

---

# La franquicia: una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento

■ PEDRO CUESTA VALIÑO

Universidad Pontificia Comillas<sup>1</sup>  
Universidad de Alcalá<sup>2</sup>



**E**n el presente artículo se presenta una panorámica de la evolución, tendencia actual y perspectiva de futuro del sector de la franquicia en España. A pesar de que la cadena franquiciada es una de las formas de organización vertical más reciente en comparación a las cooperativas de detallistas o a las cadenas voluntarias, ha alcanzado un fortísimo desarrollo en muy diversas actividades (Casares y Rebollo, 2000). La expansión de este formato comercial, sobre todo en los últimos años, está contribuyendo a la reestructuración del sector de la distribución comercial, así como a la reorientación de las pautas de consumo (Barroso, 1999). Esta evolución tan favorable del sector se ha debido fundamentalmente a que el sistema de franquicia es para las empresas un medio de crecimiento sin necesidad de fuertes inversiones y sin asumir importantes riesgos (Cuesta y Penelas, 2003).

## CONCEPTO DE FRANQUICIA

La franquicia es un término conocido por todos. Es un contrato que cubre una am-

plia gama de prestaciones de servicios, suministros de bienes, cesión del nombre comercial o marca, por parte del franquiciador, y abono de un porcentaje de los ingresos y aceptación de las condiciones de venta, por parte del franquiciado (Santesmases, 2004). El franquiciador suele ser un fabricante, un mayorista o una empresa de servicios y el franquiciado es un comerciante independiente que compra el derecho a poseer y a operar con una o más unidades del sistema de franquicia.

Por su parte, la Ley de Ordenación del Comercio Minorista (1996) en su artículo 62 define la actividad comercial en régimen de franquicia como la que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios. De igual manera, el Real Decreto 2485/98 de Regulación del Régimen de Franquicia y de la Creación del Registro de Franquiciadores (1998), que nace como desarrollo legisla-

tivo del artículo 62 de la ley nombrada anteriormente, en su artículo 2 plantea que la actividad comercial en régimen de franquicia es aquella que se realiza en virtud de un contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos o servicios. El derecho a la explotación ha de comprender por lo menos: el uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales o de los medios de transporte objeto de contrato, así como la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un "saber hacer" o "know how" y la prestación continua por el primero de asistencia comercial y técnica durante la vigencia del acuerdo.

Como indica el cuadro nº 1, la contraprestación financiera que recibe el franquiciador puede incluir los siguientes tipos de ingresos (Stern y otros, 1998): derechos iniciales de franquicia o canon de entrada, royalties o comisiones, derechos



por publicidad, ventas de productos, derechos de alquiler y arrendamiento, derechos de licencia y derechos de gestión.

Tres pueden ser las notas que caracterizan al sistema de franquicia (Kotler y otros, 2000): en primer lugar, el franquiciador debe poseer una marca comercial o de servicio que concede en licencia a sus franquiciados en contrapartida de los pagos de derechos; en segundo lugar, el franquiciado paga por el derecho a formar parte de un sistema; y en tercer lugar, el franquiciador proporciona a sus franquiciados un sistema de marketing y de operaciones para desarrollar el negocio.

En definitiva, como indica el cuadro 2, la franquicia es un sistema de integración vertical entre empresas ligadas por un contrato, en virtud del cual, una de ellas (el franquiciador) concede a la otras (los franquiciados) el derecho de explotar una marca, un producto, un servicio o una fórmula comercial. A cambio el franquiciado se compromete a pagar un canon de entrada, unos pagos periódicos (royalties) y la distribución y venta del producto, debiendo pagar además unos porcentajes de los volúmenes brutos de venta por los servicios recibidos del franquiciador.

Dentro del concepto de franquicia se pueden destacar a su vez las siguientes alternativas (Vázquez y Trespalacios, 1997):

**Plurifranquicia.** Cuando un franquiciado tiene concedidas en el mismo establecimiento dos o más franquicias normalmente complementarias.

**Multifranquicia.** Cuando un franquiciador concede dos o más franquicias al mismo franquiciado en su territorio de exclusividad.

**Franquicia asociativa.** Cuando una de las partes contratantes participa en el capital de la otra parte.

**Franquicia máster.** Cuando el franquiciado está habilitado para convertirse en franquiciador en su territorio. Esta fórmula es habitualmente utilizada por las empresas para la expansión internacional.

**Franquicia córner.** Cuando un comerciante cede parte de su superficie comercial para abrir una franquicia. Este caso

CUADRO Nº 1

### FUENTES DE INGRESOS DE LOS FRANQUICIADORES

- 1. DERECHOS INICIALES DE FRANQUICIA O CANON DE ENTRADA.** APROXIMADAMENTE 50% DE LAS CADENAS FRANQUICIADAS EN ESPAÑA REQUIEREN UNA INVERSIÓN MENOR DE 60.000 EUROS. SÓLO EL 5% DE LAS CADENAS FRANQUICIADAS EXIGEN INVERSIONES SUPERIORES A LOS 300.000 EUROS. CUANTO MÁS IMPORTANTE SEA EL ÉXITO DE LA ENSEÑA MAYOR SERÁ EL CANON DE ENTRADA.
- 2. ROYALTIES O COMISIONES.** CONSISTEN EN UN PORCENTAJE DEL VOLUMEN BRUTO DE VENTAS. SUELE RONDAR EL 5%. TAMBIÉN SE PUEDEN EXIGIR PAGOS MÍNIMOS.
- 3. DERECHOS DE PUBLICIDAD.** SUELE SER UN PORCENTAJE DEL VOLUMEN BRUTO DE VENTAS, QUE SUELE RONDAR EL 4% O UNA CANTIDAD FIJA.
- 4. VENTAS DE PRODUCTOS.** ALGUNOS FRANQUICIADORES FUNCIONAN COMO MAYORISTAS, PUES SUMINISTRAN A SUS FRANQUICIADOS MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS. OTROS FABRICAN SUS PRODUCTOS Y SON VENDIDOS A LOS FRANQUICIADOS PARA QUE ELLOS LOS REVENDAN.
- 5. DERECHOS DE ALQUILER.** ES FRECUENTE QUE LAS EMPRESAS FRANQUICIADORAS ARRIENDEN LOS EDIFICIOS, EQUIPOS Y APARATOS QUE SE EMPLEAN EN SUS PUNTOS DE VENTA.
- 6. DERECHOS DE LICENCIA.** A VECES SE EXIGE AL FRANQUICIADO QUE PAGUE POR EL EMPLEO Y LA EXHIBICIÓN DE LA MARCA DEL FRANQUICIADOR, AUNQUE ESTO SUELE SUCEDER SÓLO EN LAS FRANQUICIAS INDUSTRIALES, EN LAS QUE SE AUTORIZA A UN FABRICANTE LOCAL A EMPLEAR UNA PATENTE O PROCESO ESPECIAL.
- 7. DERECHOS DE GESTIÓN.** EN UNOS POCOS CASOS SE COBRAN DERECHOS A LOS FRANQUICIADOS POR LOS SERVICIOS QUE RECIBEN DEL FRANQUICIADOR, COMO LOS INFORMES DE GESTIÓN Y LA FORMACIÓN.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Stern y otros (1998).

CUADRO Nº 2

### CONCEPTO DE FRANQUICIA

- 1. SISTEMA DE INTEGRACIÓN VERTICAL ENTRE EMPRESAS LIGADAS POR UN CONTRATO, EN VIRTUD DEL CUAL, UNA DE ELLAS (EL FRANQUICIADOR) CONCEDE A LA OTRAS (LOS FRANQUICIADOS) EL DERECHO DE EXPLOTAR UNA MARCA, UN PRODUCTO, UN SERVICIO O UNA FÓRMULA COMERCIAL.**
- 2. A CAMBIO, EL FRANQUICIADO SE COMPROMETE A PAGAR UN CANON DE ENTRADA, UNOS PAGOS PERIÓDICOS (ROYALTIES) Y LA DISTRIBUCIÓN Y VENTA DEL PRODUCTO, DEBIENDO PAGAR ADEMÁS UNOS PORCENTAJES DE LOS VOLUMENES BRUTOS DE VENTA POR LOS SERVICIOS RECIBIDOS DEL FRANQUICIADOR.**

FUENTE: Elaboración propia.

se da frecuentemente en los grandes almacenes e hipermercados, donde se instalan stands franquiciados de marcas conocidas.

#### VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA

A nivel macroeconómico, el sistema de franquicia ofrece una serie de ventajas

generales, tanto a nivel económico como social (Díez de Castro, 2004): desde el punto de vista económico la franquicia puede mejorar el crecimiento general de la economía al posibilitar que pequeñas empresas puedan acceder a economías de escala y abaratar los precios, que se puedan crear nuevas empresas, que se puedan modernizar las estructuras co-



merciales de un país y que produzcan movimientos de fondos financieros inactivos; desde el punto de vista social, hay que tener en cuenta que el sistema de franquicia crea empresas estables, proporciona empleo, posibilita el acceso al mercado laboral a personas sin experiencia y fomenta la investigación y el desarrollo.

Evidentemente, no todo van a ser ventajas. Las franquicias están creando a nivel macroeconómico una serie de cambios muy importantes que afectan a todo el sistema de distribución comercial, y muy especialmente a las empresas más pequeñas. La evolución en ascenso tan grande que ha sufrido este sector en las últimas décadas ha provocado que aquellas tiendas que no se encuentren integradas estén viendo reducir sus ingresos de manera drástica, lo que provoca su cierre a corto o medio plazo.

A nivel microeconómico, tanto el franquiciador como el franquiciado obtienen una serie de ventajas. Para el franquiciador las ventajas son crear una red minorista sobre la que ejerce un alto poder de control, la facilidad de crecimiento y expansión a nuevos mercados sin necesidad de fuertes inversiones y el tener ingresos de la venta de productos a los clientes fijos y de la venta de "know-how".

CUADRO Nº 3

### VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EL FRANQUICIADOR Y PARA EL FRANQUICIADO

#### VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR

1. POSIBILIDAD DE CREAR UNA RED MINORISTA SOBRE LA QUE EJERCE UN ALTO PODER DE CONTROL.
2. FACILIDAD DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS SIN NECESIDAD DE FUERTES INVERSIONES.
3. DOS LÍNEAS DE NEGOCIO: VENTA DE PRODUCTOS A LOS CLIENTES FIJOS Y DE LA VENTA DE "KNOW-HOW".

#### VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

1. ACCESO A UNA TECNOLOGÍA COMERCIAL YA EXPERIMENTADA CON ÉXITO Y, POR TANTO, CON UNA MENOR TASA DE RIESGO Y RENTABILIDAD ASEGURADA.
2. DISPONER DE UNA MARCA CON UNA IMPORTANTE IMAGEN PARA LOS CONSUMIDORES.
3. ASISTENCIA Y FORMACIÓN CONTINUA.

#### DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR

1. INFIDELIDAD DE LOS FRANQUICIADOS.
2. MALA ELECCIÓN DE LOS FRANQUICIADOS.

#### DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

1. COSTES INICIALES DE ENTRADA ALTOS.
2. ALTO CONTROL POR PARTE DEL FRANQUICIADOR EN LA GESTIÓN DE SU NEGOCIO.
3. ESTÁ LIGADO A LA SUERTE DE LA EMPRESA FRANQUICIADORA.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Para el franquiciado las ventajas son un acceso a una tecnología comercial ya experimentada con éxito y, por tanto, con una menor tasa de riesgo y rentabilidad asegurada, el disponer de una marca con una importante imagen para los consumidores y una asistencia y formación continua (ver cuadro nº 3).

También los franquiciadores y los franquiciados pueden encontrar inconvenientes en el sistema de franquicia. Los franquiciadores pueden tener el problema de haber seleccionado mal a determinados franquiciados que, por la mala gestión del negocio, puedan dar una mala imagen a toda la cadena o que determinados franquiciados, una vez conozcan todo el negocio, decidan salirse de la cadena convirtiéndose en competidores. Para los franquiciados las desventajas son los elevados costes iniciales de entrada, el alto control que ejerce el franquiciador en la

gestión de su negocio y que está ligado a la suerte de la empresa franquiciadora.

#### ORIGEN Y EVOLUCIÓN GENERAL DE LA FRANQUICIA

El término franquicia ya era empleado en la Edad Media haciendo referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales, de pesca o de explotación de recursos forestales. El primer documento que refleja la concesión de una franquicia está fechado en 1232 y fue otorgado en la localidad francesa de Chambey, pero con la llegada de la Edad Moderna se pierde la pista al término franquicia en Francia. Será ya entrado el siglo XIX en los Estados Unidos cuando reaparece el término franquicia y esta vez ya contiene la esencia que lo caracterizará hasta nuestros días, es decir, la cola-

boración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

La fecha de la irrupción de la franquicia como sistema de distribución comercial es 1929. En este año cuando General Motors recurre a un contrato que favorece el asociacionismo entre la central y sus distribuidores favoreciendo mucho la colaboración entre ambas partes, pero manteniendo en niveles razonables la independencia de las partes. Así fue como la reacción ante las leyes antitrust tendientes a evitar la integración vertical de distribuidores y productores facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, de cuya vitalidad y éxito da fe su actual expansión a prácticamente todos los sectores de la economía.

Pero no sólo en los Estados Unidos las empresas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema. En Europa, también Francia contaba con empresarios con visión de futuro. Así fue como los propietarios de la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix se aseguraron la salida comercial de sus productos creando la firma Pingouin, asociando a un gran número de minoristas que, al firmar el contrato, se aseguraban la exclusividad de la distribución de los productos Pingouin en su zona geográfica. Los años cincuenta conocieron la expansión del sistema de franquicias tal y como lo conocemos hoy en día. La evolución de esta manera de comercio asociado ha sido espectacular en todo el mundo y este auge seguirá en los próximos años, teniendo en cuenta que hay cierta correspondencia entre los países más desarrollados y la evolución de la franquicia (Díez de Castro, 2004).

Los países en los que más desarrollo ha alcanzado la franquicia son Estados Unidos, Japón y Canadá. En Europa destacan de manera importante Francia, España, Alemania e Italia (ver cuadro nº 4).

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA

En España, la franquicia empezó en la década de los años cincuenta en el sector de automóviles (SEAT y Renault), después siguió el sector de lanas y en 1963 se in-

CUADRO Nº 4

### LA FRANQUICIA EN EL MUNDO

PAÍSES	Nº FRANQUICIADORES	Nº ESTABLECIMIENTOS	Nº MEDIO DE ESTAB.
<b>UNIÓN EUROPEA</b>			
ALEMANIA	730	34.000	47
AUSTRIA	300	4.200	14
BÉLGICA	170	3.500	21
<b>ESPAÑA</b>	<b>940</b>	<b>41.000</b>	<b>44</b>
FRANCIA	690	51.000	74
HOLANDA	380	14.000	37
ITALIA	490	28.000	57
<b>AMÉRICA DEL NORTE</b>			
ESTADOS UNIDOS	4.300	558.000	130
CANADÁ	1.370	65.000	47
<b>RESTO DEL MUNDO</b>			
JAPÓN	1.050	200.000	190
BRASIL	910	60.000	66
AUSTRALIA	750	49.000	65
MÉXICO	520	26.000	50
HUNGRIA	200	10.000	50

FUENTE: Díez de Castro (2004).

CUADRO Nº 5

### EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA I

PRINCIPALES MAGNITUDES	2000	2001	2002	2003
Nº DE FRANQUICIADORES	865	964	963	958
Nº DE ESTABLECIMIENTOS	40.484	45.367	46.209	48.275
Nº MEDIO DE ESTABLECIMIENTOS	47	47	48	50

FUENTE: Barbadillo Asociados.

roduce Prenatal. En 1970 existían sólo 20 cadenas franquiciadas. En los años siguientes esta fórmula comercial pasó prácticamente inadvertida tanto para consumidores como para empresarios. En los años ochenta todavía no despierta el interés, siendo su crecimiento bastante limitado (47 cadenas en 1980 y 77 en 1985). Será en la década de los 90 cuando la franquicia registre un fuerte crecimiento exponencial en todo el territorio nacional (195 cadenas franquiciadas en 1990, 330 en 1995 y 940 en 2000).

La realidad es que, al igual que ocurre

en otros sectores de la distribución comercial, es difícil hablar de cifras exactas en este sector debido a las disparidades que presentan las principales fuentes existentes. Por ello, los datos actuales sobre la franquicia en España dependen de las fuentes de información consultadas, pero todas ellas coinciden en que la franquicia es una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento. Según la consultora Barbadillo y Asociados, el número de franquicias existentes en 2003 es de 958 con casi 50.000 establecimientos franquiciados, habiendo crecido en los úl-

CUADRO Nº 6

### EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA II

PRINCIPALES MAGNITUDES	2000	2001	2002	2003
Nº DE FRANQUICIADORES	940	963	1.012	742
Nº DE ESTABLECIMIENTOS	40.875	45.427	48.388	52.346
Nº MEDIO DE ESTABLECIMIENTOS	43	47	48	71
Nº DE APERTURAS	9.856	4.552	2.826	3.958
FACTURACIÓN (MILLS. EUROS)	10.211	12.860	13.991	15.017
FACTURACIÓN MEDIA (EUROS)	249.811	283.077	289.087	286.887
INVERSIÓN (MILLS. EUROS)	3.768	4.290	4.786	5.025
EMPLEO DIRECTO	182.000	207.000	220.000	226.000
EMPLEO INDIRECTO	68.000	74.000	78.000	83.000
EMPLEO MEDIO DIRECTO	4	5	5	4

FUENTE: Tormo y Asociados.



CUADRO Nº 7

### LA FRANQUICIA FRENTE AL COMERCIO MINORISTA (2003)

PRINCIPALES MAGNITUDES	COMERCIO MINORISTA	FRANQUICIA	%
FACTURACIÓN (MILLS. EUROS)	112.318	15.017	13,4
Nº DE ESTABLECIMIENTOS	630.000	52.346	8,3
FACTURACIÓN MEDIA (EUROS)	178.283	286.887	160,9

FUENTE: Tormo y Asociados.

del número total de establecimientos minoristas y facturan el 13,4% de la facturación total del comercio minorista, de manera que, de media, una tienda franquiciada factura más del 160% de un comercio medio español.

Las características generales más importantes de la franquicia en España a principios del año 2004 se pueden resumir en los siguientes puntos (ver cuadro nº 8).

1. 4 de cada 5 establecimientos franquiciados pertenecen a inversores particulares, por lo que las cadenas tienen en propiedad el 21,5% de los establecimientos.

2. La procedencia de los inversores es fundamentalmente española, ya que el 85% de los establecimientos están en manos de españoles.

3. La procedencia de los franquiciadores es también prioritariamente española (82%).

4. De la procedencia de las enseñas extranjeras es de resaltar cómo Estados Unidos (26,5%) y Francia (23,5%) suman el 50% del total de enseñas extranjeras. Estos dos países, junto al Reino Unido (17,4%), suman más de las dos terceras partes. Italia (4,5%) y Portugal (3%) son los siguientes países en importancia.

5. El colectivo de enseñas de gran tamaño, aquellos que tienen más 50 de es-

timos años tanto el número de franquiciadores como el número de establecimientos (ver cuadro nº 5).

Otra fuente de información muy importante en el sector de la franquicia en España es Tormo y Asociados (ver cuadro nº 6). Para esta consultora, la franquicia en España en el año 2003 se encuentra con un total de 742 franquiciadores con más de 50.000 establecimientos. El cuadro nº 6 recoge una caída importante en el número de franquiciadores de 2002 (1.012) al 2003 (742). Esto se debe a que esta consultora ha decidido incluir a partir de 2003 sólo aquellas empresas que ofrecen garantías mínimas a los inversores, que cuenten con una estructura adecuada, preparación previa, planificación estratégica eficaz, recursos financieros, capacidad mínima estructural y una profunda vocación de franquicia. Tam-

bién, según esta consultora, los datos del empleo reseñan que la franquicia en España es muy relevante, ya que crea un empleo directo de más de 226.000 personas y otras 83.000 de manera indirecta (ver cuadro nº 6).

Según esta misma fuente de información, la facturación conjunta de esta fórmula comercial ascendió a más de 15.000 millones de euros, lo que supone una media de casi 287.000 euros por local. Esta importante facturación indica que en 2003 la franquicia representa un 13,4% del total de la facturación del comercio minorista, frente al 12,7% que representaba en 2002 (ver cuadro nº 7). Por otra parte, se puede observar que los establecimientos de franquicia son más productivos de media que los establecimientos minoristas no franquiciados, ya que éstos suponen en número el 8,3%

CUADRO Nº 8

**CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA (2003)**

1. TIPOLOGÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS	Nº DE ESTABLECIMIENTOS	%
PROPIOS	11.267	21,5
FRANQUICIADOS	41.079	78,5
<b>TOTAL</b>	<b>52.346</b>	<b>100,0</b>
2. PROCEDENCIA ESTABLECIMIENTOS	Nº DE ESTABLECIMIENTOS	%
NACIONAL	44.326	84,7
EXTRANJERO	8.020	15,3
<b>TOTAL</b>	<b>52.346</b>	<b>100,0</b>
3. PROCEDENCIA DE LAS ENSEÑAS	Nº DE ENSEÑAS	%
NACIONAL	610	82,2
EXTRANJERO	132	17,8
<b>TOTAL</b>	<b>742</b>	<b>100,0</b>
4. NACIONALIDAD ENSEÑAS EXTRANJERAS	Nº DE ENSEÑAS	%
ESTADOS UNIDOS	35	26,5
FRANCIA	31	23,5
REINO UNIDO	23	17,4
ITALIA	6	4,5
PORTUGAL	4	3,0
RESTO	33	25,0
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>
5. TAMAÑO DE LAS ENSEÑAS	Nº DE ENSEÑAS	%
MENOS DE 10 ESTABLECIMIENTOS	207	27,9
DE 10 A 25 ESTABLECIMIENTOS	198	26,7
DE 25 A 50 ESTABLECIMIENTOS	117	15,8
DE 50 A 100 ESTABLECIMIENTOS	105	14,2
MÁS DE 100 ESTABLECIMIENTOS	115	15,5
<b>TOTAL</b>	<b>742</b>	<b>100,0</b>
6. VOLUMEN DE INVERSIÓN	Nº DE ENSEÑAS	%
MENOS DE 30.000 EUROS	144	19,4
DE 30.000 A 60.000 EUROS	191	25,7
DE 60.000 A 120.000 EUROS	219	29,5
DE 120.000 A 180.000 EUROS	97	13,1
DE 180.000 A 300.000 EUROS	52	7,0
MÁS DE 300.000 EUROS	39	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>742</b>	<b>100,0</b>
7. LOCALIZACIÓN DE LAS CENTRALES	Nº DE CENTRALES	%
MADRID	238	32,1
CATALUÑA	216	29,1
COMUNIDAD VALENCIANA	73	9,8
ANDALUCÍA	64	8,6
GALICIA	28	3,8
PAÍS VASCO	28	3,8
ARAGÓN	23	3,1
CASTILLA-LEÓN	23	3,1
BALEARES	9	1,2
ASTURIAS	8	1,1
NAVARRA	7	0,9
CANARIAS	5	0,7
CASTILLA-LA MANCHA	5	0,7
CANTABRIA	4	0,5
EXTREMADURA	3	0,4
LA RIOJA	3	0,4
MURCIA	2	0,3
OTROS PAÍSES	3	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>742</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Tormo y Asociados.



tablecimientos, se incrementa llegando casi al 30% de las empresas franquiciadoras. Aún así, sigue siendo muy importante el sector de franquiciadores pequeños y medianos con un total del 55% de las enseñas.

6. La inversión media para montar un negocio en franquicia es de 96.000 euros. Aunque el porcentaje de franquicias que ofrecen una inversión inferior a esa cantidad es muy elevada (el 45% necesita una inversión inferior a los 60.000 euros), la tendencia es que aumenta de manera importante aquellas franquicias con inversiones más elevadas. En 1 de cada 4 franquicias la inversión es superior a los 120.000 euros.

7. De las 732 empresas franquiciadoras que existen en España, destaca de manera muy notable la gran concentración existente en Madrid (32%) y Cataluña (29%).

Según la Asociación Nacional de Franquiciadores, para el año 2002, en cuanto al número de enseñas por sectores de actividad, la confección, moda y complementos (20,2%), la hostelería y restauración (14,8%), las tiendas especializadas (8,8%) y la decoración, mobiliario y textil (6,2%) ocupan el liderazgo. Estos cuatro sectores ostentan en total el 50% del número de enseñas. Por número de establecimientos los sectores más importantes son la hostelería y restauración (15%), alimentación (14%), confección, moda y complementos (12,3%) y servicios del automóvil (ver cuadro nº 9). Según Barbadi-



llo y Asociados, los datos en 2003 son muy similares (ver cuadro nº 10).

El cuadro 11 muestra el ranking de facturación de las cadenas franquiciadas. De las 10 primeras cadenas de franquicias por volumen de negocio en 2003, 4 pertenecen al sector de supermercados: Dia, filial de la francesa Carrefour, con

una facturación superior a los 3.200 millones de euros; la holandesa Spar, con casi 1.000 millones de euros; la catalana Condis-Distop, con más de 600 millones de euros, y la también catalana bonÁrea, con más de 300 millones de euros. Completan los diez primeros puestos dos agencias de viajes (Marsans y Barceló),

dos de restauración (McDonald's y Tele-Pizza) y otras dos de transporte (Seur y MRW).

#### **ESTRATEGIAS Y TENDENCIAS DE FUTURO**

La franquicia, por tanto, es una forma de integración vertical contractual en la que ambas partes, franquiciadores y franquiciados, consiguen importantes beneficios. El franquiciador consigue una expansión de su empresa sin necesidad de fuertes inversiones y el franquiciado accede a un negocio de probado éxito. Además, desde el punto de vista macroeconómico, el sector de la franquicia ha provocado una mejora tanto económica como social, mejorando la eficiencia del sistema de distribución y ayudando a pequeños emprendedores a abrir su propio negocio. En la actualidad, la franquicia se encuentra en España en una etapa de crecimiento y consolidación.

CUADRO Nº 9

**SECTORES DE ACTIVIDAD DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA (2002)**

SECTOR	ENSEÑAS	%	ESTABLECIMIENTOS	%
CONFECCIÓN, MODA Y COMPLEMENTOS	128	20,2	4.719	12,3
HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN	94	14,8	5.767	15,0
TIENDAS ESPECIALIZADAS	56	8,8	2.638	6,9
DECORACIÓN, MOBILIARIO Y TEXTIL	39	6,2	1.437	3,7
BELLEZA Y COSMÉTICA	34	5,4	1.550	4,0
SERVICIOS VARIOS	33	5,2	2.509	6,5
SERVICIOS AUTOMÓVIL	33	5,2	3.211	8,4
AGENCIAS INMOBILIARIAS	28	4,4	2.105	5,5
INFORMÁTICA	27	4,3	1.287	3,3
ALIMENTACIÓN	20	3,2	5.362	14,0
CENTROS DE ENSEÑANZA	20	3,2	1.113	2,9
CENTROS DE SALUD	16	2,5	630	1,6
TINTORERÍAS	16	2,5	1.395	3,6
AGENCIAS DE VIAJE	15	2,4	1.266	3,3
DEPORTES	11	1,7	305	0,8
JOYERÍA Y BISUTERÍA	10	1,6	283	0,7
LIMPIEZA Y RESTAURACIÓN	10	1,6	289	0,8
CONSTRUCCIÓN	9	1,4	102	0,3
DIETÉTICA Y PARAFARMACIA	9	1,4	926	2,4
PARQUES DE OCIO	8	1,3	343	0,9
FOTOGRAFÍA	6	0,9	542	1,4
OFICINA Y PAPELERÍA	6	0,9	501	1,3
PANADERÍA Y PASTELERÍA	6	0,9	12	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>634</b>	<b>100,0</b>	<b>38.432</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Asociación Nacional de Franquiciadores.

CUADRO Nº 10

**PRINCIPALES SECTORES DE ACTIVIDAD DE LA FRANQUICIA (2003)**

SECTOR	Nº DE ENSEÑAS	%
HOSTELERÍA	110	11,5
MODA-CONFECCIÓN	79	8,2
PRODUCTOS ESPECIALIZADOS	58	6,1
MOBILIARIO Y DECORACIÓN	47	4,9
<b>TOTAL</b>	<b>958</b>	<b>100,0</b>
SECTOR	Nº DE ESTABLECIMIENTOS	%
HOSTELERÍA	5.600	11,6
ALIMENTACIÓN-AUTOSERVICIO	5.329	11,0
<b>TOTAL</b>	<b>48.275</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Barbadillo Asociados.

El crecimiento de la franquicia continúa, introduciéndose prácticamente en la totalidad de los sectores. Aún así, según la Asociación Nacional de Franquiciadores, las franquicias españolas están en búsqueda de nuevas opciones de negocio que se adapten a las necesidades actuales que marca el mercado. Según los expertos, existe actualmente una sobresaturación de empresas franquiciadas en sectores como la hostelería y la moda. Frente a esta situación, las empresas de servicios se sostienen como principales alternativas de negocio en el futuro. Dentro del propio sector de servicios cabe destacar que Internet y la telefonía (móvil, sobre todo) han experimentado un crecimiento notable en los dos últimos años. Otro de los sectores en claro auge son las ópticas. En su caso, el poder ofrecer mejores servicios a los clientes con una mayor rentabilidad ha provocado que muchas se hayan agrupado con grandes cadenas. Uno de los sectores que ha crecido más ha sido el de las franquicias para el tiempo de ocio, donde se superan con creces los 500 establecimientos, ya que se ha tenido en cuenta que un sector mayoritario de la población (aproximadamente un 80%) son consumidores habituales de ocio.

Otra forma de crecimiento que está adoptando la fórmula de la franquicia en España es el fomento de la multifranquicia. Con ella se encuentran beneficios para ambas partes: el franquiciador, que concede dos o más franquicias a un mismo franquiciado, se beneficia debido a que introduce en su cadena un franquiciado cuyo funcionamiento en la red ya está probado con éxito, y el franquiciado, que abre dos o más locales, se beneficia en una reducción en el canon de entrada, en una diversificación de los ingresos y en una disminución de la competencia de otros locales de la misma marca próximos a su área.

La internacionalización puede ser otra manera de crecer. En este sentido, el interés por la expansión internacional de las cadenas españolas es cada vez mayor. Más del 30% se plantean la interna-





CUADRO Nº 11

**RANKING DE FACTURACIÓN DE LAS CADENAS FRANQUICIADAS (2003)**

RANKING	ENSEÑA	VENTAS (MILLS. EUROS)
1	DIA-PREKO	3.219
2	SPAR	970
3	VIAJES MARSANS	790
4	CONDIS-DISTOP	619
5	MCDONALD'S	554
6	SEUR	500
7	MRW	432
8	BARCELÓ VIAJES	324
9	TELEPIZZA	320
10	BONÁREA (ÁREA DE GUISONA)	312
11	MERKAMUEBLE	305
12	MANGO/MNG	273
13	BURGER KING	270
14	INTERSPORT	243
15	EAT OUT COMPANY (GRUPO)	200
16	EUROPCAR	170
17	BEEP	152
18	DON PISO	149
19	TIENDAS UPI	142
20	CARLIN	134

FUENTE: En Franquicia (nº octubre 2004).

cionalización de su negocio. Portugal, Francia e Italia son los países en los que las cadenas españolas más se fijan a nivel europeo, y México, Estados Unidos, Argentina y Brasil son los países fuera de Europa en los que más les gustaría introducirse.

Por tanto, las tendencias futuras apuntan a que el crecimiento de la fórmula de la franquicia seguirá de manera muy notable en nuestro país. Aunque no sería válida la comparación entre España y Estados Unidos debido a las grandes diferencias en el sistema de distribución comercial entre los dos países, hay que tener en cuenta que la cuota de mercado de la franquicia en el comercio minorista en Estados Unidos supera el 50%, mientras que en España no llega al 15%. En los países de nuestro entorno el porcentaje está próximo al 30%. Desde este punto de vista, aunque los datos de la franquicia en España revelan la consolidación del sector, a la franquicia le queda todavía bastante camino por recorrer. ■

**PEDRO CUESTA VALIÑO**

Universidad Pontificia Comillas de Madrid  
Universidad de Alcalá

**BIBLIOGRAFÍA**

BARBADILLO ASOCIADOS (2004): *Guía Franquicias de España 2004*, Gestión 2000, Madrid.

BARROSO CÁDIZ, RAQUEL (1999): "Franquicias. Un Sólido Sistema de Expansión de una Marca", *Distribución y Consumo* nº 45, abril/mayo 1998, pp. 60-70.

CASARES RIPOL, JAVIER y REBOLLO ARÉVALO, ALFONSO (2000): *Distribución Comercial*, 2ª edición, Editorial Cívitas, Madrid.

CUESTA VALIÑO, PEDRO y PENELAS LEGUÍA, AZUCENA (2003): "Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de Gran Consumo" en *Barreiro Fernández, José Manuel* y otros (coordinadores) (2003): *Gestión Científica Empresarial*, Editorial Netbiblo, A Coruña, pp. 231-244.

DÁVARA, ALICIA (2002): "Comercio Especializado y Franquicia. Dos Fórmulas de Éxito para un Futuro Diferente", *Distribución Actualidad* nº 3095, noviembre 2002, pp. 6-10.

DÍEZ DE CASTRO (Coordinador) (2004): *Distribución Comercial*, 3ª edición, Editorial McGraw-Hill, Madrid.

GARCÍA BAUTISTA, NIEVES (2004): "Ranking de Ventas de las 191 Mayores Cadenas", *En Franquicia*, nº 70, octubre 2004, pp. 18-36.

GARCÍA BAUTISTA, NIEVES (2004): "Ranking de Expansión", *En Franquicia*, nº 68, julio-agosto 2004, pp. 20-45.

KOTLER, PHILIP; CÁMARA, DIONISIO; GRANDE, ILDEFONSO y CRUZ ROCHE, IGNACIO (2000): *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio (10ª edición), Prentice Hall, Madrid.

LEY 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.

MIQUEL PERIS, SALVADOR; PARRA GUERRERO, FRANCISCA; L'HERMIE, CHRISTIAN y MIQUEL ROMERO, Mª JOSÉ (2000): *Distribución Comercial*, ESIC Editorial, Madrid.

REAL DECRETO 2485/98, de 13 de noviembre, de Regulación del Régimen de Franquicia y de la Creación del Registro de Franquiciadores.

SANTESMASES MESTRE, MIGUEL (2004): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

STERN, LOUIS W.; EL-ALSARY, ADEL; COUGHLAN, T.

ANNE y CRUZ ROCHE, IGNACIO (1998): *Canales de Comercialización*, 5ª edición, Prentice Hall, Madrid.

VÁZQUEZ CASIELLES, RODOLFO y TRESPALCIOS GUTIÉRREZ, JUAN ANTONIO (1997):

DISTRIBUCIÓN COMERCIAL. ESTRATEGIAS DE FABRICANTES Y DETALLISTAS, Editorial Cívitas, Madrid.

[www.bya.com](http://www.bya.com) (Barbadillo Asociados).

[www.franquicadores.com](http://www.franquicadores.com) (Asociación Española de Franquiciadores).

[www.tormo.com](http://www.tormo.com) (Tormo&Asociados).

**NOTAS**

(1) Departamento de Marketing, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas. Alberto Aguilera, 23. 28015 Madrid. (pcuesta@cee.upco.es).

(2) Departamento Ciencias Empresariales, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad de Alcalá. Plaza de la Victoria, s/n. 28802 Alcalá de Henares - Madrid (pedro.cuesta@uah.es).