

---

# Análisis sectorial del sistema de franquicia español

- ANTONIO NAVARRO GARCÍA,
  - CARLOS J. RODRÍGUEZ RAD  
*Fco. Javier Rondán Cataluña*
  - M<sup>a</sup>. ELENA SÁNCHEZ DEL RÍO  
*Universidad de Sevilla*
- 

**RESUMEN:** El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis, desde el punto de vista del franquiciador, en dos de los principales sectores de actividad de la franquicia como son los de Hostelería y Restauración, y el de Confección, Moda y Complementos con objeto de determinar las similitudes y diferencias en el arquetipo de franquiciador de cada sector. Este análisis se hará a partir de una base datos (año 2017) de 359 franquiciadores (221 franquicias del sector de hostelería y restauración; 138 franquicias del sector de confección, moda y complementos), analizándose los años de contrato, la inversión inicial, el canon de entrada, el canon de publicidad, los royalties, los establecimientos propios y franquiciados, la población mínima necesaria, el tamaño mínimo del local y la disponibilidad de portal web. Los resultados muestran que el sector condiciona el arquetipo de franquiciador, existiendo diferencias en los dos sectores analizados.

**PALABRAS CLAVE:** *Franquicia, franquiciador, sector de actividad.*

---

**ABSTRACT:** The objective of this work is to carry out an analysis in two of the main industries of the franchise system such as the Hotel and Catering, and the Clothing, Fashion and Accessories sectors, from the point of view of the franchisor. The aim is to determine the similarities and differences in the archetype of franchisor of each sector. This analysis is based on a database (year 2017) of 359 franchisors (221 franchises in the hotel and catering sector, 138 franchises in the clothing, fashion and accessories sector). We examine the variables: term of contract, initial investment, entrance fee, advertising fee, royalties, own and franchised establishments, minimum population required, minimum size of the place, and the availability of a website. The results show that industry influences the archetype of franchisor, there are differences in the two sectors analyzed.

**KEYWORDS:** *Franchising, franchisor, industries*

## 1. Introducción

La franquicia es una de las fórmulas de comercio de mayor éxito, de ahí su gran implantación a nivel mundial. En España, juega un papel destacado en el ámbito del comercio minorista, siendo una destacada vía de crecimiento y expansión para todo tipo de empresas, pero especialmente para las pequeñas y medianas organizaciones —PYMES—. Sin embargo, como señalan Rondán, Navarro y Díez (2007), el estudio de la franquicia a nivel sectorial aún es escaso, siendo necesario avanzar en el conocimiento de la influencia del sector en la forma de expansión de las franquicias. Contribuir a superar este gap investigador es el objetivo del presente trabajo.

En España, la franquicia es una de las fórmulas comerciales que más han crecido en los últimos años, pasando de 646 enseñas en 2001 a 1.298 en 2016, con un total de 70.541 unidades franquiciadas, y una tasa media de crecimiento anual en los últimos 5 años de un 6,54%, representando aproximadamente el 10,9% del comercio minorista en España. En todo caso, a pesar de este crecimiento, la franquicia en España no tiene tanto peso en comparación con otros países como Estados Unidos, donde este modelo de negocio representa en el comercio minorista aproximadamente un 55% de total, o Francia e Inglaterra donde alcanza el 30%.

La gran variedad de franquicias que existen dentro de nuestras fronteras, con sus diferentes posibilidades de inversión y el continuo crecimiento que éstas están desarrollando en los últimos años, convierte a esta fórmula comercial en una opción muy factible para los inversores (Michael, 2014).

Desde el punto de vista técnico, la franquicia es un modo de distribución o de comercialización de un determinado producto o servicio, basado en el desarrollo de una fórmula de comercio asociado (Díez, Navarro y Rondán, 2005). Se trata de un sistema de expansión de un negocio y no un negocio en sí mismo. El objetivo es acelerar la implantación y desarrollo en el mercado de las empresas contratantes, a través de la conjunción de recursos humanos y monetarios, manteniendo su independencia jurídica, en el marco de acuerdos de exclusividad recíproca. Intervienen dos partes, la franquiciadora que posee la propiedad —o en su caso los derechos de uso; ej: máster-franquicia— de una razón social, de un nombre comercial, de unas siglas y símbolos, de una marca, así como un saber hacer que pondrá a disposición (concesión de una licencia) de las empresas interesadas en explotarlos, que recibirán la denominación de franquiciados. Los productos y servicios que el franquiciador pone a disposición del franquiciado para su venta a los consumidores o usuarios finales deberán comercializarse obligatoriamente según técnicas comerciales uniformes experimentadas previamente y constantemente actualizadas y controladas.

La relación entre las partes (franquiciador y franquiciado) debe plasmarse en un contrato, formalizando la relación y del que se derivarán un conjunto de derechos y obligaciones para cada parte. La amplitud y precisión del contrato de franquicia suele ser una garantía del correcto desarrollo de la relación entre las partes contratantes (Bermúdez, 2002). Una de las principales obligaciones del franquiciador es proporcionar a sus franquiciados: una marca y unos signos distintivos, una fórmula comercial o know-how (saber hacer) acreditados en el mercado, así como una asistencia y ayuda técnica mientras dure el contrato. Por su parte, los franquiciados se comprometerán a explotar la fórmula comercial bajo la denominación del franquiciador, garantizando la uniformidad de los locales y el empleo del rótulo común del franquiciador, además de asumir el pago de determinadas contraprestaciones financieras al franquiciador por los elementos cuya explotación le cede. Los contratos son firmados entre las partes de forma individualizada. Por tanto, el franquiciador firmará tantos contratos como franquiciados tenga la cadena de franquicia, salvo que se opte por contratos multifranquicia.

Una empresa no puede comenzar a franquiciar en cualquier momento. Ello debe ser fruto de una rigurosa planificación que permita desarrollar la estrategia de expansión que la empresa ha diseñado. En este contexto, todo fabricante, mayorista o minorista que desee franquiciar debe seguir los siguientes pasos (Tormo y Asociados, 2007):

- Conocimiento del sector de actividad. Ayudará a determinar el potencial desarrollo del concepto de negocio. Ello supone tener identificado a las empresas competidoras, analizar el volumen total de facturación y su evolución en los últimos años, conocer las tendencias, etc.
- Registro de marca e identificación de los signos distintivos de la franquicia. La marca como principal activo del franquiciador deberá registrarse, al igual que el resto de signos distintivos de la franquicia. Además, deberán definirse las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca (nombre comercial, logotipo, marca, etc.), permitiendo una clara identificación de todos los establecimientos de la cadena.
- Definición del know-how y estandarización de la oferta. Es esencial que el franquiciador determine la forma de comercialización de los productos y servicios, incluyendo el estudio de su ciclo de vida, la definición de las condiciones de aprovisionamiento, etc. La normalización de estos aspectos será esencial para el éxito de los futuros franquiciados, formando parte del know how que debe transmitir el franquiciador.

- Creación de la central de franquiciadora. Toda franquicia o marca debe tener detrás una central o departamento de franquicias, que contando con los recursos y capacidades adecuados, preste de forma continuada servicios de asistencia a sus franquiciados.
- Identificación del perfil de franquiciado. Buena parte del éxito futuro de la cadena de franquicias depende de la correcta delimitación del perfil profesional, personal y patrimonial de los franquiciados.
- Creación de centros pilotos. Aunque la empresa ya posea establecimientos propios, a través de los cuales ha ido definiendo su concepto de negocio, es esencial que alguno comience a funcionar como centro de pruebas, permitiendo identificar los «pros» y «contras» en relación a la fórmula comercial que se pretende franquiciar. Estos centros pilotos, que también pueden ser propiedad de un tercero (contrato de pilotaje), serán claves en la definición y futura transmisión del know-how, formación de franquiciados, sirviendo para que estos últimos tengan una idea clara y práctica de cómo se va a desarrollar su actividad, sus posibilidades de éxito, etc.
- Establecer un plan de negocio. Definido el concepto de negocio que se pretende franquiciar, es esencial que el franquiciador establezca un plan de viabilidad que permita asegurar el éxito futuro de la cadena. Será aquí donde se determinen las cargas financieras (inversiones, canon de entrada, royalties, etc.) de los franquiciados y se establezcan para ellos previsiones tipo de ingresos y gastos, a partir de estudios de mercado, análisis de rentabilidad, etc. Todo ello, permitirá despejar cualquier duda a los potenciales franquiciados en cuanto a su incorporación a la cadena.
- Estudiar las necesidades de la demanda. Conocida la situación del sector de actividad y definida la oferta de productos y servicios, deberá estudiarse la población mínima requerida y, por ende, el número de clientes potenciales para que los futuros franquiciados puedan rentabilizar su negocio. Este análisis permitirá conocer las características básicas de la zona de exclusividad territorial, las poblaciones posibles de ubicación y, por tanto, el número de establecimientos de la cadena que podrán implantarse en el mercado, así como el ritmo de aperturas.
- Diseño de la estrategia empresarial de expansión. Todos los aspectos referenciados anteriormente deberán concretarse en el diseño de la estrategia que seguirá el franquiciador para la expansión de la cadena. Incluirá aspectos tales como: a) la definición de las zonas de exclusividad; b) los aspectos contractuales (derechos y obligaciones de las partes,

- contraprestaciones financieras, etc.); c) determinación de las zonas prioritarias de expansión; d) definición del proceso de selección de franquiciados; e) la valoración económica de todas las fases del proyecto, f) definición de las estrategias de marketing, etc.
- Comenzar a franquiciar. El seguimiento de los pasos indicados deberá concretarse en la firma de acuerdos con empresas jurídicamente independientes para que actúen como establecimientos franquiciados y, por tanto, asumir las obligaciones que como franquiciador del contrato se deriven (transferencia de conocimientos, asistencia técnica y/o comercial, formación al franquiciado, etc.). Para ello, es esencial que el franquiciador se haya inscrito en el registro de franquiciadores.

En todo caso, a pesar de que las cifras avalan a la franquicia como una estrategia de colaboración eficiente, en la que ambas partes, franquiciador y franquiciado, logran sus objetivos, los conflictos entre éstos pueden ser frecuentes principalmente cuando no se logran los beneficios económicos o relacionales prometidos (Díez, Navarro y Martín, 2015). Esta problemática se reduciría, en lo que corresponde al franquiciado, si previamente se tuvieran en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimiento de la franquicia. Para entrar a formar parte de una franquicia, lo primero que hay que tener es el convencimiento de que la mejor fórmula de realizar una actividad comercial es formando parte de una cadena franquiciada.
- Autoevaluación. El siguiente paso que debe dar el candidato a franquiciado deriva de la pregunta: ¿tengo las condiciones para convertirme en franquiciado? La respuesta a este interrogante exige realizar un análisis DAFO para determinar si el sistema de franquicia es el adecuado para la empresa en cuestión. También en la autoevaluación es necesario analizar la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para afrontar los retos del sistema de franquicia. Siguiendo esta línea se han desarrollado múltiples modelos de autoevaluación del franquiciado que se pueden encontrar en libros, artículos de franquicia y en las páginas web de consultoras y redes de franquicia. En todo caso, los resultados de estas evaluaciones del franquiciado deben ser considerados como orientativos ya que fijan las condiciones principales que se deben tener para adherirse como franquiciado, pero en ningún caso definitivos de las posibilidades del candidato.

- Comprobación del mercado y de los productos. Una vez superadas las cuestiones vinculadas a la autoevaluación, el aspirante a franquiciado contactará con aquellas redes de franquicia de su interés obteniendo la información sobre el mercado al que se dirigirá y los productos que comercializará, iniciándose de este modo el periodo precontractual. Es importante que el mercado de referencia tenga perspectivas de expansión a medio y largo plazo, y que los productos y/o servicios estén suficientemente diferenciados frente a los competidores.
- Información sobre el franquiciador. Es necesario conocer diferentes datos sobre el franquiciador, su actividad y la red que dirige. Más concretamente, es necesario tener conocimiento sobre los datos identificativos del franquiciador (nombre, domicilio social, fecha de creación, datos de inscripción en el Registro Mercantil, etc.). Igualmente, es necesario obtener información sobre el objeto social de la franquicia, el sector de actividad en el que opera, así como sobre la estructura y extensión de la red de franquicia.
- Viabilidad financiera. Un aspecto esencial para que el franquiciado siga planteándose la adhesión a la cadena de franquicia es obtener información del franquiciador sobre la viabilidad del negocio a franquicia, normalmente mediante la entrega de una cuenta provisional de resultados. En este sentido, si las necesidades financieras que exige la adhesión a la cadena de franquicia superan las disponibilidades de recursos del candidato a franquiciado, éste deberá analizar las posibilidades de lograr financiación ajena, así como las condiciones exigidas para acceder a ella.
- Contenido del contrato. Antes de firmar cualquier contrato, el franquiciado deberá examinar todas y cada una de las cláusulas que conforman este documento, ya que es posible encontrar algunas irregularidades tras su redacción. Especialmente se debe tener en cuenta: a) el cumplimiento de facilitar la información precontractual con al menos 20 días de antelación; b) analizar si el contrato representa un acuerdo equilibrado y ecuánime a los intereses de las partes; c) estudiar si se cumple con la normativa aplicable, así como con las consideraciones del Código Deontológico Europeo de la Franquicia; d) examinar cuestiones específicas sobre la temporalidad y el plazo para amortizar las inversiones realizadas, las restricciones en la subrogación del contrato, los derechos y las obligaciones existentes, la exclusividad territorial, etc.

## 2. Evolución de la franquicia

Espectacular está siendo el avance de la franquicia en las últimas décadas en el ámbito mundial. Desde que surgiera a principios del siglo xx en Estados Unidos como un medio de eludir las leyes antimonopolio, considerándose a la Singer Corporation y a la General Motors como empresas pioneras en su utilización, su expansión ha sido más que notable (Bolea de Anta, 1990), llegando algunos autores a comparar su impacto con el de la Revolución Industrial (Díez y Galán, 1998).

Entre las causas que explican la evolución y desarrollo de la franquicia cabe citar las siguientes (Díez, Navarro y Rondán, 2005):

- Cambios experimentados en el contexto de la distribución comercial, tendentes a desarrollar sistemas verticales de distribución que permitan un elevado control sobre las actividades vinculadas a la comercialización de productos y servicios, motivados por el incremento de la competencia, la concentración en el sector y el aumento de poder de los grandes grupos de distribución. En este contexto, la franquicia se muestra como una fórmula flexible y adecuada para la expansión de un negocio con limitadas inversiones y riesgos, a la vez que permite la incorporación a la red de pequeños empresarios independientes.
- Mayor atención a la calidad de servicio, siendo la franquicia una fórmula de comercio adecuada para propiciarla.
- Necesidad de aplicar las nuevas tecnologías en el sector comercial, encontrando los franquiciadores un argumento de peso para la diferenciación de su negocio y motivando que la franquicia sea considerada socialmente como una fórmula de comercio moderno y adecuada a los tiempos actuales.
- Cambios sociológicos, motivados por los cambios en los hábitos de consumo, en las modificaciones en la estructura de los hogares, en el aumento de la renta per cápita, en el incremento de la demanda de servicios, en la preferencia por la calidad en lugar de la cantidad, etc. Es aquí donde la franquicia ha encontrado una de sus principales razones de ser.
- Búsqueda de la eficiencia empresarial, basada en la prestación de servicios de calidad, en el desarrollo de adecuados canales de distribución, en ofrecer una elevada relación calidad-precio, en la aplicación de un sistema normalizado de gestión, etc., siendo la franquicia la fórmula que mejor permite el alcance de este objetivo de eficiencia empresarial.

Actualmente en España existen un total de 1.298 enseñas operativas, de las cuales, un 82,7% (1.074 franquicias) son de origen español. Francia con 50 enseñas, EEUU con 42 e Italia con 37 son los principales países de procedencia de las franquicias extranjeras que operan en España. El incremento de las franquicias en España desde 2001 hasta 2016, lo podemos observar en la tabla 1.

Tabla 1. Evolución de la franquicia en España

Años	Número de enseñas	% Crecimiento	Total unidades	% Crecimiento
2001	646		35.692	
2002	634	-1,86	38.432	7,68
2003	650	2,52	42.554	10,73
2004	649	-0,15	44.301	4,11
2005	712	9,71	48.302	9,03
2006	804	12,92	56.029	16,00
2007	850	5,72	59.182	5,63
2008	875	2,94	58.305	-1,48
2009	919	5,03	57.139	-2,00
2010	934	1,63	56.444	-1,22
2011	947	1,39	58.279	3,25
2012	1.040	9,82	59.758	2,54
2013	1.087	4,52	59.131	-1,05
2014	1.199	10,30	63.869	8,01
2015	1.232	2,75	65.878	3,04
2016	1.298	5,35	70.541	7,07

Fuente: Díez, Navarro y Velicia (2017).

Los sectores más representativos, en función del mayor número de unidades franquiciadas, en España se muestran en la tabla 2.



Tabla 2. Principales sectores de la franquicia en España

Sector	Nº de Enseñas	Nº de Unidades
Restauración Fast Food	35	2.654
Alimentación	54	9.053
Informática y telefonía	35	3.022
Viajes	20	2.746
Servicio Automóviles	353	2.526

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Tormo Franquicias

Debemos destacar el sector de Alimentación y Supermercados que es el sector con mayor número de unidades franquiciadas, alcanzando las 9.053 enseñas operativas -aproximadamente un 12,83% del total de enseñas-. Le siguen el sector de Informática y Telefonía, el de Viajes, el de Restauración Fast-Food y el de Servicio de Automóviles.

Analizando por Comunidades Autónomas (CCAA) (tabla 3), hay que destacar a Cataluña, Madrid, País Vasco, Comunidad Valenciana y Andalucía, ya que todas ellas superan las 100 enseñas. De estas CCAA debemos resaltar a Cataluña y a la Comunidad de Madrid con 311 y 325 enseñas respectivamente, siendo de esta manera, las comunidades que más establecimientos tienen dentro de sus fronteras, con un total de 44.870 locales comerciales que se corresponde con un 63,6% del total de locales a nivel nacional. Por otro lado, podemos destacar a Baleares, que teniendo solo 20 enseñas, alcanza 2.359 locales comerciales siendo, de esta manera, la CCAA con un mayor ratio de porcentaje de locales por número de enseñas.

En cuanto al empleo, tras la crisis se ha producido un decrecimiento en el empleo generado por el sector de las franquicias hasta alcanzar el mínimo de la última década en el año 2012. A partir de 2013 el empleo generado por las franquicias en España crece paulatinamente hasta 2015 colocándose en 341.966 empleos. Este crecimiento se debe principalmente al impulso que tienen en 2014 los sectores de Alimentación, Servicios y Restauración.

En el gráfico n.º 1 se puede ver la evolución que ha tenido el empleo en el sector de las franquicias a nivel nacional.

Por CCAA, debemos destacar a Cataluña, Andalucía y la C. Valenciana que son las que más empleo han generado en los últimos años. Exactamente, en el periodo comprendido entre 2013 y 2015, han creado 3.208, 2.158 y 1.800 empleos respectivamente. Por otro lado, debemos resaltar a Asturias que es la única comunidad au-

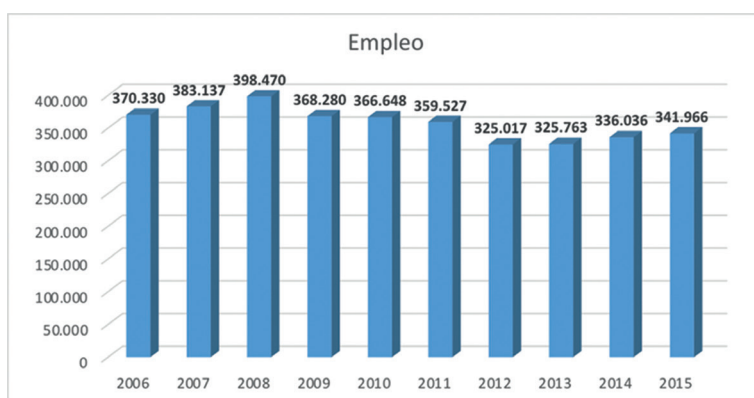
tónoma que ha tenido una disminución en el empleo durante el periodo señalado, concretamente en 2015, el empleo en el sector de las franquicias se sitúa en 6.547 unidades, 44 puestos de trabajo menos que en 2014. En la gráfica n.º 2 se representa la evolución del empleo por Comunidades Autónomas en el periodo 2013-2016.

Tabla 3. Franquicias por Comunidades Autónomas

Por Comunidades Autónomas				
CCAA	Nº Enseñas	Locales	Facturación	Empleo
Andalucía	147	4.706	912.965.000	13.127
Aragón	36	1.816	523.829.000	6.464
Asturias	18	314	232.801.000	1.289
Baleares	20	2.359	1.663.256.000	12.306
Canarias	11	202	31.653.000	480
Cantabria	6	593	97.064.000	1.671
Castilla-La Mancha	22	430	116.039.000	1.498
Castilla y León	31	600	124.021.000	1.521
Cataluña	311	20.858	6.423.968.000	67.683
Ceuta	1	183	12.660.000	372
Extremadura	21	534	98.009.000	1.340
Galicia	51	2.117	466.705.000	6.939
La Rioja	11	313	50.262.000	814
Madrid	325	24.012	12.813.506.000	112.652
Murcia	26	632	113.132.000	1.663
Navarra	11	320	50.328.000	891
País Vasco	33	3.212	1.441.215.000	13.433
Comunidad Valenciana	166	6.187	1.495.566.000	19.726
Sin base en España	51	1153	324.858.000	5.117
<b>TOTAL</b>	<b>1.298</b>	<b>70.541</b>	<b>26.991.837.000</b>	<b>268.986</b>

Fuente: Informe AEF La franquicia en España 2017

Gráfico 1. Evolución del empleo en la franquicia en la última década

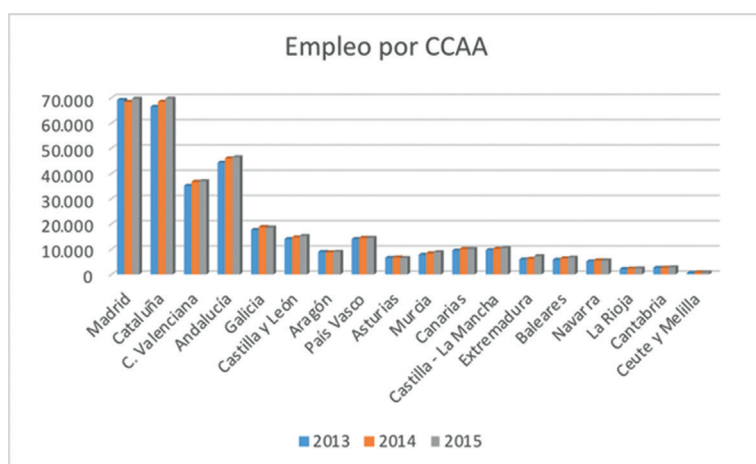


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Tormo Asociados.

Por sectores de actividad, hay que destacar al sector de «Alimentación» en el que trabajan 66.539 personas, al de «Hostelería/Fast Food», con 30.387 trabajadores, «Hostelería/Restaurantes/Hoteles», que da empleo a 19.219 personas, «Servicios/Transportes», con 13.298 trabajadores, y «Belleza/ Estética», en el que trabajan 10.419 personas.

En cuanto a la presencia mundial de franquicias españolas, señalar que España cuenta con 302 enseñas a nivel internacional, que se corresponden a 20.891 unidades franquiciadoras situadas en 137 países, existiendo una clara tendencia a la globalización de mercados (Navarro, 2012), mostrando diferentes formas de expandirse internacionalmente (Baena y Cerviño, 2009), pudiéndose incluso identificar diferentes grupos estratégicos según los niveles de internacionalización (Martínez-Torres y Toral-Marín, 2010; Navarro, Rodríguez y Rondán, 2014). Teniendo en cuenta que en España existen 1.014 franquicias nacionales, podemos concluir que el 29.78% de las franquicias españolas tienen presencia internacional.

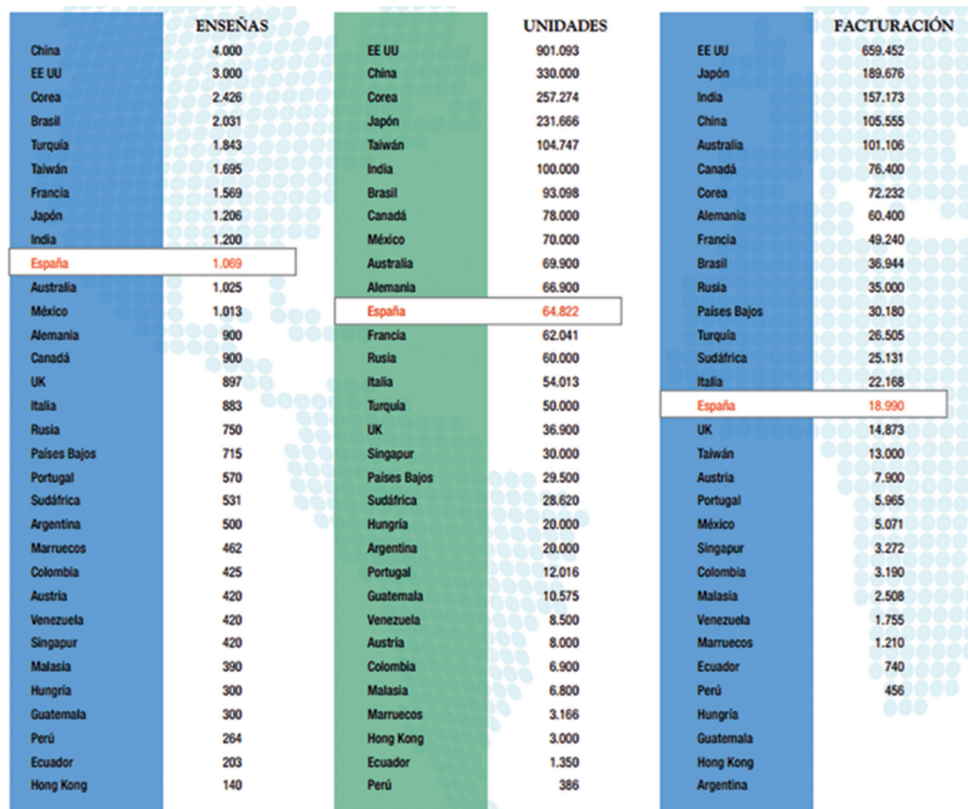
Gráfico 2. Evolución del empleo en la franquicia por CCAA (2013-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tormo Asociados.

Con estos datos, España es uno de los países con mayor desarrollo de la franquicia, situándose, como podemos observar en el siguiente gráfico, en la décima posición a nivel mundial con respecto al número de enseñas y en la duodécima posición en el número de franquiciados.

Gráfico 3. Principales países en el ámbito de la franquicia



Fuente: Tormo Asociados.

En la tabla 4 se presenta cómo están repartidas las marcas españolas en los distintos continentes.

Tabla 4. Franquicias españolas por continentes

Continente	Enseñas	Unidades	% respecto el total
Europa	212	11.458	54,85%
América	124	6.105	29,22%
Asia	52	2.098	10,04%
O. Medio	51	850	4,07%
África	43	340	1,63%
Oceanía	6	40	0,19%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tormo Franquicias

Podemos observar que existe una clara tendencia en la preferencia de los países europeos para las enseñas españolas, ya que el 54,85% de las mismas están presentes en Europa, que se corresponden con 11.458 unidades. Por países, hay que destacar a Portugal, Francia e Italia en Europa, con más de 50 enseñas españolas dentro de sus fronteras, aportando más de 1.000 unidades franquiciadas en cada país. Fuera del continente europeo, es necesario tener en cuenta por un lado a México, que también supera las 50 enseñas, y por otro a Brasil, donde están presentes más de 1.000 unidades franquiciadas. Por sectores de actividad, destacan el sector servicios, al que le corresponden el 37% de las marcas, y el sector de moda y complementos, que teniendo el 29% de las enseñas, le corresponde un 43% del total de unidades. En la tabla 5 se recogen los datos de las enseñas y unidades por sectores de actividad, teniendo en cuenta los cinco sectores más representativos.

Tabla 5. Franquicias españolas internacionalizadas por sectores

Sector	Nº de Enseñas	Nº de Unidades
Belleza y estética	35	1.442
Moda	75	9.428
Hostelería/Restauración	49	1.374
Dietética y parafarmacia	3	1.808
Alimentación	11	2.796

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Tormo Asociados

### 3. Análisis sectorial del sistema de franquicia español

A partir de los datos que hemos obtenido del registro de franquiciadores y de la Asociación Española de Franquiciadores, además de otras bases de datos como franquiciasaldia.es, abcfranquicias.es, franquiciator.es y franquicias.net, así como en los dossier que hemos encontrado en la propia web del franquiciador, hemos construido una base de datos en dos de los tres grandes sectores de franquicias que hay, como son los sectores de hostelería y restauración, y el sector retail, analizando dentro de éste el de confección, moda y complementos. Pretendemos, a partir de los datos obtenidos, obtener el arquetipo de franquiciador en cada uno de los dos sectores analizados.

En este contexto, señalar que en el registro de franquiciadores están inscritas 351 franquicias que pertenecen al sector de hostelería y restauración, y 207 franquicias pertenecientes al sector de confección, moda y complementos. Como no hemos podido obtener datos de todas las empresas registradas como franquicias en estos

sectores, hemos realizado una criba manteniendo las franquicias de las que hemos podido obtener información relevante con objeto de poder llevar a cabo el análisis del arquetipo de franquiciador. Este proceso nos ha llevado a confeccionar una base de datos con 221 franquicias del sector de hostelería y restauración, y 138 franquicias del sector de confección, moda y complementos.

Para llevar a cabo este análisis hemos tenido en consideración los años de contrato, la inversión inicial, el canon de entrada, el canon de publicidad, los royalties, los establecimientos propios y franquiciados, la población mínima necesaria, el tamaño mínimo del local y la disponibilidad de establecimiento web de la franquicia. A continuación, ofrecemos los principales resultados por sector de actividad.

### **3.1. Resultados para el sector de hostelería y restauración**

Los contratos en el sector de hostelería y restauración suelen tener una duración entre 5 (40,95%) y 10 años (45,71%) (gráfico 4). A éstos le sigue el contrato de 7 años con un 4,76% (10 de las empresas analizadas en términos absolutos). Sólo con estas 3 duraciones de contrato, se corresponden con el 91,43% de las franquicias analizadas. Por otra parte, el 8,59% restante se dividen entre contratos de 15 años (2,86%), 20 años (2,38%), 8 años (1,43%), 1 y 11 años (0,48%), contrato indefinido (0,48%) y el contrato sin tiempo preestablecido (0,48%).

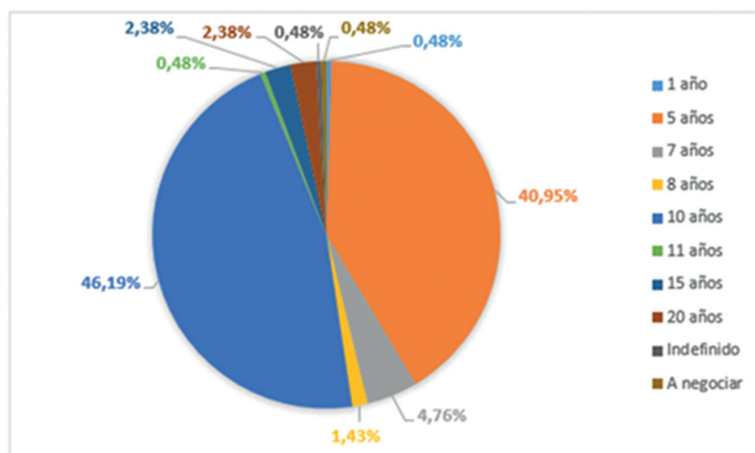
Por otra parte, el franquiciador puede solicitar al franquiciado la inversión inicial de varias formas (gráfico 5): a) exigir sólo la inversión inicial, que es la forma más común (67,73%); b) solicitar la inversión con el canon de entrada incluido (25%) y c) pedir una inversión por m<sup>2</sup> del local (7,27%), de forma que mientras mayor dimensión tenga el local, mayor inversión tendrá que realizar el franquiciado. En el caso de la inversión que no incluye el canon de entrada, el promedio se encuentra aproximadamente en unos 133.000 €, aunque este criterio tiene un intervalo muy amplio, de forma que podemos encontrar inversiones reducidas desde 1.450 €, hasta inversiones muy elevadas por un importe de 750.000 € como es en el caso de Mc Donald's.

Con respecto a la inversión completa, es decir, incluyendo el canon de entrada, el promedio es aproximadamente de unos 183.000 €. Finalmente, para el último tipo de inversión, es decir, la inversión por m<sup>2</sup> del local, es aproximadamente de 1.230 € por metro cuadrado en promedio.

Por otra parte, según la Asociación Española de Franquiciadores, más del 90% de los franquiciadores que operan en España solicitan una cantidad fija para el canon de entrada. En este caso, esta tendencia continúa en las empresas analizadas, de forma que en solo una de ellas se exige una cantidad porcentual como canon de entrada. En el sector de la Hostelería y Restauración, se observa una clara predispo-

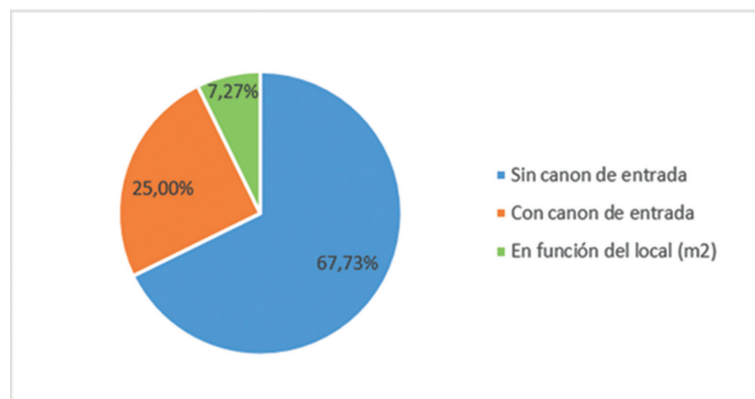
sición por parte de los franquiciadores a exigir un canon de entrada a los franquiciados (gráfico 6), de forma que el 92,42% solicitan este pago. El promedio de canon de entrada en el sector de hostelería y restauración, alcanza los 18.700 €.

Gráfico 4. Duración del contrato en el sector hostelería y restauración



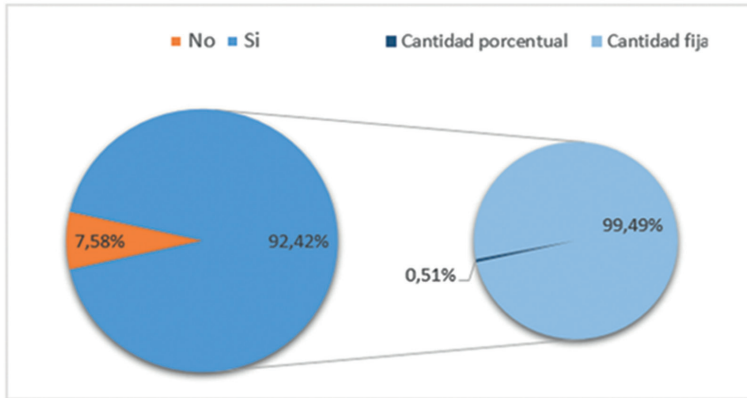
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Inversión inicial en el sector hostelería y restauración



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Canon de entrada en el sector hostelería y restauración



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, los franquiciadores suelen exigir el pago de royalties de explotación a sus franquiciados (gráfico 7). Concretamente el 93,12% de las franquicias en el sector de hostelería y restauración lo estipulan como requerimiento. El pago del royalty puede ser una cantidad fija o una porcentual, aunque también existe la posibilidad de que el franquiciador proporcione la opción a sus franquiciados de elegir el tipo de pago que prefieran. En este último caso, solo el 1,38% de las empresas dan esta opción. La tendencia en el sector es a pagar una cantidad porcentual —así lo hace el 81,19% del total, frente al 17,43% que corresponde al pago de una cantidad fija—. El promedio del pago de la cantidad porcentual se corresponde con un 4% al mes, y el de la cantidad fija son 590 € mensuales.

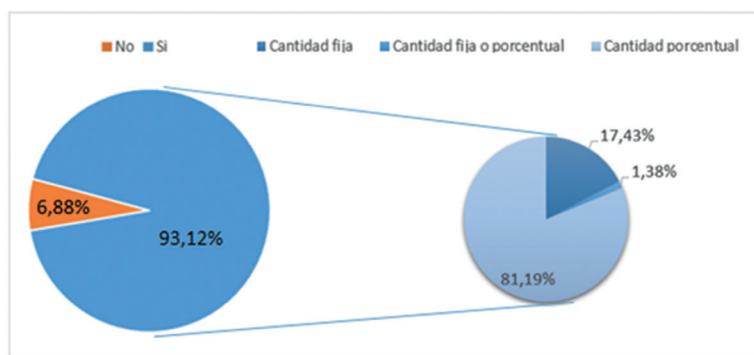
Con respecto a la exigibilidad del canon de publicidad, ésta es más reducida bien porque muchos franquiciadores no lo solicitan como requerimiento, o bien, porque lo incluyen en el royalty de explotación. En este sector nos encontramos con que el 59,43% de los franquiciadores lo requieren (gráfico 8). Este pago pueden exigirlo de dos formas, una cantidad porcentual sobre las ventas o compras, la cual es la más común, con un 85,71% del total, o bien, una cantidad fija (14,29% de las empresas del sector). Las medias del sector son un 2,04% mensual sobre ventas para el primer tipo y 188 € al mes aproximadamente para el segundo.

Por otra parte, el promedio de establecimientos propios en este sector es de 6 unidades, aunque podemos observar algunos franquiciadores que tienen hasta 246 establecimientos en su propiedad como es el caso de Telepizza; por otro lado, el 13,57% de las franquicias analizadas (30 empresas en términos absolutos), no tienen



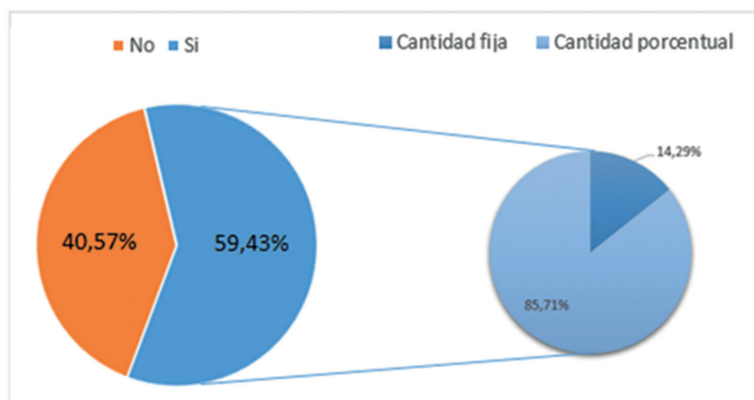
ningún establecimiento en propiedad. En relación a los establecimientos franquiciados, la media del sector se corresponde con 17 unidades, pero al igual que en el caso de los establecimientos propios, podemos encontrar franquiciadores con un número muy superior a la media de establecimientos franquiciados, como es el caso de Burger King, con un total de 546 establecimientos. En todo caso, el 25,79% de las franquicias en el sector de hostelería y restauración (57 empresas en términos absolutos), no tienen ningún establecimiento franquiciado.

Gráfico 7. Royalty en el sector hostelería y restauración



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Canon de publicidad en el sector hostelería y restauración



Fuente: Elaboración propia

La población media requerida en el sector de hostelería y restauración se encuentra aproximadamente en 63.700 habitantes, aunque es una proporción en la que existen muchos niveles de población, por lo que el modelo de franquicia podría llegar a todas las localidades, ciudades y provincias ya sea con una franquicia u otra. De hecho, aproximadamente el 4% de los franquiciadores analizados no imponen la necesidad de un número de habitantes para poder franquiciar, y otros no requieren tampoco de un número mínimo, si no que estipulan que la localidad tenga un requisito concreto como que sea una capital, o que sea un lugar transitado.

El promedio de la dimensión mínima del local en el sector de hostelería y restauración supera los 110 m<sup>2</sup>, aunque al igual que en la población mínima existe una gran dispersión en el tamaño mínimo del local en este sector. Por ello, se puede observar que hay una gran variedad de tamaños, de forma que podemos encontrar locales desde 9 m<sup>2</sup>, como es el caso de la franquicia «Twister patata», hasta locales de 400 m<sup>2</sup> como mínimo como la franquicia «Ribs la casa de las costillas».

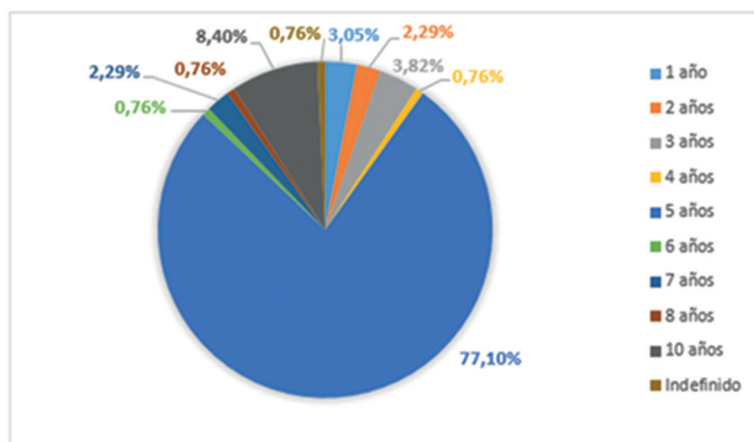
Por otra parte, existe una clara tendencia a que los franquiciadores posean una página web. El 90,50% de las franquicias del sector de hostelería y restauración la poseen.

### **3.2. Resultados para el sector Confección, Moda y Complementos**

En el sector de la Confección, Moda y Complementos, se observa una clara tendencia respecto a la duración del contrato. Así, el 77,10% de las empresas analizadas tiene una duración de 5 años (gráfico 9) -en términos absolutos unas 101 franquicias de las 138 analizadas de este sector-. Le siguen los 10 años de contrato que se corresponde con el 8,4% de las franquicias, y el 14,50% restante se compone de los contratos de 3 años (3,82%), 1 año (3,05%), 2 y 7 años (2,29%), 4, 6 y 8 años (0,76%) y el contrato por tiempo indefinido (0,76%).

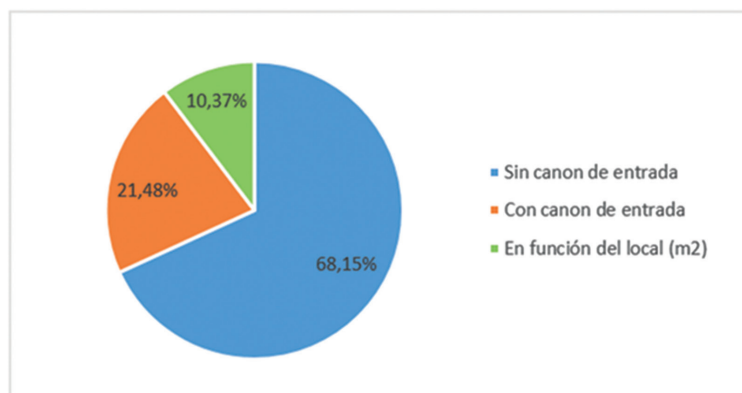
Podemos observar que la distribución en la proporción de los tipos de inversión que el franquiciador solicita al franquiciado (gráfico 10), sigue la tendencia que se puede encontrar en el sector de hostelería y restauración. Así, el primer tipo de inversión, es decir sin incluir el canon de entrada, el promedio es de 59.800 € y es el más común —el 68,89% de los franquiciadores se lo solicitan a los franquiciados—. El segundo tipo de inversión que más exigen los franquiciados es la inversión con el canon de entrada incluido, siendo un 20,74% del total. El promedio alcanza los 61.640 € aproximadamente, superando al promedio del primer tipo de inversión. Finalmente, el último tipo es la inversión por metro cuadrado que se corresponde con el 10,37% del total. En este caso, el promedio alcanza los 670 € por metro cuadrado.

Gráfico 9. Duración del contrato en el sector de confección, moda y complementos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Inversión inicial en el sector de confección, moda y complementos

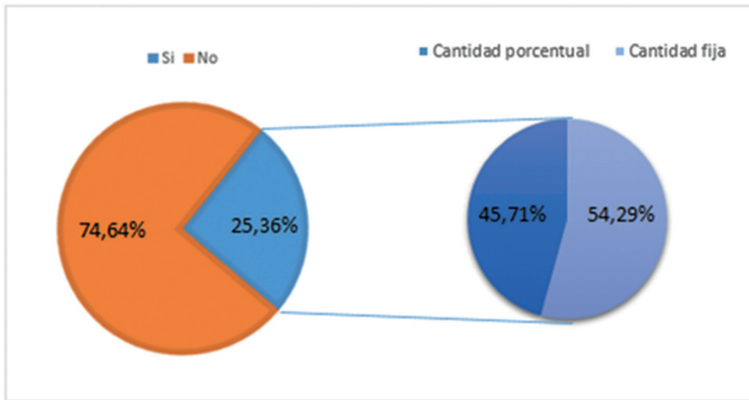


Fuente: Elaboración propia

En este sector sigue existiendo una gran proporción de franquiciadores que exigen canon de entrada, aunque no es tan elevado como en el sector de hostelería y restauración. En este caso, un 75,56% de franquiciadores solicitan este pago (105 franquicias de las 138 analizadas), a diferencia del 24,44% restante que no lo exige. Además, el 100% de los franquiciadores que exigen canon de entrada, piden una cantidad fija, ninguno variable. El promedio de canon que solicitan los franquiciadores en este sector es de 10.400 €.

A diferencia del sector de hostelería y restauración, en el sector de la confección, moda y complementos, podemos observar que la gran mayoría de los franquiciadores analizados, concretamente el 74,64%, no exigen un royalty a sus franquiciados (gráfico 11). De los franquiciadores restantes, es decir el 25,36%, exigen una cantidad fija, o bien un porcentaje sobre ventas, facturación o compras, manteniendo una proporción similar entre los dos tipos -45,71% en la cantidad porcentual; 54,29% en la cantidad fija. La media del importe del pago por cantidad fija del sector se sitúa en 458 € mensuales y para el pago mediante cantidad proporcional en un 2% mensual.

Gráfico 11. Royalty en el sector de confección, moda y complementos



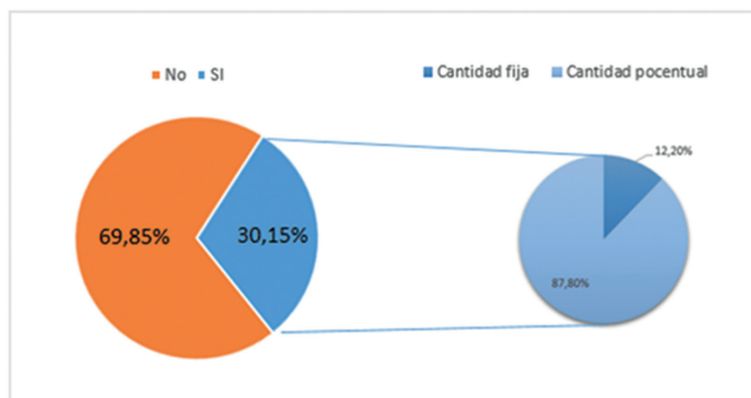
Fuente: Elaboración propia

En el sector de la confección, moda y complementos, a diferencia del de hostelería y restauración, vemos una tendencia por parte de los franquiciadores de no exigir canon de publicidad, ya que solo el 30,15% lo requiere, frente al 69,85% que no (gráfico 12). Con respecto al tipo de canon, la proporción sigue una inclinación similar que en el sector de hostelería y restauración, de forma que la cantidad porcentual es la que eligen la mayoría de franquiciadores con un 87,80%, a diferencia de la cantidad fija con un 12,20%. El promedio para el pago con una cantidad porcentual se encuentra en un 2% mensual, y para la cantidad fija en 896 € mensuales.

La media de establecimientos propios que tienen los franquiciadores en este sector es de 20 unidades, aunque podemos encontrar varias empresas con un número de establecimientos muy superior, como es el caso de la franquicia de Adolfo Domínguez, que tiene un total de 368 establecimientos en propiedad. No obstante, el 7,97% de los franquiciadores (11 empresas en términos absolutos), no poseen ningún establecimiento

en su propiedad. En lo referente a los establecimientos franquiciados en este sector, la media se corresponde a 18 unidades, aunque hay enseñas que superan en gran medida este promedio, como son, por ejemplo, Calcedonia con 257 establecimientos franquiciados y Primadonna Collection con 197. Por otro lado, el 15,94% de las franquicias estudiadas (22 empresas), no poseen ningún establecimiento franquiciado.

Gráfico 12. Canon de publicidad en el sector de confección, moda y complementos



Fuente: Elaboración propia

La población media mínima del sector de confección, moda y complementos se encuentra en unos 53.000 habitantes (10.000 habitantes menos que en el sector de hostelería y restauración). En este sector, al igual que en el de hostelería y restauración, los franquiciadores que no exigen un número mínimo de población para poder franquiciar se sitúa en torno al 4%. El promedio de la dimensión mínima del local en este sector es de unos 72 m<sup>2</sup>, aunque también se puede encontrar una gran variedad de tamaños mínimos de local, desde los 15 m<sup>2</sup>, de la franquicia «la ventana de colores», hasta dimensiones mayores como 300 m<sup>2</sup> de la franquicia «Prenatal».

Al igual que en sector de hostelería y restauración, la gran mayoría de las franquicias en el sector de la confección, moda y complementos poseen portal web, concretamente el 91,30% —126 empresas de las 138 estudiadas de este sector.

#### 4. Conclusiones

Con los datos analizados, en la tabla 5 se ofrece la comparativa en el arquetipo de franquiciador que encontramos en los dos sectores.

Tabla 5. Comparativa arquetipo de franquiciador según el sector

Criterios	Hostelería y Restauración	Confección, Moda y Complementos
Vigencia del contrato	10	5
Inversión inicial (sin canon de entrada)	133.000 €	59.800 €
Canon de entrada	18.700 €	10.400 €
Canon de publicidad	2,04%	No requiere
Royalty de explotación	4%	No requiere
Población mínima	63.700	53.000
Dimensión mínima del local	110 m <sup>2</sup>	72 m <sup>2</sup>
Establecimientos propios	6	20
Establecimientos franquiciados	17	18
Página web	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que a priori, franquiciar en el sector de Confección, Moda y complementos exige unos requisitos inferiores a los del sector de Hostelería y Restauración. Con respecto al desembolso inicial (inversión inicial + canon de entrada), podemos observar que en el primer sector analizado es mucho mayor, además, en el sector de Confección, Moda y Complementos, la mayor parte de los franquiciadores analizados no requieren de canon de publicidad ni de royalty. También las exigencias son menores en cuanto a la dimensión mínima del local y a la población necesaria, ya que para el sector de hostelería y restauración es necesario (en promedio), una mayor población y una mayor dimensión del local para poder franquiciar.

En definitiva, existen diferencias en los arquetipos de franquiciadores según el sector de actividad que se tome como referencia. Por ello, en la misma dirección que el trabajo de Rondán, Navarro y Díez (2007), el sector es una variable fundamental que se debe tener en cuenta en cualquier análisis de la franquicia que se realice, pues es un determinante esencial del desarrollo estratégico del franquiciador.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES:  
[HTTP://WWW.FRANQUICIADORES.COM/](http://www.franquiciadores.com/)
- BAENA, V., Y CERVIÑO, J. (2009). «La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados». Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 12(40), pp. 47-82.
- BERMÚDEZ, G. (2002): La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias. Esic Editorial, Madrid.
- BOLEA DE ANTA (1990): Los grandes de la franquicia. Ediciones de las ciencias sociales, Madrid.
- DÍEZ, E. C., NAVARRO, A., & RONDÁN, F. J. (2005). El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos. Madrid: Pirámide.
- DÍEZ, E.C. & GALÁN, J.L. (1998): Práctica de la Franquicia. McGraw Hill, Madrid.
- DÍEZ, L., NAVARRO, A., & MARTÍN, F. (2017). Análisis de la eficiencia en el sistema de franquicia español: Unidades propias versus franquiciadas. En Claver E. y Quer, D. (Editores), Localización y Dinámicas Competitivas en un Entorno Global, 313-323. XXVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Ed. Universidad de Alicante.
- DÍEZ, L. M., NAVARRO, A., & MARTÍN, F. (2015). Análisis de la eficiencia en el sistema de franquicia español: unidades propias versus franquiciadas, en Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor, Trespalacios, J. A., Vázquez, R., Estrada, E. y González, C. —coordinadores—, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- MARTÍNEZ-TORRES, M. R. & TORAL-MARÍN, S. L. (2010). Strategic group identification using evolutionary computation. Expert Systems with Applications, 37(7), 4948-4954.
- MICHAEL, S. C. (2014). «Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation». Small Business Economics, 42(3), pp. 611-620.
- NAVARRO-GARCÍA, A., RONDÁN-CATALUÑA, F. J., & RODRÍGUEZ-RAD, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23(2), 51-60.
- NAVARRO, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. Esic Market Economic and Business Journal, 43 (3), 451-471.
- REGISTRO OFICIAL DE FRANQUICIADORES:  
<http://franquicias.comercio.es/>
- RONDÁN, F. J., NAVARRO, A., & DÍEZ, E. C. (2007). Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising. International Entrepreneurship and Management Journal, 3(4), 355-377.
- TORMO & ASOCIADOS: <http://www.tormo.com/>