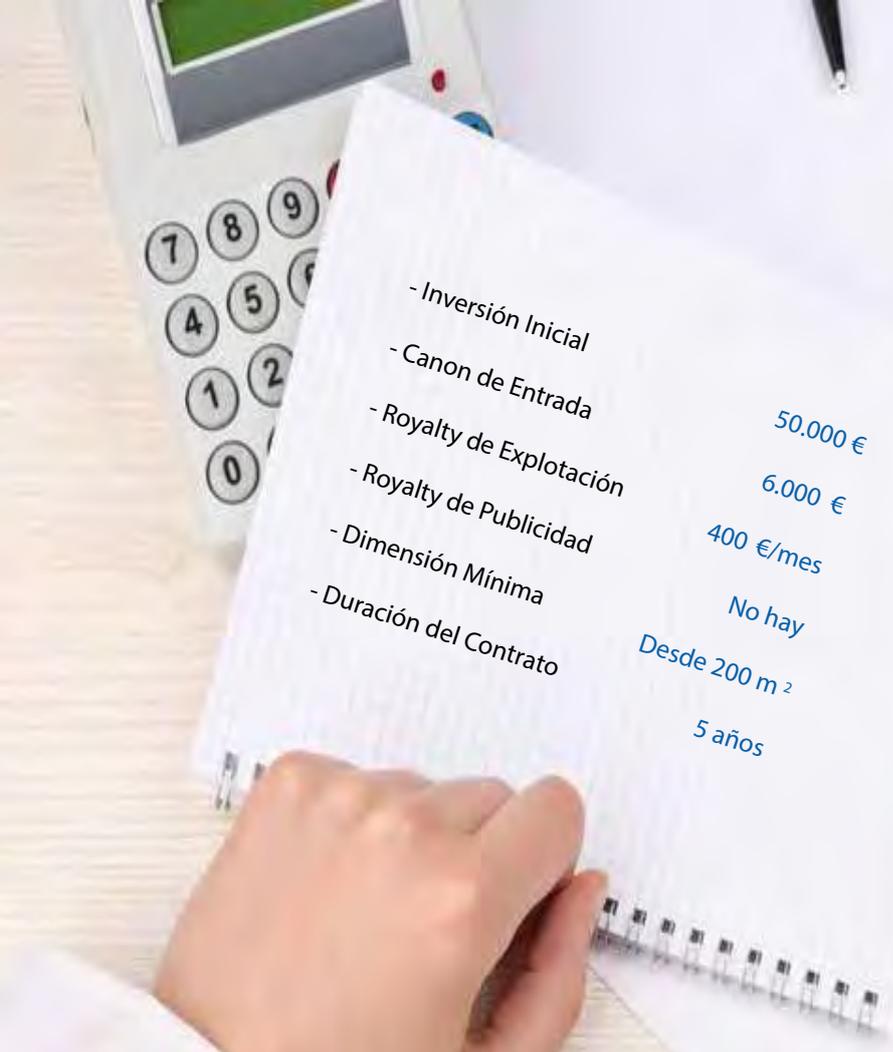
Además, PLUS & Campus se presenta como una alternativa para aquellas papelerías ya implantadas de la zona que quieran vincularse a un grupo empresarial de reconocimiento y prestigio contrastado.

## Papelería de proximidad

El formato de papelería ideal para aquellos emprendedores que buscan un negocio rentable y seguro. A partir de 200 m<sup>2</sup> y una inversión inicial de 50.000 €, este formato se presenta como la solución ideal para el autoempleo, sin altos costes de mantenimiento ni de personal.

Además, PLUS & Campus Papelería de proximidad se posiciona como una gran oportunidad para aquellas papelerías ya existentes que quieran unirse a una red con ventajosas condiciones de compra que se posiciona como referencia en el sector.

La opción ideal para el autoempleo, un negocio que se ajusta perfectamente a la actual situación económica



- Inversión Inicial	50.000 €
- Canon de Entrada	6.000 €
- Royalty de Explotación	400 €/mes
- Royalty de Publicidad	No hay
- Dimensión Mínima	Desde 200 m <sup>2</sup>
- Duración del Contrato	5 años

## Claves

PLUS&Campus transmite una serie de valores a través de su imagen de marca actual, alegre, dinámica y elegante. Además, todo el diseño y disposición de la papelería está orientado a hacer que la visita sea lo más placentera y satisfactoria posible, incrementando de esta manera el volumen de facturación del negocio.

PLUS&Campus trabaja solo con primeras marcas, con las que mantenemos acuerdos preferentes de colaboración, garantizando, de esta manera, unas ventajosas condiciones de compra frente al resto de papelerías competidoras de la zona.

Además, disponemos de una línea de marca propia de primera calidad a un precio muy atractivo, una fuente alternativa, pero muy rentable de ingresos.



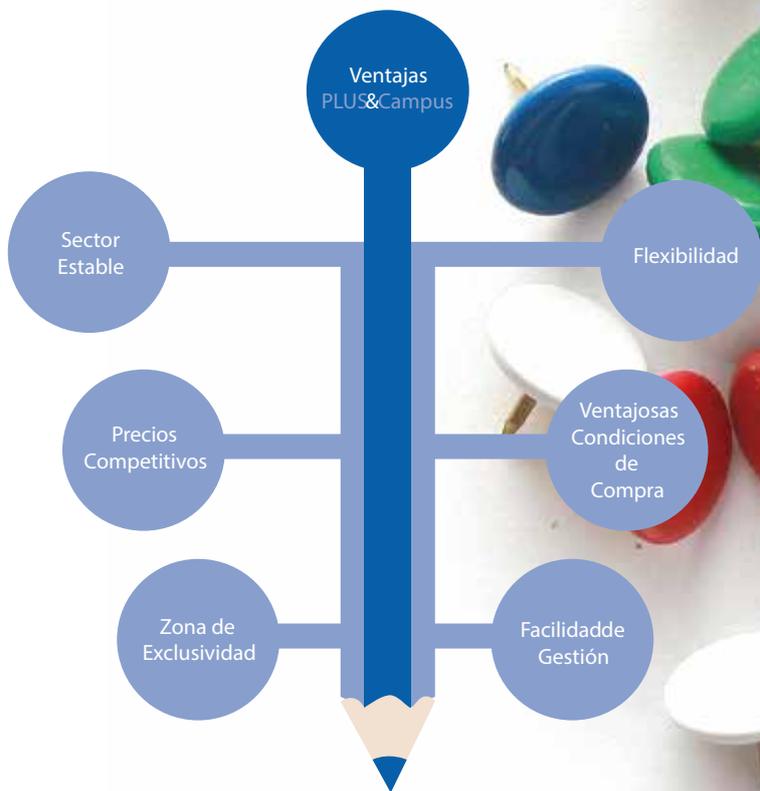
Primeras  
Marcas

Marca  
Propia

Precios  
bajos de  
compra

Orientación  
al cliente

Atractiva  
Imagen



## Ventajas

PLUS&Campus se posiciona en un segmento de mercado que se ha mantenido estable frente a la crisis económica. Asimismo, la flexibilidad de nuestro modelo permite adaptarnos perfectamente tanto a las características de un candidato, como a las características específicas de una localización determinada, además de presentar un modelo de negocio de fácil gestión para el Franquiciado.

La Central de Franquicias PLUS&Campus ofrece las mejores condiciones de compra al Franquiciado que, junto con una amplia zona de exclusividad territorial, garantiza la explotación de un negocio altamente rentable, que ha sido diseñado exclusivamente para rentabilizar la inversión y maximizar el beneficio de cada uno de los franquiciados de la red.

## QUÉ OFRECEMOS

Asesoramiento continuado en la búsqueda del local

Decoración y adecuación del local

Transmisión de nuestro Know-How

Software de gestión propio

Manuales Operativos de Franquicia

Plan de formación inicial y continuado

Centralización de compras

Canales de distribución propios

Apoyo continuado durante toda la relación contractual

Programas de marketing y publicidad



## PERFIL DEL FRANQUICIADO

Desde PLUS&Campus damos una gran importancia a la selección de nuestros franquiciados a la red. Mimamos este aspecto porque creemos en las personas como la base del éxito empresarial. Por ello, como franquiciado de PLUS&Campus buscamos emprendedores dinámicos, que busquen negocios con proyección de futuro. Además, buscamos un perfil claramente comercial, extrovertido y con don de gentes, con ganas de trabajar y, sobre todo, comprometidos con PLUS&Campus y con el crecimiento de la red.

No es necesario poseer experiencia previa en el sector o en el mundo de la franquicia, con nuestro programa de formación inicial y nuestro equipo asesorándole en todo momento durante la relación contractual, le garantizamos el éxito de su elección de negocio.

## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

PLUS&Campus

### ¿Por qué elegir PLUS&Campus?

Porque ofrecemos una alternativa real de autoempleo a partir de una muy baja inversión inicial, nos adaptamos al perfil y ubicación del Franquiciado.

### ¿Qué perfil de candidato busca PLUS&Campus?

Buscamos franquiciados dinámicos y emprendedores, con perfil claramente comercial que busquen la posibilidad de iniciarse de la mano de una marca de prestigio en un negocio seguro y estable.

### ¿Qué rentabilidad puedo esperar de mi negocio?

Dependiendo de su ubicación y formato, PLUS & Campus estima un retorno del 100% de la inversión inicial en menos de 2 años.

### ¿Qué puedo esperar de la Central PLUS&Campus ?

Formación inicial teórico-práctica, asistencia de apertura, software de gestión propio, apoyo continuado durante toda la duración del contrato, cursos de reciclaje, acuerdos preferentes con proveedores de las primeras marcas y todo el soporte en aquello que pueda necesitar.

### ¿Dónde puedo abrir mi negocio?

PLUS & Campus se ubica en zonas de alto tránsito peatonal, preferiblemente cercanas a centros educativos o a zonas de oficinas. No obstante, no es necesario situarse en zonas de primer nivel, eliminando de esta manera los altos costes de arrendamiento.

### ¿Cuál es la superficie recomendada para mi negocio?

Dependiendo del formato, a partir de 200 m<sup>2</sup>

### ¿Dispondré de zona de exclusividad?

PLUS & Campus asegura una zona de exclusividad al Franquiciado para que pueda desarrollar su actividad sin preocupaciones de que pueda ubicarse otra papelería PLUS & Campus en las inmediaciones.

### ¿Cómo pongo en marcha mi franquicia?

Mándenos un email a xxxxxxxx@xxxxxxxx.xx o llámanos al teléfono XXX.XXX.XXX y nosotros nos pondremos en contacto usted.

LISTADO DE LA COMPETENCIA DIRECTA PARA

**PLUS & Campus**



Inicia su actividad en la Comunidad de Madrid en el año 1990, abriendo en el año 1992 el primer Máster Franquicia en Valencia. Cuenta con 507 franquicias actualmente en España.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material y mobiliario de oficina, consumibles de papelería e informática. Ofrecen posibilidad de venta presencial o por catálogo a través de internet.

Tres formatos:

#### HIPERPAPERERÍA (Venta al público)

Inversión inicial: Entre 60.000 € - 125.000 €

Incluye:

- Formación inicial y continuada
- Programa de gestión
- Zona de exclusividad

Canon de entrada: 7.800 €

Royalty de Explotación:

- 1º año: 300 €/mes
- 2º año: 450 €/mes
- 3º año: 600 €/mes
- 4º y siguientes en función del IPC

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 3 - 5 años

Programa informático: Software propio  
Dimensión del local: 50 - 100 m<sup>2</sup>  
Población mínima: 15.000 habitantes  
Número de trabajadores: 1 – 2 empleados

#### OFIMARKET (Venta telefónica a empresas)

Inversión inicial: Entre 60.000 € - 125.000 €

Incluye:

- Formación inicial y continuada
- Programa de gestión
- Zona de exclusividad

Canon de entrada: Entre 6.000 € - 12.000 €

(En función del nº de empresas de la zona)

Royalty de Explotación:

- 1º, 2º y 3º año: Desde 200 €/mes  
(En función del nº de empresas de la zona)
- 4º y siguientes en función del IPC

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 3 - 5 años

Programa informático: Software propio  
Dimensión del almacén: 200 m<sup>2</sup>  
Población mínima: 1.500 – 3.000 empresas  
Número de trabajadores: 2 – 3 empleados  
Furgoneta de reparto

#### OFIMARKET MIXTO (Ambos Formatos)

Inversión inicial: Entre 60.000 € - 125.000 €

Incluye:

- Formación inicial y continuada
- Programa de gestión
- Zona de exclusividad

Canon de entrada: 7.800 € + variable

(Variable en función del nº de empresas de la zona)

Royalty de Explotación:

- 1º, 2º y 3º año: Desde 500 €/mes  
(En función del nº de empresas de la zona)
- 4º y siguientes en función del IPC

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 3 - 5 años

Programa informático: Software propio  
Dimensión del local: 200 m<sup>2</sup>  
(100 m<sup>2</sup> almacén y 100 m<sup>2</sup> venta al público)  
Población mínima:  
Empresas: 500 – 3.000 empresas  
Habitantes: 15.000 habitantes  
Número de trabajadores: 2 – 3 empleados  
Furgoneta de reparto



Inicia su actividad en el año 1991, En la actualidad, cuenta con 105 franquicias en España.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material y mobiliario de oficina, consumibles de papelería e informática. Ofrecen posibilidad de venta presencial o por catálogo a través de internet.

Inversión inicial: 65.000 €

Incluye:

- Canon de entrada (12.000 €)
- Equipamiento comercial (18.000 €)
- Imagen corporativa (4.000 €)
- Instalaciones y sistema informático (5.000 €)
- Stock inicial (24.000 €)
- Bases de datos (800 €)
- Gastos varios

Royalty de Explotación: A partir de 400 €/mes

(En función de la zona de exclusividad)

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 70 m<sup>2</sup>

Zona de exclusividad: Por códigos postales

Número de trabajadores: 1 – 2 empleados



Inicia su actividad franquiciadora en 2002. En la actualidad cuenta con 13 tiendas en España entre propias y franquiciadas.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material y mobiliario de oficina, consumibles de papelería e informática.

Inversión inicial: 50.000 €

Incluye:

- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Sistema Informático y software
- Zona de exclusividad

Canon de entrada: 12.000 €

Royalty de Explotación:

- 1º año: 300 €/mes
- 2º año y sucesivos: 500 €/mes

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 50 m<sup>2</sup>



Pertenece al grupo 3 Suisses (grupo que comprende, entre otras, las marcas: Leroy Merlín, Decathlon, Alcampo). Inicia su actividad en el año 1974, En la actualidad cuenta con un total de 81 tiendas entre propias y franquiciadas en España.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material y mobiliario de oficina, consumibles de papelería e informática. Ofrecen posibilidad de venta presencial o a través de internet.

Inversión inicial: 32.000 €

Incluye:

- Canon de entrada (8.000 €)
- Stock inicial (10.000 €)
- Imagen corporativa (10.000 €)
- Sistema Informático y software (4.000 €)
- Zona de exclusividad

Royalty de Explotación: No existe

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 50 m<sup>2</sup>



Inicia su actividad en Zaragoza. En la actualidad cuenta con un total de 45 tiendas entre propias y franquiciadas en España. Servicios que ofrece: Principal actividad: Venta de tóners. Actividad secundaria: Venta de todo tipo de material de oficina, consumibles de papelería e informática.

Inversión inicial: 29.800 €

Incluye:

- Stock inicial tóners
- Stock inicial material oficina
- Stock inicial consumibles informáticos
- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Zona de exclusividad
- Sistema Informático y software

Canon de Entrada: No existe

Royalty de Explotación: No existe

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 10 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 50 m<sup>2</sup>



Comienza su actividad franquiciadora en 2012. En la actualidad cuenta con un total de 45 tiendas entre propias y franquiciadas en España.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material de oficina, consumibles de papelería e informática.

Inversión inicial: 16.000 €

Incluye:

- Canon de entrada (Incluido)
- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Sistema Informático y software
- Zona de exclusividad

Royalty de Explotación:

- 1º año: Exento
- 2º año: Mínimo 250 €/mes

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Mercancía en depósito: 7.000 € (necesidad de un aval)

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 60 m<sup>2</sup>

Tipo de local: Local a pie de calle

Población mínima: 15.000 habitantes



Inicia su actividad franquiciadora en 2013. En la actualidad cuenta con un total de 35 tiendas entre propias y franquiciadas en España.

Servicios que ofrece: Servicio de copistería, encuadernación, rotulación, cartelería y vinilaje.

Inversión inicial: 20.500 €

Incluye:

- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Sistema Informático y software
- Zona de exclusividad

Canon de Entrada: No existe

Royalty de Explotación: 200 €/mes

(A partir del 7º mes)

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Población mínima: 15.000 habitantes

Dimensión del local: 60 m<sup>2</sup>

Tipo de local: Local céntrico de alto tránsito



Inicia su actividad franquiciadora en 2003. En la actualidad cuenta con un total de 3 tiendas entre propias y 30 franquiciadas en España.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material de oficina, consumibles de papelería e informática.

Inversión inicial: 15.160 €

Incluye:

- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Sistema Informático y software
- Zona de exclusividad

Canon de entrada: 4.000 €

Royalty de Explotación: 120 €/mes

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Mercancía en depósito: 7.000 € (se necesita un aval)

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 70 m<sup>2</sup>

Población mínima: 15.000 habitantes



Inicia su actividad franquiciadora en 2007. En la actualidad cuenta con 1 tienda propia y 30 tiendas franquiciadas en España.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material de oficina, consumibles de papelería e informática.

Inversión inicial: 17.500 €

Incluye:

- Canon de entrada (4.500 €)
- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Sistema Informático y software
- Zona de exclusividad

Royalty de Explotación: No existe

Royalty de Publicidad: No existe

Conexión a la franquicia: 100 €

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 50 m<sup>2</sup> (mínimo 4 metros de fachada)

Tipo de local: Local a pie de calle en zonas de oficinas o centros de estudio

Población mínima: 5.000 habitantes



En la actualidad cuenta con 30 tiendas entre propias y franquiciadas en España.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material y mobiliario de oficina, consumibles de papelería e informática, regalos y telefonía móvil.

Tres formatos:

#### COMERCIAL (Servicio a empresas)

Inversión inicial: Entre 30.000 – 70.000 €

Incluye:

- Canon de entrada (8.900 €)
- Formación inicial y continuada
- Catálogo
- Programa de gestión
- Zona de exclusividad

Royalty de Explotación: 150 €/mes

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

#### BASIC (Tienda)

Inversión inicial: Entre 30.000 – 70.000 €

Incluye:

- Canon de entrada (8.000 €)
- Formación inicial y continuada
- Catálogo
- Programa de gestión
- Zona de exclusividad

Royalty de Explotación: 200 €/mes

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

#### SERVICE (Ambos Formatos)

Inversión inicial: Entre 30.000 – 70.000 €

Incluye:

- Canon de entrada (10.000 €)
- Formación inicial y continuada
- Catálogo
- Programa de gestión
- Zona de exclusividad

Royalty de Explotación: 250 €/mes

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: No requiere

Programa informático: Software propio

Dimensión del almacén: 35 m<sup>2</sup>

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 60 m<sup>2</sup>



Inicia su actividad franquiciadora en 2001. En la actualidad cuenta con 20 tiendas en España.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material de oficina, papelería, venta de libros, imprenta y diseño de cartelería.

Inversión inicial: 20.950 €

Incluye:

- Canon de entrada (2.500 €)
- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Sistema Informático y software
- Zona de exclusividad

Royalty de Explotación: No existe

Royalty de Publicidad: No existe

Conexión a la franquicia: 100 €

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 40 m<sup>2</sup>



En la actualidad cuenta con 15 tiendas en España entre propias y franquiciadas.

Servicios que ofrece: Venta de todo tipo de material y mobiliario de oficina, consumibles de papelería e informática.

Inversión inicial: 180.000 €

Incluye:

- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Sistema Informático y software
- Zona de exclusividad

Canon de entrada: 18.000 €

Royalty de Explotación: 4%

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 130 m<sup>2</sup>



Inicia su actividad franquiciadora en 2000. En la actualidad cuenta con 9 tiendas en España entre ambos formatos.

Servicios que ofrece: Diseño, imprenta, papelería.

Dos formatos:

#### OPCIÓN A

Inversión inicial: 95.000 €

Incluye:

- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Sistema Informático y software
- Zona de exclusividad

Canon de entrada: 9.000 €

Royalty de Explotación: 180 €/mes

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 60 m<sup>2</sup>

#### OPCIÓN B

Inversión inicial: 210.000 €

Incluye:

- Imagen corporativa
- Rótulos y decoración
- Sistema Informático y software
- Zona de exclusividad

Canon de entrada: 9.000 €

Royalty de Explotación: 180 €/mes

Royalty de Publicidad: No existe

Duración del contrato: 5 años

Programa informático: Software propio

Dimensión del local: 100 m<sup>2</sup>