elEconomista.es

JUEVES, 13 DE DICIEMBRE DE 2018 | EL DIARIO DE LOS QUE TOMAN DECISIONES | AÑO XIII. **Nº 3.932** | EDICIÓN NACIONAL | **Precio: 1,70€**

Los fondos de capital privado impulsan el negocio de las franquicias en España PÁGS. 12 y 13

Macroeconomía y 'chalecos amarillos'

Por **Jean Pisany-Ferry**
Bruegel y Universidad de París-Dauphine PÁG. 4

La ampliación de capital de Dia diluirá el 70% a los accionistas

Anuncia la operación, de 600 millones, con meses de antelación para calmar a la banca

Dia volverá a recurrir a sus accionistas para intentar salvar el futuro de una compañía que se ha desplomado en bolsa un 90 por ciento en el año. La empresa anunció ayer, con tres o cuatro meses de antelación, que ampliará capital en 600 millones de euros, lo que implicará una dilución mínima para los accionistas que decidan no acudir del 70 por ciento. Más pérdidas que se suman al desplome de los títulos. La antelación con la que Dia ha dado a conocer la noticia ha logrado su objetivo de tranquilizar a los acreedores bancarios, con los que está renegociando su deuda. Ayer, las acciones de Dia, suspendidas en las primeras horas de negociación, cerraron con un rebote del 11,88 por ciento, hasta los 0,46 euros. A los precios actuales, la firma debe multiplicar por más de tres veces su número de acciones. PÁG. 20

La gran industria ingresará la mitad de ayudas por la luz

Las mayores empresas recibirán 100 millones

Alarma en la gran industria, que solo ingresará 100 millones, la mitad que en 2018, por la interrumpibilidad, es decir, la compensación que se paga a aquéllas dispuestas a interrumpir su consumo eléctrico. PÁG. 14

EE

May salva la moción de confianza conservadora a cambio de marcharse

Victoria pírrica: 200 votos a favor, 117 en contra

Theresa May ha logrado una victoria pírrica en su batalla por la supervivencia, y solo tras descartarse para la reelección en las próximas generales, tras ganar a los eurófobos en una votación que era un asalto directo al liderazgo. El problema es que los cimientos del conflicto permanecen, con un Parlamento opuesto a su acuerdo del *Brexit* y la confirmada negativa de la Unión Europea a ofrecer las garantías que precisa para desbloquear la parálisis. PÁGS. 38 y 39

Permira compra la Universidad Europea por 770 millones

PÁG. 11

Telefónica nombra al exjefe de Brasil director global de Comunicación

PÁG. 9

Inditex sube los márgenes, pero frena el aumento de las ventas

PÁG. 10

Mercados CaixaBank

▲ Ibex 35	+1,35%	8.853,40
▲ Eurostoxx 50	+1,72%	3.107,97
Eco10 STOXX CUSTOMIZED	▲ +1,15%	128,18
Eco30 FACTSET STOXX CUSTOMIZED	▲ +1,48%	1.693,78
Prima de riesgo		115 (-5)

Novartis trae a España la terapia génica

Sanidad acuerda un pago por tasa de curación PÁG. 19

La adquisición de viviendas crece un 15% en el año

El mes de octubre, el mejor desde la crisis PÁG. 37

INNOVACIÓN

La pyme atrasa la digitalización por el coste CUADERNILLO

ECOAULA

Cae la inversión en educación superior PÁG. 43

Empresas & Finanzas 'El valor añadido de los inversores en franquicias y casos de éxito'

Los fondos de capital privado impulsan el negocio de las franquicias en España

Coinciden en la importancia de una relación flexible, con control y cercana con los franquiciadores

Araceli Muñoz / Javier Romera
MADRID.

Reducir la dependencia de la tradicional financiación bancaria se ha convertido en un mantra para la mayoría de las empresas españolas. Así, la aportación de los fondos de capital privado cada vez tiene una mejor percepción por parte de todo tipo de inversores. En este contexto, *elEconomista* celebró ayer la jornada empresarial *El valor añadido de los inversores en franquicias y casos de éxito,* en la que diferentes expertos de esta industria debatieron sobre la aportación de los fondos de capital privado a las franquicias, sus preferencias de inversión y riesgos, así como diferentes modelos de negocio exitosos.

Los ponentes de la primera mesa, junto al presidente de Ascri, José Zudaire, y del ICO, José Carlos García de Quevedo. FOTOGRAFÍAS ELISA SENRA Y NACHO MARTÍN

La jornada –que contó con el patrocinio de Dental Company, Eroski, Equivalenza, Vips y Telepizza– fue inaugurada por el presidente del Instituto de Crédito Oficial (ICO), José Carlos García de Quevedo. El presidente de este organismo comenzó asegurando que las franquicias "suponen un modelo de negocio que crea riqueza en distintos sectores", abriendo la puerta a la financiación del ICO a través de sus fondos de capital riesgo (Fond-ICO Global) y Fond-ICO Pyme". "La franquicia emplea a 280.000 trabajadores y es donde desarrollan su actividad muchos de los emprendedores y autónomos de este país, con más de 74.000 locales con 1.350 marcas y desde el ICO trabajamos en todos los sectores de actividad, también con participaciones directas en empresas", aseguró García de Quevedo.

El presidente del ICO destacó que "hasta septiembre del presente ejercicio hemos superado los 5.500 millones de inversión del capital riesgo, por encima del año pasado". En este sentido, ha mostrado la disposición del ICO para ofrecer "créditos a muy largo plazo incluso con un periodo de carencia". García de Quevedo recordó que gran parte de las franquicias se está financiando ya con las líneas que ICO tiene para empresas y emprendedores.

Apetito inversor

Por su parte, José Zudaire, director general de la patronal del capital privado (ASCRI), fue el encargado de presentar la primera mesa en la que participaron expertos de la industria del capital privado, como las gestoras MCH, Sherpa Capital y Abac, así como la firma de servicios profesionales KPMG. Zudaire explicó que "estamos en un momento récord de inversión. Hemos superado en septiembre la inversión de 5.000 millones del año pasado. Es el mejor momento para invertir, desinvertir o captar fondos. España sigue siendo un país muy apetitoso para la inversión extranjera", señaló el director general de la patronal. Como representante de Ascri aseguró que, en cualquier caso, hay un gran potencial porque la inversión, por ejemplo, en Francia triplica a la de España. "No podemos morir de éxito. Nosotros suponemos todavía el 0,5 por ciento del PIB frente al caso de otros países como Francia", apuntó Zudaire. "Nuestras empresas participadas baten al resto tanto en balance y rentabilidad como en creación de empleo", insistió el director general de la patronal.

A continuación, José María Muñoz, socio fundador de MCH, explicó su experiencia en este tipo de operaciones dentro de la gestora e hizo hincapié en la necesidad de que existan unos mecanismos de control al franquiciado para que el negocio crezca con éxito y de forma sostenible. "Abrir es muy fácil, lo difícil es que la cadena te funcione porque si tienes seisnque no te funcionan y 20 que sí se puede liar. En la hoja de cálculo todo funciona siempre muy bien, pero hay que ser capaces de crecer con cabeza. Es importante tener una red de franquiciados super sana y para eso hay que ser muy exigente en cuánto vas a abrir". Muñoz recordó también "la importancia de gestionar muy bien tus franquicias porque, aunque puede tener un riesgo más alto del percibido, también puede tener una rentabilidad muy alta".

Además, el socio de MCH señaló la importancia de anticiparse a ciertos problemas porque siempre está "el riesgo del Excel". Esto es, en otras palabras, ir más allá de las primeras cuentas que se pueden elaborar de la previsión de ganancias, ya que después surgen problemas

Los ponentes de la segunda mesa, junto a un director de la Asociación Española de Franquicias, Eduardo Abadía.

"Apoyamos la presencia del capital privado en las franquicias para crear riqueza"

"El ICO facilita créditos a largo plazo y permite un plazo de carencia"

José Carlos García de Quevedo
Presidente del ICO

y "es muy importante estar preparado y adaptarse".

Para Eduardo Navarro, presidente Sherpa Capital, el control a los franquiciados no puede ser entendido sin flexibilidad. Así, explicó que su gestora cuenta ahora con dos líneas de negocio: "Seguimos invirtiendo en situaciones especiales, pero ahora también apostamos por compañías a las que ayudamos a crecer, con una inversión de unos 200 millones". "Lo que hemos aprendido de las franquicias es que el modelo funciona cuando ganan las dos partes", añadió el ejecutivo de Sherpa. "Cuando tienes un modelo bueno para franquiciar, con una inversión adecuada, puede crecer muy rápida". Navarro destacó la importancia de tener un modelo "mixto de franquicias y tiendas propias". El presidente de Sherpa ha indicado que "el problema más importante es identificar la calidad del modelo que hay detrás". De hecho, según dijo, "ha habido fracasos al llevar un modelo de *retail* de una ciudad como Madrid a otra como Sevilla cuando la realidad es distinta porque hay conceptos que son muy difícilmente exportables".

El apoyo profesional

Oriol Pinya, socio fundador de Abac, explicó que su fondo tiene 300 millones de euros para invertir en pequeñas y medianas empresas "con una necesidad vital de cambio porque, al margen de dinero, lo que aportamos es una experiencia en la gestión". Pinya indicó que "lo que buscamos es analizar una unidad del modelo para ver cuánto gana, qué inversión hay que hacer y cuál es la rentabilidad. Hay que buscar un *pay-back* de entre tres y cinco años, más es complicado que invirtamos ahí".

El socio de Abac recordó que "hay que entender el papel de franquiciado y el franquiciador y ver si es un negocio de franquicia de autoempleo o de empresarios, porque el modelo es completamente distinto". Pinya explicó respecto al control que "tenemos un contrato con la franquicia muy restrictivo porque el modelo tiene que ser el mismo en todas partes". No obstante, ha insistido también en que "es muy importante que el franquiciado esté contento porque si no tienes un problema".

Fernando García Ferrer, socio responsable de Private Equity de KPMG, apuntó por su parte que "si la estrategia coincide y ambas partes van orientadas a lo mismo, la alianza es muy buena". El problema, en su opinión, es cuando el modelo genera tensiones y dificultades porque no coinciden los intereses de las partes. "Alimentación y hostelería son negocios más vinculados a la franquicia, aunque no hay que ser limitante porque se pueden franquiciar muchísimos negocios", manifestó García Ferrer, que quiso distinguir también las diferencias entre el autoempleo y el de empresario.

Posteriormente, Eduardo Abadía, director ejecutivo de la Asociación Española de Franquiciadores, presentó la siguiente mesa de debate, en la que los ponentes dieron su punto de vista como empresas con franquicias. Para Abadía, "la franquicia no es un sector sino un sistema de distribución comercial que, además, es el futuro". Abadía reconoció que es "importante ganar las dos partes". Así, ha destacado la importancia de generar franquicias de concepto español, atraer a otras fuera y luchar con nuestras marcas en los mercados exteriores, "porque eso hablará de la internacionalización de nuestras marcas". El director de la asociación ha insistido en "la importancia de estar muy cerca del consumidor".

"Vamos a volver a tener un año récord en inversión, pero no podemos morir de éxito"

José Zudaire
Director general de Ascri

"La hoja de cálculo siempre funciona muy bien, pero hay que tener un crecimiento sostenible"

José María Muñoz
Socio fundador de MCH

"Es clave ser capaz de irte adaptando a los cambios del mercado y estar cerca de tus socios"

Eduardo Navarro
Presidente ejecutivo de Sherpa Capital

"Hay que analizar la unidad de negocio, saber la rentabilidad y mirar en un plazo de tres a cinco años"

Oriol Pinya
Socio fundador de Abac Capital

"En el equilibrio del modelo está el éxito, la visión de ambas partes debe estar alineada"

Fernando García Ferrer
Socio resp. de Private Equity de KPMG

"Las franquicias son un sistema de distribución comercial, que es el futuro"

Eduardo Abadía
Dir. As. Española de Franquiciadores

"Es muy importante tener claro qué papel juega cada uno en la cadena de valor"

Daniel Blasco
Director de Franquicias de Vips

"El mercado evoluciona a un ritmo muy importante, por eso hay que saber anticiparse"

Ricardo Sousa
Consejero delegado de Century 21

"Es vital que el franquiciado sea nuestro aliado, que se sienta parte del crecimiento"

Cecilia Villa Ramos
Dra. de Expansión de Dental Company

"El mejor reflejo de nuestro éxito son los franquiciados, hay que saber dónde aportar valor"

José María Fernández
Consejero delegado de Equivalenza

"Las claves de nuestro éxito pasan por la experiencia, la credibilidad y el emprendimiento"

Nacho González Barrajón
Managing dir. EMEA de Telepizza

"Para nosotros es fundamental ser capaz de formar y atender las necesidades"

Enrique Martínez Sanz
Director de Franquicias de Eroski

Una relación cercana

Posteriormente, los ponentes explicaron sus casos de éxito como franquicias, tanto en su relación con los franquiciados como los inversores. En este sentido, destacaron la importancia de tener una buena relación con el franquiciado de cara a anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir. La directora de Expansión de las Clínicas Dental Company, Cecilia Villa, argumentó que "para nosotros es importante que el franquiciado sea nuestro aliado, hay que escucharle y en algún momento ser capaces de decirles que no, pero es importante verles como un socio, que se sientan parte del crecimiento y de la evolución de la compañía en su totalidad".

En esta misma línea, el managing director EMEA del Grupo Telepizza, Nacho González, explicó que su éxito pasa por tres puntos clave: "Experiencia, credibilidad y emprendimiento". "La credibilidad te la da la experiencia y se basa en la cercanía, en la empatía, en tratar al franquiciado como a un socio y como un compañero". Según el consejero delegado de Equivalenza, José María Fernández, "nosotros enfrentamos retos todos los días, pero los franquiciados también". "El mejor reflejo de nuestro éxito son nuestros franquiciados, por eso hay que saber dónde aportar valor".

Así, el director de Franquicias del Grupo Vips, Daniel Blasco, explicó que "es muy importante tener claro qué papel juega cada uno en la cadena de valor". "Es algo más allá de una relación de una sociedad, sino de clientes, por eso es fundamental saber qué es capaz de aportar cada uno", añadió Blasco.

Para Ricardo Sousa, consejero delegado de Century 21, "nosotros tenemos claro que todo es negociable, el mercado evoluciona a un ritmo muy importante, por eso hay que tener una buena relación, tanto con los franquiciados como con los posibles inversores".

Por su parte, el director de Franquicias del Grupo Eroski, Enrique Martínez Sanz, destacó la importancia de la formación de los franquiciados. "No hay un perfil idóneo de fraquiciador, nosotros trabajamos mucho con que esos emprendedores evolucionen hacia empresarios. Para nosotros es fundamental ser capaz de formarles y atender sus necesidades".