

LOS NEGOCIOS FRANQUICIA

AUTOR: DAVID PÉREZ CARRASCO

CURSO: 2º BACHILLERATO

AÑO ACADÉMICO: 2019-2020

TUTOR: JORGE DE LOS RÍOS SANZ



FRANCHISE

SUMARIO

1.	Introducción.....	3
2.	¿Qué es una franquicia?.....	7
2.1	La franquicia y sus componentes.....	7
2.2	El funcionamiento de la franquicia.....	9
2.3	Los empresarios en la franquicia	11
2.3.1	Franquicia y franquiciador	12
2.3.2	Franquicia y franquiciado	14
2.3.2.1	Adecuación del franquiciado con la franquicia	17
2.3.2.2	El perfil del franquiciado	19
3.	Ventajas e inconvenientes de desarrollar un negocio franquicia	21
3.1	Ventajas de las franquicias	22
3.2	Requisitos económicos.....	31
3.3	Desventajas de las franquicias	36
4.	El modelo de negocio.....	39
4.1	Empresa.....	40
4.2	La viabilidad del negocio	42
4.3	Modelo de franquicia	43
4.3.1	Estrategia	43
4.3.2	El desarrollo de las bases documentales	44
4.4	Marketing y Comunicación.....	45
4.5	Desarrollo y Expansión.....	46
4.6	Estructura de gastos.....	48
4.7	Fuentes de ingresos	49
5.	Tipos de franquicias	51
5.1	Según el sector de actividad	51
5.2	Según el grado y el nivel de integración en la red	56
5.3	Formas específicas de franquicia	58
6.	Conclusiones.....	61
	Bibliografía	63
	Anexos.....	69
	Investigación de Mercado Primaria	69
	Entrevista en profundidad a Juan Barguñó	69
	Entrevista en profundidad con el franquiciado de Nostrum	75
	Entrevista en profundidad con el franquiciado de McDonald's.....	81

1. Introducción

La economía actual está compuesta por negocios, de los cuales cada vez hay menos artesanales y cada vez hay más grandes empresas multinacionales. Esta globalización se debe, en parte, a la facilidad que el ser humano ha ido adquiriendo para producir productos cuya producción sea lo más económica posible y para distribuir estos productos a lo largo del globo terráqueo. Estas nuevas tecnologías que permiten a un empresario estar en más de un sitio a la vez también han abierto las puertas del mercado a nuevos modelos de negocio.

Uno de ellos es la franquicia, que lleva asentándose en el mercado global de forma contundente durante al menos los últimos 20 años, pero cuya incisión en el mercado sigue siendo creciente. Este modelo lleva más allá las facilidades que tienen los negocios comentadas anteriormente, pues no solo tienen los mismos productos en diferentes lugares del mundo, sino que tienen el mismo negocio a lo largo de todo un territorio concreto, que en los casos de las marcas más reconocidas se extiende por todo el globo terráqueo, funcionando al mismo tiempo y de la misma forma. De esta forma, es posible que cuando vayamos de viaje, sea al lugar que sea, podamos encontrarnos siempre algún McDonald's, Burger King o KFC, entre otros.

No obstante, este modelo de negocio no está hecho solo para las empresas más grandes de la economía actual, es más, este modelo de negocio puede ser adoptado por cualquier emprendedor que quiera llevar a cabo un negocio, de prácticamente cualquier tipo y en cualquier sector. Pero la polivalencia de este modelo de negocio no es su única ventaja, puesto que otra de sus características es la de la considerable reducción del riesgo empresarial en la mayoría de los casos, puesto que si un empresario está decidido a emprender un negocio, si decide hacerlo por su propia parte no solo deberá hacer grandes inversiones sino que no tendrá la certeza de que ese negocio vaya a aguantar apenas unos meses sin hundirse, mientras que si decide franquiciar, emprenderá un negocio probado por otros empresarios cuyos casos demostrará su éxito.



La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa proporciona unas estadísticas mediante el Retrato de la PYME del 2016 que demuestran que de cada 100 empresas nuevas el 40% cierra el mismo año de la apertura, y que a los cinco años ya han desaparecido el 80% de éstas, pero además, el 80% de las que sobreviven cierran en los siguientes diez.

En resumidas cuentas, si lanzas una nueva empresa desde cero, tienes un 97,6% de probabilidades de fracasar y un 2,4% de probabilidades de tener éxito a largo plazo. No obstante, está demostrado que al término de los cinco primeros años de haber abierto un negocio franquicia siguen adelante el 80% de las empresas, lo cual demuestra con creces el éxito del modelo franquicia en el mercado actual.

Eso es debido a que el que decide emprender un negocio franquicia se incorpora como empresario a una organización de mayor volumen que aquél que decide emprender un negocio de cero. Además, adherirse a una red de franquicia proporciona la seguridad de la marca, ya que el reconocimiento de ésta permitirá un crecimiento empresarial no comparable con el que se tendría en una empresa creada de cero, además de garantizar una clientela debido a su conocimiento de los productos de la marca y a la familiarización de los futuros clientes con éstos.



Así pues, a lo largo de este trabajo trataremos cuestiones como cuáles son las características que permiten que este modelo de negocio tenga tanto éxito en el mercado actual, quiénes son los empresarios implicados en este progreso, en qué se basa el modelo de negocio de las franquicias y cuáles son los diferentes tipos de franquicias. El objetivo de este trabajo es dar una visión amplia sobre el concepto de la franquicia en general para ser capaces de comprender la trascendencia que está teniendo en el mercado, así como contrastar la información obtenida con las experiencias de algunos franquiciados de las franquicias actuales.

El interés en este tema surgió de mi inquietud académica sobre el futuro principalmente. Pese a estar cursando el bachillerato tecnológico y tener la intención de estudiar una ingeniería en la universidad, siempre me ha llamado la atención el campo de la empresa y de los negocios, incluso llegué a barajar la opción de estudiar un doble grado de alguna ingeniería y ADE. Este Trabajo de Investigación se me planteó como una oportunidad de sumergirme en el mundo de la empresa y hacerme una idea real de éste y comprobar si mi interés proseguía tras conocerlo un poco. Sin hacer una gran reflexión, la franquicia me surgió como opción, debido a que, pese a lo poco que sabía de este tipo de negocio, era consciente de la trascendencia que estaba teniendo últimamente.

Así pues, decidí realizar este trabajo, no solo con el objetivo de descubrir las causas del éxito de este modelo de negocio en la actualidad y sus diferentes componentes, sino que también lo hice con el objetivo personal de descubrir el mundo de la empresa, concretamente el de la franquicia y concretamente desde el punto de vista del franquiciado, para comprobar si realmente podía barajar esta opción como una opción real de trabajo para mi futuro.

Además de esta motivación personal, hay que sumarle el trasfondo económico, pues es evidente que este modelo de negocio ha revolucionado el mercado. Muchas de las empresas que dominan el panorama económico actual son franquicias, incluso muchas que podríamos creer que no lo son. Para entender esto solo me bastó un ejercicio de mi padre, pensar en las tres grandes empresas que me venían primero a la cabeza. McDonald's, Burger King, Apple, etc.



La gran mayoría de ellas eran franquicias, especialmente las que primero me venían a la cabeza, y eso es debido a una de las ventajas de las franquicias, la globalización de la marca mediante el marketing centralizado y la extensión de la empresa alrededor del mundo. Una peculiaridad es que la mayoría de las que me venían a la cabeza eran del sector alimenticio, ya sea porque es el sector con mayor influencia de franquicias o básicamente porque es el sector que más me toca de cerca a mí, y ese puede ser un motivo de que el enfoque de este trabajo se haya decantado ligeramente más por este sector que por otros.

Para realizar este trabajo me he fundamentado en dos partes principales. La primera, parte la teórica, la cual compone la base de este trabajo y para la cual me he basado principalmente en dos libros, enunciados en la bibliografía y a lo largo del trabajo, que me han resultado muy interesantes y provechosos, diversas revistas de índole económica o empresarial, especialmente *Emprendedores*, varios periódicos económicos diferentes, como *Expansión*, *Cinco Días*, etc., bastantes informes anuales sobre la franquicia que me parecieron muy completos, como los de la *AEF*, y otras páginas web concretadas en la bibliografía.

La otra parte es la parte práctica, para la cual, además de extraer todos los ejemplos que he encontrado en las fuentes anteriores, que me han servido para ilustrar el marco teórico, me he apoyado en las tres entrevistas que he realizado y que han resultado ser también muy provechosas.

En primer lugar entrevisté a un franquiciado de la empresa Nostrum, el cual me ayudó sin problema debido a que era el franquiciado de un local que solía frecuentar, y cuya entrevista me sirvió mucho para entender el mundo de las franquicias desde las franquicias más pequeñas, y además su experiencia me demostró aspectos de la franquicia que no se encuentran tan explícitamente. La segunda entrevista fue a un amigo de mi padre, experto en marketing, que me ayudó a entender el éxito de las franquicias en el ámbito económico, y me explicó algunos aspectos del funcionamiento de las franquicias y varios conceptos clave sobre el marketing. Finalmente, conseguí una entrevista, también a costa de mi padre, con un franquiciado de Burger King. Esta entrevista me permitió contrastar con la primera debido a que se trataba de diferentes experiencias, puesto que ambas empresas eran distintas tanto en tamaño como en funcionamiento, y también me permitió entender la franquicia desde el punto de vista de las empresas más grandes.



En primer lugar, trataré los aspectos más importantes de la franquicia en el primer capítulo, para permitir al lector hacerse una idea de lo que es este modelo de negocio. Aspectos como sus diferentes componentes, su funcionamiento y los diferentes empresarios que la componen. Posteriormente trataré las ventajas y los inconvenientes de este tipo de negocio, concretamente desde el punto de vista del franquiciado, y también tendré en cuenta los requisitos económicos que tiene éste a la hora de franquiciar. En el tercer capítulo explicaré de forma simplificada el modelo de negocio de la franquicia y finalmente, en el último capítulo definiré y ejemplificaré los distintos tipos de franquicias que operan en el mercado.

2. ¿Qué es una franquicia?

2.1 La franquicia y sus componentes

El modelo de negocio de la franquicia sigue creciendo, como así lo demuestran cifras oficiales. El año 2018 se cerró con un total de 70.840 establecimientos franquiciados, un 3,4% más que los que había el año anterior¹. Este éxito se debe en parte a la facilidad que supone la estructura de este modelo de negocio para la relación entre una marca global y los diferentes empresarios que emprenden sus negocios subordinándose a la marca.

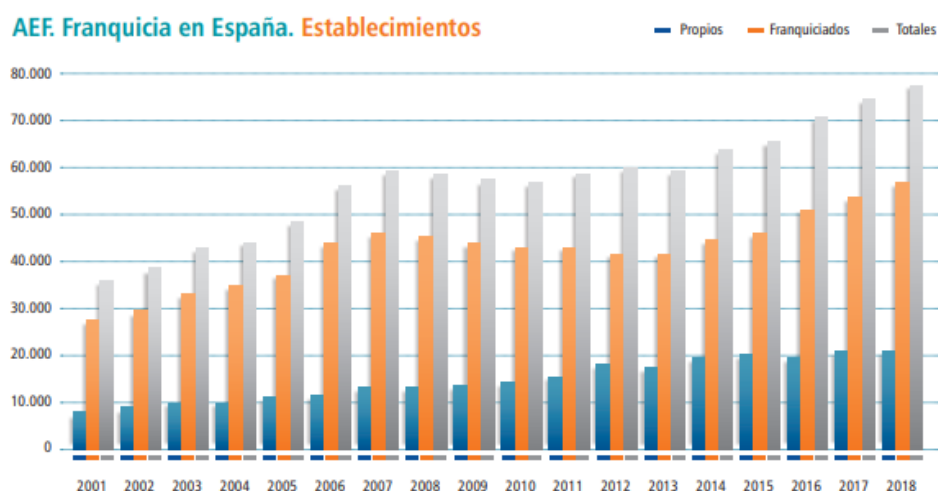
Este modelo de negocio es una de las vías más novedosas y a la vez más comunes en nuestro mercado actual, debido a que la estructura del sistema está pensada para satisfacer a todos los involucrados: el empresario por una parte, emprende un negocio con todo lo que conlleva pero en lugar de crear un negocio de cero lo que hace es abrir uno de una marca reconocida globalmente, lo que le va a asegurar clientes conocedores de ella²; el cliente por otra parte sale beneficiado porque consigue el producto que desea, con el que está totalmente familiarizado debido a la globalización de la marca y a todo esto, el propietario de la empresa franquiciadora consigue producir unas cantidades inmensurables de dinero sin tener que hacer una gestión total de todos estos negocios.

La franquicia, un modelo de negocio que pese a que su éxito en el mercado es relativamente reciente, destaca en cualquier mercado por su sorprendente éxito y por su capacidad de crecimiento. Se podría considerar que la franquicia revolucionó el mercado suponiendo nuevas vías de mercantilización y ha reinventado las bases del éxito en el mundo empresarial. Puede parecer exagerado, pero no hace falta nada más que salir a la calle para comprobarlo. Basta con pasear por las principales calles o centros comerciales de cualquier ciudad, en cualquier país del mundo para encontrarnos un panorama muy diferente al que encontraríamos varias décadas antes. Sin demorarnos mucho, toparemos con marcas que reconoceremos en seguida, marcas que nos resultarán familiares. Ya sean marcas nacionales o internacionales, seguramente habrán adoptado la fórmula de franquicia y esa es la causa de que éstas marcas sean las mismas que se repiten en las principales calles y centros comerciales de cualquier ciudad del mundo. Estas marcas han conseguido, mediante el modelo de franquicia, una suma importancia en el mercado, en parte gracias a la familiarización que tenemos con ellas. De hecho, las tenemos tan familiarizadas que las reconocemos inconscientemente, incluso al pensar solamente en alguna de nuestras necesidades. La transcendencia que han llegado a tener estas marcas es tal, que no solo acaparan en el mercado y en la economía de cada país, sino que también influyen en nuestras vidas.

¹ Estos datos fueron ofrecidos por la 26ª Guía de la Franquicia, editada por la consultora Barbadillo y Asociados. BARBADILLO Y ASOCIADOS, *Guía de Franquicias de España*, 26ª edición.

² El valor de la marca es uno de los aspectos más importantes del modelo de la franquicia. La asociación del negocio con una marca globalmente conocida resultará un foco de atención para los consumidores, que se sentirán familiarizados con este negocio por la trascendencia de la marca.

Simplemente con observar nuestras calles, nuestros comercios, nuestros establecimientos, nuestros servicios, la oferta del producto y compararlos con lo que teníamos antes de los 90³. La franquicia ha revolucionado la economía, y las marcas con la fórmula de franquicia se han apoderado ya de una importante parte del mercado. Moda, restauración, mobiliario, agencias de viajes, inmobiliarias, tintorerías, alimentación e incontables actividades de nuestro día a día que están siendo ocupadas por éstas empresas, sin mencionar aquellas que operan en cada sector.



Cabe a destacar que todas estas marcas tan reconocidas iniciaron su actividad partiendo de muy poco no mucho tiempo atrás, empezando con una pequeña empresa, y posteriormente abriría un segundo local, un tercero, un cuarto, etc., repitiendo la misma base que le llevó al éxito en el primero. En esto se basa el funcionamiento de las franquicias, de sus fases iniciales, que gracias a la visión de sus creadores, la vocación de crecimiento empresarial, la especialización y el posterior liderazgo, consiguen un crecimiento que no sería posible en otros ámbitos de actividad. La franquicia es el sistema que nos aporta productos y servicios previsibles en los que sepamos e intuyamos qué nivel y calidad nos vamos a encontrar gracias al reconocimiento de la marca debido a la gran gestión de las empresas que permite este modelo de negocio.

³ Pese a que la franquicia se originó en 1862 por la compañía I.M.Singer & Co, fue a partir de la década de los 90 cuando el concepto de la franquicia comenzó a ser bastante habitual en el mercado, y su trascendencia en éste comenzó a pronunciarse.

⁴ SERVICIO ESTADÍSTICO DE LA AEF, *La Franquicia en España, Estadísticas Nacionales*, Informe anual del 2019. La AEF, o la Asociación Española de Franquiciadores es una organización a nivel nacional que reúne a todos los franquiciadores que desarrollan actividades en España, que están comprometidos con los principios éticos del sistema de franquicias y por tanto se comprometen a cumplir con las normas del Código Deontológico Europeo de la Franquicia, principal requisito para incorporarse a esta asociación. Actualmente la facturación de los miembros asociados representa el 72% del volumen de negocio del mercado nacional. Esta asociación realiza informes anuales que recogen las estadísticas nacionales de la franquicia en España, conteniendo información general de la actividad de todas las empresas franquicia que tienen actividad comercial en España.

2.2 El funcionamiento de la franquicia

Todo este éxito y crecimiento que están teniendo este tipo de empresas se basa casi exclusivamente en el sistema del negocio franquicia, basado en repetir una fórmula de éxito probado. Dicho técnicamente, la franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha entre empresas que, aunque jurídica y financieramente son distintas, están ligadas por contrato. Se trata básicamente de la reproducción de un éxito comercial acordado entre dos partes que salen beneficiadas, el franquiciador, que cede la explotación de su marca y su negocio transmitiendo además su ‘know how’⁵ (saber hacer) y aportando formación y asistencia continuada al franquiciado, quien paga esta asistencia mediante royalties o cánones que trataremos más adelante, para conseguir un beneficio de ambos.

Es precisamente esta independencia entre ambas partes la que permite a la marca seguir creciendo pese a fracasos individuales, pues es el empresario franquiciado el que asume todos los riesgos de emprender el negocio, tanto económicos como empresariales, es decir, que aunque el empresario tenga margen de éxito debido a la experiencia de un negocio probado y desarrollado, puede llevar a su negocio al fracaso, pero sería éste empresario el que sufriría las consecuencias, ya que la imagen de la marca seguiría independientemente en extensión y crecimiento.

De hecho, este fenómeno es uno de los más comunes en el negocio de la franquicia, pues obviamente en un modelo de negocio que se basa en una red de establecimientos tan grande y en una central distribuidora, es improbable que todas las unidades salgan beneficiadas en igual parte, la cual cosa forma una dificultad de la gestión de la empresa y de los franquiciados para el franquiciador. Sin embargo, en los contratos de los franquiciadores está todo estudiado al detalle, y aspectos como éstos que podrían perjudicar el crecimiento de la marca son muy previsibles. Esto lo resuelven mediante cláusulas obligatorias implantadas en los contratos que firman los franquiciados, que otorgan al franquiciador el poder de decidir prescindir de una unidad franquiciada si ésta no está resultando tan rentable como debería, o si simplemente su rentabilidad económica no es suficientemente satisfactoria. Este tipo de cláusulas podría un riesgo empresarial para los franquiciados ya que se han constatado diversos casos en que han sido perjudicados por diferentes aspectos o acuerdos no considerados adecuadamente que firmaron inconscientemente y que acabaron perjudicados. Sin ir más lejos, la empresa 100 Montaditos protagonizó recientemente un capítulo desagradable para sus franquiciados, que se veían obligados a sacrificar parte de sus beneficios para ajustar sus negocios a las exigencias de los contratos firmados.

⁵ El ‘know how’ es uno de los conceptos más importantes del mundo de la empresa, que contiene una especial importancia en el modelo de negocio de la franquicia. Se trata del conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial concreto y que no están protegidos por una patente. En este tipo de modelo de negocio, este concepto reúne todos los aspectos que se deben de tener en cuenta para llevar a cabo el negocio franquiciado, así como las instrucciones básicas para hacerlo.

No obstante, esta estructura de la franquicia que supone una interrelación entre los diferentes componentes de la red de franquicias, pero que a la vez provoca una cierta independencia entre éstos, también causa otro tipo de problemas para los franquiciados que tiene relación con el éxito de la marca. Es cierto que la franquicia proporciona a todos los franquiciados una importante independencia empresarial, ya que aunque estén subordinados a una marca central, cada franquiciado lleva a cabo el desarrollo de su propio negocio. No obstante, la subordinación de los franquiciados con la central es la base de esta estructura de negocio, y aunque sea una base apenas visible cuando el negocio va bien, se puede transformar en un inconveniente cuando la marca no está yendo como debería. Este caso no es otro que el del fracaso empresarial global de una marca, el cual obliga a todas las unidades a cerrar debido al fracaso general de la franquicia. Este fenómeno, por tanto, también perjudica a aquellos franquiciados que tuvieron éxito con su negocio, pero que obviamente componían una minoría de franquiciados, insuficiente para rentabilizarla red de la franquicia. Este caso puede parecer muy rebuscado y poco común, puesto que la mayoría de franquicias estables tienen una base suficientemente rígida como para fracasar en su mayoría de negocios. No obstante, es bastante más común de lo que parece, y de hecho es una de las principales causas del fracaso empresarial de las nuevas franquicias del mercado que acaban cerrando poco después de iniciarse en el ámbito empresarial.

Para ser más concretos, usaremos como ejemplo a uno de nuestros entrevistados, un franquiciado del Nostrum, que nos narró en primera persona su experiencia.⁶ Este franquiciado fue uno de los afectados de la decadencia de la empresa Nostrum. Tras sus primeros años de flamante éxito en el mercado catalán, esta empresa decidió expandirse a lo largo de España e incluso en algunos otros países de Europa. No obstante, Nostrum se encontraba hace unos meses en una situación delicada que obligó a todos los franquiciados a reducir considerablemente el menú disponible al cliente e incrementó el precio de todos sus productos, lo cual, sumado a los rumores que circulaban sobre la crisis institucional de la marca, supusieron una notable reducción de la clientela de esta empresa. Este es un ejemplo ideal para reflejar el fenómeno que explicábamos anteriormente, ya que el franquiciado entrevistado estaba teniendo resultados francamente buenos con su negocio, tal y como nos explicó en la entrevista, pero esta situación complicada de la empresa le perjudicó a él pese a su éxito empresarial. Casos como éste nos muestran que esta interrelación que forma la estructura de la franquicia no supone únicamente ventajas para el franquiciado, sino que también conlleva riesgos que todo franquiciado debe conocer antes de firmar su contrato.



⁶ Este franquiciado del Nostrum fue entrevistado directamente por nosotros, y su entrevista completa se encuentra en el Anexo.

2.3 Los empresarios en la franquicia

Como se ha explicado anteriormente, la franquicia es un modelo de negocio basado en dos partes que trabajan recíprocamente. Estas partes son los diferentes empresarios que intervienen en un negocio de franquicia y que permiten que la expansión de la marca sea tan efectiva mediante su colaboración. Estos empresarios, aunque sean de perfiles distintos, tienen el mismo objetivo, tener éxito con su negocio. Está claro que los beneficios del empresario gestor de la marca estarán considerablemente por encima que los del empresario que lleve una o varias unidades de ésta, pero ambos sacarán un provecho tanto económico como empresarial.

La parte fundamental de una franquicia de encuentra en el primer empresario de todos, el franquiciador, el cual, como cualquier empresario emprendedor, pone en práctica una idea de empresa en un negocio empezando de cero, o bien extiende mediante este modelo de negocio su empresa que tiene varios años de experiencia para globalizar la marca. En el momento en que se decide franquiciar, el empresario franquiciador abre nuevas unidades de la franquicia repitiendo la base que ha permitido el éxito y aquí es donde entra en juego el empresario franquiciado, cuyo perfil puede variar mucho según diferentes características que analizaremos posteriormente. El diseño de la estrategia de toda una red de franquicias supone un importante esfuerzo, pero la gran mayoría de las franquicias exitosas empezaron con un negocio concreto cuyo éxito permitió expandirlo. La complejidad de este sistema empresarial está basada en estos dos empresarios o conjuntos de empresarios que buscan una rentabilidad de su negocio para obtener beneficios personales, permitiendo a la vez el crecimiento de la marca gracias a la colaboración entre ambos empresarios definida por distintos factores. Así pues, teniendo en cuenta que el funcionamiento tan preciso de estos sistemas de empresa está basados en unas estructuras y organizaciones alineadas entre ambos empresarios, queda claro que éstos deben de tener un perfil concreto para el rol que deban desarrollar en el funcionamiento de la franquicia.

MRW o Nacex son empresas españolas del sector de transporte y mensajería que alcanzaron el éxito gracias al modelo de la franquicia, como tantas otras empresas de cualquier otro sector. Nacex impulsa la red NACEX.shop, compuesta por franquicias de la enseña y por establecimientos comerciales, que despliega 1.000 puntos de conveniencia para la recogida de pedidos *online* y *envío* de paquetes por mensajería urgente. Esta empresa fue originada en 1995, en el mismo año en que se creó su cadena, y actualmente cuentan con más de 300 franquicias en el panorama español. MRW, por su parte, fue constituida en 1977 y en 1983 se creó su cadena y actualmente cuenta con 551 franquicias en España, 45 en el extranjero y 58 plataformas logísticas distribuidas por toda la Península Ibérica.⁷

⁷ Estos datos sobre las dos franquicias españolas provienen de la revista de Abril del 2019 de 'Emprendedores' en el especial sobre 100 franquicias de la actualidad. HEARTS ESPAÑA, S.L., *Emprendedores*, No 259 Abril 2019, p. 56.

2.3.1 Franquicia y franquiciador

Por una parte, el franquiciador se enfrenta a un reto empresarial enorme, que de ser afrontado de forma precisa, le garantizará muchas posibilidades de alcanzar el éxito de su empresa. Este riesgo empresarial es una de las distintas características que diferencian a la franquicia con los otros negocios, ya que el empresario en una franquicia no solo debe conseguir un modelo de negocio que tenga éxito y mantenga unos beneficios estables, sino que debe encontrar una fórmula que permita prolongar y extender este éxito a lo largo de todo un panorama, ya sea nacional o internacional que permita conservar el éxito del primer negocio en los otros. Un ejemplo que ilustra a la perfección el negocio reproducible es el de Miniso, la cadena japonesa de tiendas de bajo coste especializada en mercancía para el hogar y para el consumo, que desde su apertura en 2013 ha abierto ya 3.600 tiendas en 86 países diferentes. Tras su reciente llegada a España, Ana Rivera, directora general de Miniso para España y Portugal, ha explicado que tienen pensado realizar 250 aperturas entre España y Portugal hasta el 2023 mediante el método de la franquicia.⁸



En primer lugar se deben tener en cuenta distintos factores, pues así como hay aspectos que deben de ser estudiados con menor detenimiento porque su transcendencia dependerá del empresario franquiciado, muchas características sí serán condicionantes a la hora de profundizar la empresa en cuestión. Aspectos como la estrategia que se va a desarrollar o la organización interna tienen que resultar distintivos a los de un negocio convencional, pues resultarán determinantes para la extensión de la marca. Para ello se deben considerar los productos de la empresa, la demanda de éstos y el perfil de la clientela para conseguir que la distribución estratégica de las unidades de la marca sea cuanto más efectiva. Otro objetivo que debe perseguir el empresario es crear una marca con nombre, que resuene en los clientes que buscan un producto como el que vende la empresa, lo cual se conseguirá con un buen marketing y con la reproducción de productos que no solo consigan satisfacer al cliente sino que le haga familiarizarse con estos de forma natural.

⁸ HEARTS ESPAÑA, S.L., *Emprendedores*. No 262. Julio 2019. p. 111.

⁹ Las cifras de este mapa del globo terráqueo datan de Abril del 2018, por lo que algunos de los países que actualmente cuentan con enseñas de esta empresa, tales como España, no se encuentran en el mapa. No obstante, la imagen ilustra a la perfección el rápido crecimiento de la empresa japonesa.

Todos estos factores y tantos otros de la clientela son obviamente trascendentales para conseguir un modelo de negocio exitoso, pero no es el cliente el único en el que debe pensar el empresario franquiciador, pues también debe considerar a los empresarios franquiciados que deberán expandir su marca mediante unidades rentables. Para ello, el empresario franquiciador debe conformar un negocio reproducible y transmisible que permita su crecimiento a base de otros empresarios manteniendo la misma base del éxito.

Además, se debe considerar que el negocio sea comercial y financieramente atractivo para un tercero, pues cada nueva unidad de negocio debe ser rentable y atractiva para un tercero, para conseguir empresarios con el perfil adecuado que extiendan nuestra marca, además de que deben ser también rentables para el propio franquiciador. Esto significa que el franquiciador no debe buscar un modelo de negocio que beneficie a sí mismo únicamente, sino que la fórmula de este negocio debe ser estudiada de tal forma que la estrategia de la franquicia permita a los franquiciados beneficiarse en una medida en que les sea beneficioso formar parte de la empresa en cuestión, pero que a la vez se vean obligados a mantenerse ligados a la empresa debido a que su falta de conocimiento en aspectos clave de la red de franquicias no les permita independizarse y crear un negocio similar para tener éxito empresarial por su cuenta.

Es por todo esto que crear una base de la red de franquicias no es tarea fácil, pues se deben tener en cuenta aspectos tan fundamentales como éstos para tirar adelante una franquicia con éxito global y sin lagunas. Un negocio con el modelo de franquicia debe suponer una gran rentabilidad al empresario franquiciador, pero también supone una rentabilidad al empresario franquiciado, a veces incluso superior a la que podría haber llegado a tener con una empresa propia exitosa, pues el prestigio y reconocimiento de la marca suelen influir en la rentabilidad de cada unidad.

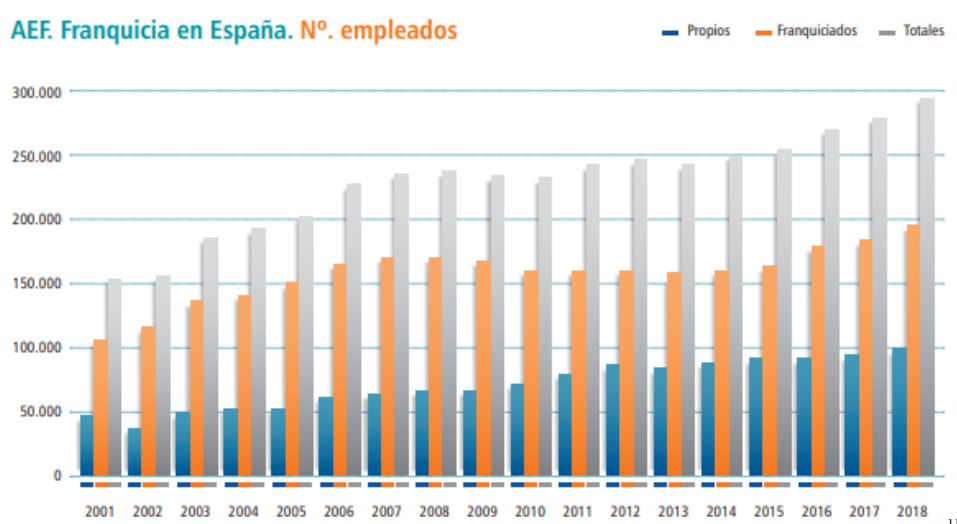
El sector de la restauración es el que más beneficios obtiene, pues las franquicias de este sector tienen un beneficio operativo teórico del 15% de sus ventas aproximadamente, aunque también es el sector que implica mayores inversiones. Los establecimientos de restauración obtienen una media de 2.500€ por metro cuadrado, aunque la cifra puede rondar entre los 1.500€ y los 4.000€. El coste del producto es el mayor gasto de estos locales, que supone alrededor del 30% de la facturación. Estas cifras teóricas se pueden demostrar con casos de franquicias actuales. La franquicia Lizarran, por ejemplo, cifra sus beneficios en un 20% del total de sus ventas. Por otra parte, el beneficio operativo teórico de las franquicias de retail suele ser del 5%, y el de las franquicias de servicios también suele ser del 5%, pese a que varía según el tipo de servicios que ofrezcan.

2.3.2 Franquicia y franquiciado

La variedad de alternativas sectoriales y de opciones de negocio donde elegir, el creciente número de empresarios que se integran en redes franquiciadas para el desarrollo de su actividad, y la filosofía en sí de la franquicia como relación contractual encaminada a la consecución del triunfo empresarial son algunas de las ventajas que caracterizan al negocio franquicia de otros modelos de negocio. Los datos actuales¹⁰ refuerzan aún más estas características, pues hoy por hoy operan 353 enseñas nacionales en 140 países diferentes del mundo. Portugal es el país que contiene más marcas, 213, y locales operativos, 2.907, de estas franquicias españolas. No obstante, pese las numerosas ventajas y la desproporcionada distinción en el índice de probabilidades de éxito entre un negocio franquicia y un negocio independiente, la fórmula de la franquicia no aporta ninguna garantía de éxito.

Si este modelo de negocio conlleva tantas probabilidades de éxito pero a la vez no supone ninguna garantía, ¿cómo nos podemos asegurar del éxito? La clave se encuentra en analizar las características intrínsecas del negocio en sí y de su ámbito de desarrollo, además de contemplar el grado de adaptación de nuestro perfil personal, profesional y patrimonial.

El éxito de un negocio franquiciado es altamente probable, pero no está asegurado, pues hay distintos factores que pueden conducir al empresario a la vía más rápida hacia el fracaso, desde carencias del modelo de la marca hasta el perfil del empresario.



¹⁰ SERVICIO ESTADÍSTICO DE LA AEF, *La Franquicia en España, Estadísticas Nacionales*, Informe anual del 2019.

¹¹ Como podemos ver en este gráfico, el número de empleos creados por nuevas franquicias es progresivamente mayor, lo que demuestra la relativa facilidad de adaptación de este modelo de negocio al mercado y consecuentemente la creación de empleo. Esta creación de empleo obviamente no se refiere únicamente al número de franquiciados, pues también incluye el personal necesario para los distintos servicios del local, pero es cierto que en cierto modo este gráfico refleja que las grandes posibilidades que tiene un empresario en tener éxito con un negocio franquicia. Este gráfico pertenece también al informe de franquicias del 2018 elaborado por la AEF.

El empleo incorrecto del franquiciador de algunas de sus funciones principales en el funcionamiento estable y perseverante de la marca puede causar el fracaso de algún negocio franquiciado. No obstante, estos casos suelen ser bastante reducidos ya que la consecuencia de su repetición sería el fracaso de la marca global. Así pues, la mayoría de causas de fracaso en una franquicia se encuentran en el perfil del franquiciado o su gestión del negocio, de ahí que sea tan importante para la empresa encontrar la adecuación del franquiciado y su correspondencia con lo que supone la marca.

Otro factor indispensable a la hora de abrir un negocio franquicia es el conocimiento de todas las consecuencias que supone abrir un negocio franquicia, así como la asimilación de que se deberán realizar mayores esfuerzos e inversiones de las que se tratan superficialmente en los contratos con los franquiciadores. La errónea idea de que el franquiciado no deberá realizar más inversiones, remodelaciones del local o esfuerzos administrativos de los que se consideran en el contrato inicial suele conllevar al fracaso del negocio algunos meses después de abrirlo.

Todos estos datos y toda esta información no tiene una única función teórica e instructiva de cómo le podrá ir un negocio franquicia a un empresario, sino que también tiene sus demostraciones prácticas, y para ello vamos a volver a recurrir a nuestro franquiciado entrevistado de la empresa ‘Nostrum’¹², para ejemplificar estas afirmaciones. Este empresario nos explicó en su entrevista que previamente a sus inicios con esta franquicia había tenido experiencias empresariales con otros tipos de negocios similares. Si bien no trabajó en otras franquicias, sí que lo hizo en una multinacional que tenía un sistema empresarial similar al de la franquicia, y por tanto ya tenía experiencia en el sector, lo cual reitera que la experiencia en el sector empresarial, por reducida que sea, suele ser determinante a la hora de abrir una franquicia.

Tras su experiencia empresarial en esta multinacional, decidió franquiciar en la empresa ‘Nostrum’, porque, según dice textualmente, le impresionó ver el rápido y exitoso crecimiento que estaba teniendo esta empresa en el mercado y vio en éste una gran oportunidad de mercado para explotar su carrera. Este franquiciado demuestra, con los años de experiencia que lleva en esta franquicia que le han permitido mantener un trabajo estable, que su experiencia en el sector y su conocimiento del mercado resultaron indispensables para permitir este éxito empresarial.

No obstante, este franquiciado también es el reflejo de las posibles consecuencias que pueden aparecer en el negocio a partir de no tener en cuenta todos estos requisitos, por ejemplo, la afinidad con la marca y la comprensión de todos los aspectos de la empresa, ya que este franquiciado se vio obligado a realizar unas imprevistas reformas a su local debido a que no se adecuaba con la vigente normativa de la empresa.

¹² Otra referencia a la entrevista con el franquiciado de ‘Nostrum’, esta vez para ejemplificar los requisitos de un franquiciado, el cual, tras 6 años en la franquicia, puede demostrar que sus cualidades le resultaron eficientes. Para ver la entrevista completa vaya al Anexo.

Este caso demuestra las situaciones que se pueden dar cuando el franquiciado no es totalmente consciente de lo que supondrá para su él y para su negocio franquiciar, ya sea porque no se encontraba suficientemente preparado. Si bien esta situación podría ser debida a carencias empresariales del franquiciador, como hemos comentado, también podría haberse debido a la falta de entendimiento entre el franquiciador y el franquiciado, o incluso podría ser un caso en que el franquiciado hubiera sido víctima de los vacíos legales de los contratos mencionados anteriormente.

	2015	2016	2017	2018	2019 hasta el 27/09
Capital admitido (Miles de Euros)	1.843	1.931	2.143	2.143	2.143
Nº de acciones (x 1.000)	14.176	14.851	16.484	16.484	16.484
Precio cierre período (euros)	2,2800	2,4200	2,3500	1,9000	1,9000
Últ. precio período (euros)	2,2800	2,4200	2,3500	1,9000	-
Precio máx. período (euros)	2,2800	2,4200	2,4600	2,3600	-
Precio mín. período (euros)	2,0000	2,0600	2,0100	1,9000	-
Capitalización (Miles de Euros)	32.322	35.940	38.738	31.320	31.320
Volumen (miles de acciones)	2.325	2.960	638	150	0
Efectivo (miles de euros)	4.888	5.890	1.454	337	0

¹³

En conclusión, el primer paso para integrarse en el sistema de la franquicia es investigar a fondo sobre todo el panorama económico, así como el contexto político y social y la incidencia de este modelo de negocio en éstos, para ser conocedores de la situación económica a la que nos enfrentamos. Además, debe estudiarse profundamente el contrato con la franquicia y analizar todo lo que nos puede ofrecer y lo que requiere de nuestra parte, y de ésta forma podremos saber si la franquicia realmente se aproxima a nuestros parámetros y si es adecuada para nuestro perfil de franquiciado.

En primer lugar se tendrán que tener en cuenta las condiciones económicas, pues se debe considerar si los pronósticos de nuestros beneficios satisfacen nuestra necesidad que nos lleva a recurrir a la marca. Si los aspectos económicos se aproximan a nuestro objetivo, el siguiente paso es estudiar el modelo de negocio de la franquicia y todo el trabajo a realizar por el franquiciado, para entonces compararlo con las habilidades del empresario y de ésta forma comprender si franquicia y franquiciado realmente serán compatibles.

¹³ Esta tabla, obtenida de [bolsasymercados.es](https://www.bolsasymercados.es/mab/esp/EE/Ficha/HOME_MEAL_ES0105049003.aspx), demuestra que actualmente la empresa 'Nostrum' no está pasando una favorable situación económica y que desde el cese de su antiguo presidente en verano del 2019 aún no ha conseguido sobreponerse a la deuda de 10.000.000€ pese al concurso de acreedores. Estas cifras reflejan también la incidencia que han tenido en el franquiciado de Nostrum en cuestión, cuyo negocio ha ido en declive debido a la situación de la empresa. BME, <https://www.bolsasymercados.es/mab/esp/EE/Ficha/HOME_MEAL_ES0105049003.aspx> [en línea].

2.3.2.1 Adecuación del franquiciado con la franquicia

Aunque el tipo de franquicia también tiene que corresponder con las características, las necesidades y los objetivos del franquiciado, la capacidad de adaptación de éste con la franquicia será el factor realmente decisivo para el éxito del negocio. Para ello deben considerarse las aptitudes, cualidades y destrezas del empresario posteriormente a haber investigado las exigencias de la franquicia y nuestra capacidad para realizarlas.

- En primer lugar se deben tener en cuenta **aspectos personales**, pues resulta crucial para el negocio que la personalidad del empresario encaje con la filosofía de la franquicia, y que el empresario sea capaz de respetar las pautas de la central pese a querer disponer de un negocio propio. Por ejemplo, una persona cuyo nivel de vida es estrictamente sano y que detesta la comida basura difícilmente será compatible con una franquicia de comida rápida, o alguien que no sienta ningún tipo de atracción ni admiración por las culturas de otros países que el suyo propio difícilmente encajará en una franquicia de agencia de viajes. Para ello se debe investigar ampliamente sobre el concepto y el funcionamiento de la franquicia y analizar su compatibilidad con las expectativas personales y profesionales del empresario. El franquiciado de McDonald's entrevistado en este trabajo es un claro ejemplo de la afinidad personal con la empresa, pues como nos dejó claro en la entrevista, su afinidad con la empresa de comida rápida en forma de repetidas consumiciones en sus locales fue un aspecto determinante para decantarse por esta empresa en concreto.
- Posteriormente a los aspectos personales se deben considerar los **aspectos económicos**, pues la compatibilidad del negocio y el empresario son inútiles si éste no tiene los recursos necesarios para llevar el negocio. En este caso se tienen que tener en cuenta los activos personales y las obligaciones financieras para determinar el riesgo que está dispuesto a asumir, trineo en cuenta que durante el periodo inicial del negocio los beneficios serán mínimos. En este aspecto encontramos un contraste entre nuestros dos franquiciados entrevistados. Por una parte, el franquiciado de McDonald's tenía bien asimilado este aspecto, tanto que incluso tenía pensado abrir más de un local. Por otra parte, la situación del franquiciado de Nostrum, que se vio obligado a remodelar por completo su local, es un ejemplo de la mala consideración de los aspectos económicos, puesto que para este empresario, esta remodelación supuso un gran imprevisto.
- Pese a parecer que carecen de importancia en asuntos empresariales, los **aspectos familiares** también resultan claves para el desarrollo del negocio franquicia, pues en estos casos que suponen riesgos y dedicación se recomienda no tomar una decisión de tales consecuencias de forma aislada, sino contar con el apoyo de la familia, posteriormente a haber cuestionado las consecuencias de emprender el negocio en nuestra familia.

- Evidentemente, los **aspectos laborales** tendrán una determinante influencia en el desarrollo del negocio. La disposición del empresario en un negocio de éstas características deberá ser prácticamente total, lo que no le permitirá realizar otras labores, obligándole a dedicarse exclusivamente a su negocio. El esfuerzo y el tiempo invertidos semanalmente serán claves para los resultados y los balances positivos. El franquiciado de Nostrum es un ejemplo en que estos aspectos estaban bien asumidos, pues éste tuvo claro desde el principio que su negocio suponía su propia disposición total, sobre todo tras la marcha de su antiguo socio.

- Un empresario franquiciado contará con una formación y unas claras directrices del franquiciador en algunos de los casos, no obstante, los **aspectos profesionales** que no se incluyan en esta formación serán también determinantes para el negocio. Los rasgos del carácter que se tendrán que fomentar y aplicar para la correcta explotación de un negocio propio como la adopción de decisiones financieras, el trato con el público, las facultades de venta, la habilidad para motivar y dirigir al empleado, entre otros, serán necesarios para el éxito empresarial. Este es un aspecto que varía mucho según la amplitud del negocio, lo cual se puede ver directamente contrastando los casos de nuestros dos entrevistados, pues no es el mismo caso el del franquiciado de Nostrum, el cual contaba con un empleado, que el franquiciado de McDonald's, que contaba con 150 entre los cuatro locales.

- Por último pero no menos importante, se deben considerar los diferentes objetivos y perspectivas. Para ello se debe relacionar todos los inconvenientes y las posibilidades de fracaso con la vida personal, familiar y la situación económica para comprobar que resultados tendría en lo personal un posible fracaso. Por otra parte, se deben analizar las consecuencias también en la vida personal, familiar y en situación económica de un probable éxito con el negocio, para comprobar si llevar a cabo este tipo de negocio realmente complacería nuestros objetivos y necesidades, y comprobar el balance que tendría en nuestra vida más allá del mundo empresarial. En este aspecto debemos resaltar al último entrevistado de nuestro trabajo, el franquiciado de McDonald's, que desde el primer momento tenía claro cuáles eran sus objetivos conforme las posibilidades de la empresa, pues desde el primer momento sabía que quería abrir más de un negocio debido a la posibilidad que McDonald's ofrecía a sus franquiciados para explotar la marca alrededor de todo el territorio.

2.3.2.2 El perfil del franquiciado

Pese a que cualquier persona con una experiencia y unos conocimientos empresariales suficientes y con los requisitos mencionados anteriormente tiene la capacidad de franquiciar, está comprobado que el perfil de los franquiciados se reduce a unas características empresariales y económicas concretas. Es cierto que todas o la mayoría de características y aspectos sobre los franquiciados tratados anteriormente constituyen la base empresarial de estos perfiles, pero son los asuntos económicos los que rigen esta distinción de perfiles.

Hoy por hoy, el perfil de autoempleo sigue predominando sobre el resto, constituyendo el 52% de todos los empresarios franquiciados. Este perfil es caracterizado por un intervalo de inversiones de entre 20.000€ y 50.000€ en términos generales.

Otro perfil importante es el de la figura del inversor, que está tomando cada vez más importancia en este sector. Esto es debido a que muchas de las principales franquicias requieren una mayor superficie y una excelente ubicación, lo que supone mayores inversiones y por tanto requiere la necesidad de aumentar los inversores. Es evidente que las principales marcas, las que facturan más y por tanto pueden producir más beneficios al franquiciado, son las más atractivas para el franquiciado pero también las que suponen una mayor inversión. Es por eso que la figura de inversores y gestores alcanzan la representación del 41%.

Por otro parte, los clubes de inversión, inversores especializados, crowdfunding y determinadas entidades financieras empiezan a tener cierta relevancia en este sector y ya pueden y deben tomar un papel determinante en éste.

Perfil del nuevo franquiciado



14

¹⁴ Este gráfico nos muestra los diferentes tipos de perfiles de nuevos franquiciados y su representación en el sector. Tanto este gráfico como los datos mostrados en este apartado provienen de la página web de la empresa de franquicias 'Tormo Franquicias Consulting'. TORMO FRANQUICIAS CONSULTING, <<https://tormofranquicias.es/tormo-franquicias-presenta-el-informe-de-la-franquicia-para-2-018/>> [en línea].

La proporcionalidad de este gráfico se refleja también en nuestra parte práctica, pues los dos franquiciados entrevistados¹⁵ formarían parte del perfil mayoritario en este sector, el de autoempleo. En el primer caso, el franquiciado de Nostrum explicó que franquiciar con Nostrum era su apuesta de negocio y su único empleo, que se vio motivado por su paso por otra empresa multinacional. Mientras que en el segundo caso, el franquiciador de McDonald's decidió franquiciar en esta empresa, también desde un perfil de autoempleo.

Como hemos expresado anteriormente, son los términos económicos los que acaben determinando las características y la posición de cada perfil en el mercado, así como atribuyen las posibilidades de éxito. Como podemos ver en el siguiente esquema, la mayoría de inversores franquiciados no sobrepasan la inversión de los 50.000€. No obstante, esto no significa que la mayoría de franquiciados exitosos se encuentre en este rango, es más, los franquiciados que suelen tener más éxito con su negocio suelen ser los de las últimas franjas del gráfico, es decir, aquellos que realizan una mayor inversión, la cual cosa es lógica debido a que suelen ser empresarios profesionales.

Capacidad de inversión de un nuevo franquiciado



16

¹⁵ Las entrevistas completas se encuentran en el Anexo.

¹⁶ Este nuevo gráfico nos muestra la capacidad de inversión que suelen tener los franquiciados, así como el porcentaje en el mercado de cada tipo de perfil. Este gráfico es de nuevo proveniente de la empresa 'Tormo Franquicias Consulting'. TORMO FRANQUICIAS CONSULTING.

3. Ventajas e inconvenientes de desarrollar un negocio franquicia

Una vez determinados los principales componentes de un modelo de franquicia y analizadas sus posibilidades, se deben estudiar a fondo éstas, de manera que podamos estudiar las distintas ventajas y desventajas que nos ofrece este modelo de negocio. Para analizar los distintos aspectos que resultan determinantes en la distinción de las ventajas y los inconvenientes de las franquicias, nos fundamentaremos en el libro ¹⁷*Crece en Franquicia* para componer algunos de los aspectos teóricos de este capítulo

La franquicia, como cualquier otro tipo de negocio, tiene un modelo concreto cuyas características determinan ciertas ventajas y ciertos inconvenientes en el desarrollo de éstas, que serán decisivas para el éxito o el fracaso. No obstante, como hemos especificado en el capítulo anterior, la franquicia tiene un modelo de negocio bastante diferenciado del resto de negocios, el cual, como se puede observar en la actualidad, cada vez está desarrollando más su potencial, de manera que las empresas con este método se están haciendo con el mercado progresivamente. Son muchas las ventajas que se pueden distinguir simplemente con observar el progreso de ciertas empresas en el mercado actual. La principal es que, debido a sus peculiaridades que resaltan este modelo como el modelo de negocio con más probabilidades de éxito de nuestra economía actual, nos permite iniciar un proyecto empresarial que no sería posible con ningún otro modelo de negocio, y que además nos permite aspirar a un éxito relativamente rápido sin partir necesariamente de grandes inversiones. De hecho, ahí se encuentra la clave de este negocio, su capacidad de crecer y desarrollarse en tan poco tiempo y de forma tan rápida que es difícil de creer para empresarios que aún no usan esta fórmula. No obstante, como cualquier otro tipo de negocio, la franquicia también tiene carencias e inconvenientes.

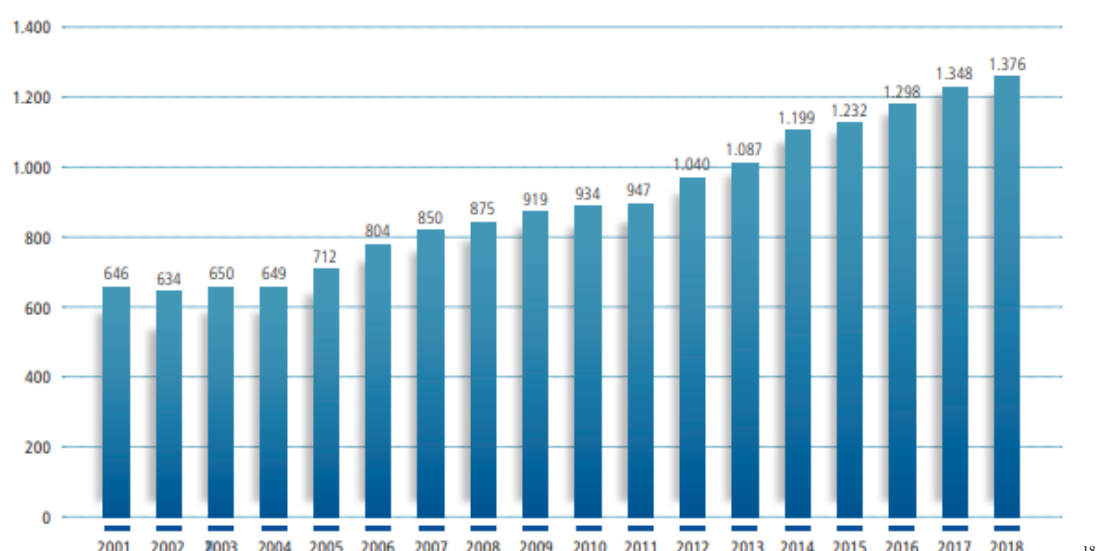
¹⁷ TORMO, Eduardo. *Crece en Franquicia*. 1ª edición, Barcelona: Grupo Planeta, 2013, 174 páginas. ISBN: 978-84-9875-286-1. Eduardo A. Tormo es fundador de Tormo Franquicias Consulting, una de las principales consultoras de franquicias en España especializada en crear proyectos de franquicia y ayudar a las empresas en su proceso de crecimiento laboral. En este libro, Eduardo Tormo nos acerca a conocer cómo numerosas empresas, cada vez más, han conseguido crecimientos espectaculares seguidos de exitosos resultados partiendo de muy poco. Además nos revela este exitoso método de negocio facilitando al lector la comprensión de la complejidad del sistema de franquicia. En este capítulo este libro nos servirá como base teórica, de manera que nos permitirá determinar diferentes conceptos o explicitar factores decisivos en el sistema de franquicia. Pues este libro, pese a haberse publicado en el 2013, desde cuando ha pasado suficiente tiempo para desmontar su credibilidad (los libros basados en economía tienen una corta “fecha de caducidad” debido a los múltiples cambios que sufre la economía), trata de aspectos que son esenciales en la franquicia así como de conceptos básicos, de manera que difícilmente perderán credibilidad con el tiempo si no sucede un cambio radical en el sistema de la franquicia.

3.1 Ventajas de las franquicias

Hemos mencionado en numerosas ocasiones lo exitoso que está resultando en las últimas décadas el modelo de negocio de la franquicia, pero no nos hemos detenido a analizar cuáles son las causas de ello. A continuación analizaremos las distintas características de la franquicia que permiten las altas probabilidades de éxito que hemos mencionado anteriormente, así como los factores que permiten el desarrollo de la franquicia por encima de otros tipos de negocios.

Una de las principales ventajas de la franquicia es la **creciente incidencia que está teniendo en el mercado** desde las últimas décadas, llegando a acaparar grandes partes de diferentes sectores del mercado en algunos casos. Como podemos ver en este gráfico de la AEF, la evolución de la franquicia en España ha sido considerablemente favorable, de manera que en el 2017 se han llegado a superar el doble de franquicias que había en España en el 2001.

AEF. Franquicia en España. Enseñas



18

De hecho, a lo largo del 2017 se crearon en conjunto unas 50.000 nuevas enseñas o empresas franquicia en toda España, y en el 2018 casi 30.000, una cifra que, pese a ser inferior a la del año pasado, sigue siendo significativa.. Este dato es bastante sorprendente ya que si tenemos en cuenta que aproximadamente el 80% de las nuevas empresas quiebran el primer año, 30.000 o 50.000 enseñas nuevas es una cifra que demuestra la fiabilidad del modelo de negocio.

¹⁸ SERVICIO ESTADÍSTICO DE LA AEF, *La Franquicia en España, Estadísticas Nacionales*, Informe anual del 2019.

Uno de los aspectos que suelen ser considerados como desventajas de las franquicias es la consideración de que este método no es apto para cualquier sector. No obstante, hay ejemplos en nuestra economía actual que desmontan este argumento.

Vital Dent, por ejemplo, es una franquicia del sector odontológico creada por Ernesto Colman con la central en Madrid, cuyo sistema de franquicia le ha permitido conseguir considerables éxitos. Esta franquicia española fue constituida en 1989, y actualmente ya cuenta con más de 380 clínicas¹⁹ a lo largo de toda España e Italia y factura unos 300 millones de euros anuales²⁰. Esta franquicia es líder de su sector desde 1994 gracias a un concepto de negocio pionero e innovador que le ha llevado a ser líder absoluto de cadenas odontológicas. Su modelo de negocio se basa en clínicas a pie de calle, con servicio integral, prestaciones gratuitas y siempre a la vanguardia tecnológica y con los últimos tratamientos odontológicos. Vitaldent es una de las empresas de clínicas odontológicas que utiliza este método de negocio y que le ha llevado a un considerable éxito, hasta el punto en que se ha apoderado de una considerable parte del sector, además de conseguir ser líder indiscutible de éste.

También se había cuestionado la **adaptación de la franquicia en otros sectores del mercado**, en los que se consideraba que era imposible que un sistema como el de la franquicia tuviera lugar. Uno de ellos era el sector inmobiliario, no obstante, empresas como Engels & Völkers han demostrado que este sistema también es efectivo en este sector. La franquicia Engel & Völkers es una de las compañías de servicios líderes en el mundo especializada en la venta y en el alquiler de inmuebles residenciales y comerciales, así como el de yates y aviones. Esta empresa, presente en más de 700 localizaciones del mundo, ofrece una gran variedad de servicios profesionales a medida, tanto a clientes particulares como a clientes institucionales. La venta, la consultoría y la valoración de propiedades forman las competencias clave de los más de 8.500 empleados. Actualmente la compañía está actuando en 34 países de cuatro continentes. Ejemplos como este están demostrando la adaptación de la franquicia a los diferentes sectores del mercado.



¹⁹ MARTÍN SIMÓN, PABLO y SIMÓN RUIZ, ALFONSO. *El dueño de Dentix busca un socio que compre el 30% para crecer y salir a Bolsa* [en línea]. Madrid: Cinco Días, 3 de Abril del 2019. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/02/companias/1554224805_508717.html> [Consulta 1/10/2019].

²⁰ MANSO CHICOTE, CARLOS. *Vitaldent recupera la sonrisa: planea abrir hasta 24 nuevas clínicas este año* [en línea]. Madrid: ABC, 8 de Enero del 2019. <https://www.abc.es/economia/abci-vitaldent-recupera-sonrisa-planea-abrir-hasta-24-nuevas-clinicas-este-201901080904_noticia.html>. [Consulta 1/10/2019].

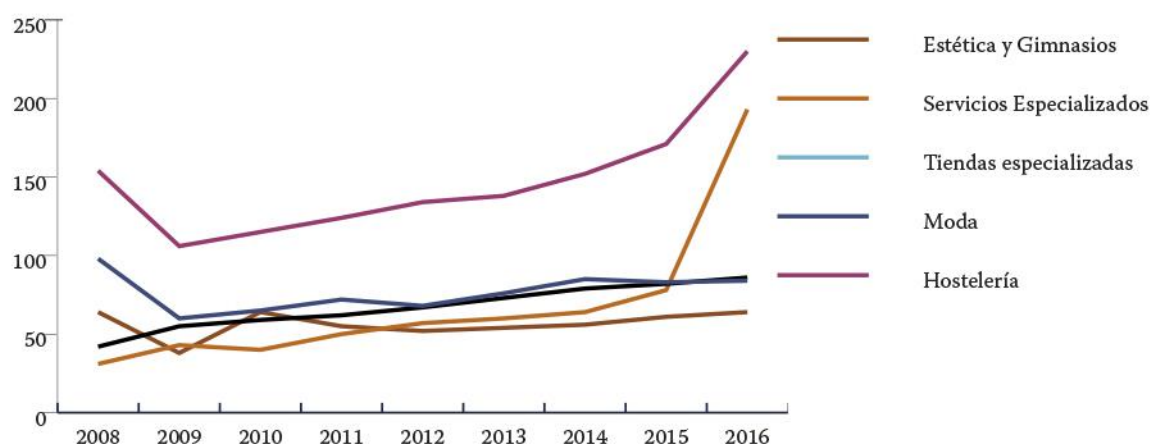
Este modelo de negocio está ya presente en más de setenta sectores, en algunos con mayor incidencia que otros, pero la cifra del número de empresas que implementan este método en los diversos sectores, así como el número de las que obtienen éxito a partir del mismo, no cesa de crecer y se va consolidando en los diferentes sectores.

Total de enseñanzas operativas por rama de actividad		Establecimientos por ramas de actividad			
Sectores	2017	Sectores	Est. Propios	Est. Franq.	Total Est.
Administración Fincas	10	Administración Fincas	44	255	299
Agencias Inmobiliarias	35	Agencias Inmobiliarias	111	1.549	1.660
Agencias de Viajes	16	Agencias de Viajes	1.450	1.812	3.262
Alimentación	68	Alimentación	6.942	7.055	13.997
Belleza/Estética	105	Belleza/Estética	670	3.616	4.286
Gimnasios	24	Gimnasios	72	343	415
Centros de Ocio	17	Centros de Ocio	126	190	316
Centros de Salud	30	Centros de Salud	324	694	1.018
Deportes	21	Deportes	351	559	910
Dietética/Parafarmacia	14	Dietética/Parafarmacia	193	1.109	1.302
Energías Renovables	8	Energías Renovables	17	228	245
Enseñanza/Formación	42	Enseñanza/Formación	196	2.260	2.456
Hostelería/Cafeterías/Chocolaterías	30	Hostelería/Cafeterías/Chocolaterías	155	492	647
Hostelería/Cervecerías/Sidrerías	12	Hostelería/Cervecerías/Sidrerías	24	401	425
Hostelería/Fast Food	45	Hostelería/Fast Food	552	2.514	3.066
Hostelería/Heladerías/Yogurterías	24	Hostelería/Heladerías/Yogurterías	85	536	621
Hostelería/Restaurantes/Hoteles	65	Hostelería/Restaurantes/Hoteles	740	2.271	3.011
Hostelería/Tapas	22	Hostelería/Tapas	57	832	889
Informática/Rotulación/Imprenta	57	Informática/Rotulación/Imprenta	229	3.190	3.419
Telecomunicaciones	22	Telecomunicaciones	100	1.982	2.082
Joyería/Bisutería	21	Joyería/Bisutería	449	653	1.102
Mobiliario/Hogar	70	Mobiliario/Hogar	573	1.919	2.492
Moda/Arreglos	7	Moda/Arreglos	63	99	162
Moda/Complementos	56	Moda/Complementos	586	1.127	1.713
Moda/femenina	62	Moda/femenina	1.067	1.160	2.227
Moda Genérica Mixta	29	Moda Genérica Mixta	612	825	1.437
Moda/Infantil Juvenil	40	Moda/Infantil Juvenil	687	973	1.660
Moda/Íntima	20	Moda/Íntima	358	910	1.268
Moda/Nupcial	6	Moda/Nupcial	35	130	165
Moda/Masculina	18	Moda/Masculina	177	298	475
Oficina/Papelería/Librería	23	Oficina/Papelería/Librería	123	1.031	1.154
Óptica/Fotografía/Audiometría	22	Óptica/Fotografía/Audiometría	1.171	812	1.983
Panadería/Pastelería	35	Panadería/Pastelería	324	873	1.197
Servicios a empresas	50	Servicios a empresas	153	1.382	1.535
Servicios/Automoción	45	Servicios/Automoción	434	2.946	3.380
Servicios/Financieros	14	Servicios/Financieros	76	305	381
Servicios/Limpieza	12	Servicios/Limpieza	17	139	156
Servicios/Transportes	14	Servicios/Transportes	133	2.226	2.359
Servicios/Varios	37	Servicios/Varios	268	1.060	1.328
Tiendas Especializadas	78	Tiendas Especializadas	674	1.584	2.258
Tintorerías/Lavanderías	22	Tintorerías/Lavanderías	202	1.438	1.640
TOTAL	1.348	TOTAL	20.620	53.778	74.398

En el informe anual del 2017 de la AEF, ya mencionada y explicada con anterioridad, se reúnen diferentes estadísticas de los empresarios que utilizan este método de franquicia con sus empresas, así como la facturación que consiguen. En estas dos tablas concretamente encontramos el número total de enseñanzas o de unidades de empresas franquicia en el mercado español activas durante el 2017, y en el número total de establecimientos de éstas.

Podemos ver que en la segunda tabla, la que trata del número de establecimientos, hay una distinción entre los establecimientos propios, referente a aquellos que son propiedad de la empresa franquiciadora, y los establecimientos franquiciados, que hace referencia a los establecimientos de los diferentes empresarios franquiciados. Con estos datos podemos comprender que el número de franquicias en cada sector depende de su adaptación o correspondencia con el sector, pero como podemos ver, prácticamente todos los sectores del mercado contienen alguna gran empresa con este método.

Evolución de los principales sectores de actividad



²¹ Además de la notoria presencia de los negocios franquicia en los diferentes sectores del mercado que demuestran los datos que ofrece la AEF, en este gráfico de ²²Barbadillo Asociados, empresa experta en asesoría de franquicias, nos encontramos con la notable evolución de la presencia de la franquicia en los distintos sectores. Como podemos observar, el número de enseñas de franquicias en cualquier sector es más que notorio, y su evolución es progresiva y sin cese. Podemos distinguir aspectos interesantes como por ejemplo la aparición de la franquicia en el sector de la moda en comparación con los otros sectores, o la reciente evolución de la franquicia en el sector de servicios especializados.

Dejando de lado la viabilidad de la franquicia en cualquier sector, otra de las principales ventajas del modelo de la franquicia es **la rentabilidad** que suele suponer a los franquiciados y la diversidad de líneas de ingreso. Como hemos comentado numerosas veces, las inversiones a realizar en una empresa con el sistema de franquicia son muy inferiores a las que había que realizar en cualquier otro tipo de negocio, lo cual supone un gran margen empresarial para aquellos empresariales, que son la gran mayoría de emprendedores, cuyos recursos económicos no son suficientes para crear una empresa propia. En términos generales, la concesión de franquicias genera una serie de líneas de ingreso constantes, sin la necesidad de haber realizado grandes inversiones.

²¹ BARBADILLO Y ASOCIADOS, *La Franquicia en España*, Informe del 2017.

²² Barbadillo y Asociados es una de las empresas con más experiencia en asesoría de franquicias en España. Su equipo de consultores ha intervenido en más de 2.000 operaciones de franquicia, ampliando las redes de numerosos clientes y ayudando a crecer a cientos de compañías tanto a nivel nacional como internacional. Igual que otras asesoras de franquicias, o la misma AEF, ByA (la abreviatura de Barbadillo y Asociados) realiza informes anualmente recogiendo las estadísticas de la franquicia en el mercado a nivel nacional. En el informe del 2017, que recoge los datos de la franquicia hasta el 2016, encontramos diferentes gráficos, entre los cuales uno refleja la evolución de la franquicia en los principales sectores empresariales. En este gráfico concretamente, se muestran los sectores con mayor número de enseñas y unidades operativas en España y su evolución.

Una de las ventajas más destacadas de la franquicia es otra que hemos mencionado anteriormente mientras describíamos el método de la franquicia: la **velocidad de crecimiento** que caracteriza a este modelo de negocio para el franquiciador. Siempre que la estructura de la empresa sea adecuada, la fórmula de la franquicia permite un desarrollo y un crecimiento de la empresa considerable, que se puede dar en tiempos verdaderamente reducidos. Un caso a destacar es el de Leopoldo Fernández Pujals, quien decidió fundar Telepizza con esta fórmula teniendo en cuenta que si no obtenía un crecimiento indiscutiblemente rápido y notorio, sería absorbido por sus competidores. Como podemos ver en la imagen posterior, consiguió un éxito rotundo.



Telepizza es una empresa que con el método de franquicia dedica su actividad al sector alimenticio. Actualmente esta franquicia es la empresa líder en el sector de venta de pizza a domicilio, uno de los principales componentes del sector de comida rápida en el mundo. Telepizza construye un ejemplo de empresa bien gestionada, emprendedora y con un equipo humano cohesionado y eficaz, tanto en España como en el extranjero. Disponer de los Recursos Humanos en cantidad y calidad asegura el crecimiento del negocio, y ésta es una de las bases del éxito de Telepizza. Esta empresa fue fundada en 1988 y actualmente contiene ya más de 500 establecimientos a lo largo del mundo.

La marca de la franquicia también juega un papel importantísimo en la empresa, y es que **el aprovechamiento de la imagen de la marca** es una de las principales ventajas para el franquiciado, pues éste puede establecer un nuevo negocio con una cierta flexibilidad que le permita considerar propio el negocio, pero partiendo de una base decisiva, y es que la notoriedad mediática de la marca, tanto a nivel nacional como internacional, es un elemento clave para desarrollar a la hora de conseguir el éxito. Ningún empresario estará en desacuerdo en que no es lo mismo crear un negocio partiendo de cero, que hacerlo partiendo de una marca que tiene una imagen mediática conocida en un amplio contexto, y que por tanto supondrá la captación y la fidelización de clientes desde el momento de la apertura, lo cual se relaciona posteriormente con la velocidad de crecimiento que hemos mencionado antes. Para poner un ejemplo, no es lo mismo tener un negocio creado de cero, totalmente desconocido para los posibles clientes, que tener un negocio con un nombre y un logo en la fachada de tu local como los que vemos en la siguiente imagen.



No obstante, estar regido y subordinado a una marca no solo supone la gran ventaja de aprovechar su imagen, sino que supone muchas otras ventajas como el aprovechamiento de las acciones publicitarias, ya que la inversión de la empresa en publicidad es solo un aliciente a la imagen de la marca, pues favorecerá a todas las unidades. Pues cuando los vecinos del local que sale en la imagen vean su nueva apertura, no dudarán en ir, en primer lugar por la familiarización que tienen con los productos de la franquicia y en segundo lugar por el marketing y la publicidad de la marca que atrae cada vez a nuevos clientes.

Además, estar afiliado a la marca también supone la gran ventaja de **recibir asistencia continua**, cuya intensidad será decisiva las primeras semanas para observar el crecimiento del negocio, y cuyo seguimiento se hará periódico una vez el negocio se mantenga estable, para seguir de cerca el progreso de éste. Toda esta asistencia, además de ayudar a comprender mejor la marca, proporcionará al franquiciado instrucciones necesarias para poder llevar a cabo el negocio, que le serán muy útiles a la hora de desarrollar el negocio.

Otra ventaja que surge de esta subordinación a la marca es la de **la continua actualización del modelo** que se suele dar en la mayoría de los casos, sobre todo en aquellas empresas con mayor importancia en el mercado o aquellas con mayor competencia. Hay que tener en cuenta que llevar una franquicia supone para el franquiciador una gran ventaja que podría desaparecer si llevara otro tipo de negocio, y es que el hecho de tener distintos negocios afiliados a la propia empresa, puede permitirle un mejor conocimiento del mercado ya que toda la información que reciba de los diferentes negocios franquiciados le permitirá entender el mercado y los cambios que van a suceder o que están sucediendo, y eso le beneficiará en medida que se podrá adaptar a ellos, actualizando el modelo de la franquicia que como consecuencia también beneficiará a los franquiciados, los cuales se encontrarán con un negocio más concorde con del mercado.

Hay otro factor inherente a cualquier negocio que se debe tener en cuenta en la franquicia, **la competencia**. Un empresario franquiciado se deberá enfrentar a otras empresas competidoras de su mismo servicio como en cualquier otro tipo de negocio, pero a diferencia de otros tipos de negocio, la central de la empresa franquicia les facilitará a los empresarios franquiciados una **zona de exclusividad**. Ésta se basa en que en unos parámetros geográficos situados en los alrededores del establecimiento del empresario no podrá establecerse ningún otro negocio de la propia empresa, lo cual le permitirá tener una especie de mini monopolio de esa sección geográfica, en la cual solo tendrá que competir con otras empresas, las cuales, si no son franquicias, podrían resultar mucho menos competitiva que la propia franquicia.



²³ La competencia es uno de los aspectos a tener en cuenta en cualquier marca, ya sea una franquicia o cualquier otro tipo de negocio. De hecho, la incapacidad para competir en el mercado es una de las principales causas del fracaso empresarial.

También hay que tener en cuenta que todos estos aspectos anteriores dependen totalmente del **tipo de contrato** entre el franquiciado y el franquiciador, pues aunque la mayoría de contratos sean similares a la base del contrato que hemos supuesto con este análisis, hay muchas variantes que pueden contener cláusulas como comentamos anteriormente, que pueden resultar incluso perjudiciales en alguno de esos aspectos.



Si bien la imagen de la empresa y todo lo que le corresponde será decisivo para el negocio de los empresarios franquiciados, cabe destacar también el factor clave del '**know-how**'. El '**know-how**' es una expresión inglesa traducida al español como saber-hacer. Este término es utilizado para referirse a la información y a la experiencia que las empresas poseen y que les otorgan una ventaja comparativa con respecto a las demás compañías del mercado. No cualquier conocimiento debe ser concedido como know-how. Generalmente es considerado así cuando tiene un alto valor comercial y supone un valor imprescindible para la empresa y cuando además no está públicamente disponible sino que se encuentra en secreto. Un caso muy usual es el de las franquicias, donde el franquiciador proporciona al franquiciado, además de su marca, el '**know-how**'.

El know-how acumulado a través de la experiencia del franquiciador deberá ser secreto, original y sustancial, además de ser reproducible y fácilmente transmisible, lo que permitirá que cualquier empresario interesado en unirse a la cadena sin experiencia previa en la actividad pueda acceder al negocio gracias a la formación técnica y comercial recibida por la central y a los manuales operativos que ésta le proporcionará. El know-how también es un factor que supone una diferencia determinante entre los empresarios franquiciados y aquellos que deciden crear un negocio de cero, y es que cuando un franquiciado ingresa en una red de franquicias, obtiene un conocimiento profundo del mercado en el que se incorpora, de las demandas de los consumidores y de las técnicas que han hecho posible el crecimiento de la franquicia, de manera que parte con una gran ventaja frente al resto de empresarios.

De la misma manera que aumenta el conocimiento del franquiciado, disminuye el riesgo empresarial. Todas las ventajas explicadas anteriormente de llevar una franquicia son también factores determinantes en esta nueva ventaja, la **disminución del riesgo empresarial**. Eso es debido a que el franquiciado será propietario de un negocio avalado por la experiencia del franquiciador, con satisfactorios resultados y que en todo momento pueden, y deben, ser contrastados. Al invertir en una franquicia se está recurriendo a una fórmula comercial probada y consolidada, que en algunos casos cuenta con muchos años de experiencia en el mercado. Todo esto reduce enormemente el riesgo de fracasar a diferencia de empezar un negocio en solitario, aunque hay que decir que este riesgo no se erradica del todo.



24

²⁴ Este mapa conceptual de elaboración propia muestra las principales ventajas de la franquicia de modo superficial.

3.2 Requisitos económicos

Antes de pasar a analizarlos diferentes inconvenientes o desventajas de montar un negocio franquicia, trataremos algunos de los fundamentales requisitos económicos que tienen los franquiciados para poder franquiciar. Requisitos como las inversiones iniciales o los royalties que no pueden considerarse ventajas ni inconvenientes de las franquicias pero deben tenerse en cuenta como factores importantes previos a franquiciar.

El primer requisito es el más básico de cualquier franquicia y de cualquier negocio, las inversiones. Aunque hemos destacado que éstas suelen ser muy reducidas en comparación con las que se deben realizar en otros tipos de negocios, también existen. Aunque es cierto que las inversiones iniciales son relativamente reducidas, son suficientemente elevadas como para que si tu negocio fracasa en breve, te vayas del mercado con una importante pérdida de dinero, mientras que el franquiciador no sufre ninguna pérdida significativa ya que las inversiones iniciales las ha hecho el franquiciado. Según el informe de franquicias anual de 'Mundo Franquicia'²⁵, la inversión media de apertura de franquicias subió en 2016 hasta los 73.110€. Partiendo de esta base, ya se puede considerar una inversión considerable, aunque es cierto que sigue siendo inferior a la inversión respectiva a la apertura de un negocio independiente. Además, hay que tener en cuenta inversiones posteriores las cuales los franquiciados se vean obligados a hacer debido a la adaptación de la franquicia, así como remodelar el local.

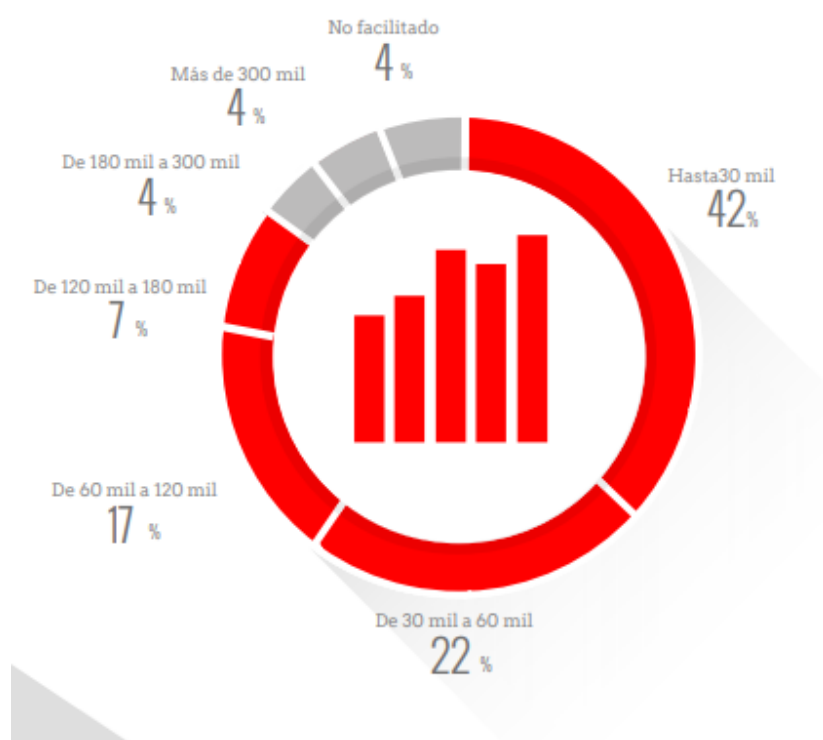
Una de las tesis seguidas en el apartado de las ventajas de las franquicias ha sido la diferencia de inversión entre una franquicia y un negocio propio individual, pues esta diferencia resulta más evidente con las siguientes cifras. Según la Encuesta Anual de Comercio INE²⁶, la inversión realizada en 2016 por franquiciados fue de 180 millones de Euros, lo que supone un 5,52% de la inversión total del comercio al por menor. Por otra parte, la inversión total realizada en negocios minoristas fue de 3.260 millones de Euros. Esto demuestra una notable diferencia entre los negocios propios y las franquicias así como la insignificante cifra de inversiones que se deben realizar en una franquicia por lo general.



²⁵ MUNDOFRANQUICIA, La Franquicia en Cifras, Servicio de Estudios Estadísticos y Divulgativos, Informe del 2017.

²⁶ El Instituto Nacional de Estadística es un organismo autónomo de España encargado de la coordinación general de los servicios estadísticos de la Administración General del Estado y la vigilancia, control y supervisión de los procedimientos técnicos de los mismos. La encuesta Anual de Comercio muestra todos los datos y estadísticas que resumen la actividad comercial de cada año.

No obstante, un empresario preparado para franquiciar no se puede dejar guiar únicamente por la inversión media anual en franquicias, puesto que éste es solamente eso, un valor medio. Es decir, cada tipo de franquicia requiere una inversión concreta, ajustada a sus características, a su ámbito empresarial, a su posición en el mercado y a su tamaño de empresa. El intervalo de inversiones en franquicias es muy amplio, y para tratarlo vamos a ayudarnos de un gráfico. Así como en el apartado del perfil del franquiciado utilizábamos un esquema aproximado de los inversores franquiciados y su cantidad invertida, ahora usaremos un gráfico un poco más completo que nos ayudará a entender el parámetro de las inversiones.



Como podemos ver, la cifra de la inversión media en franquicias podía resultar un poco engañosa vista desde una forma superficial, ya que como refleja el gráfico, el 64% de los inversores invierte menos de 60.000€ (concretamente el 64,4%, cifra ofrecida por ‘Mundo Franquicia’). Lo cual demuestra que el coste de apertura de la franquicia no es un aspecto fijo en este modelo de negocio, sino que depende mucho del tipo de franquicia que se trate. De esta manera, este gráfico nos muestra que la mayoría de franquiciados opta por franquicias económicas para iniciar su carrera en este tipo de negocio. Este gráfico y otras cifras de Mundo Franquicia también nos demuestran que el 81,4% de las franquicias, que corresponde a un total de 811 franquicias diferentes, no superarían el coste de apertura de 120.000€. Por otro lado, solo un 3,7% de las franquicias, 37 enseñas, requiere una inversión superior a los 300.000€.

²⁷ MUNDOFRANQUICIA. *La Franquicia en Cifras, Servicio de Estudios Estadísticos y Divulgativos*. Informe del 2017. Este gráfico, ofrecido también por Mundo Franquicia, refleja la diversidad en los costes de apertura de franquicias, y el porcentaje de cada intervalo de inversiones en relación al mercado.

No obstante, como hemos dicho, estos datos dependen del tipo de franquicia, el sector en que opere y el tamaño de la marca. El sector de las agencias inmobiliarias es un ejemplo de la diversidad de cifras que existen en cuanto a las inversiones. La empresa Engel & Völkers, por ejemplo, exige una inversión inicial de 32.500€ y unos 220.000€ en total, entre diferentes cánones y royalties que explicaremos posteriormente, mientras que la empresa Property Buyers by Somrie, del mismo sector, no concreta exigencias sobre una inversión inicial y cifra en unos 4.500€ + IVA la inversión total.

Además de las inversiones iniciales hay que sumar diferentes requisitos cuyo coste y forma de pago depende de cada empresa:

- **Los cánones de entrada**, que son los pagos que debe realizar el franquiciado en el momento de adherirse a la cadena. Es pago que no precisa una contraprestación concreta y que se justifica en dos aspectos. El primero es el derecho de utilización de una marca conocida y con prestigio así como los beneficios que supondrá partir con un negocio cuya marca y productos están familiarizados con los consumidores. El otro es la compensación parcial al franquiciador de las inversiones (no las que debe hacer el franquiciado, sino las que realiza el franquiciador como la formación inicial) que éste ha tenido que hacer para poner en marcha el proyecto, en especial el proceso de formación previa.
- **Los royalties**, que realmente también son otro tipo de canon, pero de seguimiento en lugar de entrada, y que son también un importante aspecto económico de las franquicias. El royalty es el importe que el franquiciador le cobra al franquiciado como remuneración a los servicios que le presta. Es un importe que suele cobrarse mensualmente, aunque también se puede cobrar trimestral o anualmente, y que tienden a cubrir los servicios centrales que el franquiciador le presta al franquiciado, los cuales varían de un franquiciador a otro, pero que suelen enfocar las funciones de marketing, I+D, Sistemas de Información, Compras, logística y operaciones.

Las siglas **I+D** hacen referencia a Investigación y Desarrollo, que son uno de los principales componentes considerados en el proceso de desarrollo de una empresa. Contienen todo el proceso referido a investigar el contexto económico donde una empresa tiene pensado actuar así como las demandas de los clientes y las diferentes variables empresariales que pueden encajar en un mercado determinado, y en desarrollar todo este conocimiento adquirido para obtener un modelo de franquicia ideal para este mercado concreto. El I+D son esenciales en cualquier empresa, y concretamente en las franquicias son unos de los aspectos que se traspa del franquiciador al franquiciado junto con el know-how. El I+D se presenta actualmente como un elemento primordial para cualquier empresa, pues este proceso de estudio de mercado y de planteamiento de la empresa será el motivo de la caracterización de una empresa en un futuro, así como la clave de la competitividad en el mercado.

El ‘royalty’ de una franquicia es el importe que cobra el franquiciador al franquiciado para compensar los costes de las funciones centrales que realiza la red de franquicias, como los servicios de marketing, los servicios de compras, los servicios de informática, la investigación y el desarrollo y las operaciones.

Es decir, además de la inversión inicial, que suele suponer un notable esfuerzo económico para el empresario, éste tendrá que reservar una parte de sus ingresos a los ‘royalties’ que deberá pagar mensualmente, en la mayoría de casos, al franquiciador. De hecho, los royalties son unos de los gastos más importantes de los franquiciados, pues todo lo que reciben a cambio es de una suma importancia y trascendencia para el funcionamiento del negocio.

Estos requisitos económicos, como hemos dicho antes, dependen totalmente de la estrategia de la empresa. Los cánones de entrada o inversiones iniciales suelen exigirse en la mayoría de franquicias, pero también hay algunas que deciden no cobrar este coste y hacerlo de forma continua mediante los ‘royalties’. La parte de los ingresos que va destinada a estos pagos al franquiciador suele ir en mayor medida en los cánones de seguimiento o royalties. Se recomienda a los franquiciados desconfiar de los contratos que basan la mayor parte de éstos en los cánones de entrada. Además, cada franquicia realizará un cobro de royalties diferente, en cuanto al precio y en cuanto al tipo de ‘royalty’.

Para tomar un ejemplo volveremos a las dos franquicias comentadas anteriormente. Mientras que Engel & Volkers exige un ‘royalty’ mensual del 12,5% de la facturación total del franquiciado y además exige un pago de 20.000€ por royalties que incluyen servicios informáticos y CRM²⁸. Por otra parte, la empresa Property Buyers by Somrie exige un 10% sobre la facturación y no contiene otros royalties. No obstante, esta variación de costes de royalties y de inversiones que estamos viendo en estos dos casos no se puede dar en todos los sectores. En el sector de los gimnasios, por ejemplo, las inversiones suelen ser bastante elevadas en prácticamente la totalidad de los casos. Anytime Fitness, por ejemplo, tasa la inversión total en 1.200€/m² además de un canon de entrada de 35.000€, y cobra un ‘royalty’ mensual de 1€ por cada socio suscrito al negocio franquiciado. Esta empresa nos permite ver la variación de formas de pago que existe en el mercado, puesto que basa el coste de la inversión total en la superficie del local y los ‘royalties’ en los socios de la enseña. Por otra parte, Crunch Fitness, fija en 300.000€ la inversión total del franquiciado y el ‘royalty’ mensual en el 5% de los ingresos brutos mensuales. Visto así, podría parecer que la empresa Crunch Fitness tiene unas exigencias considerablemente superiores a las de Anytime Fitness, pero esto no es más que el producto de la estrategia de marketing de Anytime Fitness, ya que además de exigir 1.200€ por metro cuadrado, exige también un mínimo de 350m², de manera que la inversión resultaría ser de 420.000€ como mínimo.²⁹

²⁸ El CRM, o ‘Customer Relationship Management’, es la estrategia de marketing cuyo objetivo es trabajar por y para el cliente, gestionando todos los inputs de entrada y salida de datos, a través de plataformas o software integrados con los sistemas de marketing y de gestión de la empresa

²⁹ HEARTS ESPAÑA, S.L., Emprendedores, *100 Franquicias para invertir ahora, Especial 2019*, No 259 Abril 2019, p. 56.

El contenido incluido en los royalties depende de cada franquicia, pero normalmente suele contener los siguientes aspectos:

1. El alquiler de la **marca licenciada** en una zona en exclusiva. La franquicia incluye necesariamente una licencia de una marca.
2. La **formación continuada** mediante visitas, sesiones formativas y llamadas. Esta es una función básica para lograr crear una imagen unificada en las miles de enseñas que puede tener una franquicia. Para lograr esta asimilación de todos los locales a la marca, es necesario un seguimiento que lo cubren los royalties.
3. La atención **de dudas de negocio** que le surjan al franquiciado.
4. La **I+D** (Investigación y Desarrollo): Que permite que el negocio siga siendo competitivo en el futuro. Esta primordial característica se basa en buscar el progreso de la marca para lograr una eficiencia constante de ésta en el presente y en el futuro. La I+D puede ser de producto, de proceso, de marketing y de administración y sistemas de información.
5. El servicio de **Marketing** central: las marcas de franquicia se suelen encargar del marketing de la cadena. La búsqueda de nuevos productos, la promoción, la publicidad, el diseño de nuevas herramientas de venta o la mejora de la decoración y el merchandising de la central de la franquicia.
6. La **coordinación de la red**: los clientes pueden acudir a diferentes centros donde el franquiciador ejerce de coordinador de las interacciones en la red.
7. **Las compras y la logística**: La logística centralizada y las compras en grandes cantidades suelen resultar más rentables, por lo que la central se encarga de estos aspectos.
8. **Los sistemas de información**: El mantenimiento, la actualización, la mejora y el proceso de todos los sistemas de información de la marca suelen llevarse a cabo por el franquiciador o el equipo de franquiciadores. Los datos generados por estos sistemas de información permiten sacar conclusiones de estrategia comercial beneficiosas para toda la red.
9. **Operaciones**: En las centrales de franquicias hay un departamento encargado de la creación de una homogeneidad de todas las enseñas de la marca mediante la formación inicial y continuada. Las principales franquicias cuentan con miles de enseñas trabajando bajo las mismas operaciones.³⁰

³⁰ Una gran parte de la información de los royalties ha sido obtenida de la página web de Info Franquicias, una de las principales empresas de asesoramiento e información sobre franquicias. INFOFRANQUICIAS, *Guía de Franquicias* [en línea], < <https://www.infofranquicias.com/franquicias/guia-de-franquicias.aspx>>.

3.3 Desventajas de las franquicias

Una vez analizados algunos de los principales aspectos económicos de los negocios franquicia, que aunque no sean considerados como inconvenientes, deben tenerse en cuenta por los franquiciados, vamos a tratar algunos de los aspectos más perjudiciales de franquiciar. Como hemos mencionado múltiples veces, pese a contar con numerosas ventajas que le caracterizan como modelo de negocio ideal en el mercado actual, la franquicia también contiene inconvenientes, que pese a ser inferiores a los de otros tipos de negocios, también deben de ser considerados.

Uno de los principales inconvenientes de la franquicia para el empresario franquiciado es la propiedad. Como hemos dicho antes, este tipo de negocio permitirá al pequeño empresario llevar su propio negocio, no obstante, **no será realmente el propietario del negocio**. El franquiciado podrá sentir que lleva su propio negocio gracias a la autonomía que permite este modelo de negocio, pero las restricciones, las pautas y las marcas de la central reducirán mucho su margen de gestión y administración, de manera que no podrá potenciar tanto su oportunidad empresarial como podría de forma autónoma, debido a que las principales decisiones se tomarán desde la central. Es por eso que muchos empresarios optan por franquiciar como punto de partida de su carrera empresarial, con la esperanza de que su experiencia con la respectiva franquicia, su formación empresarial y sobretodo sus ingresos obtenidos le permitan crear su propio negocio con el que pueda potenciar definitivamente su carrera.

Otra de las principales desventajas de llevar un negocio franquicia contrasta también con algunas de las ventajas que hemos comentado con anterioridad. El sistema de una franquicia está dotado de manera que **el franquiciador tenga un control de todo su negocio**, pero que a la vez los franquiciados tengan un margen de libertad y una flexibilidad. No obstante, antes de emprender un negocio franquicia hay que tener en cuenta que una de las consecuencias del anterior inconveniente es que las decisiones principales sobre la empresa las tomará el franquiciador, de manera que el franquiciado las tendrá que acatar debido a que está limitado por el sistema de referencia de la marca y por las pautas de la central de franquicias.

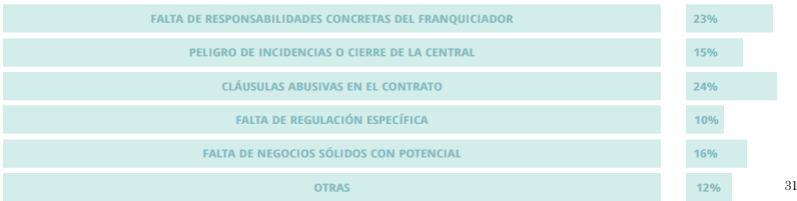
Estas pautas nos llevan a otro inconveniente, y es que pese a que existe un margen de libertad de acción mencionado anteriormente, es cierto que éste es muy reducido, pues como **todo franquiciado está subordinado** a un franquiciador, todo franquiciado está sometido a unas directrices, a unas pautas y a unas normas establecidas por el franquiciador y por la central de franquicias, de manera que un empresario franquiciado no tendrá la misma libertad que tendría con un negocio propio. Lo cual nos lleva consecuentemente a otro inconveniente de las franquicias, y es el margen de acción limitado.

Debido a las estrictas marcadas normas y directrices de la central, a la toma de decisiones generales del franquiciador, y a la ausencia de propiedad del negocio, el margen de actuación es muy limitado. No obstante, también es cierto que hay empresas que deciden dar a sus franquiciados un cierto margen para poder explotar libremente el modelo de negocio, partiendo de la base de la franquicia pero haciendo modificaciones o implementaciones al negocio que le permitan un mayor crecimiento.

Por último, la subordinación empresarial de los empresarios franquiciados y de sus negocios a la central de franquicias o al empresario franquiciador crea una relación que también afecta al éxito empresarial y que también es afectada por la red de franquicias al a que pertenece. Eso es debido a que, más o menos directamente, el empresario franquiciado está vinculado al éxito del franquiciador y de los demás franquiciados.

Por mucho que un franquiciado esté llevando su negocio a las mil maravillas, y haya conseguido un crecimiento notorio, si el franquiciador no consigue obtener resultados satisfactorios que le supongan una alta rentabilidad, éste decidirá cerrar el negocio o modificarlo notablemente, lo que afectará al franquiciado y entorpecerá su posible éxito. De la misma manera, que además mantiene una relación entre sí, ocurrirá con los demás franquiciados. Por mucho que un empresario franquiciado esté obteniendo resultados satisfactorios con su negocio, si el resto de empresarios que pertenecen a la misma red de franquicias no hacen lo propio, el franquiciador no obtendrá los beneficios necesarios para prosperar su marca, y por tanto se dará la misma situación anterior, que perjudicará al franquiciado. Estas hipotéticas situaciones se pueden reflejar, de hecho, en situaciones reales como las que nos transmitió nuestro entrevistado franquiciado de ‘Nostrum’. Su situación, explicada con anterioridad, nos demostró que el éxito empresarial de un franquiciado no solo no está asegurado, sino que cuando parece estarlo puede ser fácilmente truncado por aspectos que no dependan de éste. Es decir, que aunque un franquiciado este llevando exitosamente su negocio, si la empresa se encuentra en una situación delicada, tal y como le sucedió a nuestro entrevistado, puede ser muy perjudicado por las consecuencias de la situación de la empresa, que pueden llegar a desencadenar el cierre de la marca y por tanto dejarle sin empleo a un empresario que tenía éxito

Esta situación no se da con mucha regularidad, y donde suele ocurrir es en las franquicias más pequeñas o en aquellas que recientemente han optado por este modelo de negocio. No obstante, como podemos ver en la tabla posterior, el 15% de los franquiciados temen el peligro de incidencias o cierre de la central.



31

³¹ BARBADILLO Y ASOCIADOS, *IV Informe de Satisfacción del Franquiciado Español*, 2019. Esta tabla muestra concretamente los principales motivos de preocupación del franquiciado sobre la franquicia.

4. El modelo de negocio

Tras analizar los distintos componentes de la franquicia y sus ventajas e inconvenientes, analizaremos las características del modelo de negocio de la franquicia que permiten diferenciarla de los otros tipos de negocio, así como las fases que definen su estructura. Son múltiples las formas que nos hemos planteado y las que pueden llegar a plantearse para poder mostrar de una manera clara y sintetizada el modelo de negocio en franquicia y para poder expresarlo nos regiremos al método FRQ. El método FRQ es un método que sirve para sintetizar el modelo de negocio de la franquicia a partir de once diferentes módulos que explican cada uno de los diversos aspectos de este modelo de negocio. Este método no es prácticamente conocido puesto que es una idea de Eduardo A.Tormo, que plantea en su libro *Crece en Franquicia*³², para explicar el modelo de negocio de las franquicias, el cual está inspirado en el enfoque que plantearon Alexander Osterwalder e Yves Pigneur³³. en su libro, en el cual definieron los distintos modelos de negocio en diferentes módulos.

Esta esquematización del proceso en módulos diferenciados, además de permitir la visualización y comprensión de éste, facilita su ejecución. Del mismo modo, cualquier decisión tomada en cada uno de los módulos del método FRQ implicará al resto. Estos once módulos cubren las tres áreas principales del desarrollo de un proyecto franquicia: proyecto de franquicia, fundamental ya que sostiene el posterior desarrollo empresarial que nos llevará a una rentabilidad y sostenibilidad; desarrollo y expansión de red, la que hace referencia a la difusión de la marca, a la atracción de emprendedores y la incorporación de franquiciados y la gestión de la red, la cual se suele planificar en la fase anterior y suele ser imprescindible para la rentabilidad de la empresa. No obstante, para adaptarlo al enfoque de nuestro trabajo, trataremos solo siete de esos once módulos puesto que queremos tratar solo los aspectos imprescindibles en lo que se refiere al franquiciador, y tampoco podemos obviarlos porque aportan información esencial para la comprensión de las franquicias. El seguimiento de este modelo permitirá visualizar y definir una estrategia empresarial que convertirá nuestra empresa en franquicia. Además, estos once módulos constituyen una metodología de desarrollo empresarial única en el sistema de franquicia, que permitirá a una empresa iniciarse en este sector con buenas garantías de éxito. Los siguientes módulos, además de permitir definir el modelo de negocio de las franquicias mediante la explicación del proyecto en franquicia en todas sus fases, nos permitirán enfocarnos con la orientación requerida por las empresas que se deciden franquiciar.

³² TORMO, Eduardo. *Crece en Franquicia*. 1ª edición, Barcelona: Grupo Planeta, 2013, 174 páginas. ISBN: 978-84-9875-286-1.

³³ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur son los autores del libro *Generación de modelos de negocio*, producido conjuntamente con un amplio número de colaboradores. En este libro, los autores dividen en módulos los diferentes modelos de negocio. Eduardo A.Tormo adapta este enfoque de dichos autores en su propio libro para definir el modelo de negocio de las franquicias, y lo hará dividiendo la sección en once módulos, cada uno de los cuales expone cada una de las fases que implica todo el proyecto de franquicia.

4.1 Empresa

El primero de todos los módulos que definen el modelo de negocio de la franquicia según el método **FRQ** es el de la empresa, referido a la fase de iniciación del desarrollo de una empresa y de crecimiento empresarial mediante el modelo de la franquicia. Hay distintos modelos y tipologías de franquicias, y la estrategia de franquiciar es distinta para cada uno de ellos.

El primer aspecto a tener en cuenta en este primer módulo es previo a la propia constitución de la franquicia y se basa en el tipo de empresa, pues aunque la mayoría de empresas reúnen las características para franquiciar, la mayoría de ellas suelen ser los siguientes casos.

Así pues, en primer lugar se encuentran las **pymes**³⁴. Éstas son pequeñas que operan en zonas geográficas concretas y que tienen la oportunidad o la necesidad de crecer empresarialmente, lo cual les lleva a adoptar el modelo de la franquicia. Un ejemplo reciente de este caso sería el de Smöoy³⁵, una empresa especializada en yogurterías que consiguió sumar cerca de cien establecimientos en una corta cantidad de tiempo. Otro ejemplo, algo más antiguo, es el de Cervecerías 100 Montaditos³⁶, que ha incorporado más de 400 puntos de venta hasta la fecha.

En segundo lugar estarían los **emprendedores** que tienen una idea de innovación empresarial que han puesto en marcha y funciona exitosamente. Catalina Hoffmann, por ejemplo, creó Vitalia³⁷ en 2004, con el que desarrolló con éxito el método Hoffmann. En 2007 decidió franquiciar su empresa y ha conseguido más de 40 establecimientos hasta la fecha.

Otro ejemplo más reciente es el de Rafael Machío, empresario que creó la franquicia No+Vello³⁸ en el 2007 con un concepto revolucionario en el sector de la estética. Hasta la fecha ha conseguido incorporar más de 600 establecimientos en España y más de 600 en el ámbito internacional. El secreto de este flamante éxito se fundamenta en un negocio de precio único fácilmente comunicable y accesible con una baja inversión, lo que le ha permitido crecer con rapidez en el mercado.

³⁴ Estas siglas hacen referencia al concepto de las Pequeñas y Medianas Empresas, que son todas aquellas empresas que cuenta con un nombre de empleados y con un tamaño empresarial inferior a los límites que delimitan este concepto estatalmente.

³⁵ Smöoy es una empresa española dedicada a la fabricación y venta de yogurt helado sin gluten, elaborado de forma instantánea. Está radicada en la Ciudad de Murcia y la marca pertenece a Softy Cream Franquicias S.L.U.

³⁶ La Cervecería 100 Montaditos es una cadena de restauración internacional de origen español, perteneciente al grupo Restalia, especializada en la venta de 100 tipos diferentes de montaditos. Actualmente cuenta con unos 350 locales en régimen de franquicia repartidos por España y cerca de 100 en el extranjero

³⁷ Vitalia es una franquicia especializada en centros de asistencia y ayuda para las personas mayores.

³⁸ La franquicia No+Vello es una red de centros de estética líder internacional en tratamientos de fotodepilación y fotorrejuvenecimiento IPL.

Otro caso es el de los **fabricantes, mayoristas o centrales de compras**, los cuales necesitan canales de distribución fieles, rentables y unificados. Un concepto clave en este sentido es el de “De la fábrica a la tienda”. Empresas exitosas como Nike, Adidas o Reebok están creando su canal minorista con establecimientos especializados y excelentes ubicaciones.

El último caso es el de las **grandes empresas**, las cuales cuentan con productos y servicios que tienen una marca reconocida o necesitan penetrar en determinados mercados. También precisan establecer una mayor proximidad con sus clientes y un mejor control de distribución. Carrefour ha hecho lo propio en una estrategia de proximidad, con el objetivo de encontrarse más cerca de sus clientes y lograr accesibilidad de su marca a los mismos.

Posteriormente a la cuestión de quién decide franquiciar llega la de por qué deciden franquiciar. En primer lugar, la franquicia surge en la visión de los empresarios como una oportunidad de mercado debido a las oportunidades empresariales que este sistema permite. Esta visión se manifiesta en la capacidad de adelantarse a los competidores en el mercado adoptando esta fórmula de negocio exitoso y reproducible que rompa con los moldes establecidos. Otro motivo podría ser la necesidad de expansión con unidades propias, y eso es debido a que son muchas las empresas que requieren de proximidad al cliente, ya sea por la complejidad de sus productos o servicios o por las características del mercado, pero sin embargo en muchos casos no tienen las posibilidades de afrontar el alto coste que supondría crear nuevas unidades propias, por lo que se decantan por el método de franquicia para expandirse rápidamente y fácilmente.

La falta de proximidad del marketing sería otro motivo, y es que en muchos casos, las dificultades actuales del distribuidor tradicional frente a la competencia y el descenso del comercio independiente están afectando al fabricante, que observa cómo sus productos dejan de venderse o como llega al mercado una imagen de su producto que no consideran la adecuada. Con un sistema de franquicias, el empresario consigue transmitir una oferta clara y una imagen homogénea de la marca al consumidor. Otros motivos serían obtener precios más competitivos, competir con otras marcas o incluso adelantarse a ellas o la efectividad del modelo de la franquicia.



4.2 La viabilidad del negocio

Las características del negocio del empresario que quiere franquiciar determina la viabilidad del negocio en un nuevo escenario empresarial, y la definición de éste requiere de un análisis previo en el que se identifican los valores principales, los aspectos diferenciales y la rentabilidad del mismo en dos escenarios, el del franquiciado y el de la central franquicia. Los aspectos que se deben considerar para esto son los siguientes.

El primer aspecto sería la **verificación del éxito** del negocio y la **rentabilidad actual** de éste. En primer lugar se deben conocer los motivos que están haciendo triunfar a la respectiva empresa y estudiar si éstos pueden ser reproducibles y de qué manera. Además, hemos de considerar si el actual negocio es considerablemente rentable, para pasar a considerar como traspasar esta rentabilidad a todas las nuevas unidades. Un negocio puede ser fácilmente transmisible por su estructura, pero si éste no es rentable ni en una unidad, está claro que fracasará como franquicia.

Posteriormente, sería necesaria la **comprobación de la demanda de los productos o servicios de la empresa en el mercado**. Esto supone un requisito indispensable ya que es necesaria que la demanda de los productos sea estable y perdurable en el tiempo, y que no sea atribuible a modas pasajeras ni dependiente de sus fundadores. El consumidor es el primer fundamento de cualquier negocio, así que si la demanda del producto a vender es insuficiente como para rentabilizar nuevas unidades de negocio no tiene sentido franquiciar.

El siguiente paso a tener en cuenta sería la **identificación de objetivos**. Si bien la franquicia es una fórmula de crecimiento empresarial que facilita a las empresas su expansión, ésta no puede anticipar un determinado ritmo de crecimiento, así que es el empresario el que debe fijarse unos objetivos de crecimiento realistas y acordes con la presencia de la marca. Nuestro entrevistado, franquiciado del McDonald's, es un ejemplo de ello, pues desde antes de franquiciar tenía claro que iba a abrir más de dos unidades, a sabiendas de la rentabilidad que suponía.

Tras estos pasos llega un momento clave, la **comprobación de si el respectivo negocio es reproducible y transmisible**. Para ello los empresarios deben estudiar la fórmula en que la empresa sea capaz de reproducir de forma autosuficiente el éxito del principal negocio a las demás unidades. Este paso es indispensable, puesto que si un negocio es ideal pero no se puede reproducir, no tiene cabida en el mercado como franquicia.

Finalmente se debe tener en cuenta **si el negocio es comercial y financieramente atractivo para un tercero**, y aquí es donde entra en juego el papel del franquiciado. Si el empresario no consigue atraer a franquiciados con su empresa ninguno de los pasos anteriores resultará efectivo. Si bien el consumidor es uno de los pilares de la franquicia, el franquiciado también lo es.

4.3 Modelo de franquicia

Una vez fijado el modelo de negocio, el modelo de franquicia determinará todos los aspectos fundamentales para transformar un negocio en una franquicia. Iniciar un proyecto en franquicia supone la conjunción de dos elementos: el plan estratégico de la franquicia y el desarrollo de una serie de bases documentales que dan forma a la estrategia diseñada.

4.3.1 Estrategia

El proyecto estratégico consiste en establecer una estrategia y organizar la empresa en función de las necesidades crecientes que irán surgiendo. En esta fase se debe definir y adaptar el concepto de negocio que se va a franquiciar de una forma clara y precisa y en consonancia con la posición que queremos alcanzar en el mercado. Para ello se debe realizar un estudio de viabilidad que confirme que dichas pretensiones son posibles y a la vez nos aporte información para el posterior desarrollo.

En este aspecto se debe hacer una diferenciación entre la viabilidad conceptual y la viabilidad económica. En primer lugar, se deberá hacer un estudio de **la viabilidad conceptual** que servirá para concretar todos los aspectos que aseguran el éxito en el mercado. Se deben analizar las características del mercado, estudiar las marcas que serán la competencia para la propia empresa, examinar los precedentes que ya han entrado en el mercado como franquicias, y en definitiva, determinar todos los rasgos que caracterizarán la empresa para que sea atractiva y reconocible para consumidores y franquiciados. También se debe considerar cautelosamente la ubicación, tanto la zona comercial donde vaya a estar ubicado el local, como las características de éste. Por último, hay que matizar diversas cuestiones como el perfil del franquiciado y la forma de contacto con éste.

Una vez definido el concepto de franquicia y analizado el potencial de zonas para su posterior expansión, es necesario realizar un análisis de rentabilidad o informe económico para comprobar la **viabilidad económica**. Esto se hará en dos direcciones: en primer lugar, con un informe económico del franquiciado, mediante un análisis que asegure que la apertura de una nueva unidad de la franquicia es segura y rentable para el franquiciado, y en segundo lugar con un informe económico del franquiciador, con un análisis que demuestre que la expansión del negocio como franquicia garantizará una rentabilidad que permitirá mantener la estructura del negocio.

Por último, posteriormente a estos estudios de viabilidad, llega la fase del **plan de expansión**, en el que se tendrán que determinar algunas cuestiones clave para el desarrollo de la franquicia, como la zona de exclusividad territorial de las unidades, los objetivos de desarrollo de la empresa y los emplazamientos de implantación prioritaria, identificando los mercados principales y los planes de actuación en los mismos.

4.3.2 El desarrollo de las bases documentales

Las bases documentales de la franquicia no son una opción para potenciar la transformación de la empresa, sino que son una obligación que viene derivada de la obligación formal de facilitar una información veraz y transparente por la Ley de Ordenación del Comercio Minorista y la propia aplicación del Código Deontológico Europeo de la Franquicia. Además de ser obligatorios, son estrictamente necesarios para el desarrollo de la franquicia, puesto que suponen la base del saber hacer o ‘know how’ de la empresa que será transmitido a cada franquiciado. Estas bases documentales se dividen en tres tipos: las informativas, las contractuales y las operativas.

En primer lugar, los **documentos informativos** son necesarios para que toda empresa pueda comunicar las características del modelo de franquicia, pero además de este carácter informativo, suponen un gran valor comercial puesto que deben transmitir las ventajas de franquiciar en la determinada empresa para resultar atractiva para los franquiciados. El principal documento informativo es el Dossier Informativo de franquicia, que será portador de la imagen de la franquicia además de aportar la información del modelo de negocio a los futuros franquiciados. Este documento debe adaptar las obligaciones informativas de la franquicia a la nueva norma establecida por el Real decreto 201/2010³⁹. También nos encontramos con el cuestionario de candidatura, el cual debe aportar a la central una gran información sobre el perfil personal, profesional y económico del posible franquiciado. Por último, el folleto de la franquicia favorecerá la expansión de la red y la difusión de la imagen de la marca.

En cuanto a los **documentos contractuales** nos encontramos tres principales documentos, el contrato de franquicia, el precontrato de franquicia y la inscripción en el registro de franquiciadores. El contrato de franquicia constituye un pilar básico de toda franquicia, ya que regula la relación entre las partes durante toda su vigencia. Estos contratos suelen variar mucho según la empresa, ya que cada una traza su estrategia previa al contrato, pero todos deben ajustarse a una serie de legislaciones fijadas por el estado. El precontrato de franquicia es un contrato que se firma previo a la firma del contrato de franquicia, mediante el cual un candidato puede reservarse el derecho a una determinada zona exclusiva.

Finalmente, los **documentos operativos** o manuales de franquicia permiten identificar de aquellos aspectos inherentes al negocio que por tanto constituyen su saber hacer o ‘know how’, que sean susceptibles de transmitirse a los futuros franquiciados mediante la formación e información permanente a cargo del franquiciador, además de permitir la elaboración de los documentos de soporte necesarios para la transmisión cifrada y codificada del saber hacer del negocio que prueben su carácter sustancial y confidencial.

³⁹ Esta nueva normativa supuso una nueva legislación en el ámbito de las franquicias, por el que se regula el ejercicio de actividad comercial y la comunicación de datos al registro de franquiciadores.

4.4 Marketing y Comunicación

Como nos dijo Juan Barguñó en la entrevista que nos concedió, el marketing es el contexto estratégico de una marca para vender, es decir, todo lo que hay detrás de la comercialización de un producto, hasta el punto que, de hecho, afecta al precio de éste, puesto que cada empresa tiene un valor de su marca. Esto nos lleva a un aspecto comentado anteriormente en la perspectiva de las ventajas del franquiciado, y es que el futuro del franquiciado se subordina a una marca que le facilita una experiencia de éxito. Pero además de permitirle una experiencia de éxito, facilitarle el modelo de negocio, dotarle de una formación y tantas otras cosas, la central de la franquicia también le proporciona la entrada de clientes a los franquiciados, y este aspecto solo se puede lograr mediante el marketing y la comunicación. El marketing tiene mayor importancia en las franquicias de lo que parece, puesto que “el mismo hecho de franquiciar es en realidad marketing”, como nos explicó Juan Barguñó, experto en marketing, en la entrevista. ES fundamental mantener una imagen globalizada y atractiva para la captación de clientes y franquiciados, y eso es resultado del marketing de la empresa.

El marketing y la comunicación de una empresa que pretenda franquiciar deben estar fundamentados en tres enfoques. Primero, debe hacerse conocer entre los emprendedores y los inversores. Luego, debe hacerse conocer entre los clientes y los futuros clientes desde nuestras unidades de negocio. Finalmente, debe haber una comunicación interna con la red de franquiciados. Es obvio que cada empresa deberá ajustar estos parámetros según su contexto empresarial y su situación en el mercado. Una empresa pequeña que se está iniciando estará más interesada en la captación de franquiciados. Aunque el ámbito que resulta realmente importante para cualquier empresa es el de los inversores y emprendedores, puesto que un buen enfoque en este sector nos permitirá un crecimiento rápido y solvente a largo plazo.

No obstante, el enfoque de los clientes resulta también imprescindible, pues una de las bases de la garantía de éxito que garantiza a este modelo de negocio que hemos tratado tantas veces es la captación de clientes o consumidores de los productos o servicios de la empresa, lo cual resultará una de las tareas imprescindibles del marketing que deberá realizar el franquiciador, puesto que los franquiciados no tienen la capacidad que sí que tienen los franquiciadores de realizar estas acciones de forma centralizada y con efectos iguales a todas las unidades. Además el mantenimiento de una red de comunicación entre todos los integrantes de la franquicia resulta también fundamental para que el proyecto se mantenga rentable y sostenible con el tiempo.

En definitiva, cualquiera de los enfoques resulta imprescindible en el momento de franquiciar una empresa, y el franquiciador debe enfocar su marketing en los tres ámbitos, en mayor o menor medida, según sus objetivos. Franquiciar una empresa supone que el marketing y la comunicación desempeñen un papel relevante que requiera una importante planificación desde el principio. El franquiciado no es un socio, comentaba Juan Barguñó, sino un cliente de la marca puesto que forma parte de la distribución de ésta, y por eso es tan importante atraerlos.

4.5 Desarrollo y Expansión

Esta es una de las principales fases del proceso de franquiciar una empresa, y aquí es donde entra en juego el franquiciado, puesto que no puede haber expansión de la franquicia sin franquiciados. No obstante, en este apartado no nos fijaremos tanto en el franquiciado en sí, ya que lo hemos profundizado en los primeros capítulos, sino que profundizaremos esta fase de expansión de la franquicia desde el punto de vista de la empresa, para tener una visión más amplia sobre la formación de las franquicias.

La venta de franquicias no puede ser impulsiva y masiva, sino que se debe realizar con detenimiento, teniendo en cuenta, antes de nada, que el perfil del futuro franquiciado es totalmente desconocido, y que durante este proceso de expansión habrá que descartar múltiples empresarios porque no se adecuen a los requisitos de la empresa, lo cual dificulta aún más el proceso. Por otra parte, la relación entre franquiciador y posible franquiciado debe iniciarse siempre mediante la honestidad, pues no se trata de persuadir a alguien para que compre nuestro producto, sino de formar un nuevo socio que consiga el éxito mediante nuestra empresa y que a la vez nos permita seguir creciendo. Claro que esta puede ser la iniciativa de la mayoría de franquiciadores, pero cierto es que la falta de honestidad es la principal causa de las mayores rupturas entre franquiciado y franquiciador y de los mayores engaños del franquiciador al franquiciado, mediante, por ejemplo, los contratos leoninos⁴⁰. También hay que tener en cuenta que el éxito empresarial no aparecerá en el momento de la firma del contrato, sino que simplemente se iniciará en éste. Así pues, los pasos que debe seguir el franquiciador para situarse enfrente del empresario son los siguientes.

En primer lugar se debe **diseñar un plan que defina la estrategia**, cuyo contenido ha sido explicado en un módulo anterior, ya que sin una estrategia fijada resultará cuanto menos complicado transmitir confianza al posible franquiciado, y mucho menos lograr un número suficiente de franquiciados para desarrollar la empresa.

El perfil del franquiciado resulta fundamental para el éxito del negocio y cada empresa deberá decidir cuál es el perfil de franquiciado que caracterizará su empresa. Telepizza y MRW, por ejemplo, han logrado un importante y sólido crecimiento mediante la reconversión de sus empleados en franquiciados. Dental Company, por otro lado, se dirige al colectivo de inversores animándoles a montar clínicas odontológicas y asistiéndoles en todo el proceso de selección. Hay empresas que se han centrado principalmente en deportistas de élite, otras se han dirigido exclusivamente a la mujer, otras empresas se especializan en bajas inversiones.

⁴⁰ Se llama contrato leonino al contrato de sociedad en que se pacta que todas las ganancias sean para uno o algunos de los socios y todas las pérdidas para los demás. Observando los rectos principios de la equidad, está reprobado por las leyes y es nulo «ipso iure». No obstante, son una práctica poco común pero existente dentro del mundo de las franquicias, en el que algunos franquiciadores optan por engañar a los franquiciados con ánimo de lucro del franquiciador, ignorando la situación del franquiciado.

Cada empresa traza su estrategia a la hora de contratar franquiciados, y el grado de formación, la experiencia en determinados conocimientos ajenos al negocio, las aptitudes comerciales, la capacidad de inversión y el acceso a su localización son aspectos que permitirán a los franquiciadores a definir en cada circunstancia el perfil del futuro franquiciado.

Otro aspecto fundamental es la **zona de implantación prioritaria**. Toda empresa debe iniciar su expansión en una zona geográfica concreta, y suelen haber dos opciones a esta cuestión. La empresa puede optar por expandirse concretándose en un área geográfica determinada y cercana al actual y principal emplazamiento, de manera que por motivos de logística, sea más fácil responder rápidamente a las funciones de la empresa, o bien extenderse por toda la geografía aprovechando cualquier oportunidad de mercado que pueda surgir para expandir la marca.

También es necesario fijar el **modelo de expansión**. Franquiciados independientes, *corners*⁴¹, multfranquiciados, desarrolladores de área⁴², masterfranquicias⁴³ regionales, son muchas las variables para iniciar la expansión de una franquicia, incluso se puede optar por la combinación de varios, pero desde luego es un aspecto que se tiene que tener claramente fijado previamente a expandir la franquicia.

Otro aspecto a tener en cuenta previamente a la expansión de la franquicia es el **presupuesto**, las acciones y los medios. Para poder expandir una empresa hará falta un presupuesto, no necesariamente amplio, pero imprescindible. Lo más importante de cara a la expansión es dotar a la empresa de la capacidad de estar presente en una posición en el mercado en la que los inversores vayan a estar atentos, pero además de estar presente, dar una imagen que atraiga a estos inversores, y esto no se puede lograr sin presupuesto. En 2013, la inversión media en expansión de franquicias en España era de 4.900€ anuales por empresa, mientras que en Estados Unidos era de 76.000€. Pese a lo reducida que es la cifra en España, debido en parte a que la representación de las franquicias en el mercado español es muy inferior a la del mercado estadounidense, demuestra la necesidad de un presupuesto, aunque sea reducido, para poder expandir la empresa.

Por último, la **gestión de las referencias** vendiendo franquicias es indispensable para poder expandir la marca. Es muy común entre las empresas franquiciadoras que nadie quiera ser el primer franquiciado, porque la inexistencia de ejemplos probatorios del éxito no demuestra la garantía de éxito, pero una vez pasado este punto, que necesariamente deberá ser afrontado conjuntamente con una empresa consultora de confianza que sirva como soporte para la empresa, la experiencia del fundador servirá de ejemplo y de prestigio para toda la organización.

⁴¹ Son franquicias que se instalan en una zona del local de otro comercio cuando existe una afinidad entre la franquicia y el negocio original.

⁴² El desarrollador de área es un tipo de acuerdo de franquicia por el que el franquiciado abre varias franquicias en un territorio más amplio, y en el que se suele establecer un calendario de aperturas

⁴³ Una master franquicia es una modalidad de negocio por la que el franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar una franquicia en un territorio amplio, generalmente todo un país o una extensa región.

4.6 Estructura de gastos

Si bien en el segundo capítulo observamos los diferentes requisitos económicos del franquiciado, en estos dos próximos apartados analizaremos los factores económicos del propio franquiciador, mediante la estructura de gastos y la fuente de ingresos de la central.

La estructura de la central de franquicias crece en función de sus necesidades y externaliza múltiples funciones. Generalmente las centrales de franquicias no contienen grandes estructuras puesto a que se orientan en dos principales aspectos: la prestación de servicios a los franquiciados y la expansión de la red. La base de este penúltimo módulo se encuentra en conocer los gastos que afectan a cada una de las fases de la franquicia y a las actividades de la central y en cómo deben ser asumidos.

Los principales gastos de una central de franquicia son los siguientes:

- **Fase inicial:** El desarrollo del proyecto en franquicia requiere de un enfoque multidisciplinar en el que se incluye la participación de profesionales en diversas áreas, por lo que se suele contratar a estructuras profesionalizadas, consultoras de franquicia, con reconocida experiencia y metodología de trabajo.
- **Expansión de la red:** El posicionamiento de la marca en todos aquellos medios en los que se encuentren los inversores y emprendedores requiere de un presupuesto concorde a los objetivos de dicho posicionamiento.
- **Servicios a los franquiciados o gestión de la red:** Los cuales precisan de una estructura interna que debe reforzarse en función de las necesidades crecientes de ésta. La gestión de la información, los sistemas informáticos, la gestión del marketing y comunicación, la formación especializada y los recursos de asistencia y operaciones son aspectos que se deben contemplar.



4.7 Fuentes de ingresos

Contrariamente al módulo anterior, este último módulo hace referencia a la suma de las diferentes modalidades de ingresos proyectados en las distintas etapas y nos debe permitir conocer la rentabilidad del modelo de negocio para la central de franquicia.

En las fases iniciales los ingresos pueden resultar insuficientes ya que provienen sobretudo de la incorporación de los nuevos franquiciados a la red y por tanto es necesario un fondo de maniobra que permita acometer labores necesarias para el desarrollo de la franquicia y la difusión de la marca. Las principales fuentes de ingresos en el sistema de franquicia son las siguientes:

- **Derecho de entrada:** Es una cantidad inicial que se cobra al futuro franquiciado en el momento de la firma del contrato. Este valor debe fijarse con cautela y debe corresponder a la situación respectiva de la empresa en ese momento, pero nunca puede ser la principal fuente de ingresos, por el contrario demostrará que el desequilibrio entre el derecho de entrada y la facturación de la empresa proviene de una falta de rentabilidad de la misma.
- **Formación:** Como hemos explicado antes, la formación es un aspecto imprescindible de la fase inicial de la incorporación del franquiciado. No obstante, este pago no es obligatorio, ya que depende de la empresa, pero en cualquier caso debe ser fijado con anterioridad. Sin embargo, en los casos en que no se cobran los derechos de entrada para agilizar la expansión sí que deben considerarse los pagos de formación.
- **Royalties:** Esta fuente de ingresos de la central de franquiciados ya la explicamos en el apartado de los aspectos económicos, en el capítulo de las ventajas y desventajas de desarrollar un negocio franquicia. Hay de dos tipos, de gestión y de publicidad. El primero implica un porcentaje de facturación, mientras que el segundo supone un porcentaje adicional que debe ser reinvertido en publicidad.
- **Suministros:** Muchas franquicias centralizan determinados suministros ya sea directamente o indirectamente. En caso de que se establezcan unos márgenes comerciales sobre los suministros, puede ser prescindible la aplicación de los royalties. Esta debe ser la principal fuente de ingresos de la central, juntamente con los royalties.
- **Centralización de las ventas:** Se produce cuando es la central de franquicia la que genera y transfiere clientes para sus franquiciados. Ocurre principalmente en las franquicias de servicios. En estos casos, los ingresos deben repartirse entre la central y los franquiciados.
- **Ingresos adicionales:** Son derivados de rápeles⁴⁴ y de intermediaciones adversas.

⁴⁴ En una negociación comercial, se llama rápel al descuento que se concede a un cliente por alcanzar un consumo determinado durante un periodo de tiempo establecido. El rápel suele concederse en forma de escalado de consumos o compras a los que corresponde un escalado de descuentos.

5. Tipos de franquicias

Toda la información que hemos detallado hasta ahora está acorde con los parámetros generales del modelo de la franquicia, pero muchos de estos aspectos pueden depender del tipo de franquicia o incluso del sector del mercado en que ésta opere. Asimismo, la distinción de los tipos de franquicias se puede realizar siguiendo diferentes criterios, los principales son los que trataremos a continuación. Para fijar estos criterios nos hemos guiado por la distinción de los tipos de franquicia del libro *Franquicia de la “A” a la “Z”*⁴⁵ y hemos extendido la información documentándonos en distintas fuentes que aparecen en la webgrafía.

5.1 Según el sector de actividad

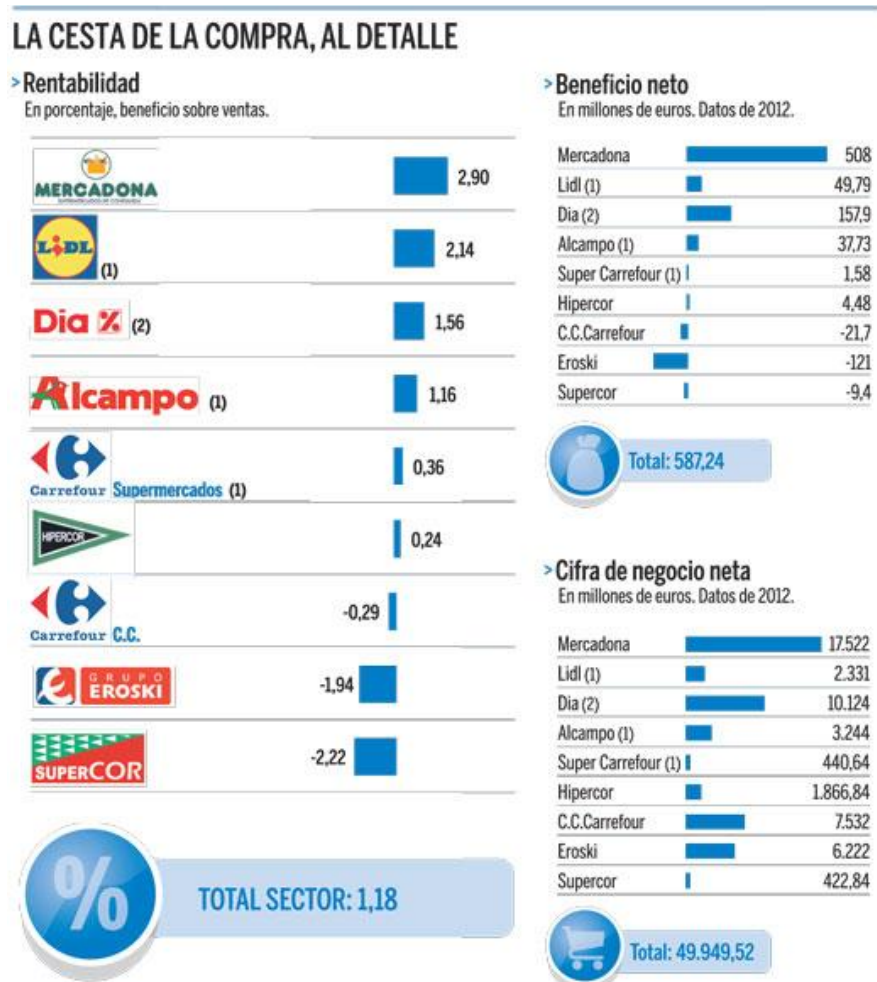
El primer criterio que desarrollaremos de forma sintetizada para mostrar la diversidad de las franquicias es el sector de actividad en el que éstas operan. Bajo este criterio encontramos los siguientes tipos de franquicias.

- **Franquicia de distribución:** Como su nombre indica, este tipo de franquicias se dedica exclusivamente a la función de distribuir productos. El franquiciador de este tipo de franquicia selecciona una relación de productos fabricados por otras empresas para que sean distribuidos a través de los puntos de venta de su red. La mercadería distribuida por los franquiciados es seleccionada por el franquiciador y éste puede participar en la red de franquicias a través de diferentes formas, desde ofrecer al franquiciado sus propios productos o ser él mismo el que lleva a cabo la selección de los productos, dirigiendo los pedidos.

En la actualidad hay ejemplos de diversos sectores, desde productos de panadería hasta equipamiento deportivo, cosméticos y muebles. Muchas de las actuales empresas de supermercados, como Mercadona, Eroski o Carrefour, son ejemplos de franquicias de distribución. La franquicia Mercadona es una compañía de supermercados, de capital 100% español y familiar, con la finalidad de satisfacer las necesidades en alimentación, higiene personal y cuidado del hogar y mascotas de sus clientes. La marca está presente en 49 provincias de 17 Comunidades Autónomas con un total de 1.584 supermercados de barrio en la actualidad que, con una media de 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, suponen una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 14,7% y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que se encuentran.

⁴⁵ ALONSO PRIETO, Mariano. *La franquicia de la “A” a la “Z”*. 1ª edición, Madrid: LID Editorial Empresarial, SL, 2003, 303 páginas. ISBN: 84-88717-50-4.

EROSKI es el primer grupo de distribución de carácter cooperativo de España y operador de referencia en las regiones de Galicia, País Vasco, Navarra, Baleares y Cataluña. CUentan con una red comercial de 1651 establecimientos entre supermercados, hipermercados y cash&carry, además de gasolineras, ópticas, agencias de viajes y tiendas de material deportivo. Eroski es la segunda cadena de franquicias de España con más de 500 establecimientos.



Carrefour es una potente multinacional francesa de supermercados que crece gracias a la franquicia de su marca Carrefour Express. Actualmente, son 601 establecimientos, cifra que sigue ampliando este año. La enseña Carrefour es de los principales grupos de distribución a nivel mundial en el sector de la alimentación. Estos tres ejemplos son del mismo sector puesto que la mayoría de supermercados son franquicias de distribución, que se dedican a distribuir productos suyos y de otros proveedores a los diferentes supermercados, la mayoría franquiciados.

⁴⁶ I. ALIZALDE. *Los supermercados más rentables: Mercadona, Lidl y Dia*. [en línea]. Madrid: Expansión, 27/08/2013.
<<https://www.expansion.com/2013/08/27/empresas/distribucion/1377638511.html?cid=FCOPY33701>>
[Consulta 5/10/2019].

- **Franquicia de producción:** Al contrario que en el tipo anterior, en este tipo de franquicias el franquiciador es el propietario de la marca y el fabricante de los productos que distribuyen los franquiciados. Este tipo de franquicia permite al fabricante, es decir, al franquiciador, asegurar la venta de una parte de su producción, ya que se obliga a los franquiciados a que compren sus productos en exclusiva.

Además, en muchas franquicias de este tipo, especialmente en el sector alimenticio, ya que requiere una producción instantánea de los productos, los franquiciados obtienen el derecho de producir los productos propios de la empresa bajo las normas del franquiciador. De esta manera se ponen a disposición de los franquiciados tanto las materias primas como el soporte de know-how. Una alternativa que permite, por norma general, al franquiciado, comercializar su producción bajo el nombre o la marca del franquiciador. En este tipo de franquicia encontramos marcas de nombre en el sector indumentario como Adidas o la mayoría de marcas de Inditex, las cuales se dedican a producir sus productos de moda y a distribuirlos en la red de franquicias.

La franquicia Adidas es una compañía multinacional fabricante de calzado y ropa deportiva, cuya sede central se encuentra en Herzogenaurach, Alemania. También produce otros productos como bolsos, camisetas, relojes, lentes y otros productos relacionados con el deporte y la ropa. Actualmente cuenta con un total de 31 enseñas, 27 de ellas franquiciadas. Este reducido número de enseñas se debe a que una gran parte de las ventas de la marca se realiza mediante pedidos por internet o mediante otras franquicias de distribución.



⁴⁷ GARCÍA ROPERO, JAVIER. *El mercado castigó en 2018 a un sector textil que busca un modelo de futuro* [en línea]. Madrid: Cinco Días, 7/1/2019.
<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/04/companias/1546620902_126202.html>. [Consulta 5/10/2019].

Este gráfico muestra el desplome que sufrieron algunas de las principales empresas del sector téxtil a lo largo del 2018, debido a que su falta de adaptación al mercado fue castigada por la exigencia de éste.

Inditex es un grupo de producción y distribución de moda que nació en 1963 como una fábrica de ropa femenina y actualmente cuenta con más de 7.000 tiendas en cinco continentes. En cuarenta años, la compañía ha pasado por muchas fases y ha vivido muchos momentos empresariales reseñables, pero ha mantenido siempre un objetivo: escuchar atentamente a los clientes para ofrecerles las propuestas de moda que desean. Esta fuerte orientación al cliente originó, en 1975, la apertura de la primera tienda Zara, el arranque de su expansión internacional a finales de los años ochenta y el lanzamiento de nuevos formatos de moda: Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe.

- **Franquicia de servicios:** En este tipo de franquicia, el franquiciador ofrece a los franquiciados una fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al consumidor, con un método experimentado y caracterizado por su eficiencia. En estas franquicias el 'know how' tiene una vital importancia, ya que el franquiciado se vale si mismo para ofrecer servicios de acuerdo a sus condiciones económicas y siempre bajo la marca registrada.

Las franquicias de este tipo son comunes en el ámbito de la enseñanza, como academias de idiomas tales como Helen Doron English, o en el del mantenimiento de automóviles, como por ejemplo DetailCar, entre otros. Estos casos son ejemplos de cómo se realiza un servicio concreto establecido por la central de franquicias mediante los distintos franquiciados. Helen Doron English es una cadena internacional de franquicias de enseñanza de inglés para niños y adolescentes (desde 3 meses a 19 años) que, con su innovador método propio, se ha implantado ya en más de 30 países con más de 900 centros. DetailCar es una franquicia de limpieza de automóviles 100% ecológica que actualmente cuenta con 100 franquicias en toda España y una Máster Franquicia en Francia, con 4 centros operativos.



- **Franquicia industrial:** Finalmente, en las franquicias industriales tanto el franquiciador como el franquiciado son industriales relacionados por un contrato de franquicia mediante el cual el primero cede al segundo el derecho de fabricación, la tecnología de la empresa, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta. Es decir, en este tipo de franquicia el franquiciador cede a los franquiciados gran parte del modelo de negocio para que éstos lo gestionen como si fuera un negocio propio, pero con la marca de la empresa a la espalda. Empresas como Coca-Cola⁴⁸ o Yoplait⁴⁹ son ejemplos de este tipo.

El primer caso es el de la famosa empresa de bebidas cuyo principal producto es el que lleva su propio nombre, la Coca-Cola. Debido a la fama de esta marca y la gran demanda que esto supone, esta empresa debe producir y distribuir sus productos en una franja territorial enorme, ya que se trata de prácticamente el globo terráqueo en su totalidad. Así pues, la propia marca cede a distintos franquiciados gran parte del modelo de negocio de la empresa para realizar este proceso. Esta empresa tiene la peculiaridad de que, pese a ser una franquicia industrial, contiene características de las franquicias de producción puesto que la distribución de sus productos se realiza por múltiples empresas distribuidoras y de todo tipo. Eso es debido a que la facilidad de transportar el producto y la gran demanda hacen que éste esté presente en supermercados, restaurantes, y cualquier establecimiento que ofrezca bebidas.

El segundo caso, el de Yoplait, es un caso similar, puesto que todos los productos lácteos que venden son producidos en fábrica, pero son distribuidos y vendidos en cualquier local alimenticio que disponga de productos lácteos.



⁴⁸ The Coca-Cola Company es una corporación multinacional de bebidas estadounidense. Con sede en Atlanta, Georgia la empresa es conocida por el refresco más consumido del mundo: la Coca-Cola. Además, está considerada como una de las mayores corporaciones estadounidenses

⁴⁹ Yoplait es una organización internacional de franquicia de marca de yogurt, propiedad conjunta del conglomerado alimentario General Mills, con base en los Estados Unidos y la cooperativa láctea francesa Sodiaal.

5.2 Según el grado y el nivel de integración en la red

El siguiente criterio que utilizaremos para diferenciar las franquicias es el grado y el nivel de integración en la red. En el capítulo anterior tratamos el proceso de incorporación e integración del franquiciado a la red de la franquicia, pues ahora procederemos a explicar los diferentes tipos de franquicias según el grado en éste. Los tipos son los siguientes:

- **Franquicia activa:** En este tipo de franquicia el franquiciado gestiona directamente el punto de venta. La franquicia activa es aquella en que el franquiciador exige que sus franquiciados sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos. Los franquiciados entrevistados en nuestro trabajo, de Nostrum y McDonald's, son ejemplos de empresarios de este tipo de negocio, puesto que disponían de una gestión total del negocio.
- **Franquicia asociativa:** Es el tipo de franquicia en el que el franquiciador participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa. Este tipo de franquicia permite a ambas partes participar económicamente en sus respectivas actividades económicas, incluyendo el intercambio de acciones o participaciones. En estos casos ambas partes están asociadas de cierto modo, ya sea porque el franquiciado esté asociado con el capital del franquiciador o porque el franquiciador tiene acciones de la franquicia. Telepizza es un ejemplo de franquicia asociativa, puesto que cada franquiciado consta de su propio negocio, pero cuenta con el capital económico que facilita el franquiciador como inversor.
- **Franquicia financiera:** Al contrario que en las franquicias activas, en las franquicias financieras el franquiciado es un simple inversor que no gestiona directamente la franquicia. En estos casos el franquiciado realiza un papel distinto al que hemos estado trabajando hasta ahora, puesto que realiza el papel de mero inversor, sin trascendencia gestora o administrativa en el negocio.
- **Franquicia horizontal:** Es un tipo de franquicia que se origina como consecuencia de uno de los inicios de franquiciar comentados en capítulos anteriores, cuando uno o varios puntos de venta piloto alcanzan el éxito y posteriormente permiten la apertura de otros puntos de venta. Es la que soportan empresas situadas a un mismo nivel, como fabricantes con fabricantes, mayoristas con mayoristas, etc. El franquiciador es originariamente uno o varios mayoristas o uno o varios detallistas que tras el éxito de sus puntos de venta, se franquician a otros puntos de venta.

- **Franquicia integrada:** Este tipo se da entre un fabricante y varios detallistas cuando la relación de franquicia abarca la totalidad del canal de distribución, es decir, cuando el fabricante y franquiciador distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de una red de establecimientos franquiciados minoristas. En estos casos no hay trascendencia de terceros en el negocio, sino que el negocio mantiene una exclusividad entre los fabricantes y los detallistas asociados a la red. Estos casos suelen ser los que se encargan de vender comida preparada por ejemplo, puesto que los productos provienen directamente de la central y el franquiciado solo tiene que venderlos. Tinto, por ejemplo, forman parte de este sector.
- **Franquicia semi-integrada:** En este tipo de franquicias, a diferencia del anterior, la relación entre mayoristas y minoristas se mantiene, de manera que no se ceda la exclusividad de la distribución de los productos a los detallistas asociados a la red. Es el tipo de franquicia que más se ha extendido en el mundo y abarca el sector alimenticio, textil, accesorios de automóviles, ferretería, etc. Aquí podría entrar el sector de la panadería, puesto que, pese a que los productos provienen también de la central, el franquiciado mantiene una relación con el franquiciador e incluso en algunos casos tiene la posibilidad de variar la selección de productos. Granier, 365 o El Fernet son algunos ejemplos de este sector.
- **Franquicia vertical:** Modalidad de franquicia en la que la relación franquiciador - franquiciado tiene lugar entre diferentes niveles del canal de distribución. El franquiciador es el propio detallista poseedor de una marca que franquicia al fabricante. Es decir, a diferencia de las franquicias horizontales, en las que un modelo de negocio exitoso se reproducía mediante nuevos franquiciados, en este caso los franquiciados son también los fabricantes de un producto que patenta la marca franquiciada. La mayoría de estos casos se dan en franquicias del sector de alta costura, como por ejemplo Pierre Cardin o Courreges.



⁵⁰ Pierre Cardin, diseñador de moda de su propia marca de alta costura, Pierre Cardin.

5.3 Formas específicas de franquicia

Por último, se puede realizar una tercera distinción de franquicias bajo un criterio que no dependen ni del sector de actividad ni de la integración en la red, sino que son formas concretas de organizar una franquicia. Éstas son las siguientes:

- **Franquicia ‘corner’:** Es una franquicia que se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, en el que existe un espacio franquiciado pero que no es la totalidad del local, que destina el espacio adecuado a la venta de los productos o a la prestación de servicios del franquiciador, según las especificaciones del mismo y bajo su marca. Es el caso de algunas tiendas especializadas de grandes almacenes, como en los ámbitos de perfumería, ferretería u óptica entre otros, o establecimientos multisectoriales. Normalmente, el franquiciado es el propietario o arrendatario del local, pero pueden darse otras combinaciones entre propietario, franquiciador o franquiciado, incluso que se trate de personas diferentes.

Dunkin Donuts es un ejemplo de franquicia ‘corner’, una empresa dedicada a vender productos de bollería en locales distribuidos a lo largo del planeta, especialmente en centros comerciales o zonas transitadas. En estos locales, por tanto, hay una parte dedicada a las funciones del franquiciador. La empresa americana Dunkin' Donuts es la mayor franquicia de establecimientos especializados en café y bollería artesanal del mundo y una de las franquicias americanas más importantes del mundo. Su oferta se basa en una oferta de más de 50 variedades de donuts y más de una docena de bebidas de café, además de una amplia gama de bagels, sándwiches y otras delicias horneadas. En sus más de 10.000 restaurantes propios y franquiciados en 34 países, Dunkin' Donuts registra más de tres millones de clientes al día.

- **Franquicia dual:** Esta es una variante de plurifranquicia, tratado posteriormente. Se basa en que el franquiciado explota dos o más unidades de negocio de cadenas de franquicias diferentes pero complementarias entre sí en un mismo local comercial, afrontando las actividades franquiciadas de forma paralela y, desde un inicio, simultáneas, bajo las directrices del funcionamiento y obligaciones financieras correspondientes a cada una de ellas.
 - Franquicia dual directa: En esta variante el franquiciado otorga un contrato de franquicia diferente con cada central.
 - Franquicia dual indirecta: En esta otra variante el franquiciado otorga un único contrato con una de las centrales, de manera que ésta queda vinculada con las demás mediante la firma de acuerdos bilaterales independientes que causan una reciprocidad en derechos y obligaciones entre las diferentes centrales.

- **Franquicia 'master':** Este tipo de franquicias se da cuando existe una figura intermedia entre el franquiciador y el franquiciado, llamado franquiciado principal o franquiciado master, que desarrolla las funciones de franquiciador en una delimitación geográfica determinada. Este franquiciado master tiene el derecho exclusivo de explotar la marca de la franquicia en una zona geográfica exclusiva, normalmente a través de franquiciados individuales, de manera que se convierte en el franquiciador de la marca en esa zona determinada.

Algunas de las franquicias más importantes del mercado usan este modelo, como por ejemplo Burger King o KFC, cuya extensión es tan grande que requiere de estas figuras intermedias. Burger King, fundada en 1954, es una de las cadenas líderes en fast food. Concretamente, es la segunda cadena más grande del mundo en restauración de hamburguesas, con 14.000 restaurantes operativos en 100 países del mundo y empleando a más de 15.000 personas. BURGER KING® forma parte del grupo Restaurant Brands International Inc., una de las mayores compañías de restauración rápida del mundo con aproximadamente 23.000 millones de dólares en ventas y más de 18.000 restaurantes en 100 países.



En esta comparativa podemos comprobar que de la gran rivalidad entre las dos grandes franquicias de comida rápida, sale como vencedora la pionera McDonald's. No obstante, en esta imagen también podemos comprobar la diferencia del tipo de franquicia, ya que la desigualdad en los empleados de ambas empresas, además de ser una causa de la diferencia de tamaño de ambas, también es una causa de que Burger King sea una franquicia master, ya que requieren menor número de franquiciados.

6. Conclusiones

La franquicia es un modelo de negocio que viene revolucionando el mercado desde las últimas décadas, como ya anunciábamos desde la introducción y hemos ido repitiendo y demostrando a lo largo del trabajo, debido a una serie de características que le proporcionan una cierta ventaja respecto al resto de negocios en la mayoría de contextos. Es una apuesta que supone unos riesgos para el franquiciado, como todos los negocios, pero aporta unas ciertas garantías de éxito debido a que se trata de un negocio de éxito comprobado y reproducible en otras unidades.

Pese a que el franquiciado puede pasar por etapas críticas que, en cambio, no suelen suponer mucho desgaste económico para el franquiciador, la franquicia se caracteriza por ser, generalmente, un negocio basado en la rentabilidad de ambos empresarios. El modelo de la franquicia suele tener unas características muy marcadas que se podrían identificar con el proceso de franquiciar que todo empresario que pretenda emprender un negocio de este tipo debe seguir. No obstante, todas estas características enunciadas pueden suponer peculiaridades según el tipo de franquicia.

Más allá de reafirmar estas tesis, este trabajo me ha permitido solventar la inquietud personal que comentaba en la introducción, confirmando mi interés por el sector empresarial y mi fascinación por el modelo de la franquicia. Además de conocer profundamente el funcionamiento y las claves del éxito de las franquicias mediante la gran base teórica que he reunido para realizar este trabajo, la parte práctica me ha sido de mucha ayuda para hacerme una idea realista de lo que supone este negocio gracias a las experiencias de los entrevistados. Es más, las dos entrevistas a los franquiciados me han permitido dar una visión más amplia al lector debido al gran contraste que vivían, no solo los franquiciados sino las mismas empresas en el mismo mercado.

Finalmente, una conclusión reflexiva propia que he obtenido tras realizar este trabajo es la de que, en mi opinión, la franquicia perdurará en el mercado un largo tiempo e incluso creo que llegará a conseguir una parte mayoritaria en prácticamente todos los sectores del mercado, debido a que todos los negocios cuya base haya sido exitosa en su apertura no durarán en adoptar el método de la franquicia para extenderse con mayor facilidad y velocidad. Es más, con la etapa de globalización que está viviendo nuestra sociedad, considero que todos los negocios que no tengan una extensión global acabarán hundiéndose debido a que las franquicias y las multinacionales acapararán todo el mercado y serán la opción favorita de los consumidores debido a las facilidades que aportan.

Bibliografía

- Afi. *Tipos de franquicias* [en línea]. <<http://www.afi.es/AFI/HTMS/SAIE/NOTAS/75-1.HTM>>. [Consulta 9/7/2019].
- ALCÁZAR, Enrique. *Ventajas y desventajas de las franquicias*. [en línea]. <<https://www.entrepreneur.com/article/264029>>. [Consulta 12/2/2019].
- ALONSO PRIETO, Mariano. *La franquicia de la “A” a la “Z”*. 1ª edición, Madrid: LID Editorial Empresarial, SL, 2003, 303 páginas. ISBN: 84-88717-50-4.
- ÁLVAREZ MARTIN-NIETO, Teresa. *Los tres tipos de franquicias que tendrás que valorar antes de abrir* [en línea]. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/15/franquicias/1429110323_820949.html>. Madrid: Cinco Días. 28 de Abril del 2015. [Consulta 9/7/2019].
- BARBADILLO Y ASOCIADOS, *Guía de Franquicias de España* 26ª edición.
- BARBADILLO Y ASOCIADOS, *IV Informe de Satisfacción del Franquiciado Español*. Informe 2019.
- BARBADILLO Y ASOCIADOS, *La Franquicia en España*, Informe del 2017.
- Befranquicia SL. *Burger King Franquicia / Franquicias comida rápida* [en línea]. <<https://www.franquicias.net/franquicia/burger-king>>. [Consulta 16/5/2019].
- Befranquicia SL. *Franquicia Adidas* [en línea]. <<https://www.franquicia.net/franquicias-de-tiendas-especializadas/adidas/view-details>>. [Consulta 18/5/2019].
- Befranquicia SL. *Franquicia Dunkin’ Donuts / Franquicia de Cafeterías* [en línea]. <<https://www.franquicia.net/franquicias-de-cafeterias/198610-dunkin-donuts/view-details>>. [Consulta 17/5/2019].
- Centro de Estudios Financieros. *Tipos de franquicias / Marketing en el Siglo XXI* [en línea]. <<https://www.marketing-xxi.com/tipos-de-franquicias-72.htm>>. [Consulta 9/7/2019].

- Emprende Trome. *La historia de 5 empresas exitosas que empezaron desde abajo* [en línea]. 9 de Marzo de 2017. <<https://trome.pe/emprende-trome/casos-de-exito/historia-empresas-exitosas-empezaron-abajo-42605>> [Consulta: 3-9-2019]
- Emprendedores. *Todo sobre la franquicia* [en línea]. <<https://www.emprendedores.es/franquicias/a47067/nuevo-portal-de-franquicias/>>. [Consulta 18/4/2019].
- Enciclopedia Jurídica. *Franquicia Industrial* [en línea]. <<http://www.enciclopedia-juridica.com/d/franquicia-industrial/franquicia-industrial.htm>>. [Consulta 9/7/2019].
- Enciclopedia Jurídica. *Franquiciado* [en línea]. <<http://www.enciclopedia-juridica.com/d/franquiciado/franquiciado.htm>>. [Consulta 17/1/2019].
- Entrepreneur Staff. *¿Qué es y cómo opera el modelo de franquicias?* [en línea]. <<https://www.entrepreneur.com/article/284846>>. 7 de Noviembre del 2016. [Consulta 26/8/2019].
- FDS Group. *El royalty / Pagos al franquiciador* [en línea]. <<https://www.infofranquicias.com/cd-7047/El-Royalty.aspx>>. [Consulta 29/6/2019].
- Franquicias.es. *Franquicias Corner - Diferentes tipos* [en línea]. <<https://www.franquicias.es/la-franquicia/franquicias-corner>>. [Consulta 9/7/2019].
- GARCÍA ROPERO, JAVIER. *El mercado castigó en 2018 a un sector textil que busca un modelo de futuro* [en línea]. Madrid: Cinco Días, 7/1/2019. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/04/companias/1546620902_126202.html>. [Consulta 5/10/2019].
- Grupo Oda. *¿Qué tipos de franquicias existen?* [en línea]. <https://www.grupooda.com/tipos-franquicias-existen/#Franquicia_industrial>. [Consulta 9/7/2019].
- GUILLÉN, Maite. *No todas son iguales* [en línea]. <<http://blog.infoempleo.com/a/no-todas-son-iguales/>>. 25 de Octubre del 2011. [Consulta 9/7/2019].
- HEARTS ESPAÑA, S.L., Emprendedores, *100 Franquicias para invertir ahora, Especial 2019*, No 259 Abril 2019, p. 56.

- HEARTS ESPAÑA, S.L., *Emprendedores*, No 259. Abril 2019. p. 56.
- HEARTS ESPAÑA, S.L., *Emprendedores*. No 262. Julio 2019. p. 111.
- HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Antonio. Tipos de franquicias [en línea]. <<https://prezi.com/my7byvl4dhfc/tipos-de-franquicia/>>. 16 de Marzo del 2013. [Consulta 9/7/2019].
- I. ALIZALDE. *Los supermercados más rentables: Mercadona, Lidl y Dia*. [en línea]. Madrid: Expansión, 27/08/2013. <<https://www.expansion.com/2013/08/27/empresas/distribucion/1377638511.html?cid=FCOPY33701>> [Consulta 5/10/2019].
- Infofranquicias. *¿Por qué fracasan el 50% de las franquicias?* [en línea]. <<https://www.infofranquicias.com/cd-33246/Por-que-fracasan-el-50-de-las-franquicias.aspx>>. [Consulta 12/2/2019].
- Infofranquicias. *‘Area developer’ o desarrollador de área* [en línea]. <<https://www.infofranquicias.com/cd-7070/Area-developer-o-desarrollador-de-area.aspx>>. [Consulta 9/7/2019].
- Infofranquicias. *FRANQUICIA BURGER KING VALROADA / RENTABILIDAD FRANQUICIA* [en línea]. <<https://www.infofranquicias.com/fd-97/franquicias/Burger-King.aspx>>. [Consulta 16/5/2019].
- Infofranquicias. *FRANQUICIA DETAILCAR VALROADA / RENTABILIDAD FRANQUICIA* [en línea]. <<https://www.infofranquicias.com/fd-13537/franquicias/DetailCar.aspx>>. [Consulta 22/5/2019].
- Infofranquicias. *FRANQUICIA DUNKIN’ DONUTS VALORADA / RENTABILIDAD FRANQUICIA* [en línea]. <<https://www.infofranquicias.com/fd-2779/franquicias/DUNKIN-DONUTS.aspx>>. [Consulta 17/5/2019].
- Infofranquicias. *FRANQUICIA KFC VALORADA / RENTABILIDAD FRANQUICIA* [en línea]. <<https://www.infofranquicias.com/fd-1210/franquicias/KFC.aspx>> [Consulta 15/5/2019].
- Infofranquicias. *FRANQUICIAS RENTABLES, BARATAS Y DE ÉXITO* [en línea]. <<https://www.infofranquicias.com>>. [Consulta: 15/5/2019].

- Infofranquicias. *Guía de franquicias* [en línea].
<<https://www.infofranquicias.com/franquicias/guia-de-franquicias.aspx>>.
[Consulta 15/5/2019].
- Lafranquicia.es. *Franquicia Carrefour* [en línea].
<<https://www.lafranquicia.es/?s=Carrefour>>. [Consulta 15/5/2019].
- Lafranquicia.es. *Franquicia Mercadona* [en línea].
<<https://www.lafranquicia.es/franquicia/mercadona/>>. [Consulta 15/5/2019].
- Lafranquicia.es. *Las cadenas multiconcepto: creando sinergias de grupo...* [en línea].
<<https://www.lafranquicia.es/las-cadenas-multiconcepto-creando-sinergias-de-grupo/>>. [Consulta 5/7/2019].
- MANSO CHICOTE, CARLOS. *Vitaldent recupera la sonrisa: planea abrir hasta 24 nuevas clínicas este año* [en línea]. Madrid: ABC, 8 de Enero del 2019.
<https://www.abc.es/economia/abci-vitaldent-recupera-sonrisa-planea-abrir-hasta-24-nuevas-clinicas-este-201901080904_noticia.html>. [Consulta 1/10/2019].
- MARTÍN SIMÓN, PABLO y SIMÓN RUIZ, ALFONSO. *El dueño de Dentix busca un socio que compre el 30% para crecer y salir a Bolsa* [en línea]. Madrid: Cinco Días, 3 de Abril del 2019.
<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/02/companias/1554224805_508717.html>. [Consulta 1/10/2019].
- MERA, Daniela. *Tipos de franquicias* [en línea].
<<https://prezi.com/ujuebls1lhx/tipos-de-franquicias/>>. 28 de Mayo de 2015.
[Consulta 9/7/2019].
- MOLERO, Álvaro. *Principales tipos de franquicias que busca un emprendedor en España* [en línea]. <<https://www.mundofranquicia.com/consejos-sobre-franquicias/principales-tipos-franquicia-busca-emprendedor-espana/>>.
[Consulta 9/7/2019].
- MOREJÓN GRILLO, Alied. *El contrato de franquicia: 4: Clases de franquicias* [en línea]. <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/CLASES%20DE%20FRANQUICIAS.htm>>. [Consulta 9/7/2019].
- Mundofranquicia. *FRANQUICIAS DE ÉXITO, BARATAS Y RENTABLES POR SECTOR* [en línea].
<<https://www.mundofranquicia.com>>. [Consulta 15/5/2019].
- Mundofranquicia. *Franquicias Eroski* [en línea].
<<https://www.mundofranquicia.com/franquicia/alimentacion/supermercados/eroski/>>. [Consulta 15/5/2019].

- Mundofranquicia. *La franquicia en cifras 2017* [en línea]. <<https://www.mundofranquicia.com/wp-content/uploads/2017/01/La-Franquicia-en-Cifras-2017-definitivo.pdf>>. [Consulta 3/4/2019].
- PUCHADES, Desirée. *Toda la información sobre el royalty de la franquicia* [en línea]. <<https://franquicy.com/toda-la-informacion-sobre-el-royalty-de-la-franquicia.html>>. 26 de Febrero del 2019. [Consulta 29/6/2019].
- Quéfranquicia. *Franquicia Carrefour Express* [en línea]. <<https://quefranquicia.com/franquicias/carrefour-express-alimentacion/>>. [Consulta 15/5/2019].
- Quéfranquicia. *Franquicia Eroski City* [en línea]. <<https://quefranquicia.com/franquicias/eroski-city-supermercados-alimentacion/>>. [Consulta 15/5/2019].
- Quéfranquicia. *Portal de franquicias rentables y de éxito en España* [en línea]. <<https://quefranquicia.com/>>. [Consulta 15/5/2019].
- Redacción Cepymenews. *Informe “La franquicia en España 2018”* [en línea]. <<https://cepymenews.es/informe-la-franquicia-espana-2018/>>. 22 de Marzo del 2018. [Consulta 3/4/2019].
- Redacción Emprendedores. *Guía de Franquicias*. 2019. Madrid: Emprendedores.
- Redacción Franquishop. *¿Qué son las franquicias córner?* [en línea]. <<https://www.franquiciasfranquishop.es/actualidad-de-las-franquicias/que-son-las-franquicias-franquicias-corner/>>. [Consulta 9/7/2019].
- Redacción Infofranquicias. *Master Franquicia* [en línea]. <<https://www.infofranquicias.com/cd-7069/Master-franquicia.aspx>>. [Consulta 9/7/2019].
- Redacción Tormo Franquicias. *Tormo Franquicias presenta el Informe de la franquicia para 2018*. [en línea]. <<https://tormofranquicias.es/tormo-franquicias-presenta-el-informe-de-la-franquicia-para-2018/>>. [Consulta 3/4/2019].
- SÁNCHEZ, Laura. *Tipos de franquicias* [en línea]. <<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-franquicias.html>>. 24 de Febrero del 2010. [Consulta 9/7/2019].
- SERVICIO ESTADÍSTICO DE LA AEF, *La Franquicia en España, Estadísticas Nacionales*. Informe anual del 2019.

- Servicio Estadístico de la AEF. *Informe de la AEF: La Franquicia en España. 2018.* [pdf] [en línea]. <<http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2018/03/Informe-de-la-AEF-la-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2018.pdf>>. [Consulta 3/4/2019].
- TORMO, Eduardo. *Crece en Franquicia*. 1ª edición, Barcelona: Grupo Planeta, 2013, 174 páginas. ISBN: 978-84-9875-286-1.

Anexos

Investigación de Mercado Primaria

Entrevista en profundidad a Juan Barguñó

Perfil del entrevistado

Juan Barguñó ha desarrollado su carrera durante más de 40 años como ejecutivo internacional en las principales agencias de publicidad multinacionales, incluidas JWT, Y&R, S&S y O&M en España, América Latina y los EE. UU.

Mientras trabajaba en una serie de estrategias de comunicación para marcas globales como Nestlé, Unilever, Procter & Gamble, Motorola y Kia, Barguñó mantuvo a sus clientes ocupados animándolos a pensar más allá de lo obvio, encontrando así nuevas formas de identificar oportunidades de comunicación que respalden la expansión de sus marcas.

Como ejecutivo de multinacionales especializadas en Publicidad y Marketing, Barguñó ha planteado, dirigido y producido campañas de publicidad y relaciones públicas en América Latina, Estados Unidos y Europa.

Desde su retirada del mundo corporativo, se dedica a la enseñanza de temas relacionados con Publicidad y Marketing. Como profesor, ha organizado varios seminarios en diversos países, en las empresas en donde ha trabajado y ha desarrollado e impartido cursos en la Escuela de Publicidad de la Universidad Andrés Bello de Santiago de Chile, en la Institución Internacional SEK, en International Education Systems (IES), en la European University de Barcelona y en la Escuela Superior de Estudios Internacionales (ESEI) de Barcelona.



Entrevista

- **Entrevistador:** Buenas tardes Juan, y gracias por aceptar esta entrevista. Para empezar con la entrevista me gustaría hacer referencia a tu larga experiencia en el sector empresarial del marketing y de la publicidad, unos de los principales aspectos de la comercialización de un negocio, ya sea una franquicia o un negocio independiente. En el caso de las franquicias, el motivo de mi trabajo de investigación, el marketing y la publicidad son aspectos a tratar por parte del franquiciador, de manera que se cree una base de éxito probada que permita desarrollar múltiples unidades franquiciadas subordinadas a la central, la cual se encargará de éstos aspectos. Así pues, basándote en tu larga experiencia, ¿cómo definirías el marketing?

Entrevistado: Buenas tardes David, gracias a ti por considerar de gran utilidad mi conocimiento para tu trabajo. El marketing en si es un término bastante amplio y complejo, y no se puede resumir en un concepto concreto, pero para darte una definición sencilla y precisa, considero que el marketing es la gestión de una marca para mejorar la comercialización de sus productos, siempre en función del cliente, puesto que es éste quien establece el producto deseado.

- **Entrevistador:** ¿Por qué consideras que es tan importante para las empresas?

Entrevistado: En mi opinión, el marketing es imprescindible para las empresas, puesto que tiene una relación directa con la venta del producto, y sin ventas no puede haber ninguna empresa. De hecho, el marketing contiene el contexto estratégico de una marca para vender, es decir, todo lo que hay detrás de la comercialización de un producto, y por tanto es imprescindible y necesario para cualquier empresa.

- **Entrevistador:** Así pues, ¿consideras que se podría vender sin promocionarse?

Entrevistado: Esta cuestión dependería de cada caso comercial, pero en general sería muy difícil mantener un negocio que carezca de promoción, y más aún en el mercado actual, dominado sobradamente por las grandes multinacionales, donde los pequeños negocios ya prácticamente no tienen cabida. Es más, hoy en día, uno de los aspectos más importantes de las empresas es el valor de la marca. Las principales empresas que dirigen el mercado global actual no solo se caracterizan por tener un valor de sus productos como cualquier negocio, sino que el valor de su propia marca juega un papel imprescindible en su comercialización, ya que les supone un mayor margen de beneficio. La diferencia de precios entre las grandes multinacionales, como por ejemplo Coca Cola, y las respectivas marcas blancas imitadoras, como por ejemplo la Cola de cualquier supermercado, se encuentra en gran parte en este valor social de la empresa multinacional, y este valor de la marca es, además de ser intangible, es debido en gran medida al marketing de la marca.

- **Entrevistador:** Es evidente que el valor de la marca juega un papel primordial en el precio de un producto, pero éste y la disposición de compra del consumidor no son los únicos. ¿Consideras, por ejemplo, a la competencia, uno de los principales aspectos en la determinación del precio de un producto?

Entrevistado: Efectivamente. Es cierto que cada marca tiene una flexibilidad a la hora de poner los precios debido a su valor de la marca, pero todas las empresas tienen un techo o un límite que lo marcan las diferentes características del respectivo sector del mercado, o de la categoría del producto. Este techo que limita el precio del producto además de ser establecido por la disposición del cliente para pagar este producto, es también determinado por la competencia, ya que las marcas competidoras tratan de conseguir clientes con los precios más competitivos del mercado compatibles con los intereses de la marca.

- **Entrevistador:** Es evidente la importancia de la competencia en el mercado. ¿Pero es la competencia realmente tan decisiva en el mercado como para forzar cambios en el precio a las empresas competidoras?

Entrevistado: Esta es una de las grandes cuestiones del mundo empresarial, ya que depende mucho del caso. Es verdad que la competencia estimula cambios en el precio del producto, pero aquí es donde entra el valor de la marca. Cuando la competencia reduce sus precios para hacerlos más competitivos, existen diferentes formas de reaccionar, pero no siempre son las de reducir el precio para igualar la competitividad, ya que de este modo entrarían en una guerra de precios que no interesaría a la marca ya que perdería su valor e incluso se podría arruinar. Este es el punto decisivo donde la marca debe defender estratégicamente su valor de marca, y para ello debe reforzar éste valor ya sea aumentando la calidad del producto o extendiendo la marca mediante el marketing. De hecho el marketing también se basa en estudiar a la competencia con el objetivo de realizar movimientos estratégicos de la participación de la empresa en el mercado, un aspecto clave en cualquier negocio. Sin conocer a la competencia no se puede aspirar a tener una notoria participación en el mercado, y por tanto el éxito potencial se reduce.

- **Entrevistador:** Una vez expuesta la incidencia del marketing en el mundo empresarial, ¿crees que actualmente una empresa puede tener éxito sin el marketing, la publicidad, o sin promocionarse?

Entrevistado: No, categóricamente no. Por muy especializada que sea una empresa, ésta debe promocionarse para alcanzar clientes y extenderse para dar a conocer sus productos y sus estrategias de innovación en el mercado, con el objetivo de alcanzar el éxito. Por el contrario, el número de clientes sería insuficiente para mantener a la empresa en pie. Realmente el marketing no es solo promoción y publicidad. Marketing es el conjunto de estrategias para extender la comercialización de una marca, desde la comunicación con el cliente mediante folletos y elementos publicitarios hasta la fijación del precio basada en el mercado. El marketing hoy en día está mal concebido, y de hecho suele confundirse con la comunicación, el hecho de crear folletos y elementos publicitarios. Pero la comunicación es solo un elemento de los 4 elementos del marketing, también llamados las cuatro P del marketing: Producto, Precio, Punto de venta (o distribución) y Promoción (o comunicación).

- **Entrevistador:** Cualquier negocio tiene dos tipos de beneficios, los beneficios no cuantificables como el desarrollo y la expansión de la imagen de la marca, y los beneficios cuantificables como los ingresos económicos. ¿Consideras a estos dos tipos de beneficios de igual importancia?

Entrevistado: En mi opinión son aspectos muy diferentes, pero ambos son decisivos para la empresa. Se podría decir que los beneficios cuantificables son la base de los no cuantificables, ya que si una empresa no tiene beneficios, no puede extender su imagen ya que acabará quebrando. Obviamente los beneficios no cuantificables son imprescindibles para hacer crecer a una marca, pero es evidente sin tener ingresos no se puede aspirar a nada.

- **Entrevistador:** Como experto del marketing, ¿qué incidencia crees que tiene el marketing en el rotundo éxito de las franquicias?

Entrevistado: Es evidente que el modelo de la franquicia está revolucionando el mercado desde hace ya varios años, y la relación de esto con el marketing es en realidad mayor de la que pensamos, pues el hecho de franquiciar es realmente una estrategia de marketing. De hecho, las franquicias desarrollan principalmente el aspecto de la distribución del producto. Si bien los franquiciadores establecen parámetros que afectan a todos los elementos de la empresa, es la incidencia en la distribución del producto la verdadera clave del éxito de la franquicia, pues es realmente el aspecto de mayor diferenciación con el resto de modelos de negocio.

- **Entrevistador:** Dejando de lado el marketing, ¿cómo explicarías el crecimiento de la franquicia en el mercado?

Entrevistado: Una de las principales causas es la creciente dificultad para encontrar un empleo estable en el sector empresarial. Hoy en día hay muchos empresarios que se inician en este mundo, y para evitar posibles fracasos demasiado tempraneros, deciden inclinarse por franquiciar en lugar de crear un negocio propio, puesto a la gran disminución de riesgo empresarial que esto supone, y a la útil experiencia que aporta.

- **Entrevistador:** Y bajo el punto de vista del consumidor, ¿cómo explicas el éxito de las principales franquicias en el mercado actual?

Entrevistado: Yo creo que la clave está en la estrategia publicitaria que supone franquiciar. Al fin y al cabo, el consumidor no sabe si el servicio o el producto que va a comprar proviene de una franquicia o de otro tipo de empresa, lo que sabe es que quiere el producto o servicio que va a comprar, y creo que la globalización de la marca mediante el marketing crea una imagen social que provoca en el consumidor esta seguridad de que lo que va a consumir le va a dejar satisfecho.

- **Entrevistador:** Uno de los principales aspectos que facilita el franquiciador al franquiciado es la información del mercado. ¿Por qué consideras tan importante conocer el mercado?

Entrevistado: Esta información es evidentemente necesaria para poder llevar cualquier tipo de empresa. Como empresario, debes de saber en qué contexto empresarial vas a operar, cuál va a ser tu competencia, y cómo es tu potencial clientela. Además, conocer el perfil demográfico de la clientela de la zona es imprescindible para saber si tu negocio va a funcionar en esa determinada zona. Saber aspectos como la edad de los consumidores, el poder adquisitivo de éstos, etc, es determinante para desarrollar tu negocio.

- **Entrevistador:** Otra peculiaridad de las franquicias es que no toda la información es revelada al franquiciado, sino que una parte del plan de marketing se mantiene privada. ¿Por qué crees que se hace esto?

Entrevistado: La compartición de la información con el franquiciado se hace con el objetivo de permitirle un mayor éxito para, como consecuencia, beneficiar a la marca. No obstante esto tiene unos límites, y es que los franquiciadores han de revelar la información que consideren necesaria para que el franquiciado lleve su negocio aspirando al éxito, pero sin poner en peligro la seguridad de la empresa, puesto que revelar toda la información de ésta permitiría una fácil copia del modelo de la empresa. El franquiciado no es ningún socio de la empresa, sino que es más bien un cliente de ésta, ya que forma parte de la distribución de la empresa. Si a los franquiciados se les facilitase toda la información, no les interesaría seguir en esta empresa como franquiciados, sino que crearían su propia empresa partiendo de la misma base que ésta.

- **Entrevistador:** Para finalizar la entrevista, nos gustaría que nos hablastes de algo en lo que eres experto, los medios de comunicación. ¿Por qué los consideras tan importantes en el plan de comunicación de una empresa?

Entrevistado: es obvio que son imprescindibles porque si no el consumidor no se enteraría de la existencia de la empresa. Pero los medios de comunicación se basan en alcanzar al cliente en el lugar adecuado y en el momento adecuado para captar su atención e incitarle a comprar los productos de la empresa. Así pues, no solo se trata de como promocionarse, sino también se trata de a quién y en qué momento determinado hacerlo.

- **Entrevistador:** Muchas gracias por estar con nosotros Juan, encantados de haber estado con usted.

Entrevistado: ¡Gracias a ti por contar conmigo! ¡Hasta otra David!

Entrevista en profundidad con el franquiciado de Nostrum

Perfil de la empresa

Nostrum es una empresa catalana de comida rápida, donde la empresa madre se Home Meal Replacement S.L., con domicilio social en Pol. Ind Las Vives, s / n de Sant Vicenç de Castellet (Barcelona). Fue fundada por Juan Salomón y su hijo Quirze Salomón, director de la empresa hasta la reciente decisión de la empresa que comunicaba su cese tras no poder refinanciar su deuda de 10 millones. Tras el respectivo concurso de acreedores, Guillem Junyet fue elegido nuevo presidente interino.

Esta franquicia caracteriza por sus costes bajos, y opera en tres países, Francia, Andorra y España. Cuenta con 108 tiendas en Cataluña, 11 en Madrid, 1 en Aragón, 1 en Valencia, 4 en el País Vasco, 2 en Andorra y 13 en Francia.

Cuestiones directas

➤ **Entrevistador:** Buenas tardes, y gracias por aceptar esta entrevista. Para empezar con esta entrevista partiremos de lo más básico, su función en esta franquicia. ¿Cuál es su función en su franquicia? Responsable, franquiciado, socio...

Entrevistado: Buenas tardes y gracias a ti por contar conmigo. Mi función en esta franquicia es la del franquiciado en su totalidad, pues soy el máximo y principal responsable de este negocio franquicia.

➤ **Entrevistador:** Entonces, ¿no tiene ningún socio?

Entrevistado: Como he dicho, ahora mismo soy el principal responsable de este negocio y no tengo ningún socio. No obstante, cuando empecé con este negocio contaba con un amigo de confianza que por aquel entonces sí que era mi socio, puesto que decidimos emprender este negocio conjuntamente, pero finalmente abandonó este proyecto y lo proseguí yo solo.

➤ **Entrevistador:** Y además de usted, ¿tiene algún empleado más?

Entrevistado: Sí, cuento con un empleado.

➤ **Entrevistador:** ¿Cuánto tiempo lleva con este negocio?

Entrevistado: En total llevo 6 años desde que me decidí por franquiciar en esta empresa.

➤ **Entrevistador:** Además de ésta, ¿dispone de alguna franquicia más?

Entrevistado: No, esta es mi única franquicia y mi único negocio.

➤ **Entrevistador:** ¿Cuál es su horario de apertura?

Entrevistado: Nosotros abrimos de Lunes a Viernes de 10:00 A.M. hasta las 07:00 P.M. sin interrupción.

➤ **Entrevistador:** ¿Cuál es la franja horaria de mayor número ventas en su franquicia?

Entrevistado: De 14:00 a 16:00 aproximadamente tenemos más ventas, evidentemente debido a que es el horario de comer.

➤ **Entrevistador:** ¿Cuál es la superficie de su local?

Entrevistado: Este local es de 100 metros cuadrados en total.

➤ **Entrevistador:** ¿Y cuántos de ellos están abiertos al público? Es decir que no son para la cocina, los empleados de su negocio, etc.

Entrevistado: Aproximadamente unos 80 metros cuadrados están disponibles para el consumidor.

➤ **Entrevistador:** Y además de usted, ¿tiene algún empleado más?

Entrevistado: Sí, cuento con un empleado.

- **Entrevistador:** ¿Considera que su local es adecuado para este tipo de local? En cuanto a la localización, la superficie, etc.

Entrevistado: Sí, considero que la superficie de mi local es muy adecuada conforme los clientes que recibimos y que la localización de nuestro local es ideal.

- **Entrevistador:** ¿Cuál considera que es su principal competidor?

Entrevistado: Nuestro claro competidor es Tinto debido a que su modelo de negocio es muy similar al nuestro y ofrecen el mismo tipo de producto. No obstante nuestro liderazgo en el mercado en relación a ellos es evidente.

Valoración cuantitativa del franquiciado

- **Entrevistador:** Bien, una vez concluidas las cuestiones de mayor brevedad, vamos a proseguir con diferentes aspectos que deberá valorar cuantitativamente del 0 al 10 según su grado de satisfacción.

Entrevistado: De acuerdo, vamos allá.

Valore las siguientes cuestiones según su grado de satisfacción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Está satisfecho con su negocio?								X			
¿Se han cumplido sus expectativas personales en este negocio?								X			
¿Se han cumplido las expectativas económicas de la empresa?								X			
Valore el marketing y la publicidad proporcionada por la central									X		
Valore la formación y soporte que le proporciona la central								X			
Valore los productos proporcionados por la central										X	
¿Recomendaría esta franquicia?										X	

Cuestiones de profundidad

- **Entrevistador:** Ahora prosigamos con unas cuestiones de mayor profundidad, en las cuales usted podrá extenderse con la flexibilidad que desee. En primer lugar nos vamos al inicio de todo, ¿por qué decidió montar una franquicia?

Entrevistado: Tomé esa decisión hace 6 años porque en ese entonces con mi edad, franquiciar era una de las opciones que tenía más al alcance y me podía permitir mantener un buen negocio.

- **Entrevistador:** ¿Por qué se decantó por este sector y no por otro?

Entrevistado: Es cierto que la franquicia está presente en cualquier sector del mercado, pero es innegable que la incidencia de este modelo de negocio en el sector alimenticio es superior a la de cualquier otro sector. El crecimiento de esta empresa, Nostrum, también influyó en mi decisión

- **Entrevistador:** ¿Por qué se decantó por esta franquicia y no por otra?

Entrevistado: Como he dicho antes, la empresa Nostrum estaba teniendo un crecimiento sorprendente en el sector alimenticio y estaba iniciando una gran expansión, y esto atrajo a muchos empresarios con ganas de emprender un negocio con éxito asegurado, entre los que me encontraba yo.

- **Entrevistador:** A lo largo de su gestión de esta franquicia, ¿Qué imprevistos le han surgido?

Entrevistado: Durante estos 6 años me han surgido muchos imprevistos, algunos con los que no contaba porque el franquiciador no me había informado nada al respecto. No obstante, con el tiempo aprendes a manejar estas situaciones. Un ejemplo es la necesidad de reformar el local entero debido a que no era conforme con la nueva imagen de Nostrum que surgió cuando yo tomé este negocio. Este imprevisto fue insinuado por los franquiciadores pero no se me comentó que lo debía tener en cuenta, y obviamente supuso un inconveniente para mí y para mi antiguo socio.

- **Entrevistador:** Tras estos 6 años de experiencia, ¿Cuál crees que es la principal ventaja de franquiciar?

Entrevistado: Considero que la principal ventaja se encuentra en la cantidad de trabajo, debido a que diferentes labores como encontrar proveedores o fijar los precios las realizan desde la central de franquicias.

- **Entrevistador:** ¿Y el principal inconveniente?

Entrevistado: El principal inconveniente es la poca flexibilidad que tienes debido a que el franquiciado está regido a las directrices y a las pautas que establece la central de franquicia, y no puedes ir por libre.

- **Entrevistador:** Otro inconveniente también podría ser la dependencia de su negocio respecto al éxito de la marca, en el sentido de que su éxito individual será inútil si la marca está en decadencia. De hecho, se sabe de que la empresa Nostrum se encuentra en una situación delicada actualmente. ¿Cómo le afecta esto a usted?

Entrevistado: En primer lugar, lo de la dependencia es cierto pero ocurre de forma recíproca, ya que la marca también está ligada al éxito de los franquiciados. Sobre la situación de Nostrum, es cierto que venimos de una etapa de decadencia ya que hubo un problema en el sistema informático de la central que se produjo al cambiar el programa informático de nuestra empresa que afectó a la distribución de los productos, y que provocó que la oferta de las franquicias como la mía fuera inferior a la demanda, y no pudiéramos vender tanto como deberíamos. Evidentemente la situación de la empresa afecta a los franquiciados como yo pese a que nos esté funcionando el negocio.

- **Entrevistador:** En el hipotético caso de una quiebra de Nostrum, ¿qué haría usted?

Entrevistado: En ese caso optaría por franquiciar a otra marca ya que este modelo de negocio me está resultando bastante efectivo.

- **Entrevistador:** Dejando de banda casos hipotéticos, ¿está realmente su empresa en una situación de posible quiebra como se insinúa en los medios de comunicación?

Entrevistado: La verdad es que no es así. Venimos de una situación en la que ha habido problemas como el que te he comentado anteriormente, pero además han aparecido problemas en la dirección de la empresa. De hecho recientemente despidieron al presidente de la empresa, y se está estudiando la unión de varios empresarios con experiencia para llevar este negocio que permitirá realzar de nuevo a esta empresa en los próximos meses.

- **Entrevistador:** Cuando se inició en esta franquicia, ¿tuvo alguna dificultad para adaptarse al modelo de negocio de de Nostrum?

Entrevistado: Evidentemente no fue fácil adaptarse a un modelo de negocio que estaba totalmente fijado y en el que yo me estaba iniciando. No obstante, yo trabajaba en una multinacional previamente a iniciar este negocio, por lo que ya tenía cierta experiencia en el sector. Quizá la principal dificultad fue que había mucha demanda y me costó adaptarme a esta situación, debido a que el boom de Nostrum atrajo a muchos clientes a mi local.

- **Entrevistador:** Para finalizar con la entrevista, ¿qué consejo le darías a alguien que se está iniciando en el mundo de la empresa?

Entrevistado: Le diría que sea consciente de las limitaciones que suponen las directrices y las pautas de la central, y que no supone tanta flexibilidad como uno podría pensar. En Nostrum por ejemplo tenemos una carta de múltiples productos que ofrece Nostrum, y cada franquiciado tiene la posibilidad de escoger unos productos determinados que considera que les producirán beneficio.

- **Entrevistador:** ¿Por qué se decantó por este sector y no por otro?

Entrevistado: Es cierto que la franquicia está presente en cualquier sector del mercado, pero es innegable que la incidencia de este modelo de negocio en el sector alimenticio es superior a la de cualquier otro sector. El crecimiento de esta empresa, Nostrum, también influyó en mi decisión

- **Entrevistador:** Eso es todo, muchísimas gracias.

- **Entrevistado:** Gracias a ti, ¡hasta otra!

Entrevista en profundidad con el franquiciado de McDonald's

Perfil de la empresa

McDonald's se crea en 1948 de la mano de Richard y Maurice Mc Donald, que abren un restaurante en San Bernardino (California) que introduce los conceptos de servicio rápido con productos de calidad y a muy bajo precio. Se trataba de un establecimiento en el que se hacían pedidos de comida desde el coche, incorporando ya la forma octogonal, arcos dorados luminosos, gran cantidad de ventanas y un ambiente propicio para que los padres acudieran con sus hijos.

En 1955 Ray A. Kroc, un emprendedor nacido en Chicago, entra en contacto con el establecimiento de los hermanos McDonald's. Al ver las posibilidades de este concepto, consigue primero la cesión del derecho de comercializar la marca y, posteriormente, compra la totalidad del negocio. Después de abrir con gran éxito en 1955 su primer restaurante en Des Plaines, en el Estado de Illinois, en 1959 ya existían cien restaurantes bajo licencia McDonald's, que alcanzaban unas ventas anuales de 50 millones de dólares. En 1961, Kroc logró que los hermanos McDonald's le vendieran la totalidad del negocio y se creara el sistema de franquicias, otorgándole independencia a la hora de poner en marcha los proyectos de McDonald's y adherirse a los valores de la marca.

En 1969 se funda la Universidad de la Hamburguesa, en Illinois, uno de los centros de formación corporativa más avanzados del mundo, por el que pasan anualmente más de 3.000 estudiantes (entre directivos, franquiciados y empleados).

Hoy la franquicia cuenta con miles de restaurantes en todo el mundo y sigue creciendo después de 50 años al servicio del cliente con todos sus valores intactos y fortalecidos.



Entrevista

- **Entrevistador:** Buenas tardes y gracias por aceptar esta entrevista. En primer lugar, empezamos por los inicios de tu experiencia. ¿Por qué decidiste franquiciar?

Entrevistado: Buenas tardes. Un placer recibir esta entrevista. Bien, yo quería montar un negocio y sinceramente Burger King me llamó la atención porque era un cliente constante de la marca. Mi abanico de opciones estaba dirigido hacia el sector de restauración o hostelería y mi afinidad con la marca me acabó de convencer.

- **Entrevistador:** Previamente a franquiciar, ¿tenía alguna experiencia en el sector?

Entrevistado: Sí, yo había trabajado en diferentes hoteles, concretamente en el área de restauración y fui desarrollando mis diferentes proyectos e ilusiones que conjuntamente me dirigieron a la fórmula de la franquicia. En el modelo de la franquicia no tenía ninguna experiencia, y de hecho en un principio no me llamaba la atención este modelo, pero finalmente comprendí que era la que más se asimilaba a mis objetivos, además de añadir mi afinidad con la marca. Además, llega un momento en el que me doy cuenta de que para emprender un negocio necesito un socio, y en ese momento comprendo que la mejor opción es franquiciar, puesto que contar con una empresa como McDonald's como socio me resulta mucho más rentable y efectivo que contar con algún conocido y emprender un negocio de cero, teniendo en cuenta por supuesto el tema de la financiación.

- **Entrevistador:** ¿Qué requisitos exige una franquicia como McDonald's a los franquiciados?

Entrevistado: Bien, yo creo que este es precisamente uno de los aspectos que han permitido a esta franquicia el desarrollo que ha tenido. McDonald's, a diferencia de otras franquicias, no tiene unas exigencias concretas sobre la experiencia de los posibles franquiciados, es más, McDonald's busca a franquiciados que se desarrollen como empresarios dentro de la propia empresa. De hecho, el concepto de franquiciado se entiende en Estados Unidos, lugar de origen de la empresa, como propietario operador. Esto demuestra un factor diferencial de la empresa, puesto que el franquiciado, además de ser propietario del negocio, es también operador, es decir, que no es un mero inversor, sino que su presencia en el negocio es necesaria.

Cuando digo que es un factor diferencial me refiero a que es uno de los aspectos clave que diferencian nuestra empresa de las otras. Sin ir más lejos, Burger King, nuestra competencia, creo que cuenta con unos tres franquiciados en toda España. Eso es porque la mayoría de locales de esta marca están franquiciados a otras empresas como por ejemplo Grupo Zena, que franquician locales de múltiples empresas de restauración. Un modelo de negocio como éste obviamente consigue un desarrollo distinto al de una empresa cuyos franquiciados además de ser operadores han crecido empresarialmente con la franquicia.

Además otro requisito imprescindible de los franquiciados es la capacidad financiera del candidato, ya que si no tienes la capacidad inversora ya no tienes posibilidades de franquiciar. También valoran tu experiencia, tus capacidades y lo que puedes aportar al negocio y tu flexibilidad de adaptarte al negocio.

➤ **Entrevistador: ¿Qué te aporta la franquicia en el momento de la firma?**

Entrevistado: El factor diferenciador es la marca, obviamente, por todo lo que supone en el contexto global. Si mañana abro un local McDonald's voy a tener clientela asegurada precisamente por lo que supone la marca. Los proveedores de alimentos y el 'know how' son otros factores clave que nos aporta la franquicia. El 'know how' es otro aspecto muy importante bajo mi punto de vista. Si bien puede haber empresas que no te aporten nada, hay otras que debido a su extensión mundial y a la importancia de la marca, su 'know how' te aporta un factor diferenciador y todo esto crea una solvencia en la empresa y eso también crea seguridad en el franquiciado. Hay empresas que, pese a que estén teniendo éxito, no te aportan nada como empresario ya que el propio empresario podría hacerlo mejor sin el 'know how' de la empresa, pero hay otras como McDonald's cuyo 'know how' resulta totalmente diferenciador y crea una confianza en el empresario interesado en franquiciar que suele ser clave en su decisión, como lo fue en la mía. Para mí, la marca y el 'know how' son las principales ventajas de franquiciar.

➤ **Entrevistador: Además de estos aspectos, el momento de la firma con una franquicia también supone ciertas obligaciones. ¿No es así?**

Entrevistado: Así es, obviamente todo lo que nos aporta la franquicia implica un peaje a pagar, y allí es donde entran los royalties. Además de eso, están los pagos de mantenimiento de nuestros locales, como por ejemplo los del personal. Yo, por ejemplo, cuento con 150 trabajadores entre los 4 locales, y eso obviamente supone un coste y una gestión.

➤ **Entrevistador:** ¿Le costó mucho adaptarse al modelo de negocio de McDonald's?

Entrevistado: Antes de abrir mi primer McDonald's yo estuve un año entero de formación trabajando en otro McDonald's. Este proceso sirve como proceso de selección por parte de la empresa y como proceso de adaptación a la franquicia, así que cuando abrí mi primer local ya estaba bastante preparado.

➤ **Entrevistador:** ¿Qué nos puede decir sobre la selección del local?

Entrevistado: Este es otro de los aspectos más determinantes de esta franquicia. Antes he comentado los requisitos principales, pero también hay que sumarle la flexibilidad geográfica, puesto que la selección del local la hace la empresa en lugar del franquiciado. McDonald's se encarga de realizar el proyecto y de mandarle la tipología del restaurante al franquiciado, pero hasta que no hay nuevas aperturas de la central, los candidatos a franquiciados deberán esperar.

➤ **Entrevistador:** A lo largo de tu experiencia, especialmente de tus primeros meses, ¿tuvo algún tipo de imprevisto?

Entrevistado: La verdad es que no. Como ya te he dicho venía bastante preparado tras un año de formación y sinceramente no tuve ningún gran imprevisto. No obstante, siempre puedes tener que hacer alguna reforma imprevista pero eso entra dentro de lo que supone franquiciar.

➤ **Entrevistador:** ¿En qué momento decidiste abrir más de un local?

Entrevistado: Desde el primer momento lo tuve claro, y de hecho si tuviera la posibilidad, seguiría abriendo tantos locales como pueda. Es cierto que la empresa supone unas grandes exigencias económicas, pero también aporta una gran confianza al franquiciado de que el negocio tiene muchas posibilidades de triunfar.

➤ **Entrevistador: ¿Cómo valora usted la presencia de McDonald's en España?**

Entrevistado: Bien, como he dicho antes, nuestra empresa tiene factores diferenciales respecto al resto de franquicias y todos estos factores son los que vienen definiendo el modelo de franquicia. No obstante, una empresa como McDonald's con todo el desarrollo a nivel mundial que conlleva, debe tener la capacidad de adaptarse y de tomar medidas sobre situaciones que un franquiciado no podría controlar. Por ejemplo, yo como franquiciado no tengo la capacidad de abrir un McDonald's en el aeropuerto de Barcelona debido a que las condiciones económicas que exige Aena me lo hacen inviable. No obstante, una empresa con millones de clientes como McDonald's tiene la capacidad de tener un local en el aeropuerto, que pese a que no le saque suficiente rentabilidad por las condiciones de Aena, le servirá para expandir su marca y compensarlo con su desarrollo mundial.

Actualmente hay unos 500 restaurantes McDonald's en España, el 25% de los cuales están operados por la empresa y el 75% restantes están franquiciados. En total hay 130 franquiciados de McDonald's en España, lo cual significa que la mayoría de ellos llevan más de un local. No obstante, estos 130 franquiciados comparados con los 3 de Burger King demuestran una diferencia notable en el modelo de negocio. De todas formas, nuestra empresa facilita un margen a los franquiciados según sus posibilidades. Hay franquiciados que cuentan con un solo restaurante mientras que otros igual cuentan con 7. Yo, por ejemplo, cuento con 4. Teniendo en cuenta que en España llevamos 35 años yo creo que el desarrollo es más que notable.

➤ **Entrevistador: ¿Observa alguna diferencia entre los locales franquiciados y los de la propia empresa?**

Entrevistado: No hay prácticamente diferencias ya que el papel del franquiciado en uno de los locales propios lo realiza un gerente de McDonald's. Es cierto que en los locales propios el modelo de negocio puede ser efectuado con mayor precisión pero de todas formas las diferencias que puede haber entre un local propio y un local franquiciado son mínimas. Un aspecto que en que sí que difieren estos dos casos son los recursos, puesto que la empresa tiene muchos más de los que puede disponer un franquiciado. No obstante el factor diferencial no es si están operado por un franquiciado o por la propia franquicia, sino la fuerza del restaurante. Por ejemplo, yo tengo 4 restaurantes y cada uno tiene una rentabilidad diferente.

➤ **Entrevistador: ¿A qué se puede deber esa diferencia entre sus locales?**

Entrevistado: Básicamente a la ubicación. En una franquicia todos los restaurantes ofrecen lo mismo así que si hay algún factor que marque la diferencia entre varios locales de la misma franquicia es, o bien la gestión del franquiciado, o bien la ubicación, y por tanto en mi caso es la ubicación. En el panorama actual, con cada vez más franquicias en el mercado, la ubicación está siendo un factor con cada vez mayor importancia y por tanto mayor coste. Yo que soy un franquiciado de varios locales lo noto mucho en mis diferentes locales. Algunos locales los abro por la mañana mientras que otros los tengo que abrir al mediodía porque no me sale rentable abrirlos por la mañana, y para la hora del cierre me sucede lo mismo, uno de mis locales lo cierro a la 1 de la madrugada y otros los cierro a las 11 de la noche.

➤ **Entrevistador: ¿Cómo se adapta una empresa tan grande como McDonald's a los constantes cambios de la sociedad y como aprovecha los constantes avances de la tecnología?**

Entrevistado: Bien, como tú dices, McDonald's es una empresa muy grande y al tener tanta incidencia en el mercado tenemos que estar constantemente actualizados para no ceder parte del mercado a la competencia. Esta es una función que le corresponde a la empresa franquiciadora, puesto que los cambios en el modelo de negocio o en el marketing son una de sus funciones que deben efectuarse en igual medida en todos los locales. Actualizaciones en el funcionamiento del negocio como los quioscos para realizarlos pedidos, el servicio a mesa, el Mc Delivery, etc. son algunas de las medidas que se van implementando paulatinamente en los locales de la empresa.

Ciertamente somos una marca tan grande que estamos muy expuestos a las continuas actualizaciones, pero la seriedad y la importancia de la marca nos da la posibilidad de estar entre las empresas que se pueden adaptar a esta evolución. No digo que esta empresa vaya a perdurar por siglos, porque nunca se sabe si McDonald's será incapaz de adaptarse a alguno de los cambios, pero por ahora parece bastante inviable un fracaso de la empresa pese a algunas tendencias como ahora el veganismo que afectan directamente a nuestra empresa.

➤ **Entrevistador:** ¿Qué tipo de responsabilidad tiene un franquiciado en este tipo de actualizaciones?

Entrevistado: Estas actualizaciones obviamente se realizan para generar mayor rentabilidad de los negocios de la franquicia, así que, aunque no tenemos obligación como tal de adoptarlas, nos vemos forzados a hacerlas para no quedarnos atrás en el mercado. Por lo que yo conozco, hay una relación fantástica entre los franquiciados y la marca ya que obviamente todas estas medidas nos benefician. McDonald's tiene una estrategia cuyas decisiones se toman desde la dirección general y se efectúan a nivel mundial, no obstante, como franquiciado también tengo un cierto margen de decisión en éstas, ya que podemos votar los distintos planes de marketing.

➤ **Entrevistador:** No obstante, al tratarse de una empresa tan grande, supongo que ese margen de decisión será muy reducido. ¿Cree que le pueden llegar a perjudicar las decisiones globales de la empresa como franquiciado?

Entrevistado: Como bien sabrás, el éxito de una franquicia se basa en el éxito tanto de los franquiciados como del franquiciador, así que todas las medidas que se realizan, como he comentado antes, se toman para beneficiar a los franquiciados. Es cierto que puede haber medidas con las que no esté totalmente de acuerdo, pero es una de las cosas que conlleva meterse en un negocio franquicia.

➤ **Entrevistador:** No se puede hablar de un negocio sin hablar de cifras económicas, así que, si le parece bien, hablemos sobre algunas de las cifras de su local franquiciado. ¿Cómo se distribuyen los gastos de su local?

Entrevistado: Obviamente no tengo ningún problema en hablar de ello. Puede parecer sorprendente, pero los alimentos y materiales utilizados para los alimentos como los papeles de los envoltorios suponen entre un 25% y un 30%. Como puedes imaginar, la fuerza de compra de McDonald's es brutal debido a su tamaño. Para que te hagas una idea, el principal cliente de Coca Cola a nivel mundial es McDonald's y teniendo en cuenta que somos una empresa especializada en comida rápida ya te puedes imaginar que el gasto en alimentos es muy grande. Todos los alimentos vienen de un centro de distribución, que en la zona de Cataluña se encuentra en Esparreguera, donde reciben todos los productos necesarios para nuestros locales menos el CO₂, que lo obtenemos de otro proveedor. El papel de la central de logística es clave en nuestra empresa, ya que la centralización de todos estos aspectos es necesaria para el funcionamiento de la franquicia.

También hay que sumarle un 25% de personal o mano de obra. La publicidad también se tiene que tener en cuenta, puesto que el 4% de mis ingresos va dirigido a la franquicia con motivo de la publicidad de la empresa y también hay que tener en cuenta un 1% aproximadamente de la publicidad propia. Los royalties mensuales suponen un 5% de mis ingresos, mientras que el alquiler del local es aproximadamente el 15%. Todos estos porcentajes son aproximados sobre los ingresos de cada restaurante.

➤ **Entrevistador:** ¿McDonald's como franquicia tiene la posibilidad de prescindir tu contrato por motivos de rentabilidad?

Entrevistado: No del todo. Los franquiciados de McDonald's firmamos un contrato de 20 años y luego tenemos la opción de renovarlo si la franquicia está satisfecha con nuestro rendimiento. No obstante, es cierto que McDonald's tiene la posibilidad de prescindir de nuestro contrato, pero más que por temas de rentabilidad es por un tema operacional. Si la empresa considera que un franquiciado no cumple con unos estándares básicos y característicos de la empresa, ésta puede decidir prescindir el contrato, pero sinceramente nunca lo he visto ya que es un caso poco común. También tengo que decir que recibimos constantes visitas de la central, ya sean avisadas o no avisadas, para certificar el buen funcionamiento de nuestro local y la garantía de calidad que espera McDonald's en todos los locales.

➤ **Entrevistador:** Pues eso es todo. Muchas gracias por esta entrevista.

Entrevistado: No hay de qué. Espero que te sea de gran utilidad. ¡Hasta otra!