



# Franquicias en España

## La crisis no frena el crecimiento

VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO  
Universidad Complutense de Madrid

### RESUMEN

*El origen de la franquicia se remonta a los años de la Gran Depresión con la explotación compartida de la marca automovilística General Motors. Ahora bien, no será hasta la década de los noventa del pasado cuando se produce la implantación masiva de este sistema de negocio en España (alimentación, calzado y textil fueron los sectores que inicialmente lo impulsaron). La franquicia se identifica con una fórmula atractiva de negocio puesto que, por un lado, sirve para el crecimiento y expansión de empresas rentables y, por otro, posibilita la inversión de emprendedores que no cuentan con un proyecto empresarial propio. Este trabajo revisa la situación actual del sistema de franquicia en el mercado español resumiendo, inicialmente, las bases del acuerdo entre franquiciadores y franquiciados y, a continuación, apuntando las principales estadísticas que plasman el desarrollo de la franquicia por sectores de actividad y por comunidades autónomas.*

**PALABRAS CLAVE:** franquicia, franquiciados, franquiciador, comercio, servicios, restauración.

**E**l franquiciador y el franquiciado son empresarios independientes con una relación entre ambos establecida por el contrato de franquicia. Se entiende que el franquiciador es la persona jurídica que otorga al franquiciado una serie de derechos mientras que, por otro lado, el franquiciado es la persona física o jurídica que explota su propio negocio bajo el nombre y los métodos del franquiciador.

El crecimiento de las franquicias hay que situarlo en el contexto de globalización que ha definido durante los últimos años al entorno económico; así pues, el sistema de franquicia se ha convertido en un vector relevante para impulsar la expansión de actividades como el comercio minorista u otros servicios personales. Por otra parte, la franquicia está participando en el proceso de homogeneización de las áreas comerciales y de las pautas de consumo. Un objetivo prioritario en el negocio del franquiciador es la búsqueda de la máxima homogeneidad transmitida por una imagen de marca perfectamente reconocible por el cliente y, por tanto, previsible para su decisión de consumo. La reproducción física de los establecimientos y la existencia de manuales propios de cada enseña son ejemplos

CUADRO 1

**Obligaciones del sistema de franquicia**

<b>Obligaciones del franquiciador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer y explotar con éxito un concepto comercial durante un periodo razonable antes del inicio de la red de franquicias</li> <li>– Ser titular de los derechos sobre los símbolos, marcas y demás elementos característicos</li> <li>– Impartir a sus franquiciados una formación inicial</li> <li>– Prestar asistencia comercial y/o técnica durante toda la vigencia del contrato</li> </ul>
<b>Obligaciones del franquiciado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dedicar sus máximos esfuerzos al desarrollo de la red de franquicias</li> <li>– Mantener la identidad común y la reputación de la red de franquicias</li> <li>– Proporcionar al franquiciador la información económica precisa para la dirección de una gestión eficaz</li> <li>– Autorizar al franquiciador el acceso a los locales y a la información del negocio</li> <li>– No divulgar a terceros el saber hacer facilitado por el franquiciador ni durante ni después del fin del contrato</li> </ul>
<b>Obligaciones continuadas de ambas partes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El franquiciador comunicará por escrito al franquiciado cualquier incumplimiento del contrato y le concederá, si procede, un plazo razonable para subsanarlo</li> <li>– Las partes deberán resolver sus quejas y litigios con lealtad y buena voluntad, mediante la comunicación y negociación directa</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia conforme al Código Deontológico Europeo de la Franquicia.



apropiados para destacar esa identidad corporativa.

La fórmula de la franquicia consigue un desarrollo pleno en España a partir de la década de los noventa y, desde ese momento, se observa cómo este tipo de relación entre un franquiciador y varios franquiciados se extiende hasta numerosas actividades, tal y como se analiza en este trabajo (parece haberse importado la filosofía americana de que todo es franquiciable).

**BASES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE FRANQUICIA**

La franquicia es un sistema de asociación contractual, basado en una colaboración estrecha y continuada entre dos empresas financieramente diferentes e independientes (franquiciador y franquiciado), tal y como se recoge en el cuadro 1. A través de un contrato, el franquiciador permite a cada franquiciado que reproduzca exactamente su sistema de explotación del negocio, y pone a su disposición, a cambio de una contraprestación económica

ca, su marca, su saber hacer y sus métodos comerciales y empresariales (Martín, Roncero y Sequeira, 2003).

La franquicia se apoya en tres pilares para desarrollar la actividad empresarial. La especialización permite conjugar la capacidad de atracción que tienen otras empresas con la diferenciación en productos y servicios propios de cada enseña. La optimización de la gestión supone la aplicación de modernas estrategias de gestión empresarial, comunicación, merchandising, técnicas de venta o de cualificación del personal. En un entorno de competencia, el asociacionismo facilita un posicionamiento adecuado aprovechando las economías de escala y la optimización de esfuerzos.

La elección de una estrategia para operar en el mercado depende del objetivo perseguido por la empresa franquiciadora dentro de su entorno competitivo. Las posibilidades del consumidor para adquirir un bien o servicio franquiciado van a estar condicionadas por la cobertura de mercado que decida desarrollar el franquiciador: distribución intensiva (utilización del mayor número posible de puntos de venta), distribución selectiva (orientada a mercados concretos y grupos de distribuidores específicos) y distribución exclusiva (control del proceso de distribución y de la imagen de marca).

Desde una vertiente práctica, cuando se analizan las cadenas de franquicia con mayores niveles de expansión, los factores de éxito se asocian a la marca, la facilidad de reproducción del negocio, la originalidad, la rentabilidad o la perennidad. Una franquicia, en tanto que comporta una estrategia de reiteración de la marca, se basa en una enseña muy conocida o en una marca con excelentes cualidades de comunicación. Al mismo tiempo, la franquicia es una técnica de reproducción únicamente apta para aquellos negocios que tengan unas condiciones mínimas para poder repetirse; no obstante, las franquicias más viables son aquellas que incorporan elevadas proporciones de originalidad y diferenciación. La franquicia, como cualquier



CUADRO 2

**Evolución del sistema de franquicia en el mercado español, 2007-2011**

	2007	2008	2009	2010	2011
Redes franquiciadoras	903	968	1.019	1.053	1.079
Establecimientos franquiciados	68.377	69.081	65.026	65.787	64.822
Facturación (millones euros)	20.301	20.869	19.081	19.167	18.990
Inversión (millones euros)	6.998	7.273	6.833	6.921	6.897
Empleo	383.137	398.470	368.280	366.648	359.527

FUENTE: Elaboración propia con datos de Tormo Asociados (2012).

otra actividad empresarial, está guiada desde la perspectiva de los beneficios y la rentabilidad. Finalmente, las franquicias de más éxito han sabido prolongar y adaptar el tiempo entre sus variables de negocio.

Las actividades franquiciadas se caracterizan por seguir unas directrices que son marcadas para toda la red de establecimientos y que buscan un funcionamiento uniforme en todas las unidades de negocio. En consecuencia, los consumidores pueden encontrarse una gestión común para un amplio número de establecimientos aunque estén implantados en entornos distintos y distantes.

Un negocio franquiciado inicia su actividad en un momento determinado e intenta conseguir una cuota de mercado aprovechando las ideas concretas que el franquiciador ha utilizado con anterioridad en unidades piloto. No obstante, el tamaño que tienen las redes franquiciadas y la estandarización de actividades entre los franquiciados confieren a este tipo de negocios una cierta lentitud para adaptarse a las nuevas demandas y tendencias del consumidor.

La localización conjunta de distintos negocios que se apoyan en el sistema de franquicia se explica por el principio de aglomeración y por el principio de comple-

CUADRO 3

**Sistema de franquicia por sectores, 2011**

	REDES		ESTABLECIMIENTOS		FACTURACIÓN		INVERSIÓN	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	MILLONES EUROS	%	MILLONES EUROS	%
Sector servicios	430	40	29.142	45	4.260	22	1.387	20
Actividad comercial	479	44	27.754	43	11.152	59	3.945	57
Hostelería	170	16	7.926	12	3.578	19	1.565	23

*FUENTE: Elaboración propia con datos de Tormo Asociados (2012).*



**FRANQUICIADORES Y FRANQUICIADOS**

A pesar de las dificultades económicas, que en el entorno empresarial se vinculan fundamentalmente con la falta de liquidez y la reducción de financiación, el número de enseñas franquiciadoras ha continuado creciendo durante el ejercicio 2011 hasta llegar a 1.079 (en 2010 se contabilizaron 1.053, en 2009 fueron 1.019 y en 2008 eran 968).

Durante el último año se han creado 145 nuevas redes con empresas en el sistema de franquicia, aunque también hay que apuntar que 119 redes han dejado de operar durante este ejercicio. Por sectores, la actividad comercial introduce 63 nuevas redes, el sector servicios consigue 56 enseñas nuevas y la hostelería llega hasta las 26 (las enseñas que dejan de operar en estos sectores son 55, 47 y 17, respectivamente).

El número de establecimientos operativos durante el año 2011 se ha cifrado en 64.822 y se ha producido un ligero retroceso con respecto al año anterior (había 65.787 establecimientos en 2010). A pesar de estas cifras, hay que apuntar que se han producido 3.238 aperturas durante el último año.

En cuanto a la propiedad de los establecimientos, un 28% (8.057) son propios, mientras que el 72% restante (46.765) son franquiciados. El mayor porcentaje de establecimientos propios aparecen en las actividades comerciales (42%), mientras que la participación más reducida se asocia a las franquicias del sector servicios (17%).

La expansión de las franquicias supera generalmente el mercado de origen; esto

mentariedad. Es decir, en el primer caso se demuestra que un número de establecimientos que ofertan los mismos productos obtendrían más ventas si están situados adyacentemente o próximos que, por el contrario, si estuvieran dispersos; el segundo principio plantea que los establecimientos que ofrecen productos que entran dentro del mismo proceso de adquisición incrementan sus ventas al situarse próximamente y complementar así las demandas del consumidor. Los cen-

tros comerciales se han convertido en el ejemplo más habitual de localización conjunta de negocios que pretenden cubrir la demanda global de los consumidores (comercio, restaurantes, cafeterías, cines, boleras, cervecerías...). En España, más de la mitad de los locales implantados en los centros comerciales están franquiciados, es decir, se ha aprovechado este formato comercial como una opción masiva para extender la red de los negocios franquiciados.

CUADRO 4

Sistema de franquicia en servicios, 2011

	ENSEÑAS FRANQUICIADORAS	ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS	FACTURACIÓN (MILLONES EUROS)	INVERSIÓN (MILLONES EUROS)	EMPLEO
Agencias inmobiliarias	14	732	70	23	2.456
Estética y belleza	63	2.282	350	110	6.139
Clínicas odontológicas	8	642	265	184	3.422
Consultoría	29	820	99	24	2.160
Cuidado personal	22	413	65	47	1.953
Energía renovable	12	281	56	11	781
Enseñanza	32	1.014	126	58	4.311
Ocio	12	337	81	45	2.358
Peluquería	22	1.046	236	103	5.964
Publicidad y comunicación	17	592	42	7	819
Reciclaje y consumibles	17	533	71	22	1.145
Servicio asistencial	14	353	61	19	1.333
Servicio automóviles	32	2.296	427	138	6.194
Servicio especializado	42	897	121	39	2.134
Servicio financiero	20	731	88	38	1.935
Servicio limpieza	9	247	30	10	1.216
Servicio transporte	11	2.065	486	190	9.609
Tintorería y lavandería	16	1.130	113	71	2.977
Vending	8	1.708	63	22	1.745
Viajes	24	3.667	1.205	117	10.343
Videoclubs y videocajeros	8	7.400	209	109	7.406

FUENTE: Elaboración propia con datos de Tormo Asociados (2012).

es, el número de franquiciados se extiende hasta zonas distantes que operan conforme a las condiciones establecidas por el franquiciador (estos negocios se desbordan hacia nuevos lugares donde puedan establecerse asociados que funcionen con la filosofía de la franquicia). De las 1.079 redes de franquicia que operan en España, un 15% es de origen extranjero (aglutinan 13.367 establecimientos, un 21% sobre el total) destacando aquellas que proceden de Francia (36), Italia (36), Estados Unidos (34) y Reino Unido (11).

La configuración de las redes de enseñanzas en el mercado español es variada. Por tamaño, oscilan entre las 250 enseñanzas que tienen más de 50 establecimientos franquiciados y las 51 enseñanzas que operan tan solo con 1 o 2 establecimientos franquiciados. La actividad comercial, igual que el sector servicios, tiene un 24% de enseñanzas con más de 50 establecimientos franquiciados, mientras que en la hostelería ese porcentaje llega al 19%.



La actividad económica de franquiciadores y franquiciados se puede resumir en los siguientes puntos (cuadro 2):

- Para 2011, la facturación de las enseñanzas que operaban en el mercado español se cuantificaba en 18.990 millones de euros y supuso un ligero retroceso respecto al ejercicio anterior de un 0,92%. La facturación más

cuantiosa se asocia a los establecimientos de comercio (58,7%) y la más reducida aparece en las enseñanzas de hostelería (18,9%).

- La inversión global de las enseñanzas de franquicia alcanzó la cantidad de 6.897 millones de euros durante el año 2011 y, por tanto, retrocede un 0,34% respecto a la efectuada en el

CUADRO 5

**Sistema de franquicia en actividades comerciales, 2011**

	ENSEÑAS FRANQUICIADORAS	ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS	FACTURACIÓN (MILLONES EUROS)	INVERSIÓN (MILLONES EUROS)	EMPLEO
Alimentación y supermercados	44	8.568	5.921	2.050	79.150
Cosmética	15	717	182	68	2.210
Dietética, herbolarios y parafarmacia	11	1.238	105	40	5.011
Fotografía	6	523	75	34	1.158
Informática	23	2.182	446	59	5.231
Joyería y bisutería	13	260	62	24	530
Juguetería	8	441	130	58	1.445
Mobiliario	56	1.213	727	192	7.866
Moda complementos	27	1.058	217	82	2.183
Moda femenina	39	1.718	695	280	6.097
Moda infantil y juvenil	36	1.611	378	129	3.453
Moda íntima	11	466	111	38	1.087
Moda masculina	13	488	95	39	995
Moda varios	20	571	176	85	1.533
Oficina y papelería	9	713	196	68	2.557
Óptica	7	770	175	94	2.042
Panadería y pastelería	15	577	168	60	2.776
Textil y decoración hogar	24	732	222	60	2.012
Deportes	10	1.077	334	228	6.016
Regalos	10	610	129	37	1.251
Tienda especializada	80	2.177	599	215	6.540

Fuente: Elaboración propia con datos de Tormo Asociados (2012).



**FRANQUICIAS POR SECTORES**

En el mercado español, tal y como muestra el cuadro 3, las franquicias quedan clasificadas en tres grandes grupos: sector servicios, actividades comerciales y hostelería. Las actividades comerciales cuentan con la representatividad más notable, puesto que concentran un 44% de las redes, un 43% de los establecimientos, un 59% de la facturación y un 57% de la inversión. Las franquicias del sector servicios tienen el mayor número de establecimientos (29.142, un 45% sobre el total) y la hostelería contabiliza la participación más reducida tanto en redes (170), establecimientos (7.926), facturación (3.578 millones de euros) e inversión (1.565 millones de euros).

Los cuadros 4, 5 y 6 resumen las principales cifras de la situación y aportación económica en cuanto a redes, establecimientos, facturación, inversión y empleo para cada una de las enseñas de franquici-

año anterior. En este caso, la actividad comercial concentra el 57,2% de inversión, en la hostelería se aplica un 22,7% y en el sector servicios el 20,1% restante.

– Durante el año 2011, el empleo también ha retrocedido en los establecimientos franquiciados hasta

situarse en 359.527 trabajadores totales (-1,9% respecto a 2010). En los tres últimos años se han producido minoraciones en la esfera laboral y, por tanto, quedan cada vez más lejos los casi 400.000 empleos conseguidos durante el año 2008.

CUADRO 6

Sistema de franquicia en hostelería, 2011

	ENSEÑAS FRANQUICIADORAS	ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS	FACTURACIÓN (MILLONES EUROS)	INVERSIÓN (MILLONES EUROS)	EMPLEO
Cafeterías	21	719	210	94	4.787
Cervecerías y tapas	33	922	394	177	6.601
Comida rápida	31	2.653	2.082	775	24.552
Heladerías	16	416	91	48	1.157
Restaurantes italianos	25	440	267	179	5.071
Restaurantes temáticos	29	655	379	232	6.598
Varios hostelería	15	2.121	155	60	2.703

FUENTE: Elaboración propia con datos de Tormo Asociados (2012).

CUADRO 7

Sistema de franquicia por comunidades autónomas, 2011

	REDES FRANQUICIADORAS		ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS		TASA DE PENETRACIÓN INTERTERRITORIAL (%)
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	
Andalucía	105	9,7	8.725	13,5	2,2
Aragón	25	2,3	1.764	2,7	2,6
Asturias	18	1,7	1.285	2,0	2,3
Baleares	13	1,2	1.217	1,9	1,8
Canarias	15	1,4	1.894	2,9	1,7
Cantabria	3	0,3	510	0,8	1,7
Castilla y León	31	2,9	2.833	4,4	2,3
Castilla-La Mancha	12	1,1	1.794	2,8	1,9
Cataluña	264	24,5	13.450	20,7	2,9
Comunidad Valenciana	132	12,2	7.423	11,5	2,7
Extremadura	13	1,2	1.097	1,7	2,2
Galicia	48	4,4	3.336	5,1	2,2
Madrid	330	30,6	13.999	21,6	3,4
Murcia	12	1,4	1.378	2,1	2,0
Navarra	10	0,9	969	1,5	3,1
País Vasco	26	2,4	2.647	4,1	2,1
La Rioja	5	0,5	398	0,6	2,4
<b>Total España</b>	<b>1.079</b>	<b>100,0</b>	<b>64.822</b>	<b>100,0</b>	<b>2,5</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos de Tormo Asociados (2012).

cias de las actividades que se encuadran en servicios, distribución comercial y hostelería:

- En el sector servicios (cuadro 4) aparece reflejada la información económica de un amplio y heterogéneo conjunto de actividades. En cuanto a enseñanzas, las cifras varían entre las 63 de estética y belleza y las 8 que tienen clínicas odontológicas, vending y videoclubs. El mayor número de establecimientos franquiciados aparece

en los videoclubs y videocajeros (7.400) y el menor se asocia a energías renovables (281). La facturación más cuantiosa se cifra en las enseñanzas de viajes (1.205 millones de euros) y la menor en los servicios de limpieza (30 millones de euros). La inversión más elevada se desarrolló en los servicios de transporte (190 millones de euros) y la menor en enseñanzas de publicidad y comunicación (7 millones de euros). Finalmente, el

empleo oscila entre los 10.343 trabajadores de enseñanzas de viajes y los 781 empleados de las enseñanzas de energías renovables.

- En las actividades comerciales (cuadro 5), la mayor representatividad recae sobre las 44 enseñanzas de alimentación y supermercados: cuenta con 8.568 establecimientos que facturan 5.921 millones de euros, invierten 2.050 millones de euros y emplean a 79.150 trabajadores. La actividad

más reducida se asocia a las 13 enseñas de joyería y bisutería que solo tienen 260 establecimientos, facturan 62 millones de euros, invierten 24 millones de euros y emplean a 530 trabajadores.

- En hostelería (cuadro 6), la mayor representatividad económica corresponde a las redes de comida rápida en número de establecimientos (2.653), facturación (2.082 millones de euros), inversión (775 millones de euros) y empleo (24.552); el mayor número de enseñas se localiza en la actividad de cervecería y tapas (33). La menor participación se vincula a las heladerías para todas las variables analizadas (16 enseñas, 416 establecimientos, 91 millones de euros en facturación, 48 millones de euros de inversión y 1.157 puestos de trabajo).

CUADRO 8

**Participación del sistema de franquicia por comunidades autónomas, 2011**

	FACTURACIÓN (MILLONES EUROS)	INVERSIÓN (MILLONES EUROS)	EMPLEO
Andalucía	2.556	928	36.207
Aragón	517	188	7.320
Asturias	376	137	5.331
Baleares	356	129	5.049
Canarias	555	201	7.861
Cantabria	149	54	2.118
Castilla y León	830	301	11.755
Castilla-La Mancha	525	191	7.445
Cataluña	3.940	1.431	55.817
Comunidad Valenciana	2.175	790	30.807
Extremadura	321	117	4.553
Galicia	977	355	13.844
Madrid	4.101	1.489	58.098
Murcia	404	147	5.719
Navarra	284	103	4.022
País Vasco	775	282	10.984
La Rioja	117	42	1.654

FUENTE: Elaboración propia con datos de Tormo Asociados (2012).

**FRANQUICIAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS**

La franquicia se presenta como una fórmula para expandir negocios e intentar captar la mayor cuota de mercado con el apoyo de los franquiciados. No obstante, la ubicación de los establecimientos es una variable fundamental que sopesan las cadenas franquiciadoras. Así pues, resulta frecuente que se marquen umbrales de población por debajo de los cuales no pueden implantarse los establecimientos franquiciados. Por tanto, la franquicia participa activamente en los contrastes territoriales y en la vertebración de los mercados.

La organización espacial de las franquicias permite constatar una distribución territorial selectiva y concentrada apoyada, por un lado, en las sedes centrales de los franquiciadores y, por otro, en los umbrales de demanda potencial marcados para el funcionamiento de los franquiciados. Se observa, por tanto, cómo los consumidores del entorno urbano tienen más probabilidades que los consumidores del entorno rural de contar entre su equipa-

miento comercial con redes de franquicias.

Los cuadros 7 y 8 resumen la situación de la franquicia en las distintas comunidades autónomas que, como nota general, presentan una asimetría notable entre regiones:

- Madrid (30,6%), Cataluña (24,5%) y Comunidad Valenciana (12,2%) son las comunidades autónomas que cuentan con más de un 10% de redes franquiciadas en el mercado español. Analizando los establecimientos franquiciados, Andalucía (13,5%) también supera ese porcentaje junto a las comunidades autónomas citadas –Madrid (21,6%), Cataluña (20,7%) y Comunidad Valenciana (11,5%)–.
- Las cifras de negocio de las enseñas de franquicia también muestran la concentración territorial. El mayor volumen de facturación se vincula a cuatro comunidades autónomas: Madrid (4.101 millones de euros), Cataluña (3.940 millones de euros), Andalucía (2.556 millones de euros) y Comunidad Valenciana (2.175 millones de euros). Por otra parte, los patro-

nes territoriales de inversión son bastante parecidos, aunque en este caso la situación se polariza aún más a favor de Madrid (1.489 millones de euros) y Cataluña (1.431 millones de euros). Finalmente, en el mercado de trabajo, Andalucía (36.207), Castilla y León (11.755), Cataluña (55.817), Comunidad Valenciana (30.807), Galicia (13.844), Madrid (58.098) y País Vasco (10.984) sobrepasan los diez mil puestos de empleo en establecimientos franquiciados. ■

**BIBLIOGRAFÍA**

- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005): *Distribución Comercial*. Tercera Edición. Civitas. Madrid.
- GAMIR, A. y MÉNDEZ, R. (1998): *Las cadenas de franquicias en España: estrategias empresariales y organización espacial*. Documento de Trabajo 2/98. Servilab, Laboratorio de Investigación del Sector Servicios. Madrid.
- MARTÍN, V.J.; RONCERO, A. y SEQUEIRA, A. (2003): *La franquicia*, Instituto Nacional de Consumo, Madrid.
- TORMO ASOCIADOS (2012): *Situación actual de la franquicia en España*, Tormo Asociados, Madrid. <http://www.tormo-asociados.es>