



## **TRABAJO FIN DE GRADO**

# **ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FRANQUICIAS MUNDIALES Y SUS CONTRAPRESTACIONES ECONÓMICAS.**

Grado en Administración y Dirección de Empresas



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**Alumno:** Alberto Giménez Girona

**Tutora:** María Natividad Guadalajara Olmeda

Valencia, Julio 2020

## **ACRÓNIMOS**

<b>AEF</b>	Asociación Española de Franquiciadores
<b>AÑO</b>	Nº años
<b>AUT</b>	Automoción
<b>CNENT</b>	Canon de entrada
<b>CNPUB</b>	Canon de publicidad
<b>COT</b>	Cotizada
<b>EE.UU.</b>	Estados Unidos
<b>EFF</b>	European franchise federation
<b>ESG</b>	Environmental, Social and Governance
<b>EST</b>	Nº de establecimientos
<b>EUR</b>	Europa
<b>FDD</b>	Documentos de Divulgación de Franquicias
<b>FERF</b>	Franchise Education and Research Foundation
<b>FTC</b>	Federal Trade Commission
<b>HOT</b>	Hotel
<b>IFA</b>	International Franchise Association
<b>IMP</b>	Impresión
<b>INCV</b>	Incremento de ventas
<b>INVINI</b>	Inversión inicial
<b>REG</b>	Regalías
<b>RESCR</b>	Restaurante/Comida rápida
<b>RESIND</b>	Resto de Industrias
<b>RESPAI</b>	Resto de Países
<b>RKG</b>	Ranking
<b>SAL</b>	Salud
<b>SERLIM</b>	Servicio de limpieza
<b>SOS</b>	Sostenibilidad

<b>VNT</b>	Ventas
<b>Dob. Cua.</b>	Doble cuadrado
<b>Lin.</b>	Lineal
<b>Exp.</b>	Exponencial
<b>Dob. Inv.</b>	Doble inverso
<b>Log Y, <math>\sqrt{X}</math></b>	Log Y Raíz Cuadrada X
<b>Log. X</b>	Logaritmo de X
<b>Mult.</b>	Multiplicativo

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	7
1.1 RESUMEN .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	7
1.4 RELACIONES CON LAS ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN .....	8
1.5 ANTECEDENTES .....	9
2. MODELO DE NEGOCIO DE LA FRANQUICIA.....	10
2.1 ORIGEN DE LA FRANQUICIA .....	10
2.2 IMPORTANCIA DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA .....	12
2.3. DEFINICIÓN Y COMPONENTES DEL MODELO DE FRANQUICIA.....	14
2.4 ESTABLECIMIENTOS PROPIOS VS FRANQUICIADOS .....	17
2.5 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO .....	20
2.6 SISTEMA DE PAGOS .....	21
2.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO .....	23
2.8 CLASES DE FRANQUICIAS .....	27
3. METODOLOGÍA .....	30
3.1 RECOGIDA DE INFORMACIÓN .....	30
3.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO Y VARIABLES .....	36
3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	36
3.3.2 VARIABLES.....	38
4. RESULTADOS .....	40
4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....	40
4.2 ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	49
5. CONCLUSIONES .....	65
6. LIMITACIONES .....	67
7. BIBLIOGRAFÍA.....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Evolución del Franchise Business Index desde el 2002 al 2017 .....	10
<b>Gráfico 2.</b> Número de enseñas de franquicias en España .....	12
<b>Gráfico 3.</b> Facturación de las franquicias en España .....	13
<b>Gráfico 4.</b> Número de establecimientos de las franquicias en España .....	18
<b>Gráfico 5.</b> País de origen de las franquicias incluidas en el Top 100 de 2019.....	31
<b>Gráfico 6.</b> Tipo de industria de las franquicias incluidas en el Top 100 de 2019 .....	31
<b>Gráfico 7.</b> Antigüedad de las franquicias incluidas en el Top 100 de 2019 .....	32
<b>Gráfico 8.</b> Histograma de las ventas (miles de millones de dólares) de las franquicias .....	40
<b>Gráfico 9.</b> Diagrama de Caja y Bigotes de las ventas (miles de millones de dólares) de las franquicias .....	41
<b>Gráfico 10.</b> Histograma de los incrementos de ventas de las franquicias.....	41
<b>Gráfico 11.</b> Diagrama de Caja y Bigotes de los incrementos de ventas de las franquicias .....	42
<b>Gráfico 12.</b> Histograma del número de establecimientos (miles de dólares) de las franquicias .....	42
<b>Gráfico 13.</b> Diagrama de Caja y Bigotes del número de establecimientos (miles de dólares) de las franquicias .....	43
<b>Gráfico 14.</b> Histograma del número de años franquiciando .....	43
<b>Gráfico 15.</b> Diagrama de Caja y Bigotes del número de años franquiciando .....	44
<b>Gráfico 16.</b> Histograma de los cánones de entrada (miles de dólares) de las franquicias .....	44
<b>Gráfico 17.</b> Diagrama de Caja y Bigotes de los cánones de entrada (miles de dólares) de las franquicias.....	45
<b>Gráfico 18.</b> Histograma de las inversiones iniciales (millones de dólares) de las franquicias .....	46
<b>Gráfico 19.</b> Diagrama de Caja y Bigotes de las inversiones iniciales (millones de dólares) de las franquicias .....	46
<b>Gráfico 20.</b> Histograma de las regalías (en tanto por 1 sobre ventas) de las franquicias .....	47
<b>Gráfico 21.</b> Diagrama de Caja y Bigotes de las regalías en tanto por 1 sobre ventas) de las franquicias.....	47
<b>Gráfico 22.</b> Histograma de los cánones de publicidad (en tanto por 1 sobre ventas) de las franquicias .....	48
<b>Gráfico 23.</b> Diagrama de Caja y Bigotes de los cánones de publicidad (en tanto por 1 sobre ventas) de las franquicias .....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Asignaturas relacionadas .....	8
<b>Tabla 2.</b> Requisitos para franquiciar .....	14
<b>Tabla 3.</b> Diferencias entre establecimiento franquiciado y propio.....	19
<b>Tabla 4.</b> Modelos de regresión simple utilizados .....	37
<b>Tabla 5.</b> Estadísticos descriptivos .....	40
<b>Tabla 6.</b> Coeficientes de correlación de Pearson .....	49
<b>Tabla 7.</b> Modelos de regresión lineal simple que determinan el ranking de franquicias .....	50
<b>Tabla 8.</b> Mejores modelos de regresión simple de los factores que determinan el ranking.....	51
<b>Tabla 9.</b> Modelos de regresión simple explicativos del ranking .....	52
<b>Tabla 10.</b> Modelo de regresión lineal múltiple del ranking .....	54
<b>Tabla 11.</b> Mejores modelos de regresión múltiple del ranking .....	54
<b>Tabla 12.</b> Modelos de regresión lineal simple que determinan las regalías (en tanto por 1 sobre ventas) .....	55
<b>Tabla 13.</b> Mejores modelos de regresión no lineal simple que determinan las regalías (en tanto por 1 sobre ventas).....	56
<b>Tabla 14.</b> Modelos de regresión simple explicativos de las regalías.....	56
<b>Tabla 15.</b> Regresión lineal simple de los factores que determinan la inversión inicial (millones de dólares).....	57
<b>Tabla 16.</b> Mejores modelos de regresión no lineal simple que determinan la inversión inicial (millones de dólares).....	59
<b>Tabla 17.</b> Modelos de regresión simple explicativos de la inversión inicial.....	59
<b>Tabla 18.</b> Modelo de regresión lineal múltiple de la inversión inicial (millones de dólares) .....	61
<b>Tabla 19.</b> Modelos de regresión lineal simple que determinan el canon de entrada (miles de dólares) .....	62
<b>Tabla 20.</b> Mejores modelos de regresión no lineal simple que determinan el canon de entrada (miles de dólares) .....	62
<b>Tabla 21.</b> Modelos de regresión simple explicativos del canon de entrada .....	63
<b>Tabla 22.</b> Modelo de regresión lineal múltiple del canon de entrada (miles de dólares) .....	64

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 RESUMEN**

El modelo de negocio de la franquicia ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años debido a la flexibilidad del negocio y a los múltiples beneficios que ofrece, tanto para el franquiciador como para el franquiciado. Sin embargo, son los franquiciadores los que fijan unilateralmente los importes que los franquiciados deben pagar para formar parte del sistema de franquicias, hecho que puede crear una ventaja a favor del franquiciador. Ante esta problemática, el objetivo de este Trabajo Fin de Grado (TFG) es identificar los posibles factores que determinan los pagos implícitos, tanto iniciales como periódicos, que los franquiciados tienen que abonar al franquiciador por el uso de los elementos y conocimientos de la franquicia, así como estudiar y analizar la composición del Top 100 de franquicias en el mundo. Para ello se lleva a cabo una descripción del sistema de franquicia con el fin de entender mejor este modelo de negocio y sus particularidades. Posteriormente, se realiza un estudio estadístico sobre las franquicias incluidas en el Top 100, analizando los sectores a los que pertenecen, el número de establecimientos y las ventas totales que tiene cada una, sus posiciones en el ranking, al igual que los pagos iniciales y periódicos que exigen: regalías, canon de entrada, inversión inicial y canon de publicidad. Todo ello con el objetivo de conocer más profundamente el funcionamiento de este modelo de negocio y ofrecer una propuesta de valor para los futuros franquiciados que quieran iniciarse en su propio negocio.

## **1.2 OBJETIVOS**

El presente TFG tiene como objetivo principal estudiar las principales franquicias del mundo a través de uno de los "Top 100 de mejores franquicias mundiales" de referencia e interpretar las posiciones de estas franquicias en el ranking, mediante el uso de una serie de variables relativas a las propias franquicias. Asimismo, con este TFG se pretende ayudar a aquellos emprendedores que deseen iniciarse en el mundo de la franquicia, a tomar decisiones sobre la elección de la franquicia mediante la interpretación de los resultados obtenidos sobre este modelo de negocio. Para lograr estos objetivos se abordarán los siguientes análisis que se detallan a continuación.

En primer lugar, se realizará un estudio del modelo de negocio de la franquicia en el cual se describirán los principales aspectos y características de la franquicia y las diferencias más significativas con respecto a otros modelos de negocio.

En segundo lugar, se procederá a realizar un análisis estadístico tomando como muestra el "Top 100 de mejores franquicias mundiales", en el cual se analizarán los factores que influyen en la determinación de sus posiciones en el ranking, entre los que se encuentran: las ventas, la antigüedad, los sectores y la sostenibilidad para corroborar la validez y la consistencia del Top.

Por último, se utilizarán los resultados del análisis estadístico para precisar los factores en los que se basan las franquicias a la hora de fijar los pagos que exigen a sus franquiciados y conocer, de esta forma, si estos se establecen de manera aleatoria, siguiendo los intereses del franquiciador, o si por el contrario responden a algún indicador.

## 1.4 RELACIONES CON LAS ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN

Para la realización del presente TFG ha sido imprescindible la comprensión de los conocimientos y conceptos adquiridos a través de las siguientes asignaturas del Grado de Administración y Dirección de Empresas, que se describen en la tabla 1.

**Tabla 1.** Asignaturas relacionadas

<b>Capítulo del TFG</b>	<b>Asignaturas Relacionadas</b>
1.5 Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía Mundial</li> </ul>
2.2 Importancia de la franquicia en España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía Española</li> </ul>
2.3 Definición y componentes del modelo de franquicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho de la Empresa</li> </ul>
2.4 Establecimientos propios vs franquiciados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Comercio Exterior</li> </ul>
2.6 Sistema de pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a las Finanzas</li> </ul>
3.2 Descripción del modelo y variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Econometría</li> <li>• Introducción a la Estadística</li> <li>• Métodos Estadísticos en Economía</li> </ul>
4. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos Estadísticos en Economía</li> </ul>
5. Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Financiera</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.5 ANTECEDENTES

La globalización y el uso intensivo de las nuevas tecnologías e Internet han permitido que se abran las puertas del conocimiento y que los consumidores conozcan las culturas y los distintos estilos de vida de todo el mundo. Las barreras culturales que había entre las diferentes naciones del mundo han ido desapareciendo poco a poco debido a la homogenización de los gustos de los consumidores que empiezan a interesarse por la cultura y la forma de vida de otros países.

La forma de consumo ha cambiado. Hoy en día los consumidores tienen la oportunidad de conocer nuevos productos y servicios ofertados en otros países, gracias a la facilidad para viajar que existe actualmente y a la información a la que pueden acceder a través de las nuevas tecnologías, lo que ha propiciado el deseo de los consumidores por asimilar las culturas de otros países incorporando nuevos productos a su estilo de vida. Es en este punto donde la franquicia toma un papel fundamental cubriendo estas necesidades emergentes.

Así mismo, el modelo de negocio de la franquicia proporciona grandes ventajas a las partes que intervienen en ella. Por una parte, para un emprendedor exitoso que se plantea internacionalizar su empresa es más rentable ceder el conocimiento de su negocio a cambio de unos pagos establecidos que abrir su propio establecimiento con lo que todo esto supone. Por otra parte, para alguien sin conocimientos que desea actuar como empresario, la franquicia le proporciona un conocimiento tácito del negocio y una formación y asesoramiento continuo acerca de la actividad operativa, además de empezar con un negocio ya probado y utilizar una imagen de marca conocida previamente (Silva, 2003).

Estos factores han propiciado el auge del sistema de franquicias a nivel mundial dando entrada a un modelo de negocio de rápido crecimiento y menor riesgo en cuanto que, debido al éxito probado del negocio y a la rápida puesta en marcha de los puntos de venta, el plazo de recuperación de la inversión es menor.

Solo en Estados Unidos (EE.UU.), conocido como la cuna del sistema de franquicias y donde se está desarrollando un mayor crecimiento, la actividad de este modelo de negocio representó el 2,33% del PIB de EE.UU. en 2016 facturando más de 674.000 millones de dólares y empleando a 7.336.000 personas. Desde 1950 hasta 2017 este modelo de negocio no ha parado de crecer de 100 a 3000 franquiciados por año en este mismo país, llegando a principios del 2017 a tener un total de 732.842.

En cuanto a los pagos que se le exigen al franquiciado, estos varían dependiendo del sector, no obstante, las cuantías medias de estos pagos se encuentran en torno a los 50.000 dólares en el caso de la inversión inicial y el 6,7% sobre las ventas mensuales en caso de las regalías (Pino, 2017).

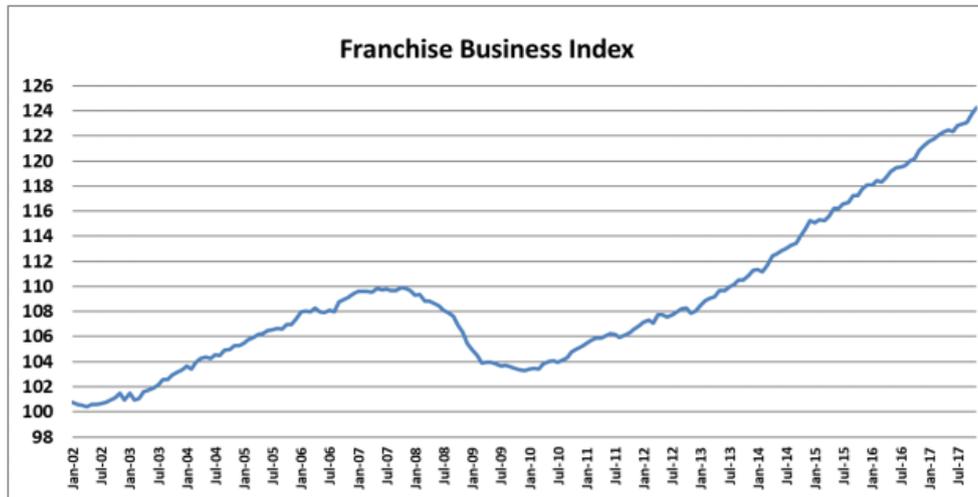
El Franchise Business Index es un índice que mide el tamaño y el crecimiento de la industria de la franquicia en EE.UU. mediante el uso de los siguientes indicadores:

- Empleo en negocios de franquicias
- Número de trabajadores por cuenta propia
- Tasa de desempleo

- Ventas al por menor de industrias intensivas en franquicias
- Índice de optimismo para pequeñas empresas
- Índice de condiciones crediticias para pequeñas empresas

En el gráfico 1 se muestra su evolución desde el año 2002 hasta el 2017. Se observa cómo el sector de las franquicias en EE.UU. ha crecido a un gran ritmo que solo la crisis financiera ha podido parar en los años 2008-2010 pero que ha recuperado ese crecimiento desde entonces (FERF, 2018).

**Gráfico 1.** Evolución del Franchise Business Index desde el 2002 al 2017



**Fuente:** Franchise Education and Research Foundation

## 2. MODELO DE NEGOCIO DE LA FRANQUICIA

### 2.1 ORIGEN DE LA FRANQUICIA

El inicio de las franquicias, como modelo de negocio, se remonta a 1858 cuando la empresa Singer, dedicada a la producción y comercialización de máquinas de coser a gran escala, se encontró con dos problemas a la hora de desarrollar su negocio. Por un lado, sus clientes desconocían tanto el funcionamiento de la máquina como sus utilidades por lo que no compraban este producto. Por otro lado, la empresa no contaba con suficientes fondos para producir máquinas de coser en masa. Fue entonces cuando a Isaac Singer, fundador de la compañía, se le ocurrió vender los derechos de sus máquinas a vendedores locales para que estos enseñaran a los consumidores el funcionamiento de dichas máquinas y estas pudieran ser vendidas fácilmente. De esta forma Singer dio solución a sus problemas ya que los vendedores locales le pagaban unas regalías a cambio de los derechos e informaban a los clientes acerca de su producto. Con ello Singer pudo obtener los fondos suficientes para producir sus máquinas en masa (Tormo Franquicias, 2020).

Posteriormente, alrededor de 1929, empresas estadounidenses como General Motors, intentando esquivar la ley antitrust impuesta por el gobierno americano, también apostó por el modelo de franquicia. General Motors recurrió a un contrato de asociación con sus distribuidores, el cual respetaba la independencia de las partes, pero permitía una colaboración muy estrecha entre la central y los distribuidores. En Europa, al mismo tiempo, la empresa francesa La Lanière de Roubaix empezó a utilizar la franquicia como forma para expandirse rápidamente y, en consecuencia, también lo hicieron sus beneficios (Franquicias.net, 2020).

Sin embargo, no fue hasta los años 50, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el modelo de negocio de las franquicias despegó en EE.UU. en el sector comida rápida con la aparición de cadenas como McDonald's, que fue la primera cadena en transmitir el know how a sus franquiciados.<sup>1</sup>

Esta expansión masiva de las franquicias se explica, por una parte, por la mejora de las condiciones sociales y laborales al finalizar la Segunda Guerra Mundial, que derivó en una reactivación del consumo y un auge en la expansión geográfica de la industria de comida rápida entre otras. Y por otra parte por el retorno de miles de soldados, con pocos conocimientos comerciales, pero con cierto capital para invertir, que vieron en las franquicias un negocio en el que emprender sin asumir el riesgo de crear una empresa propia por su cuenta.

Las franquicias les ofrecían la oportunidad de crear su propio negocio con asesoramiento sobre el mismo y con un sistema de negocio probado lo cual reducía el riesgo para el franquiciado que veía el éxito del negocio en la empresa de su franquiciador. Este crecimiento de la franquicia continuó en la década de los 60, con la expansión en otros sectores como el de las lavanderías, el inmobiliario o el de la educación.

Sin embargo, esta época de auge de las franquicias trajo consigo prácticas fraudulentas, lo que originó la fundación de la International Franchise Association (1960) y el posterior requisito de inscripción de las franquicias en un registro público de franquicias para controlar dichas actividades (Osta, 2006).

Desde entonces, la franquicia no ha hecho más que crecer llegando a su culminación y mayor éxito en la actualidad (Fleis, 2013) Cabe destacar que existe cierta relación entre los países más desarrollados y el crecimiento de la franquicia. Así pues, los países donde la franquicia ha tenido mayor éxito son: EE.UU., Japón y Canadá (Díez de Castro, 2004).

---

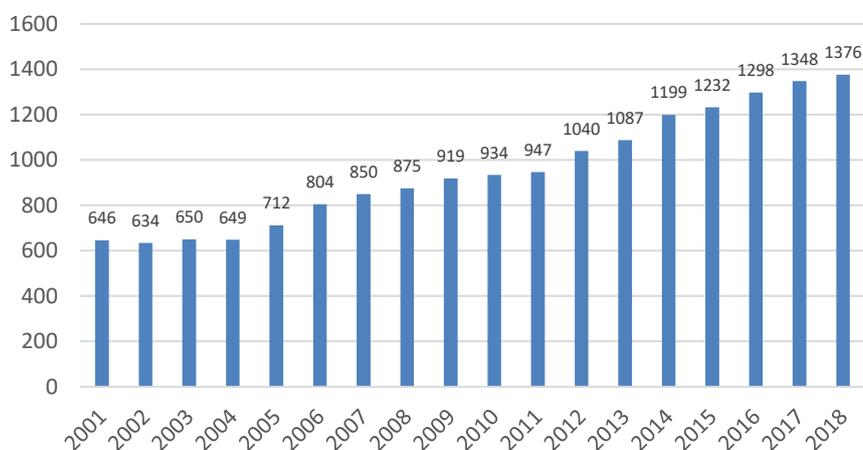
<sup>1</sup> McDonald's fue la primera compañía en desarrollar las normas y políticas del saber hacer de su modelo de negocio para sus concesiones elaborando todas las normas de su cadena de producción para que se pudiera reproducir en todos los establecimientos de la franquicia (Anzola, 2014).

En el caso de España, las primeras franquicias aparecieron a finales de los años 50 y principio de los años 60 con la entrada de redes conocidas como RODIER en 1957 y Spar Española en 1959. Durante las siguientes décadas, años 60 y 70, el crecimiento en el mercado de este modelo de negocio fue muy lento, registrándose solo 2 cadenas en la década de 1960 y 19 en la de 1970 (Fleis, 2013).

No fue hasta los años 80 cuando este modelo de negocio despegó en España con la entrada de franquicias, mayoritariamente francesas y, en menor medida, americanas en el sector de la comida rápida. Posteriormente en la década de 1990, la franquicia empezó a ser una realidad en España. Los sectores de moda, alimentación y restauración alcanzaron un desarrollo importante en estos años y, debido a la entrada de España en la Unión Europea, aparecieron las primeras enseñas de franquiciadores españoles, los cuales han ido creciendo enormemente hasta el día de hoy (Díez de Castro, 2004; Peral et al, 2012).

Según los últimos datos registrados por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), el 82,1% de las enseñas en España son de origen nacional. En las dos últimas décadas, el modelo de franquicia se ha consolidado como un modelo de éxito que no ha parado de crecer y que ha resistido a la crisis económica. Este hecho se certifica observando, en el gráfico 2, los datos del número de enseñas en España desde el 2001 hasta el 2018, que muestran cómo estas se han multiplicado por dos en estos años (AEF, 2019).

**Gráfico 2.** Número de enseñas de franquicias en España



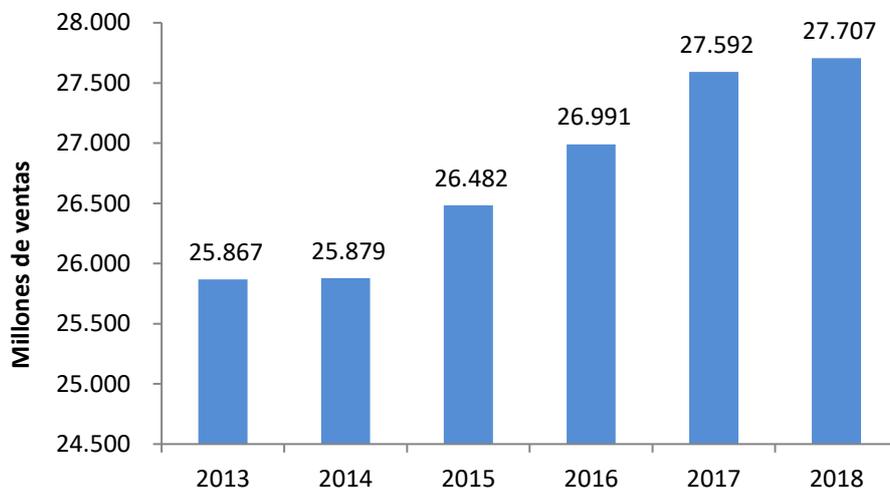
**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de AEF

## 2.2 IMPORTANCIA DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA

En los últimos datos registrados en la AEF se recoge que, en 2018, el sistema de franquicias estuvo integrado por 1.376 enseñas, lo que supuso un aumento en 28 unidades con respecto al año anterior 2017. Igualmente, entre franquicias propias y franquiciados, se registró un incremento de 2.999 llegando a alcanzar la cifra de 77.397 establecimientos en total en 2018.

La facturación global registrada en este mismo año de estos establecimientos fue de 27.707,2 millones de euros, incrementando la facturación del año anterior (27.592 millones de euros) y superando los resultados de los pasados cinco años (gráfico 3).

**Gráfico 3.** Facturación de las franquicias en España



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de AEF

Por sectores, el que más facturó fue el de la “Alimentación”, que ingresó 9.695,9 millones de euros, seguido de los sectores de “Comida rápida”, “Hostelería/Restaurantes/Hoteles”, y Servicios/Transportes que facturaron 2.790,9; 2.485,2 y 1.374,9 millones de euros, respectivamente.

El modelo de negocio de las franquicias consiguió crear 14.921 nuevos empleos en 2018, superando los índices generales de la economía en cuanto a generación de empleo se refiere y alcanzando la cifra de 293.872 personas empleadas (AEF, 2019).

Así mismo, según el informe sobre la situación de la franquicia en España de 2018 elaborado por Tormo Franquicias, la inversión media que tienen que desembolsar los franquiciados para abrir un nuevo establecimiento se sitúa en 43.000 euros y solo el 19% de los franquiciados asume una inversión inicial igual o superior a los 100.000 euros (Tormo Franquicias, 2020).

Como se ve reflejado en los datos analizados, el modelo empresarial de las franquicias es un modelo en auge; tanto el número de enseñas como las ventas han crecido en los últimos años y se espera que lo sigan haciendo en el futuro.

## 2.3. DEFINICIÓN Y COMPONENTES DEL MODELO DE FRANQUICIA

El código deontológico europeo de la franquicia, redactado por la Federación Europea de la Franquicia (2020), define la franquicia como sigue:

*“La franquicia es un sistema de comercialización de bienes y/o servicios y/o tecnología, que se basa en una colaboración estrecha y continua entre empresas financieramente separadas e independientes -el franquiciador y sus franquiciados-, mediante el cual el franquiciador concede al franquiciado el derecho, pero también le impone la obligación, de llevar a cabo un negocio conforme al concepto del franquiciador. Este derecho faculta y obliga al franquiciado -a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta-, a utilizar el nombre comercial del franquiciador, y/o la marca registrada y/o marca de servicio, el know-how, los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual; sobre la base de una prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco del contrato de franquicia (escrito) celebrado entre las partes para este fin.”*

Siguiendo esta definición, los elementos que intervienen en el modelo de franquicia son: los dos actores que intervienen en el contrato, el franquiciador y el franquiciado, la marca comercial, el know how y el contrato de franquicia.

El **franquiciador** es la persona física o jurídica que posee la marca comercial y el know how (el saber hacer) del negocio y los cede, mediante el contrato de franquicia, al franquiciado junto con todos los aspectos comerciales, que permiten identificar el negocio, y los conocimientos necesarios, para la puesta en marcha del negocio. A cambio, recibe unos pagos por parte del franquiciado.

Los elementos y características que debe tener un franquiciador para difundir su franquicia son las que se presentan en la tabla 2:

**Tabla 2.** Requisitos para franquiciar

Requisitos para franquiciar
1. Poseer una formula experimentada cuyo éxito haya sido probado. El franquiciador deberá probar su sistema de franquicia en los centros piloto y deberá haber tenido éxito en su actividad antes de crear la red de franquicia.
2. Ofrecer un producto o servicio que tenga un interés duradero para el público y que no esté basado en una novedad de consumo.
3. Notoriedad de la marca como consecuencia de que sus productos o servicio, marca, logotipo, etc., reconocidos entre los clientes.
4. El saber hacer de la marca debe ser secreto y tiene que ser fácilmente transmisible.

<b>Requisitos para franquiciar</b>
5. El franquiciador debe de estar poniendo en marcha o va a desarrollar una estrategia de expansión.
6. El producto o servicio debe diferenciarse de la competencia, bien en su forma de comercializarse o en el producto o servicio en sí, siendo fácilmente identificable en el mercado.
7. La venta del producto o servicio debe permitir obtener un margen suficiente para rentabilizar la actividad.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Díez de Castro (2004) y Alonso (2012)

El **franquiciado** es la persona física o jurídica que tiene derecho a usar la marca de la franquicia y a recibir asesoramiento y conocimiento sobre los procedimientos y sistema del negocio, mientras dure el contrato. Se podría decir que el franquiciado “compra” los conocimientos y experiencia del negocio de franquicia para ponerlos en marcha en su propio establecimiento, asumiendo de esta forma la gestión y el riesgo comercial y financiero del negocio.

La **marca** es un elemento esencial en el modelo de negocio de las franquicias ya que permite reducir el riesgo del franquiciado al usar un signo distintivo que el consumidor conoce previamente. El franquiciador, como pionero de la cadena, ha creado una imagen de su producto o servicio asociado a su marca, que ha calado en la mente de los consumidores; por tanto, cuando el franquiciado usa esta misma marca con los mismos signos distintivos en su establecimiento, los consumidores no ven este local como una nueva compañía sino como una sucursal del franquiciador. De esta forma, los riesgos comerciales de los franquiciados se reducen drásticamente.

En comparación con el modelo de negocio empresarial tradicional, en el cual los consumidores no conocen el producto ni la marca en un inicio, la franquicia se presenta como una herramienta para crecer y generar ingresos rápidamente, dado que ya se tiene una base sólida de clientes desde el primer día de funcionamiento del negocio.

Otro elemento esencial de la franquicia, que está estrechamente unido a la marca, es el **know how** o saber hacer. Este es el mayor activo intangible que posee una empresa y se refiere *“a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector de actividad de su mercado.”* (Mérida, 2019).

El know how tiene que ser fácilmente transmisible para que se le pueda asociar un determinado valor económico, de lo contrario el franquiciado no vería rentable realizar los pagos iniciales y periódicos al franquiciador: el canon inicial y las regalías, respectivamente. Este saber hacer se recoge en el Manual de Operaciones el cual es transmitido al franquiciado en el momento de firmar el contrato de franquicia y en el que se abordan los diferentes procedimientos, controles y aspectos técnicos y de gestión que se deben llevar a cabo para el buen funcionamiento del negocio.

A pesar de que el know how se recoge en el manual para que el franquiciado tenga estos conocimientos abstractos por escrito y pueda seguir los procedimientos e instrucciones a la perfección, este no se mantiene estable con el tiempo. "El know how "está vivo", "a medida que el mercado cambia y la empresa se desarrolla y adapta, el 'know how va creciendo" y se va optimizando aprovechándose de las experiencias y propuestas de mejoras que aportan los franquiciados y los potenciales franquiciados (Infofranquicias, 2020).

El último elemento que interviene en la franquicia es el **contrato de franquicia** que, según un informe llevado a cabo por el Estudio Canudas (2020) se define como sigue *"El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciante y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el saber hacer (know how).*

Este debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de ambas partes. Sin embargo, existe poca legislación al respecto por lo que en muchos casos favorece al franquiciador en cuanto que este elige los establecimientos que se franquician y los que se explotan por cuenta propia, siendo estos últimos, en muchos casos, los más rentables.

De la misma manera, generalmente los franquiciadores ofrecen los mismos contratos a todos sus franquiciados, dejando inamovibles los aspectos más importantes del mismo. El franquiciado tiene poco margen de decisión, prácticamente no existe la negociación sobre las cláusulas del contrato y cuando se da nunca son sobre aspectos económicos. Prácticamente la única decisión que el franquiciado puede tomar, en la mayoría de los casos, es si acepta o no el contrato (Díez de Castro y Rondán, 2004).

En España, las franquicias están reguladas en el Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero que regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores y en el artículo 62 de la ley de Comercio Minorista 7/1996 (Mariscal & Abogados, 2020).

Esta regulación solo menciona que los tres elementos esenciales del contrato de franquicias que son los siguientes:

- La cesión de uso de una marca, o imagen corporativa, o presentación uniforme de locales o medios de transporte.
- La aportación de conocimientos técnicos o saber hacer ("know how").
- El soporte comercial y/o técnico por parte del franquiciador.

Sin embargo, no especifica las particularidades del contrato ni las cláusulas que lo componen, por lo que es necesario acudir a las normas generales de contratación mercantil y a contratos similares como el de distribución o el de concesión (Larrea, 1995).

Es por ello por lo que se debe determinar y especificar minuciosamente la relación entre el franquiciado y franquiciador, así como sus respectivos derechos y obligaciones para atenuar los problemas de oportunismo.<sup>2</sup>

Los principales elementos que se incluyen en el contrato de franquicia son: las obligaciones y derechos del franquiciador y franquiciado, los pagos que el franquiciado debe abonar al franquiciador, la exclusividad territorial, la duración y condiciones de finalización del contrato, la fijación de precios y la compra de suministros.

Además, dentro del contrato se suele incluir, por una parte, el acuerdo de confidencialidad, que según Euriux abogados (2020) se refiere a *“un acuerdo mediante el cual ambas partes comparten alguna información relevante y se obligan a mantenerla en secreto y usarla únicamente para los fines estipulados y propios del funcionamiento del negocio”* (...) ya que *“para el buen funcionamiento del negocio, es normal que el franquiciador revele datos sobre productos, proveedores, clientes, organización, know-how, estrategias, finanzas, etc.”* Por otra parte, también se suelen incluir una cláusula de no competencia *“que impide al franquiciado desarrollar una actividad que compita con la franquicia, tanto durante el contrato de franquicia, como una vez finalizado debido a la necesidad del franquiciador de proteger su know how.”* (Peñaoschoa & Granados Abogados, 2020).

## 2.4 ESTABLECIMIENTOS PROPIOS VS FRANQUICIADOS

Las franquicias siguen dos estrategias para expandir su cadena:

1. Estrategia monocanal en la cual se crean unidades propias al principio para establecer el método estandarizado de éxito de la franquicia, pero la expansión se realiza únicamente usando establecimientos franquiciados.
2. Estrategia dual en la que las cadenas recurren a establecimientos propios y franquiciados para expandirse diversificando de esta manera el riesgo (Diez de Castro et al, 2004).

En España según Rondán et al (2005), se ha llegado a la conclusión de que el sistema de franquicias en España presenta una estructura dual representada por entre un 71% y un 75% de unidades franquiciadas y entre un 25% y un 30% de unidades propias, siendo éstas últimas más eficientes que las franquiciadas y midiendo esta eficiencia en términos de ventas por empleado. Además, las unidades propias presentan un mayor número de empleados por término medio, lo que indica un mayor tamaño de los establecimientos propios.

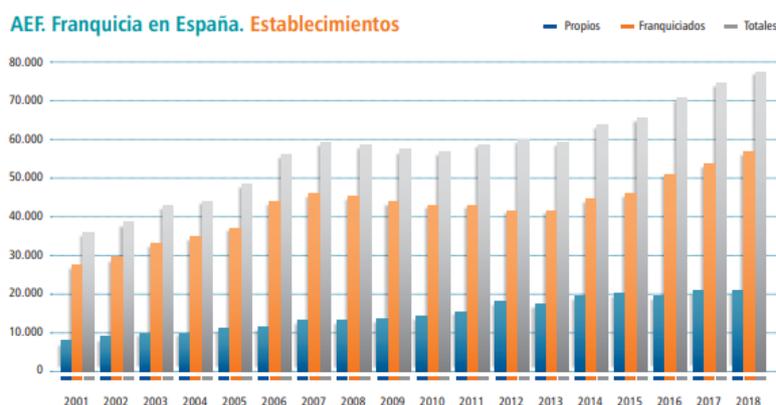
---

<sup>2</sup> El oportunismo por parte del franquiciado se da cuando este aprovecha la posición que le da la franquicia para maximizar sus resultados en detrimento del franquiciador y de toda la cadena de franquicia, por ejemplo, rebajando la calidad de los productos que oferta. Por parte del franquiciador, el oportunismo puede aparecer cuando busca maximizar su beneficio a corto plazo a través de los pagos cobrados a sus franquiciados desentendiéndose de sus obligaciones y dejando de esta forma que, tanto la cadena como la marca, pierdan su valor (Pérez-Serrabona, 2014).

De este informe también se desprende que los sistemas de franquicias, a la hora de decidir entre expandirse con unidades propias o franquiciadas han seguido la teoría de la Extensión del Riesgo<sup>3</sup> o la teoría de Escasez de Recursos<sup>4</sup> antes que la teoría de Agencia<sup>5</sup> (Rondán et al, 2005).

Según el informe de 2019 de la franquicia en España emitido por la (AEF), en el cual se incluyen los principales indicadores de crecimiento de las franquicias en 2018, de los 77.397 locales de franquicia funcionando en España, 20.644 eran de carácter propio y los 56.753 restantes franquiciados, lo que supone que el 73% de los establecimientos estaban dirigidos por franquiciados y el resto 26% por establecimientos propios, tal como indicaba el estudio anterior. Esta diferencia porcentual entre establecimientos franquiciados frente a los establecimientos propios se ha mantenido estable a lo largo del tiempo, tal como se observa en el gráfico 4 (AEF, 2019).

**Gráfico 4.** Número de establecimientos de las franquicias en España



**Fuente:** La Franquicia en España 2019 (AEF 2019)

Estos datos nos llevan a cuestionarnos porqué un empresario con cierto éxito y con una marca reconocida en el mercado, prefiere franquiciar sus establecimientos en vez de crecer por su cuenta.

<sup>3</sup> La teoría de la Extensión del Riesgo expone que los franquiciadores deciden explotar como unidades propias aquellos establecimientos que le parecen más interesantes o le proporcionan una mayor rentabilidad y ofrecen las unidades que tienen un mayor riesgo asociado para que sean franquiciadas (Diez de Castro, y otros, 2004).

<sup>4</sup> La teoría de Escasez de Recursos afirma que el sistema de franquicia decide expandirse mediante unidades franquiciadas porque no dispone de los recursos necesarios para crecer de forma propia. Dichos recursos a los que tiene acceso al franquiciar son el capital humano del franquiciado, financiación a muy bajo coste y conocimiento que el franquiciado aporta sobre el mercado local (Baena, 2010).

<sup>5</sup> La teoría de Agencia indica que los franquiciadores deciden expandirse con unidades propias o franquiciadas dependiendo del coste de supervisión. Mediante el sistema de franquicia, el franquiciado es el encargado de gestionar su negocio por lo tanto es el último interesado en maximizar sus esfuerzos y rentabilizar su inversión. Consecuentemente los franquiciadores tienen menos necesidad de controlar estos establecimientos frente a las unidades propias donde los intereses de los empleados y del franquiciador no siempre están alineados (Diez de Castro, y otros, 2004).

En la actualidad el modelo de franquicia es el más utilizado por los empresarios para crecer ya que la franquicia permite el rápido desarrollo en los mercados y una rápida recuperación de la inversión debido a las grandes ventas que genera. Pero ¿cuáles son los aspectos que diferencian estas dos formas de expandirse? La tabla 3 muestra las principales diferencias entre expandirse con un establecimiento propio y franquiciando.

**Tabla 3.** Diferencias entre establecimiento franquiciado y propio

<b>Franquiciado</b>	<b>Propio</b>
Contrato de cooperación con el franquiciado.	Mayor control sobre las filiales.
Mayor motivación de los franquiciados por dirigir su propia empresa.	Menor compromiso del personal con los resultados.
Inversión y gastos de apertura soportados mayoritariamente por el franquiciado.	La inversión y gastos de apertura de los establecimientos son soportados en su totalidad por la compañía.
Menos gastos de personal, cada franquiciado gestiona su propia plantilla.	La expansión del negocio a través de filiales exige un incremento del personal y, en definitiva, un espectacular aumento de los costos asociados.
Mayor velocidad de crecimiento y cobertura de mercado.	La expansión está condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
Gastos publicitarios compartidos entre franquiciador y franquiciado	Gastos publicitarios soportados en su totalidad por la empresa.
La imagen del negocio y de la marca está en manos de terceros.	La imagen del negocio depende directamente de las acciones de la empresa.
El incentivo que tiene el franquiciado por conseguir el éxito y buenos resultados en su propio negocio facilita la gestión de los locales.	El hecho de tener todo el personal de las filiales a cargo de la empresa , dificulta la gestión de las mismas.
Mayores economías de escala debido a la mayor rapidez de crecimiento.	La lentitud en la expansión provoca que se creen menos economías de escala.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de diversas fuentes: Alonso (2012); Mosquera (2010); Tormo (2013); Diez de Castro y Rondán (2004) y Diez de Castro et al (2004)

## 2.5 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO

Llegados a este punto es conveniente mencionar las distintas obligaciones que tienen las dos partes implicadas en el modelo de franquicia, el franquiciador y el franquiciado.

### Obligaciones del franquiciador

Entre las múltiples obligaciones que recaen sobre el franquiciador cabe destacar:

- Transmitir el conocimiento del negocio, esto es, los elementos del sistema de franquicia, en particular el know-how. Para ello el franquiciador deberá formar al franquiciado, en primera instancia de forma más exhaustiva para que adquiera los conocimientos necesarios para la puesta en marcha del negocio, y en segunda instancia, de manera continuada para mantener al franquiciado al día de los progresos y mejoras al sistema de franquicia (Pérez-Serrabona, 2014).
- Proporcionar asistencia comercial y/o técnica a los franquiciados, de forma permanente, mientras dure el contrato de franquicia. Esta asistencia se puede conceder en aspectos financieros, estadísticos, de marketing, de promoción de ventas y/o relaciones públicas, según las necesidades del franquiciado (Barquero, 2011).
- Tener registrados todos los signos distintivos de la franquicia, así como la marca comercial.
- Proteger al franquiciado de las posibles reclamaciones de terceros sobre la propiedad industrial concedida (Pérez-Serrabona, 2014).
- Facilitar el contacto con los proveedores que necesite el franquiciado para la realización de la actividad económica o suministrar él mismo las mercancías necesarias al franquiciado.
- Conceder el derecho de la exclusividad territorial al franquiciado para que solo se localice un local en cada zona geográfica concreta y evitar así la competencia directa entre establecimientos de la misma franquicia.
- Realizar publicidad de la marca a nivel nacional. El franquiciador es el encargado de la publicidad que tiene que ver con la imagen y la notoriedad de la marca. Esta publicidad cubre la totalidad del mercado afectando a todos los establecimientos de la cadena.
- Realizar estudios de mercado sobre ventas potenciales en el territorio, competidores, comportamientos del consumidor etc. para seleccionar un emplazamiento donde ubicar los locales franquiciados.

## Obligaciones del franquiciado

Por otra parte, las principales obligaciones inherentes al franquiciado son las siguientes:

- Colaborar con el franquiciador para mejorar el modelo de franquicia o lanzar nuevos productos y servicios al mercado observando las necesidades de los consumidores.
- Abonar el canon de entrada y las regalías sobre las ventas o ingresos según lo acordado en el contrato de franquicia.
- Operar en el mercado la franquicia otorgada por el franquiciador, es decir, está obligado a explotar la empresa franquiciada y de esta forma colaborar con el crecimiento económico del patrimonio empresarial transmitido (Pérez-Serrabona González, 2014).
- No revelar los secretos empresariales ni el know how de la compañía, ni durante el contrato ni después de su finalización. Para tal fin se suele incluir en el contrato de franquicia una cláusula de no competencia (Cámara de comercio de Cúcuta, 2020).
- Respetar las directrices marcadas por el franquiciador sobre los métodos y técnicas que se deben llevar a cabo para el buen funcionamiento del negocio y sobre las normas referidas a la disposición, tanto de los elementos distintivos, como de los elementos decorativos y funcionales, en el establecimiento comercial.
- Llevar a cabo la publicidad específica adaptada a su zona geográfica. El franquiciado debe utilizar un porcentaje de sus ventas o una cantidad fija, establecido previamente en el contrato de franquicia, para promocionar la franquicia a nivel local, en el caso en el que se exija tal pago.

En resumen, estas son las principales obligaciones que deben respetar cada una de las partes implicadas para aspirar al éxito del negocio y para que las dos partes salgan beneficiadas de este acuerdo, ya que cada obligación mencionada otorga un derecho a la parte contraria.

## 2.6 SISTEMA DE PAGOS

Una parte importante de la relación entre el franquiciador y el franquiciado recae sobre el sistema de pagos sin el cual el modelo de franquicia no tendría sentido. El franquiciado debe proporcionar al franquiciador una serie de pagos como contraprestación por los elementos que este último le cede y la formación y asesoramiento que le presta. Se pueden establecer cuatro conceptos clave por la compensación del franquiciado al franquiciador:

- **Canon de entrada:** es la cuantía que el franquiciado debe satisfacer una vez firmado el contrato para formar parte del sistema de franquicia. Normalmente este desembolso se realiza una sola vez, aunque algunas franquicias solicitan de nuevo este pago en el momento de la renovación del contrato de franquicia. Este pago se justifica por el derecho que recibe el franquiciado a utilizar la marca comercial, la formación inicial, en la cual se transmite del know how, los métodos del sistema del sistema y la exclusividad territorial (López, Martínez y Ridaó, 2001).
- **Regalías:** son pagos periódicos, normalmente mensuales, (aunque pueden ser anuales) que el franquiciado debe satisfacer al franquiciador como compensación por las tareas de supervisión, asesoramiento, apoyo y formación continuada que este le brinda. Una práctica muy común utilizada principalmente por franquicias de producción y de distribución (en las que el producto que se oferta es producido por el mismo franquiciador o este selecciona al proveedor que suministra el producto) es la de no exigir regalías a sus franquiciado. En estos casos, se aplica un sobrecoste sobre los productos adquiridos por los franquiciados reduciendo de esta forma el esfuerzo del franquiciador por supervisar las ventas de sus respectivos franquiciados (Alonso, 2012 y Mariz et al, 2007).
- **Canon de publicidad:** es el porcentaje sobre las ventas o beneficios o cantidad monetaria que el franquiciado debe abonar al franquiciador para que este realice las campañas de publicidad pertinentes, a nivel local o nacional, de forma conjunta para toda la cadena. Existe otra fórmula de abonar este canon de publicidad que consiste en que los franquiciados realicen aportaciones a un fondo de marketing que es gestionado por el franquiciador para que este realice las campañas de publicidad y promoción de la franquicia a nivel nacional. Esta fórmula es utilizada en las franquicias que tienen una gran presencia internacional y que están muy extendidas mundialmente (Alonso, 2012).
- **Otros conceptos:** Se refiere al pago por los elementos que comparten el franquiciador y franquiciado, debido a la relación de cooperación que mantienen, los cuales varían según la cadena de franquicia. En unos casos, son elementos en los que el franquiciador ha realizado una gran inversión y que el franquiciado debe abonar la parte proporcional que le corresponda, y, en otros casos, son pagos exigidos por el franquiciador para asegurarse de que se realizan las actividades establecidas en el contrato de franquicia. Entre los pagos más comunes dentro de esta categoría cabe destacar: los pagos para compensar la formación tanto inicial como continua que proporciona el franquiciador a los franquiciados, la parte proporcional que le corresponde al franquiciado para contribuir en la innovación y mejora del sistema de franquicia o el pago como contraprestación por los servicios especiales que el franquiciado solicite al franquiciador (Díez de Castro, 2004).

## 2.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO

La franquicia es un modelo de negocio cooperativo, como se ha comentado con anterioridad, que aporta beneficios tanto al franquiciador como al franquiciado. Se trata entonces de un modelo ganar-ganar que permite: por una parte al franquiciador expandir su marca y negocio de forma rápida sin tener que invertir una gran cantidad de fondos propios para ampliar la cadena, como ocurre con las filiales, y por otra parte, permite al franquiciado, crear su propia empresa asumiendo menos riesgo por el hecho de emprender un negocio cuyo éxito ya ha sido probado previamente. Sin embargo, el modelo de negocio de la franquicia, también acarrea ciertas desventajas para las dos partes que intervienen.

Según Ulloa, (2012); Uhrig et al, (2017); Estudio Canudas, (2020); Fontana, (2019) y Valdés, (2010) las principales ventajas y desventajas que asumen el franquiciador y el franquiciado al optar por el modelo de negocio de la franquicia como medio para competir en el mercado son las que siguen.

### Franquiciador

#### Ventajas

- Rapidez y agilidad en la expansión. El sistema de franquicia permite al franquiciador acelerar el crecimiento de su cadena utilizando infraestructura ajena.
- Fortalecimiento de la marca. Al introducir el negocio en nuevos mercados se consigue que más público conozca la marca y pruebe los productos. Así se afianza la marca, tanto a nivel nacional como internacional.
- Menor gasto publicitario y mayor difusión. Al utilizar una marca reconocida globalmente y usar un método de funcionamiento común, ofertando productos muy similares o iguales en todos los locales de la franquicia, en muchas ocasiones la publicidad se podrá realizar de forma única para todos los establecimientos. De esta forma el gasto en publicidad es mucho menor que en un modelo tradicional y llega a una mayor cantidad público.
- Economías de escala. A medida que se van creando nuevos establecimientos, se van optimizando tanto la producción como las compras a la vez que se consigue una eficiencia en costes al perfeccionar el modelo de franquicia con la experiencia. De esta forma, se logran precios más competitivos y mejores condiciones comerciales.

- Facilidad y eficiencia del modelo de negocio. Se pone a disposición del franquiciado toda la información y el conocimiento requerido para el buen funcionamiento del negocio, mediante el manual de franquicia, así como unas instrucciones minuciosas sobre las operaciones diarias que este debe desempeñar, transmitiendo así un modelo de éxito probado que el franquiciado puede poner en marcha sin grandes esfuerzos por parte del franquiciador.
- Utilización del conocimiento que el franquiciado tiene del mercado local. Su experiencia y conocimiento puede servir para adaptar el modelo de negocio a dicho mercado.
- Opción de ampliar el negocio con capital de terceros. Al crear nuevos puntos de venta, es el franquiciado el que aporta la mayor parte del capital. Muchos empresarios utilizan la franquicia como método para financiarse, ya que a cambio de permitir al franquiciado usar la marca y transmitirle el know how de la cadena, este último les recompensa con el pago de una contraprestación económica inicial y continua.
- Diversificación de los ingresos. El franquiciador recibe ingresos por la explotación económica de sus propios establecimientos de franquicia, pero también por el canon de entrada y las regalías periódicas que los franquiciados le abonan.
- Menor gasto en personal. El franquiciado es una empresa independiente y se hace cargo de la relación con su personal por lo que el franquiciador solo se tiene que hacer cargo del personal de sus establecimientos propio.

## **Desventajas**

- Riesgo de desprestigio de la marca. Las acciones del franquiciado afectan directamente a la marca de la franquicia.
- Menor capacidad de imposición. Al tratarse de empresas independientes que cooperan, el franquiciador tendrá que comentar con sus franquiciados las acciones que desee incorporar al modelo de franquicia.
- Riesgo de que el franquiciado copie el modelo de negocio y se convierta en un competidor directo. Para evitarlo, el franquiciador suele incluir una cláusula de no competencia en los contratos de franquicia.
- Disminución de la rentabilidad por establecimiento. El franquiciador solo recibe un porcentaje de la facturación o beneficio total de los establecimientos franquiciados.

- Posibilidad de seleccionar a franquiciados no idóneos. Por el afán de aumentar el posicionamiento de la franquicia y aumentar los ingresos de la misma se puede caer en la tentación de elegir a los candidatos por su capacidad económica en vez de por su profesionalidad.
- Gran desembolso inicial para la creación y comprobación del sistema de franquicia mediante la puesta en marcha de unidades piloto.
- Relación no jerárquica entre los miembros de la cadena lo cual puede desencadenar relaciones tensas y/o enfrentamientos. Muchas desavenencias entre el franquiciado y el franquiciador derivan de la desconfianza y/o indisciplina del franquiciado por los controles impuestos por el franquiciador o porque el franquiciado no cumple con los pagos establecidos (Díez de Castro, 2004).

## **Franquiciado**

### **Ventajas**

- Trabajar con una marca reconocida y con un público fiel a la misma lo que disminuye el riesgo inherente al emprender un nuevo negocio.
- Permite usar el know how de la franquicia, un saber hacer probado y exitoso que optimiza el funcionamiento del negocio.
- Se beneficia de las economías de escala del franquiciador y de la publicidad de la franquicia.
- Recibir asistencia permanente en las áreas que necesite, lo cual permite al franquiciado acceder a un sector sin tener conocimiento ni experiencia en el mismo.
- Mayor posibilidad de éxito para una PYME. Este negocio está respaldado por el éxito probado del sistema de franquicia del franquiciador lo cual aumenta la probabilidad de éxito de las PYMES, que se aprovechan de los beneficios que tienen las grandes empresas en cuestiones financieras, administrativas, organizativas, etc.
- No existe relación laboral con el franquiciador. El franquiciado actúa como empresario independiente, moldeando su propio negocio lo que le proporciona una motivación añadida.
- Mayor facilidad para conseguir recursos financieros. Para un pequeño empresario será más fácil conseguir financiación de un banco si emprende con un proyecto de franquicia que si desarrolla un proyecto propio. Además, en algunos casos es el propio franquiciador quien ofrece facilidades de financiación.

- Exclusividad de la franquicia en una zona geográfica concreta. El franquiciado se aprovecha del fondo de comercio que tiene el franquiciador y evita la competencia entre los demás establecimientos de la franquicia.
- Gasto de marketing reducido. Se beneficia de la publicidad y promoción que el franquiciador realiza de la franquicia en el ámbito nacional.

## Desventajas

- Pérdida relativa de independencia empresarial. Debe seguir los controles y procedimientos impuestos por el franquiciador, no puede dirigir el negocio libremente como en un negocio de creación propia.
- No es el propietario de la marca comercial ni de los signos distintivos y debe pagar unos cánones por hacer uso de ellos.
- Los resultados o acciones negativas del franquiciador o de los franquiciados afectan directamente a su reputación.
- Actuación limitada geográficamente. Solo puede realizar su actividad en el territorio designado por el franquiciador.
- Inversión elevada para actuar bajo el sistema de franquicia. Debe asumir, no solo los costes de crear un nuevo negocio sino también el canon de entrada que debe pagar al franquiciador por formar parte de la franquicia.
- No se dispone del total de beneficios que genera el establecimiento, debe aportar un porcentaje de estos al franquiciador.
- Dependencia de las habilidades empresariales y de la profesionalidad del franquiciador. Es este último el encargado de transmitir los conocimientos de la franquicia y de proporcionar el asesoramiento que el franquiciado necesite por lo que una mala transmisión del conocimiento de este puede poner en riesgo la viabilidad del proyecto.
- Riesgo de no poder continuar explotando la actividad económica, ya que esta está supeditada al contrato de franquicia. En algunos casos, al finalizar el contrato no cabe la posibilidad de renovación o bien el franquiciador, llegado el momento, puede decidir no renovar dicho contrato.
- Margen de actuación reducido. El franquiciador es quien toma las decisiones en última instancia sobre las aportaciones que el franquiciado pueda hacer para mejorar el negocio o para lanzar nuevos productos o servicios al mercado.

- En el caso de que la cadena de franquicia caiga en bancarrota, el franquiciado cae con ella perdiendo el canon de entrada y todos los esfuerzos comerciales que ha realizado en la franquicia (Díez de Castro, 2004).

## 2.8 CLASES DE FRANQUICIAS

De acuerdo con Gallástegui Armella Franquicias (2020); Grau (2020); Franquicy (2020) y Sánchez (2010), existen múltiples clases de franquicia que han ido surgiendo a lo largo de la historia, según iban apareciendo empresas que necesitaban un modelo de negocio más específico. Las más habituales eran, y siguen siendo, las franquicias industriales, utilizadas principalmente por las cadenas de comida rápida, pero a medida que otras empresas de diferentes sectores se iban interesando por este tipo de negocio, fueron apareciendo nuevas modalidades de franquicia.

Así pues, se puede clasificar las franquicias conforme diferentes criterios: la actividad que desarrolla, la relación entre franquiciador y franquiciado, el número de establecimientos o la ubicación de la misma y el espacio que ocupa en el establecimiento.

### A) Según la actividad que desarrolla

#### Franquicia industrial

En esta clase de franquicia tanto el franquiciador como el franquiciado son empresas industriales. El franquiciador le cede al franquiciado el derecho de fabricación del producto junto con el know how y la marca para que ambos puedan fabricar y comercializar el producto. Es habitual que el franquiciador solo ceda una parte del proceso productivo manteniendo en secreto el resto. Ejemplos de esta franquicia son: Coca-Cola o las franquicias de comida rápida.

#### Franquicia comercial o de servicios

El franquiciador cede los conocimientos necesarios y la metodología a emplear para que el franquiciado pueda comercializar un servicio o conjunto de servicios. Se ceden activos intangibles por lo que se deberá controlar al franquiciado para que, una vez aprendido el saber hacer del sistema, no salga de la franquicia para reproducirlo en su propio negocio. Un ejemplo es la franquicia de educación infantil Kumon (Bermúdez, 2002).

#### Franquicia de distribución

En este caso el franquiciador actúa como una central de compras: compra los productos a otras empresas o los fabrica él mismo y los distribuye a sus franquiciados los cuales solo realizan la función de distribuir el producto al cliente final. Un ejemplo es la cadena de supermercados Intermaché.

### Franquicia de producción

En este modelo de negocio el franquiciador fabrica los productos, se los vende al franquiciado y este último los revende al consumidor final. Normalmente se obliga al franquiciado a comercializar estos productos de forma exclusiva, de este modo el franquiciador asegura la venta de toda su producción. Un claro ejemplo es la franquicia de ropa Mango.

## **B) Según la relación entre el franquiciador y el franquiciado**

### Franquicia maestra o principal

Es un tipo de franquicia muy especial en el que el franquiciador otorga el derecho de explotar la franquicia, en otra zona geográfica u otro país, a un tercero de forma exclusiva. Se suele utilizar cuando se pretende expandir la franquicia internacionalmente, ya que de esta manera el master-franquiciado actúa como el representante del franquiciador, pudiendo seleccionar a los franquiciados en la zona designada. Una característica peculiar de la franquicia maestra es que se debe adaptar el contrato de franquicia a la zona geográfica en función de la legislación del país, de los gustos de los consumidores o del propio mercado.

### Franquicia regional

Se suele utilizar este tipo de franquicia cuando se quiere impulsar un área geográfica concreta. El franquiciador concede a un franquiciado el derecho de operar una determinada cantidad de locales en una zona específica. El franquiciado tiene la opción de explotar estos locales él mismo o subfranquiciar estos establecimientos a terceros.

### Participación accionarial

Se produce cuando una de las partes, por ejemplo, el franquiciador participa en el capital social de la otra parte, por ejemplo, uno de sus franquiciados.

### Franquicia área representativa

Es un tipo de franquicia en el que el franquiciador, aparte de ceder el know how o la marca de la franquicia, interviene más activamente en el negocio del franquiciado, seleccionando y formando a los empleados y supervisando la actividad de la empresa a cambio de una retribución extra, previamente incluida en el contrato.

### Franquicias de formato negocio

Este tipo de franquicia permite replicar de forma exacta el negocio del franquiciador. El franquiciador pone a disposición del franquiciado un manual en el que se explica detalladamente todos los aspectos del negocio, tales como aspectos técnicos, administrativos, de mercadeo, adecuación del local, atención al cliente, etc. Es un tipo muy utilizado en las franquicias de distribución o de servicios, donde se pretende que los consumidores disfruten de la misma experiencia en todos los locales donde opera la franquicia.

### Franquicia financiera

Se produce cuando la relación entre el franquiciado y el franquiciador es financiera, el franquiciado se comporta como inversor aportando solo capital y no trabajo. En muchas franquicias este tipo no está permitido (Díez de Castro, 2004).

## **C) Según la ubicación de la franquicia y el espacio que ocupa en el establecimiento**

### Franquicia global

Es aquella que ocupa todo el establecimiento donde está ubicada. Estos establecimientos son bastante homogéneos entre sí, ya que usan los signos distintivos de la marca franquiciada y se comercializan los productos o servicios de la franquicia. McDonald's es un ejemplo de este tipo de franquicia (Bermúdez, 2002).

### Franquicia córner

Estas comercializan los productos y/o servicios de la franquicia, según sus especificaciones, en un local o en un espacio que se encuentra dentro de un establecimiento comercial más grande. Lo más común es que se alquile un espacio dentro de un gran centro comercial donde se venden productos complementarios para aprovechar la afluencia de consumidores. De esta forma se crea una sinergia entre ambos al lucrarse de los clientes mutuamente. Dunkin' Coffee es una de las franquicias córner con más éxito.

### Franquicia online

Es un tipo de franquicia que recurre al comercio electrónico para vender los productos o servicios de la franquicia. Esta modalidad requiere muy poca inversión ya que el capital humano es muy reducido y en muchas ocasiones no se necesita un local físico para operar, sino tan solo contar con una plataforma de ventas digital. Un claro ejemplo es la franquicia inmobiliaria online FINKOA.

## **D) Según el número de establecimientos**

### Franquicia individual

Es la forma habitual de comprar una franquicia por la cual un inversor adquiere la franquicia concedida, bien por el franquiciador o por un master-franquiciador, para la puesta en marcha de un solo establecimiento con la posibilidad de adquirir nuevos establecimientos de franquicia en el futuro.

### Franquicia múltiple

Se llama franquicia múltiple cuando una persona física o jurídica tiene varias franquicias de una sola marca y está obligada a operarlas todas sin ceder ningún derecho a un tercero.

## Plurifranquicia

Se denomina plurifranquicia cuando un mismo franquiciado explota dos o más franquicias diferentes en un mismo local sin existir competencia entre ambas. Suele aparecer cuando el franquiciado ofrece en su establecimiento de franquicia global unos productos de otra franquicia diferente ocupando esta última un espacio menor (córner). De esta forma se crean sinergias entre las franquicias ya que estas ofrecen productos o servicios complementarios dentro del mismo establecimiento.

## **3. METODOLOGÍA**

### **3.1 RECOGIDA DE INFORMACIÓN**

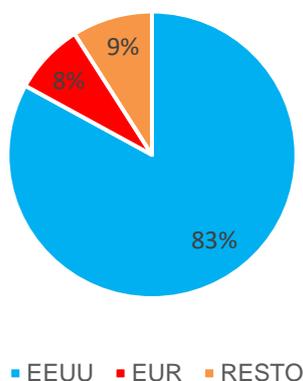
Una vez descrito el funcionamiento de las franquicias, se va a proceder al análisis de las principales franquicias mundiales, con el fin de estudiar sus posiciones en el ranking y los pagos que realiza el franquiciado al franquiciador. Para ello se va a analizar el conjunto de empresas que componen el Top 100 de mejores franquicias mundiales de 2019, que aparece en la página web de Franchise Direct. En dicha página web se publica anualmente el “Top 100 de las mejores franquicias del mundo”, a la vez que se describen las principales oportunidades de la franquicia para los emprendedores y futuros franquiciados, y pone en contacto a estos con el franquiciador o máster franquiciador del correspondiente territorio. Además, brinda información sobre las condiciones, el programa de formación y los pagos que se incluirían en el contrato de franquicia.

Todos los años desde 2009, esta web elabora el ranking con las mejores franquicias del mundo, basándose en las siguientes variables:

- Tamaño del sistema basado en el número de unidades.
- Ingresos de ventas para el sistema.
- Estabilidad y crecimiento.
- Número de años en operación.
- Número de países operados por la franquicia.
- Asistencia financiera a franquiciados.
- Presencia de una política ambiental.
- Ciudadanía corporativa.

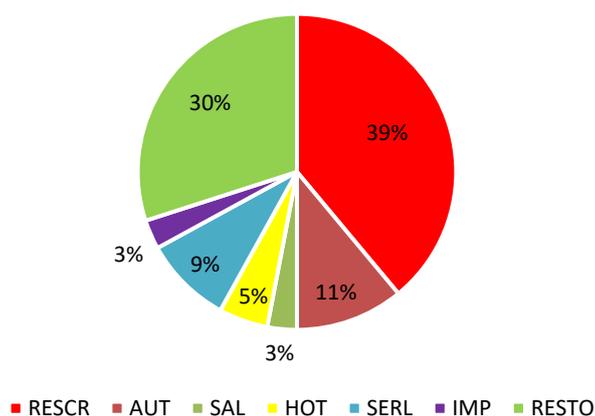
En los gráficos 5 y 6 se muestra la distribución de los tipos de industria y países de origen de las franquicias incluidas en el Top 100 de 2019.

**Gráfico 5.** País de origen de las franquicias incluidas en el Top 100 de 2019



**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico 6.** Tipo de industria de las franquicias incluidas en el Top 100 de 2019



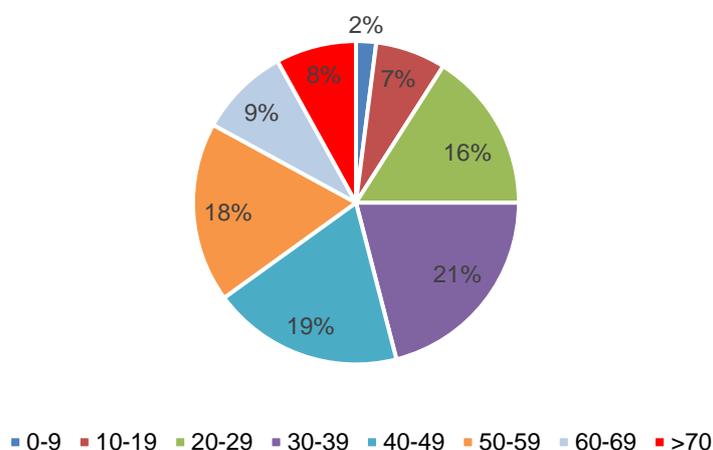
**Fuente:** Elaboración propia

El Top 100 de mejores franquicias de 2019 incluye franquicias de Norte América, Asia, Europa y Australia con presencia en todo el mundo, aunque el 83% de estas tienen su origen en EE.UU. En cuanto al tipo de industria, la mayoría pertenecen al sector de la restauración y comida rápida (39%) seguido por el sector de reparación de automóviles (11%) y el sector de servicios de limpieza (9%).

Las franquicias incluidas en el Top 100 tienen una gran experiencia en este modelo de negocio, con una media de 38 años operando bajo este sistema. La mayoría de ellas empezaron a operar como sistema de franquicia en el pasado siglo XX, aunque en este Top también se incluyen franquicias cuyos inicios se remontan a principios del siglo XXI (Franchise Direct, 2020).

En el gráfico 7 se muestra la distribución de la antigüedad de las franquicias que componen el Top 100 de 2019.

**Gráfico 7.** Antigüedad de las franquicias incluidas en el Top 100 de 2019



**Fuente:** Elaboración propia.

Para el conjunto de las 100 franquicias incluidas en el Top 100 de 2019, se recogieron los siguientes datos:

- La posición en el ranking del Top 100 de franquicias mundiales.
- Las ventas totales del sistema de franquicia en 2018, en dólares estadounidenses.
- Las ventas totales del sistema de franquicia en 2017, en dólares estadounidenses.
- Número de establecimientos en 2018.
- El número de años que las franquicias llevan franquiciando.
- El tipo de industria.
- El país de origen de la franquicia.
- Si la empresa cotiza en Bolsa y si tiene informe de sostenibilidad.
- La existencia de asistencia financiera.
- Los diferentes pagos que el franquiciador exige a sus franquiciados para realizar la actividad de la franquicia.<sup>6</sup> Estos pagos han sido:<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Como cada franquicia exige unos importes y condiciones de pagos diferentes a sus franquiciados, se han tomado como variables a analizar solamente los pagos coincidentes en todas las franquicias analizadas y que a su vez también son los de mayor cuantía económica.

<sup>7</sup> Las cifras de estos cuatro pagos corresponden a la cuantía que un franquiciado tendría que abonar por un establecimiento tradicional de la franquicia. Muchas de las franquicias incluidas en el estudio ofrecen diversos tipos de establecimiento a sus franquiciados para que desarrollen la actividad, desde pequeños kioscos hasta establecimientos con marcas compartidas. Sin embargo, se decidió incluir solamente los datos de los establecimientos tradicionales de cada franquicia para simplificar dicho estudio.

- Las regalías mensuales. Se refiere al porcentaje del importe de las ventas mensuales que el franquiciado tiene que abonar al franquiciador.
- El canon de entrada medio. Se trata del pago que el franquiciado tiene que realizar a la hora de firmar el contrato para formar parte del sistema de franquicia.
- La inversión inicial media requerida para poner en marcha el negocio. Este pago incluye el canon de entrada.<sup>8</sup>
- El canon de publicidad. Es el porcentaje de las ventas mensuales que el franquiciado entrega al franquiciador para que este realice las diversas campañas de publicidad y promoción de la franquicia.<sup>9</sup>

La recopilación de toda esta información ha supuesto una ardua tarea, dado que fue preciso acceder a la información individual disponible en la página web de Franchise Direct de cada una de las 100 franquicias, así como a otras páginas web relacionadas también con las franquicias. A continuación, se detalla cada una de ellas y la información recopilada en cada caso:

1. **Franchise Direct.** Los distintos pagos exigidos a los franquiciados, los años que cada compañía lleva franquiciando, el tipo de franquicia y el país de origen han sido recopilados directamente de la información facilitada por Franchise Direct, la cual ha sido obtenida a su vez a partir de documentos de divulgación de franquicias (FDD)<sup>10</sup>, datos de la página web de la franquicia, documentos gubernamentales y datos de la industria.
2. **FranchiseTimes.** Los datos de ventas y número total de establecimientos del sistema de franquicia se han recogido de la web de FranchiseTimes que publica el “Top 200+ de franquicias”.

---

<sup>8</sup> En las variables de canon de entrada e inversión medios se recogen los datos de un establecimiento tradicional de la franquicia y, además, se ha realizado una media aritmética entre cuantías mínimas y máximas, las cuales están supeditadas y varían en función del tamaño del establecimiento y su nivel estimado de ingresos.

<sup>9</sup> En esta variable se han incluido tanto los pagos exigidos en concepto de publicidad general del sistema de franquicia como los exigidos en concepto de publicidad local para promocionar la franquicia en el área geográfica concreta, a la cual pertenece el establecimiento del franquiciado, cuando este último sea aplicable.

<sup>10</sup> El FDD es un documento exigido por la Federal Trade Commission (FTC) a los dueños de franquicias en Estados Unidos para su divulgación entre los potenciales compradores de su franquicia. Los potenciales franquiciados deben disponer de este documento como mínimo 14 días antes de la firma del contrato de franquicia o antes de desembolsar cualquier pago. El FDD incluye 23 apartados que cubre entre otros conceptos: información sobre la franquicia, sus predecesoras y afiliadas, información sobre sus directores, oficiales y ejecutivos, el historial de litigioso y quiebras sobre otros dueños de establecimientos de la franquicia, los pagos exigidos por el sistema de franquicia, así como una estimación de la inversión inicial para abrir y operar un local y detalles del contrato de franquicia incluyendo restricciones de venta y de territorio. (Fleming Law Office, 2012; Mariscal & Abogados)

Se procedió de esta manera porque, por una parte, esta web muestra el número preciso de establecimientos de las franquicias en el año 2018 y, por otra, porque en los FDD facilitados por Franchise Direct solamente se muestran las ventas del franquiciador o la media de ventas por establecimiento, lo cual es poco representativo del total de ventas del sistema. FranchiseTimes, sin embargo, proporciona una estimación de las ventas globales de todos los establecimientos de franquicia durante los últimos 5 años (FranchiseTimes, 2020).

El hecho de tener que consultar estos datos de ventas totales en otra fuente de información diferente de Franchise Direct, trajo consigo un problema adicional y es que: la muestra seleccionada estaba basada en el Top de Franchise Direct, que era diferente de la incluida en el Top 200+ publicado por FranchiseTimes. Este último Top muestra las mejores franquicias de EE.UU. basándose únicamente en las ventas totales del sistema de franquicia mientras que, como ya se ha comentado anteriormente, en el Top 100 de Franchise Direct se consideran más variables como: el número de años en operación desde que se empezó a franquiciar o la responsabilidad social, entre otros. Esta discrepancia derivó en el problema de que, aproximadamente el 40% de las franquicias del Top de Franchise Direct no se encontraban incluidas en el Top de FranchiseTimes, bien por ser franquicias de origen no estadounidense o por tener unas ventas inferiores a las incluidas en el Top. Sin embargo, como también se comentó anteriormente, esta era la fuente de información que mayor veracidad aportaba a estas variables de todas las consultadas y por ello se optó por recopilar los datos de este Top.

Se tomaron los datos del 2018 ya que, aunque es cierto que para algunas franquicias se habían publicado los datos referentes al 2019, en la mayoría de ellas, los últimos datos publicados eran los del 2018. Además, se tomaron los valores de ventas del 2017 para observar el aumento o disminución de estas respecto al 2018 y añadir de esta manera una variable más al estudio.

Cabe destacar que, en principio, se pensó en descartar algunas franquicias (40%) de la muestra por el problema relacionado con las ventas anteriormente comentado, por la falta de información de gran parte de los pagos considerados o porque las franquicias exigían pagos de regalías y cánones de publicidad en cuantías monetarias en vez de en porcentaje sobre las ventas brutas o bien aplicaban el porcentaje de estos pagos sobre las ventas netas, las cuales no se podían tratar en el análisis.

Sin embargo, se intentó realizar una estimación para las ventas totales de ese 40% de franquicias que no se encontraron en ninguna fuente de información consultada. Finalmente, solo ha sido posible analizar aquellas franquicias que exigen las regalías y el canon de publicidad en porcentaje sobre las ventas brutas, que disponen de cuentas anuales individuales de la franquicia publicadas públicamente, y que, además, incluían una partida llamada “royalties o regalías” en las mismas.<sup>11</sup> Teniendo en cuenta estas condiciones, solo se pudo realizar la estimación de ventas de 10 de las 40 franquicias arriba mencionadas, las 30 restantes se tuvieron que descartar del análisis.

Estas cuentas anuales individuales de la franquicia publicadas, bien en los FDD o en la página web de la franquicia, muestran los datos del franquiciador y en ellas, concretamente en las cuentas de pérdidas y ganancias, se incluye una partida llamada “royalties o regalías” que hace referencia a los pagos recibidos de todos sus franquiciados en concepto de regalías durante todo el año, las cuales son un porcentaje sobre las ventas. Por lo tanto, para realizar la estimación de las ventas de estas franquicias se partió del importe de la partida de royalties y se añadió las ventas del franquiciador para obtener de esta manera las ventas totales de la cadena.

A pesar de lo anterior, se descartaron 30 franquicias, quedando gravemente disminuida la muestra. En consecuencia, se consideró incluir las 50 franquicias aspirantes a entrar en el Top 100 de Franchise Direct, aunque al final, por las mismas razones anteriormente expuestas por las que se descartaron las franquicias del Top 100 de Franchise Direct, solamente se incluyeron 26 de estas 50 franquicias, quedando el espacio muestral finalmente definido en 96 franquicias.

3. **Entrepreneur.** Los valores de los pagos y el número de establecimientos de las franquicias fueron contrastados consultando en Entrepreneur, otra web de referencia en lo que a franquicias a nivel mundial se refiere, para comprobar la veracidad de la información. (Entrepreneur, 2020)
4. **Bolsa.** Por último, se ha consultado si las franquicias cotizan en alguna bolsa de valores, y también se reflexionó acerca de incluir los índices de riesgo ESG (Environmental, Social and Governance) de los sistemas de franquicias. No obstante, no se pudo recopilar esta última información por falta de datos al respecto, aunque sí se ha podido recopilar la información de si la franquicia lleva a cabo actividades de sostenibilidad o no como también se incluye en los estudios realizados por Calderón, Pastor y Huerta (2017) y Cha y Jo (2019).

---

<sup>11</sup>La condición mencionada sobre las cuentas anuales individualizadas se debe a que es común que varias franquicias formen parte de un grupo empresarial y que solo se expongan públicamente las cuentas consolidadas del grupo, las cuales no son representativas para estimar las ventas individuales de cada una de las franquicias lo forman.

También se consideró la opción de incluir variables financieras de las franquicias tales como el activo, pasivo, patrimonio neto, el resultado de explotación o el beneficio neto, incluidas en las cuentas anuales, para obtener de estas la rentabilidad financiera y/o económica de las franquicias. Sin embargo, los datos encontrados al respecto no eran representativos de las propias franquicias ya que, como se ha puntualizado con anterioridad, muchas franquicias de la muestra forman un grupo y solo se muestran públicamente las cuentas anuales consolidadas, siendo imposible recoger los datos financieros individualizados de las franquicias incluidas en ellas.

## 3.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO Y VARIABLES

### 3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Para la estimación de los factores determinantes y explicativos del ranking de franquicias incluidas en el Top 100 de Franchise Direct y de los pagos exigidos a los franquiciados, se va a utilizar el modelo de regresión teniendo en cuenta su gran potencial. Este análisis de regresión, así como las distintas medidas de estadística descriptiva de las diferentes variables se han realizado utilizando el programa estadístico Statgraphics XII.

*“El objetivo de un modelo de regresión es tratar de explicar la relación que existe entre una variable dependiente (variable respuesta) Y, y un conjunto de variables independientes (variables explicativas)  $X_1, \dots, X_n$ .” (Carollo, 2012).*

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

A través de las técnicas de regresión de las variables explicativas X sobre la variable respuesta Y se busca una función que se ajuste a una nube de puntos  $(x_i, y_i)$ .

En primer lugar, se va a utilizar el modelo de regresión lineal, que en el caso de una sola variable viene representado por la expresión:

$$Y = a + b * X$$

Pero muchas veces las relaciones entre Y y X, no son del todo lineales y es necesario recurrir a modelos no lineales, en los cuales la función f es no lineal en función de x, pero sí es lineal en función de los coeficientes a estimar: a y b. Este es el sentido del término "lineal" en el contexto de la regresión estadística.

En resumen, los modelos lineales y no lineales utilizados en este análisis se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4.** Modelos de regresión simple utilizados

Modelo de regresión simple	Expresión matemática
Lineal (Lin.)	$Y = a + b * X$
Exponencial (Exp.)	$Y = e^{a+b*X}$
Doble cuadrado (Dob. Cua.)	$Y = \sqrt{(a + b * X^2)}$
Doble inverso (Dob. Inv.)	$Y = 1/(a + b/X)$
Log Y Raíz Cuadrada X (Log Y, $\sqrt{X}$ )	$Y = e^{(a+b*\sqrt{X})}$
Logaritmo de X (Log. X)	$Y = a + b * \ln(X)$
Multiplicativo (Mult.)	$Y = a + b^X$

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

Para estimar cada modelo, se ha utilizado el método de mínimos cuadrados ordinarios, que consiste en minimizar la suma de los cuadrados de los errores de tal forma que “los valores  $a$  y  $b$  que estiman  $\beta_0$  y  $\beta_1$  y definen la recta, serán aquellos que minimicen, en promedio, los “errores”  $e_j$ .” (Vázquez, 2018). En el caso de la regresión lineal simple, estos errores vendrán dados por la expresión:

$$e_j = y - (a + b * x_j)$$

$$\text{Minimizar } e_j = \text{Minimizar } \Sigma (y_j - (a + b * x_j))^2$$

Asimismo, para observar la relación entre estas variables se ha tenido en cuenta el  $R^2$  ajustado que, según Vázquez (2018): “mide el porcentaje de la variación de la variable dependiente provocado por los cambios en la variable independiente.”, así como la  $t$  de student para determinar la significancia de cada variable en el modelo.

Previamente al análisis de regresión, se realizó un estudio descriptivo de las variables analizadas, así como el histograma y el diagrama de caja y bigotes de cada variable cuantitativa. También se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables que, según Orlando y Ijujes (2011) se define de la siguiente forma: “Dado dos variables, la correlación permite hacer estimaciones del valor de una de ellas conociendo el valor de la otra variable. Los coeficientes de correlación son medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. (...) Son números que varían entre los límites  $+1$  y  $-1$ (...) el valor  $r = 0$  indica que no existe relación entre las variables; los valores  $\pm 1$  son indicadores de una correlación perfecta positiva o negativa.”

### 3.3.2 VARIABLES

Las variables dependientes utilizadas en los análisis de regresión han sido:

- a) El ranking (RKG) que viene determinado por la posición de cada franquicia en el Top 100 de Franchise Direct de 2019. Esta variable toma el valor 1 para la franquicia en primera posición y 100 para la franquicia que está situada en el último puesto. En la muestra analizada, como no se han incluido las 100 franquicias, sino que se ha reducido a 96, la variable tomará valores del 1 al 96, correlativamente, (del puesto 1 hasta el último puesto) teniendo en cuenta el orden que ocupan en el ranking.  
Con esta variable, se pretende demostrar la robustez del Top 100 de mejores franquicias de Franchise Direct y comprobar los factores que la determinan.
- b) Los pagos e importes que el franquiciado debe realizar para poner en marcha el negocio y formar parte del sistema de franquicia como también se utilizaron en el estudio llevado a cabo por Rodríguez, Caballer y Guadalajara (2011).  
Se ha querido conocer los factores que explican dichos pagos, para así entender en que se basan las franquicias a la hora de fijar dichos pagos e importes.
  - 1) Las regalías (REG), definidas como el porcentaje sobre las ventas brutas mensuales que el franquiciador exige a sus franquiciados por el uso de la marca y actividad de la franquicia.
  - 2) El canon de entrada (CNENT), definido como el pago inicial que el franquiciado tiene que realizar para formar parte de la franquicia. Dicho importe se mide en miles de dólares.
  - 3) La inversión inicial (INVINI), que se define como el importe, en millones de dólares, que el franquiciado debe realizar para poner en marcha el negocio de franquicia.
  - 4) El canon de publicidad (CNPUB), definido como el porcentaje sobre las ventas brutas que el franquiciado aporta al franquiciador para que este realice las diversas campañas de publicidad y promoción de la franquicia.

Las variables independientes o explicativas que se han incluido en los distintos modelos para explicar las variables antes mencionadas han sido:<sup>12</sup>

- Ventas (VNT) que se definen como el importe de ventas totales medidas en miles de millones de dólares durante el año de 2018.
- Incremento de ventas (INCV), definido como la variación porcentual en las ventas totales de las cadenas entre los años 2017 y 2018.

---

<sup>12</sup> Las distintas variables dependientes también han sido incluidas como variables independientes en aquellos modelos donde éstas no estaban definidas como variables dependientes.

- N° de establecimientos (EST), definido como el número total de establecimientos que posee cada franquicia, medido en miles de unidades.
- N° años (AÑO) que se define como el número de años que la franquicia lleva franquiciando.
- Cotizada (COT) se trata de una variable dummy que toma el valor 1 si la franquicia cotiza en la bolsa de valores y 0 en caso contrario.
- Financiación (FIN) definida como una variable dummy que toma el valor 1 si la franquicia ofrece opciones de financiación a sus franquiciados y 0 en caso contrario.
- Se han añadido las variables dummy Europa (EUR), Estados Unidos (EEUU) y Resto de Países (RESPAI) para añadir al modelo el país de origen de las franquicias.
- Para incluir las variables del tipo de industria al que pertenecen las franquicias se han creado 7 variables dummy que toman el valor de 1 si las franquicias pertenecen al sector del nombre de la variable y 0 en caso contrario. Estas variables se han definido como: Restaurante/Comida rápida (RESCR), Automoción (AUT), Servicio de limpieza (SERLIM), Hotel (HOT), Salud (SAL), Impresión (IMP) y Resto de Industrias (RESIND)
- Sostenibilidad (SOS) variable dummy que toma valor 1 si la franquicia realiza actividades de sostenibilidad y 0 en caso contrario.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

A continuación, se recoge el estudio descriptivo de las variables analizadas, así como los histogramas y los diagramas de caja y bigotes de cada una de ellas.

**Tabla 5.** Estadísticos descriptivos

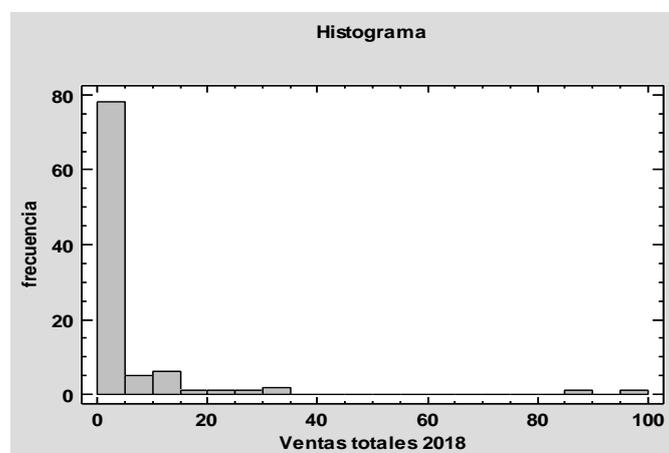
Variable	Media	Desv. Std.	Coef. Var.	Mín.	Máy.	N
RKG	48,500	27,857	0,574	1,000	96,000	96
VNT	5,178	14,032	2,710	0,030	96,147	96
INCV	0,050	0,094	1,894	-0,206	0,427	73
EST	4,422	9,500	2,148	0,105	67,656	96
AÑO	38,802	18,682	0,481	5,000	93,000	96
CNENT	41,481	53,590	1,292	2,500	500,000	96
INVINI	3,986	15,853	3,977	0,011	91,444	96
REG	0,065	0,054	0,836	0,013	0,500	96
CNPUB	0,040	0,025	0,634	0,005	0,133	83

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

### VENTAS

Como se puede observar en el análisis del histograma de las ventas totales (gráfico 8), existe una asimetría hacia la derecha. El 81 % de las franquicias generan unas ventas totales inferiores a los 5.000 millones de dólares y el resto de los datos aparecen muy dispersos llegando a alcanzar, dos franquicias, cuantías superiores a los 80.000 millones de dólares. Como consecuencia de este hecho, la media de la muestra es de 5.170 millones de dólares y la desviación típica de 14.030.

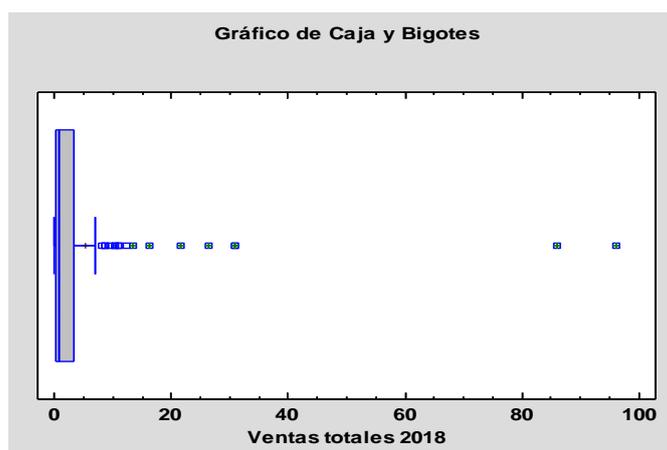
**Gráfico 8.** Histograma de las ventas (miles de millones de dólares) de las franquicias



**Fuente:** Statgraphics

El gráfico 9 de caja y bigotes confirma la asimetría hacia la derecha de los datos ya que la mediana está muy próxima del cuartil inferior y del mínimo y aparecen una gran cantidad de datos extremos en la derecha del gráfico, lo cual pone en relevancia la gran diferencia entre la mayoría de las franquicias con ventas inferiores a 5.000 millones de dólares y una minoría con altas cifras de ventas. En concreto en este gráfico 9 se observan dos datos de ventas muy alejados del resto de la muestra, correspondientes con las franquicias de McDonald's y 7-Eleven que obtuvieron unos importes totales de ventas de 96.147 y 86.000 millones de dólares respectivamente.

**Gráfico 9.** Diagrama de Caja y Bigotes de las ventas (miles de millones de dólares) de las franquicias

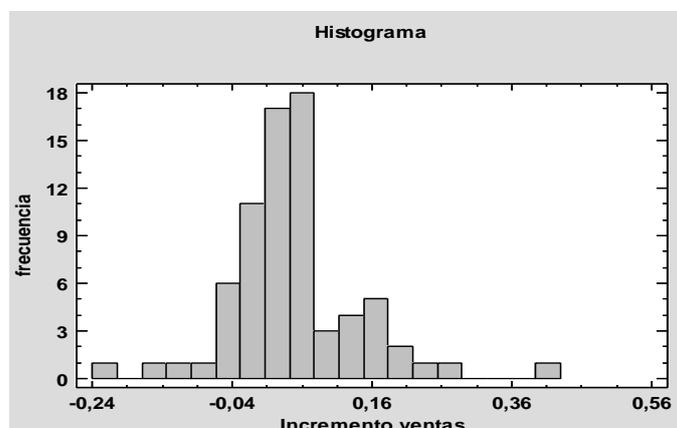


Fuente: Statgraphics

### INCREMENTO DE VENTAS

En el histograma del incremento de ventas totales entre 2017 y 2018 (gráfico 10), se aprecia una cierta asimetría hacia la izquierda en los datos. Cabe destacar que el 15% de las franquicias obtuvieron un incremento negativo en el ejercicio de 2018 aunque si bien es verdad que, de media, la muestra analizada generó un incremento positivo del 5% con una desviación típica de 9,37%.

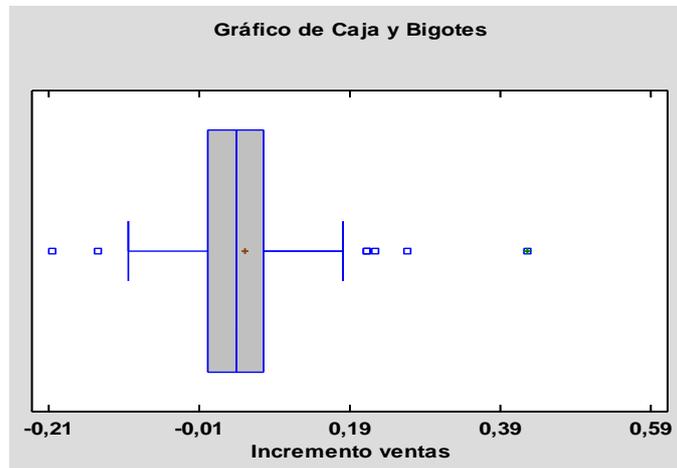
**Gráfico 10.** Histograma de los incrementos de ventas de las franquicias



Fuente: Statgraphics

Analizando el diagrama de caja y bigotes (gráfico 11) se observa la existencia de datos extremos a ambos lados, lo que explica el alto valor de la desviación típica. Por otro lado, en este gráfico se puede apreciar una cierta asimetría negativa tal como se intuía en el histograma.

**Gráfico 11.** Diagrama de Caja y Bigotes de los incrementos de ventas de las franquicias

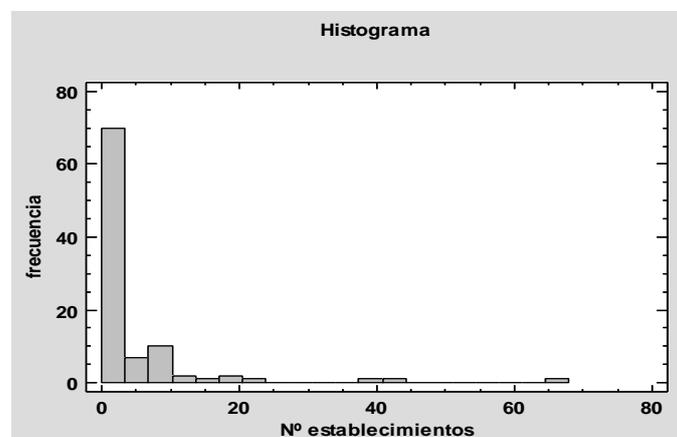


Fuente: Statgraphics

## ESTABLECIMIENTOS

En el caso de los establecimientos, el histograma (gráfico 12) muestra que el 73% de las franquicias poseen menos de 3.400 establecimientos, mientras que el resto, presentan valores muy dispersos, tal como ocurría con la variable de ventas totales, enmarcados dentro del siguiente intervalo: [3.400 – 68.000] establecimientos. Esto explica que la media sea de 4.420 establecimientos por franquicia y la desviación típica ascienda a 9.500.

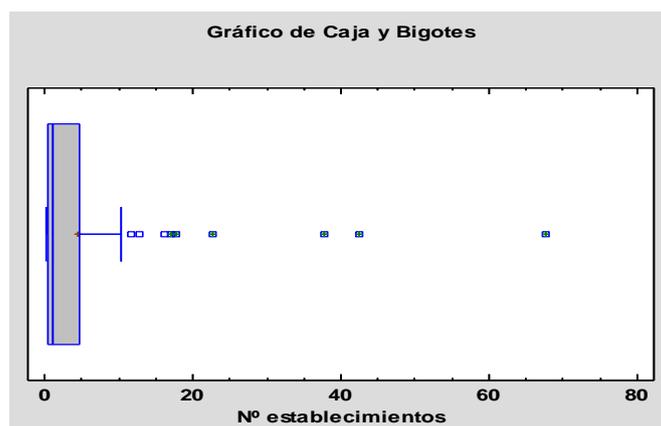
**Gráfico 12.** Histograma del número de establecimientos (miles de dólares) de las franquicias



Fuente: Statgraphics

En el gráfico 13 se observa una asimetría a la derecha ya que la mediana se encuentra muy próxima al cuartil inferior. Tal como se indicaba en la variable Ventas, aparecen una gran cantidad de datos extremos a la derecha del gráfico asociado a las grandes franquicias de comida rápida y alimentación entre las que destacan: 7-Eleven con 67.650 establecimientos, SUBWAY con 42.430 establecimientos, McDonald's con 37.850 establecimientos y KFC con 22.620 establecimientos.

**Gráfico 13.** Diagrama de Caja y Bigotes del número de establecimientos (miles de dólares) de las franquicias

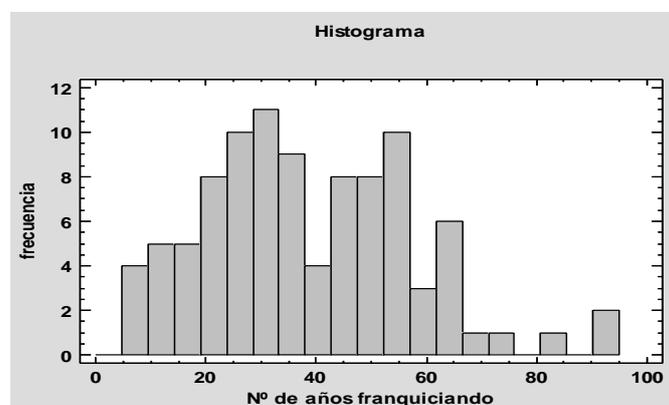


Fuente: Statgraphics

## AÑOS

En cuanto al número de años que el sistema de franquicias lleva franquiciando, como se indica en el histograma (gráfico 14), existe una gran concentración de franquicias con una antigüedad en torno a la media (38 años) y solo cinco de ellas tienen menos de 10 años de antigüedad, lo que lleva a pensar que si bien el modelo de negocio de la franquicia es utilizado como una herramienta para crecer más rápidamente, puede que tenga que pasar un cierto periodo de años hasta que la franquicia se perfeccione y la marca sea reconocida antes de alcanzar este crecimiento vertiginoso.

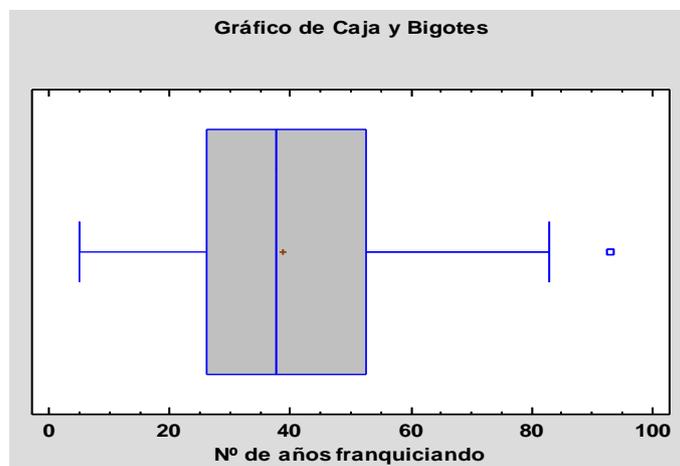
**Gráfico 14.** Histograma del número de años franquiciando



Fuente: Statgraphics

Como se indica en el diagrama de caja y bigotes (gráfico 15), solo aparecen dos datos extremos asociados a las franquicias Hertz y A&W Restaurants ambas con 93 años de antigüedad. Asimismo, se aprecia una ligera asimetría de los datos hacia la izquierda lo que indica una pequeña dispersión de las franquicias con más de 38 años.

**Gráfico 15.** Diagrama de Caja y Bigotes del número de años franquiciando

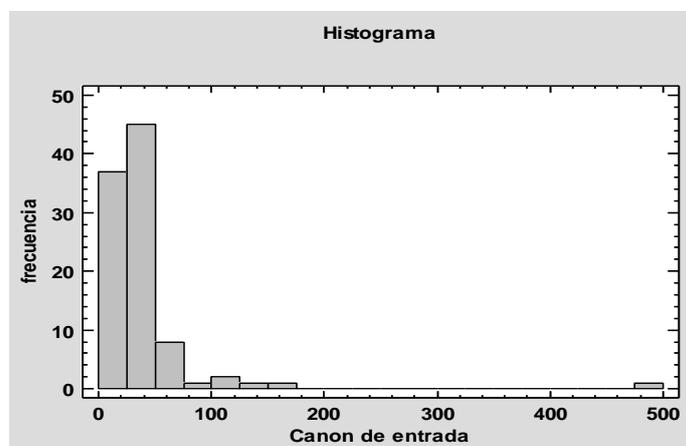


Fuente: Statgraphics

### CANON DE ENTRADA

En cuanto al canon de entrada que se exige a los franquiciados por formar parte del sistema de franquicia, como se indica en el histograma (gráfico 16), los valores se concentran en los primeros intervalos del gráfico y a partir de estos, los datos aparecen dispersos. Esto indica que el 82% de las franquicias exigen un canon de entrada inicial por debajo de 50.000 dólares, mientras que el 18% restante exige pagos desde los 50.000 dólares hasta los 500.000. Debido a esto, la media de estos pagos es de 41.480 dólares y la desviación estándar asciende a 53.590.

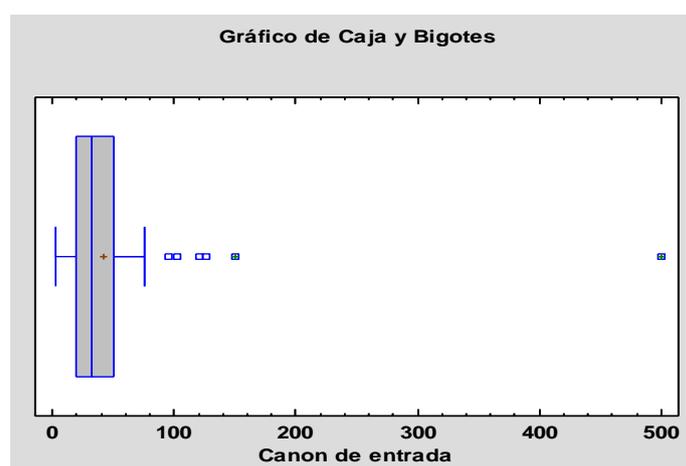
**Gráfico 16.** Histograma de los cánones de entrada (miles de dólares) de las franquicias



Fuente: Statgraphics

El diagrama de caja y bigotes (gráfico 17) verifica la información proporcionada por el histograma. Se observa una asimetría hacia la derecha y varios datos extremos que distorsionan el análisis. En concreto se aprecia un dato extremo muy alejado de los demás valores asociado a 7-Eleven, que exige a sus franquiciados un canon de entrada de 500.000 dólares.

**Gráfico 17.** Diagrama de Caja y Bigotes de los cánones de entrada (miles de dólares) de las franquicias



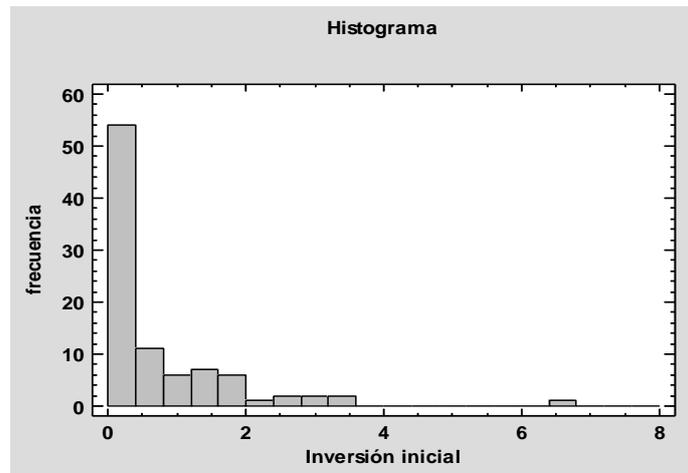
Fuente: Statgraphics

## **INVERSIÓN INICIAL**

En esta variable existen varios datos extremos que distorsionan sustancialmente el análisis. Por esta razón se procede a eliminar estos datos de las gráficas para poder observar el análisis del resto de datos. Estos datos extremos están relacionados con las franquicias hoteleras incluidas en la muestra, que, por su actividad, necesitan de una mayor inversión inicial para su puesta en funcionamiento. Estas son: Marriott International (91 millones de dólares), InterContinental Hotels and Resorts (86 millones de dólares), Hilton Hotels & Resorts (79 millones de dólares) y Wyndham Hotels and Resortscon (54 millones de dólares).

A partir de este histograma corregido (gráfico 18) se puede observar que más de la mitad de los establecimientos de franquicia (56%) requieren una inversión inicial inferior a 0,4 millones dólares mientras que, en el resto, esta inversión inicial aumenta considerablemente y de forma desigual en el rango de [0,4 – 6,5] millones de dólares.

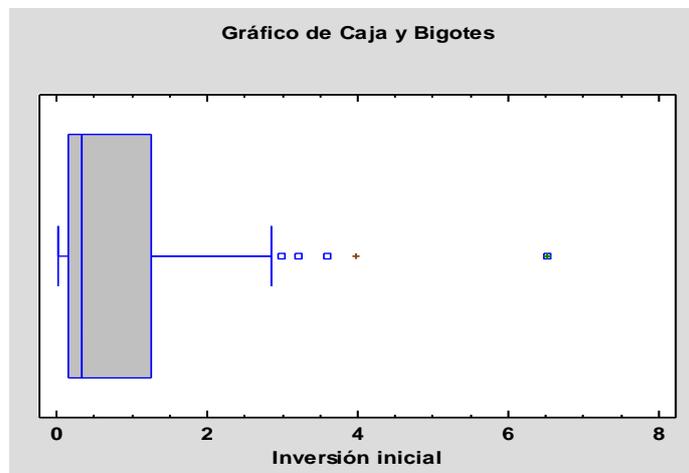
**Gráfico 18.** Histograma de las inversiones iniciales (millones de dólares) de las franquicias



**Fuente:** Statgraphics

Respecto al diagrama de caja y bigotes (gráfico 19), se aprecia una asimetría hacia la derecha; la mayoría de las franquicias presentan una inversión inicial baja y solo en unas pocas se necesita una gran inversión para montar el establecimiento.

**Gráfico 19.** Diagrama de Caja y Bigotes de las inversiones iniciales (millones de dólares) de las franquicias



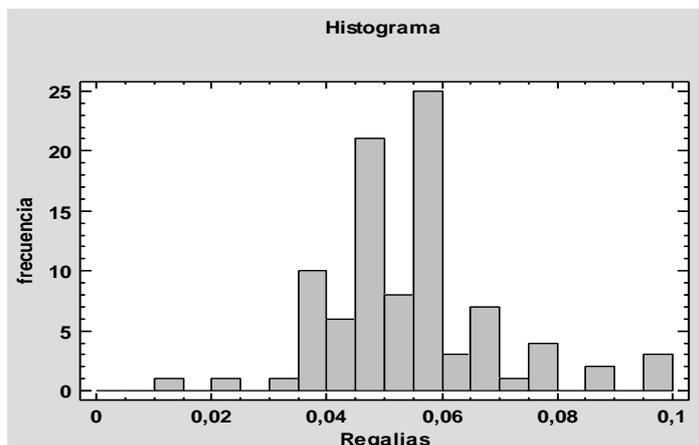
**Fuente:** Statgraphics

## **REGALÍAS**

Igual que ocurre con la variable Inversión inicial, en la variable Regalías aparecen tres datos extremos que distorsionan sustancialmente el análisis por lo que se decide eliminarlos de los gráficos. Estos se corresponden con las franquicias de 7-Eleven, H&R Block y Sylvan Learning, que exigen a sus franquiciados unas regalías sobre sus ventas del 50%, 30% y 16%, respectivamente.

Tal como se aprecia en el histograma corregido (gráfico 20), existen dos grandes intervalos de valores de regalías que representan el 21% y 26% de la muestra, respectivamente y que en conjunto suponen el 47% del total. Estos intervalos de valores son los siguientes  $[0,045-0,05]$  y  $[0,055-0,06]$ . Esto significa que casi la mitad de las franquicias exigen unas regalías mensuales entre el 4,5% y 5% o entre el 5,5% y 6% a sus franquiciados.

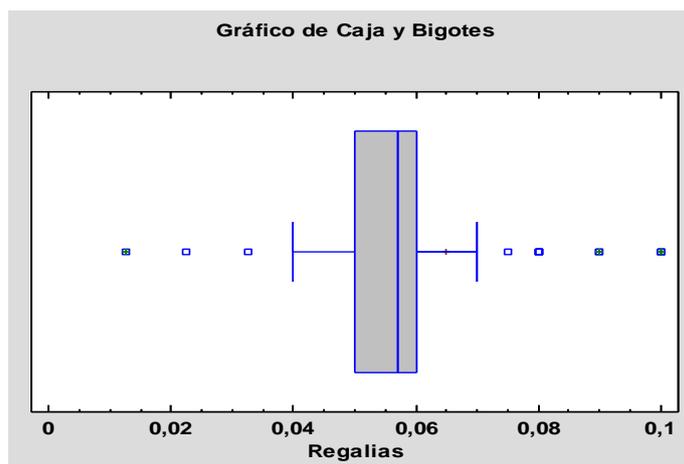
**Gráfico 20.** Histograma de las regalías (en tanto por 1 sobre ventas) de las franquicias



**Fuente:** Statgraphics

Respecto al gráfico de caja y bigotes (gráfico 21), cabe destacar que aparecen datos extremos a ambos lados de la gráfica y que los datos siguen una distribución asimétrica hacia la izquierda, lo que significa que la mayor parte de las franquicias presentan porcentajes elevados de regalías.

**Gráfico 21.** Diagrama de Caja y Bigotes de las regalías (en tanto por 1 sobre ventas) de las franquicias



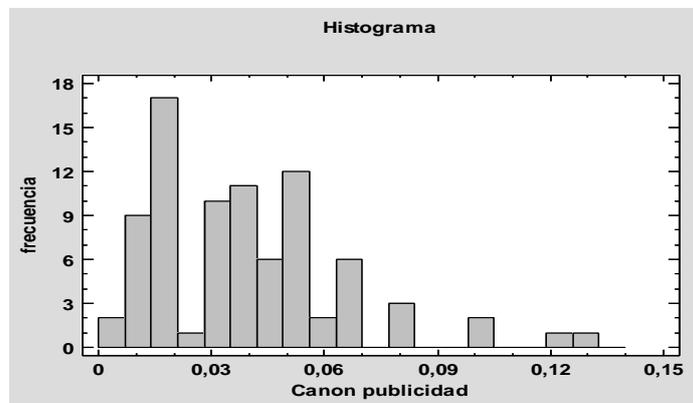
**Fuente:** Statgraphics

## CANON DE PUBLICIDAD

Por último, en cuanto al canon de publicidad, cabe destacar que este depende de la política de cada sistema de franquicia. En algunos casos el franquiciador forma un fondo de publicidad con las aportaciones de todos los franquiciados, mientras que, en otros, se exige un porcentaje fijo de las ventas para llevar a cabo la campaña de marketing o bien, no se exige ningún importe en concepto de canon de publicidad. Es por ello que el rango de canon de publicidad de la muestra de franquicias analizadas varía desde el 0% hasta el 13,25 %.

Del histograma del canon de publicidad (gráfico 22) se desprende que el 68% de las franquicias exigen un pago inferior al 5% de las ventas a sus franquiciados para llevar a cabo la campaña de marketing de la franquicia.

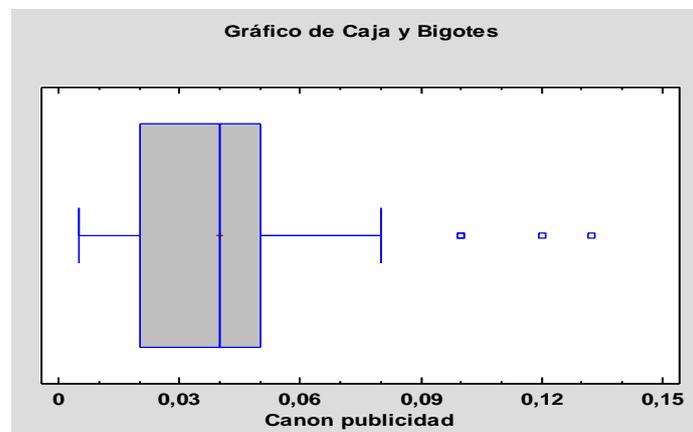
**Gráfico 22.** Histograma de los cánones de publicidad (en tanto por 1 sobre ventas) de las franquicias



Fuente: Statgraphics

En cuanto al diagrama de caja y bigotes (gráfico 23), como ya se intuía en el histograma, los datos presentan una distribución asimétrica hacia la izquierda lo cual significa que los datos se concentran en la parte izquierda de la distribución.

**Gráfico 23.** Diagrama de Caja y Bigotes de los cánones de publicidad (en tanto por 1 sobre ventas) de las franquicias



Fuente: Statgraphics

## 4.2 ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Para identificar en qué se basan los sistemas de franquicias a la hora de fijar los diferentes pagos que exigen a sus franquiciados, así como verificar y corroborar el procedimiento utilizado para elaborar el Top 100 de mejores franquicias de Franchise Direct, se realizó un análisis de regresión utilizando como variables dependientes: Ranking, Regalías, Inversión inicial, Canon de entrada y Canon de publicidad. De esta manera se pueden observar las posibles relaciones con las variables explicativas propuestas. En todos los casos se siguieron los siguientes pasos:

- 1) Primero se obtuvieron los coeficientes de correlación de Pearson entre todas las variables cuantitativas.
- 2) A continuación, se realizó un análisis de regresión lineal simple con las posibles variables independientes que podían influir sobre las variables dependientes.<sup>13</sup>
- 3) Se repitió el análisis de regresión simple utilizando modelos no lineales para identificar cuál era la mejor relación entre las variables dependiente e independiente, teniendo en cuenta el  $R^2$  ajustado y los valores de la t de student.
- 4) Finalmente se realizó una regresión lineal y no lineal múltiple entre la variable dependiente y las variables independientes que más correlacionadas estaban con la dependiente, y, que a su vez, no presentaban correlación entre ellas.<sup>14</sup>

Los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables cuantitativas se recogen en la tabla 6.

**Tabla 6.** Coeficientes de correlación de Pearson

	RKG	VNT	INCV	EST	AÑO	CNENT	INVINI	REG	CNPUB
RKG	1,000								
VNT	-0,445	1,000							
INCV	0,007	0,000	1,000						
EST	-0,503	0,821	-0,094	1,000					
AÑO	-0,678	0,258	-0,115	0,341	1,000				
CNENT	-0,250	0,592	0,059	0,609	0,076	1,000			
INVINI	-0,298	0,121	0,141	-0,039	0,155	0,250	1,000		
REG	-0,131	0,452	0,099	0,609	0,101	0,702	-0,053	1,000	
CNPUB	0,048	-0,109	0,019	-0,066	0,099	-0,169	-0,106	-0,196	1,000

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

<sup>13</sup> En las tablas de regresión simple que se muestran a continuación solo se incluyen las variables que se relacionan directamente con las respectivas variables dependientes. Las variables que no presentan una relación significativa, no se presentan con tal de simplificar las tablas.

<sup>14</sup> Para comentar los resultados de la regresión simple se han tenido en cuenta las estimaciones de la regresión lineal simple.

## MODELO DE VALORACIÓN DEL RANKING

En este primer análisis de regresión simple en el que se pretende explicar las variables que influyen en el ranking, se incluyeron las siguientes variables independientes: Ventas, N° de establecimientos, N° de años franquiciando, Incremento de ventas, la variable dummy Cotizada, la variable dummy Financiación, la variable dummy Sostenibilidad, las variables dummy del tipo de industria de la franquicia: Restaurante/ Comida rápida, Automoción, Servicio de limpieza, Hotel, Salud e Impresión, las variables dummy del país de origen de la franquicia: Europa y Estados Unidos, así como las variables de los importes y pagos exigidos a los franquiciados: Regalías, Inversión inicial, Canon de entrada y Canon de publicidad.

En las tablas 7 y 8 se presentan modelos de regresión lineal simple y los mejores modelos de regresión no lineal simple, que determinan el ranking de franquicias, obtenidos, en ambos casos, con el programa Statgraphics XVII. Los valores de los correspondientes estadísticos t de student así como los coeficientes de las variables que no muestran una relación directa con el ranking, no se presentan por simplificar las tablas.

**Tabla 7.** Modelos de regresión lineal simple que determinan el ranking de franquicias

Var. Explicativas	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7
Constante	53,074***	55,019***	87,721***	50,585***	56,742***	57,730***	52,952***
VNT	-0,883***						
EST		-1,474***					
AÑO			-1,011****				
INVINI				-0,523***			
COT					-30,435***		
RESCR						-17,555***	
HOT						-45,980***	
SOS							-38,862***
R <sup>2</sup> ajustado	18,94%	24,48%	45,38%	7,89%	23,01%	15,32%	19,10%
F	23,200***	31,800***	79,920***	9,140***	29,390***	9,590***	23,430***

Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

Las variables que guardan relación y que por lo tanto determinan el ranking son las siguientes: Ventas, N° de establecimientos, N° de años franquiciando, Cotizada, Hotel, Restaurante/Comida rápida, Sostenibilidad e Inversión inicial. Todas ellas presentan el signo esperado, negativo, y son significativas. Por el contrario, las franquicias de Servicio de Limpieza (SERLIM), de Salud (SAL) y de Impresión (IMP) no resultan estadísticamente significativa diferentes de las franquicias englobadas dentro de las denominadas "Resto de Industrias" utilizadas como testigo. Como era de esperar, cuanto mayor es el importe de las ventas, el número de establecimientos, el importe de inversión inicial y el número de años franquiciado, mejor es el puesto alcanzado por la franquicia y peor es el valor del puesto en el ranking.

En concreto, por cada 883 millones de dólares de ventas, 1.474 establecimientos, 1 año franquiciando o 523.000 dólares de inversión inicial, las franquicias ascienden una posición en el ranking, o lo que es lo mismo, disminuye en un 1 punto el valor de su puesto aproximándose al mejor puesto de la clasificación que es el 1.

También se deduce de este análisis que, las franquicias que llevan a cabo actividades hoteleras ascienden de media 45,9 puestos en el ranking respecto del resto y las que realizan actividades de restauración o comida rápida ascienden 17,5 posiciones. También, aquellas franquicias que realizan actividades de sostenibilidad ascienden 38,9 posiciones en el ranking y las franquicias que cotizan en bolsa escalan 30,4 posiciones.

Aunque en algunos casos el poder explicativo de los modelos de regresión lineal simple explicados es bajo, como ocurre con la inversión inicial, está relación con el ranking mejora significativamente cuando se utiliza un modelo de regresión no lineal simple.

Como se puede ver en la tabla 8, las relaciones entre la posición de las franquicias en el Top 100 y las variables explicativas no son lineales, excepto en lo que se refiere a la antigüedad y al tipo de franquicias. Por ejemplo, al utilizar el modelo Log Y Raíz Cuadrada X ( $\text{Log } Y, \sqrt{X}$ ) en las ventas y en el número de establecimientos, el poder explicativo pasa de 18,94% a 61,03% y de 24,48% a 55,68%, respectivamente. De la misma manera, al emplear el modelo Exponencial (Exp.) en las variables dummy Cotización y Sostenibilidad, el nivel de explicación del modelo pasa de 23,01% a 33,37% y de 19,10% a 35,17%, respectivamente. Por último, al aplicar el modelo Logaritmo de X a la Variable Inversión inicial, el poder de explicación pasa de 7,89% a 24,88%.

**Tabla 8.** Mejores modelos de regresión simple de los factores que determinan el ranking

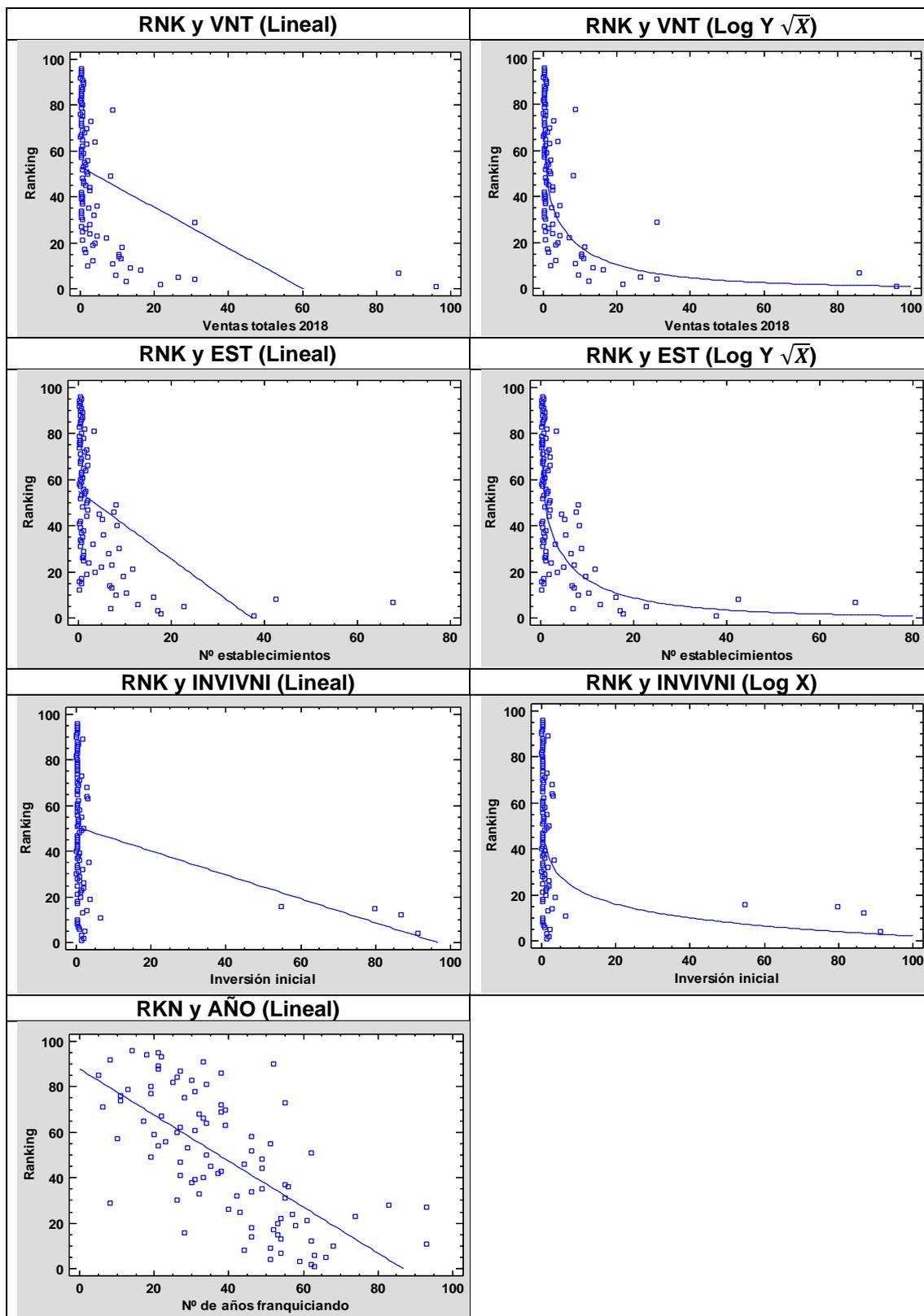
Var. Explicativas	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7
Constante	4,249***	4,365***	87,721***	41,877***	3,925***	57,730***	3,796***
VNT (Log Y, $\sqrt{X}$ )	-0,427***						
EST (Log Y, $\sqrt{X}$ )		-0,491***					
AÑO (Lin.)			1,011***				
INVINI (Log X)				-8,629***			
COT (Exp.)					-1,210***		
RESCR (Lin.)						-17,555***	
HOT (Lin.)						-45,980***	
SOS (Exp.)							-1,732***
R <sup>2</sup> ajustado	61,03%	55,68%	45,38%	24,88%	33,37%	15,32%	35,17%
F	149,790***	120,340***	79,920***	32,470***	48,580***	9,590***	52,540***

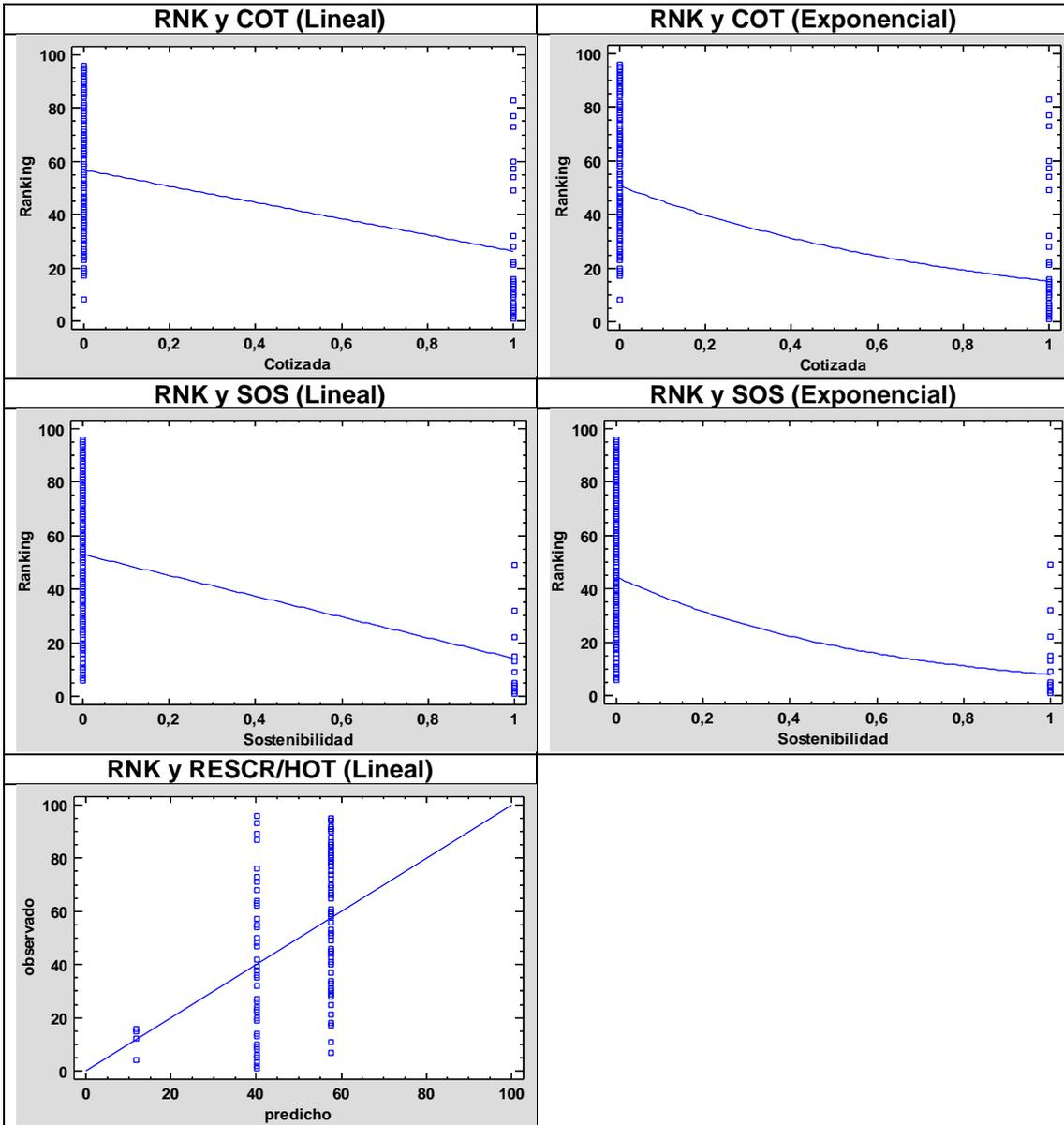
Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

En la tabla 9 se muestran gráficamente los modelos de regresión lineal simple y los modelos de regresión no lineal simple que explica el ranking y sus respectivos diagramas de dispersión.

**Tabla 9.** Modelos de regresión simple explicativos del ranking





Fuente: Elaboración propia a partir de Statgraphics

En las tablas 10 y 11 se muestran el modelo de regresión lineal múltiple y el mejor modelo de regresión no lineal múltiple, respectivamente, con las variables que explican las posiciones en el ranking del Top 100 de 2019.

**Tabla 10.** Modelo de regresión lineal múltiple del ranking

<b>Var. Explicativas</b>	<b>RKG</b>
<b>Constante</b>	86,413***
<b>EST</b>	-0,830***
<b>AÑO</b>	-0,738***
<b>SOS</b>	-12,402*
<b>RESCR</b>	-6,912*
<b>HOT</b>	-30,976***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	61,44%
<b>F</b>	31,270***

Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

El modelo de regresión lineal múltiple con las variables no correlacionadas entre sí, indica que se parte de la posición 86,4 del ranking y, a medida que aumenta el número de establecimientos y el número de años que lleva franquiciando una franquicia, se mejora la posición en el ranking. Concretamente, por cada 830 establecimientos y por cada 0,74 años de antigüedad se sube una posición. Si, además, la franquicia es de restauración, se mejora 7 puestos, si es hotelera 31 posiciones y si informa de su sostenibilidad se mejora 12,4 posiciones. En conjunto, se logra explicar el 61,44% de la variabilidad del ranking.

**Tabla 11.** Mejores modelos de regresión múltiple del ranking

<b>Var. Explicativas</b>	<b>Log RKG</b>
<b>Constante</b>	2,117***
$\sqrt{EST}$	-0,148***
<b>AÑO</b>	-0,006***
<b>SOS</b>	-0,256***
<b>RESCR</b>	-0,097**
<b>HOT</b>	-0,522***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	78,41%
<b>F</b>	70,010***

Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

Si ahora se utilizan las mismas variables explicativas, pero la variable dependiente se transforma en forma logarítmica y el número de establecimientos en su raíz cuadrada, el nivel de explicación se incrementa al 78,41%, con una significación en todas las variables del 99%.

## MODELO DE VALORACIÓN DE LAS REGALÍAS

En el siguiente análisis de regresión en el que se pretende explicar las factores determinantes de las regalías se han incluido las siguientes variables explicativas: Ranking, Ventas, N° de establecimientos, N° de años franquiciando, Incremento de ventas, Canon de entrada, Inversión inicial, la variable dummy Cotizada, la variable dummy Financiación, la variable dummy Sostenibilidad, las variables dummy del tipo de industria de la franquicia: Restaurante/ Comida rápida, Automoción, Servicio de limpieza, Hotel, Salud e Impresión y las variables dummy del país de origen de la franquicia : Europa y Estados Unidos.

En las siguientes tablas 12 y 13 se presentan los modelos de regresión lineal simple y los mejores modelos de regresión no lineal simple que determinan las regalías (en tanto por 1 sobre las ventas), obtenidos, en ambos casos, con el programa Statgraphics XVII. Los correspondientes estadísticos t de student, así como los coeficientes de las variables que no muestran una relación directa con las regalías, no se presentan para simplificar las tablas.

**Tabla 12.** Modelos de regresión lineal simple que determinan las regalías (en tanto por 1 sobre ventas)

<b>Variables Explicativas</b>	<b>Mod. 1</b>	<b>Mod. 2</b>	<b>Mod. 3</b>
<b>Constante</b>	0,055***	0,050***	0,035***
<b>VNT</b>	0,002***		
<b>EST</b>		0,003***	
<b>CNENT</b>			0,001***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	19,62%	36,39%	48,70%
<b>F</b>	24,180***	55,350***	91,180***

Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

Las variables que guardan relación y que por lo tanto determinan las regalías son las siguientes: Ventas (miles de millones), N° de establecimientos y Canon de entrada. Todas ellas presentan el signo esperado y son significativas. Estos resultados indican que cuanto mayor es el importe de las ventas totales, el número de establecimientos totales y el importe de canon de entrada, mayor es el porcentaje de regalías exigido por la franquicia. En concreto, por cada 1.000 millones de dólares de ventas, las regalías se incrementan de media un 0,2%, por cada 1.000 establecimientos, se incrementan un 0,3% y por cada 1.000 dólares de canon de entrada, estas aumentan un 0,1%.

Las ventas explican el valor de regalías en un 19,62%, el número de establecimientos en un 36,39% y el canon de entrada en un 48,7%. Pero este nivel de explicación sube al 31,23%, al 69,58% y al 85,76%, respectivamente, si se utilizan modelos no lineales de Doble Cuadrada (Dob. Cua).

**Tabla 13.** Mejores modelos de regresión no lineal simple que determinan las regalías (en tanto por 1 sobre ventas)

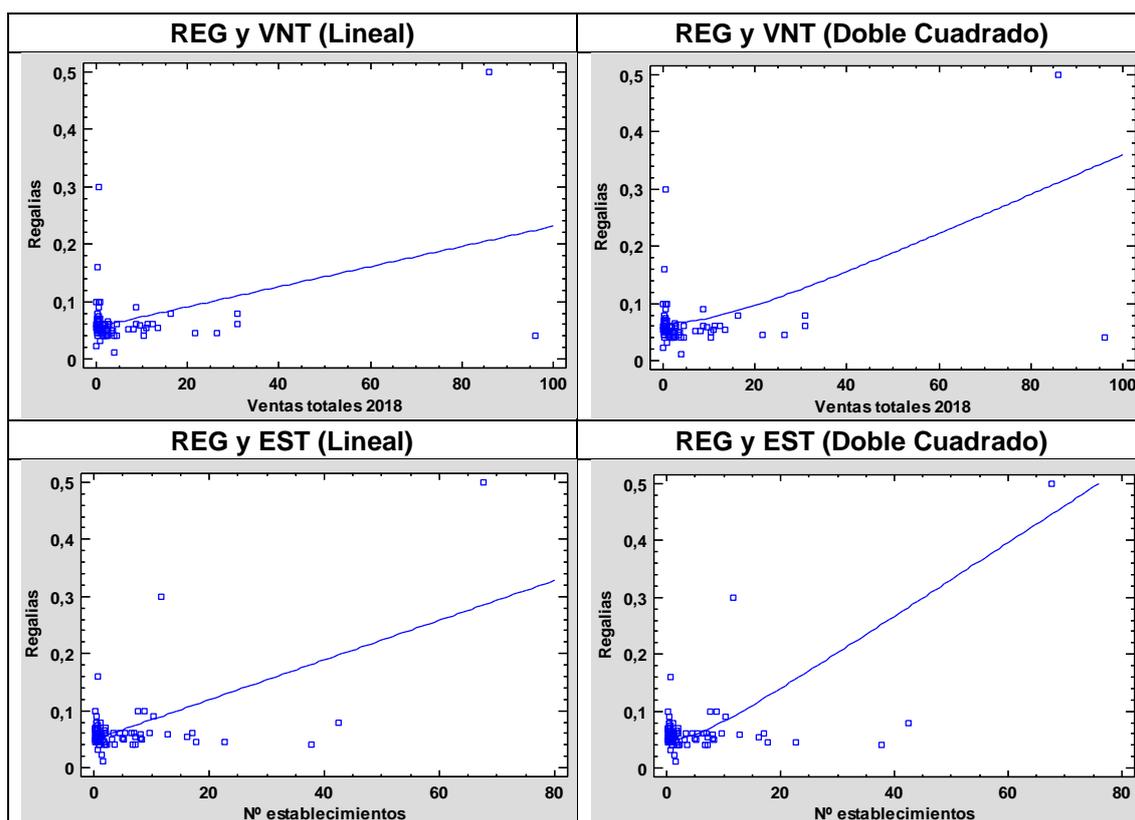
Variables Explicativas	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3
Constante	0,004*	0,002	0,003**
VNT (Dob. Cua.)	0,125E-05***		
EST (Dob. Cua.)		4,29E-05***	
CNENT (Dob. Cua.)			9,70E-07***
R <sup>2</sup> ajustado	31,23%	69,58%	85,76%
F	44,130***	218,300***	573,060***

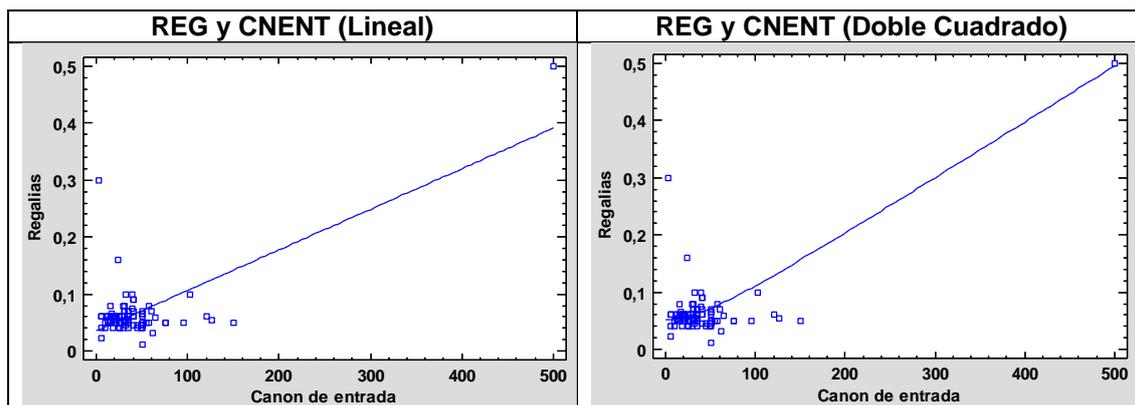
Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

En la siguiente tabla 14 se muestran gráficamente los modelos de regresión lineal simple y el modelo de regresión no lineal simple que explican las regalías y sus respectivos diagramas de dispersión.

**Tabla 14.** Modelos de regresión simple explicativos de las regalías





**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

En lo que respecta a la regresión múltiple, en este caso no se ha podido llevar a cabo, por el hecho de que las variables que explican las regalías se correlacionan entre sí.

### **MODELO DE VALORACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL**

Se han incluido las siguientes variables independientes para estudiar los factores que determinan la inversión inicial de las franquicias: Ranking, Ventas, N° de establecimientos, N° de años franquiciando, Incremento de ventas, Canon de entrada, Regalías, la variable dummy Cotizada, la variable dummy Financiación, la variable dummy Sostenibilidad, las variables dummy del tipo de industria de la franquicia: Restaurante/ Comida rápida, Automoción, Servicio de limpieza, Hotel, Salud e Impresión y las variables dummy del país de origen de la franquicia : Europa y Estados Unidos.

En las siguientes tablas 15 y 16 se presentan los modelos de regresión lineal simple y los mejores modelos de regresión no lineal simple de las variables que explican la inversión inicial (millones de dólares) de los establecimientos de las franquicias, obtenidos, en ambos casos, con el programa Statgraphics XVII. Los correspondientes estadísticos t de student, así como los coeficientes de las variables que no muestran una relación directa con la inversión inicial, no se presentan para simplificar las tablas.

**Tabla 15.** Regresión lineal simple de los factores que determinan la inversión inicial (millones de dólares)

<b>Var. Explicativas</b>	<b>Mod. 1</b>	<b>Mod. 2</b>	<b>Mod. 3</b>	<b>Mod. 4</b>	<b>Mod. 5</b>	<b>Mod. 6</b>
<b>Constante</b>	12,203***	0,917	0,61	3,114**	0,760**	2,340
<b>RKG</b>	-0,169***					
<b>CNENT</b>		0,073**				
<b>COT</b>			12,465***			
<b>EUR</b>				83,676***		
<b>HOT</b>					77,426***	
<b>SOS</b>						14,362***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	7,89%	5,26%	11,41%	28,26%	96,21%	7,44%
<b>F</b>	9,140***	6,270**	13,230***	38,430***	2412,75***	8,640***

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

Las variables que se relacionan directamente con la inversión inicial son las siguientes: Ranking, Canon de entrada, Cotizada, Europa, Hotel y Sostenibilidad. Todas estas variables presentan el signo esperado y son significativas.

Por una parte, de este análisis se desprende que cuanto mejor sea la posición en el ranking de las franquicias, mayor es la inversión inicial exigida a las franquiciados. Por otra parte, el canon de entrada también está directamente relacionado con la inversión inicial, algo totalmente lógico puesto que el canon de entrada está incluido en la cuantía de la inversión inicial. Así pues, a mayor canon de entrada, mayor inversión inicial. Finalmente, por lo que respecta a las variables dummy, se observa que las franquicias que cotizan en bolsa, aquellas que realizan actividades de sostenibilidad, las europeas y las hoteleras, exigen mayores importes de inversión inicial. Por el contrario, las franquicias de restauración/comida rápida (RESCR), automoción (AUT), Servicio de Limpieza (SERLIM), de Salud (SAL) y de Impresión (IMP) no resultan estadísticamente significativa diferentes de las franquicias englobadas dentro de las denominadas "Resto de Industrias" utilizadas como testigo, como tampoco son las franquicias estadounidenses (EEUU) diferentes de las franquicias englobadas dentro de las denominadas "Resto de Países" utilizadas como testigo.

Concretamente, por cada 0,169 posiciones que se escalan en el ranking, o 73 dólares de canon de entrada, la inversión inicial se incrementa en un millón de dólares.

También se extrae que las franquicias europeas exigen de media un importe extra de 83,676 millones de dólares de inversión inicial respecto del resto, las que cotizan en bolsa de 12,465 millones de dólares, las que realizan actividades hoteleras de 77,426 millones de dólares y aquellas que realizan actividades de sostenibilidad piden un importe añadido de 14,362 millones de dólares.

Aunque en algunos casos el poder explicativo de los modelos de regresión lineal simple explicados es muy escaso, como es el caso del ranking y del canon de entrada, está relación con la inversión inicial mejora significativamente cuando se utiliza un modelo de regresión no lineal simple.

Como se puede ver en la tabla 16 las relaciones entre la posición de las franquicias en el Top 100 y las variables explicativas no son lineales, excepto en lo que se refiere al país de origen y al tipo de industria de la franquicia. Al utilizar el modelo Log Y Raíz Cuadrada X ( $\log Y, \sqrt{X}$ ) en el ranking, el modelo Multiplicativo (Mult.) en las ventas y el modelo de Doble Inverso (Dob. Inv.) en el canon de entrada, el poder explicativo pasa de 7,89% a 25,59%, de 0,42% a 30,72% y de 5,26 a 13,17%, respectivamente. Del mismo modo, al usar el modelo Exponencial (Exp.) tanto en las variables Cotizada y Sostenibilidad, el nivel de relación pasa de 11,41% a 20,45% y de 7,44% a 14,40%.

**Tabla 16.** Mejores modelos de regresión no lineal simple que determinan la inversión inicial (millones de dólares)

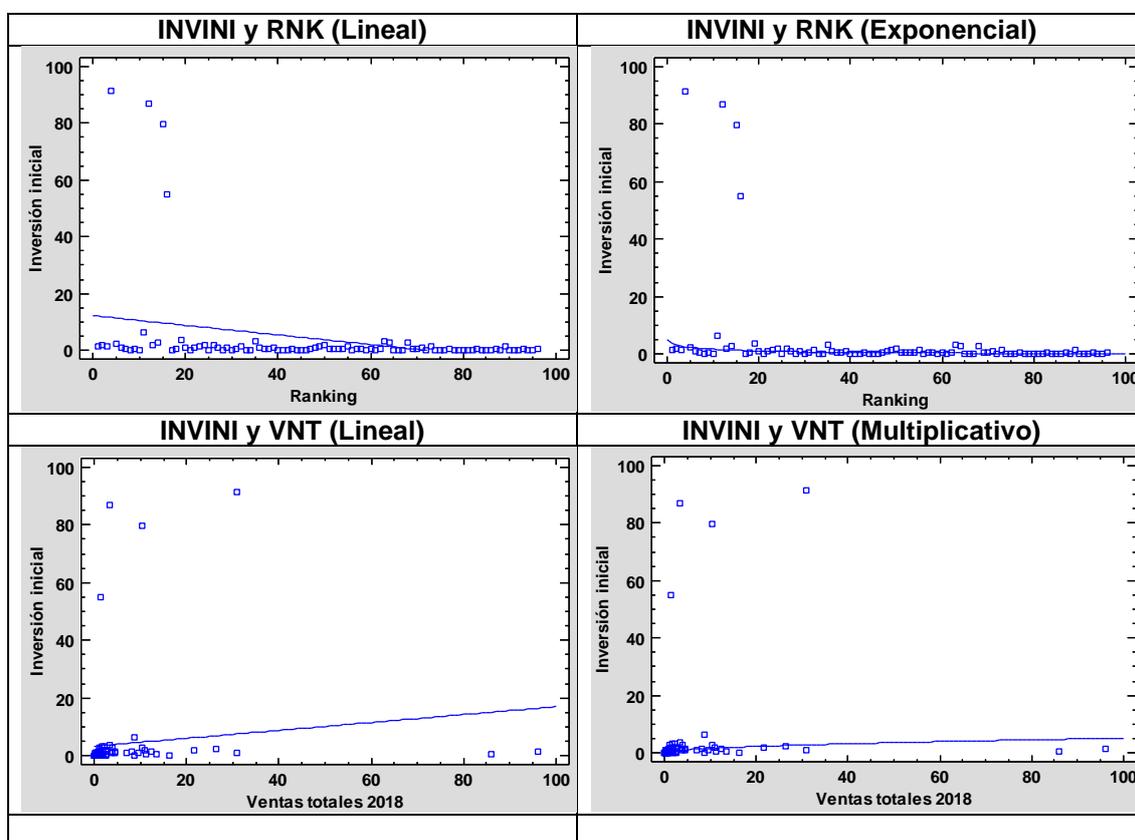
Var. Explicativas	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7
Constante	1,646***	-0,774***	2,125	-1,222***	3,114**	0,760**	-0,996***
RKG (Log Y $\sqrt{X}$ )	-0,367***						
VNT (Mult.)		0,523***					
CNENT (Dob. Inv.)			82,797***				
COT (Exp.)				1,681***			
EEUU (Lin.)							
EUR (Lin.)					83,676***		
RESCR (Lin.)							
AUT (Lin.)							
SERL (Lin.)							
HOT (Lin.)						77,426***	
SAL (Lin.)							
IMP (Lin.)							
SOS (Exp.)							1,998***
R <sup>2</sup> ajustado	25,59%	30,72%	13,17%	20,25%	28,26%	96,21%	14,40%
F	33,680***	43,130***	15,410***	25,120***	38,430***	2412,75***	16,980***

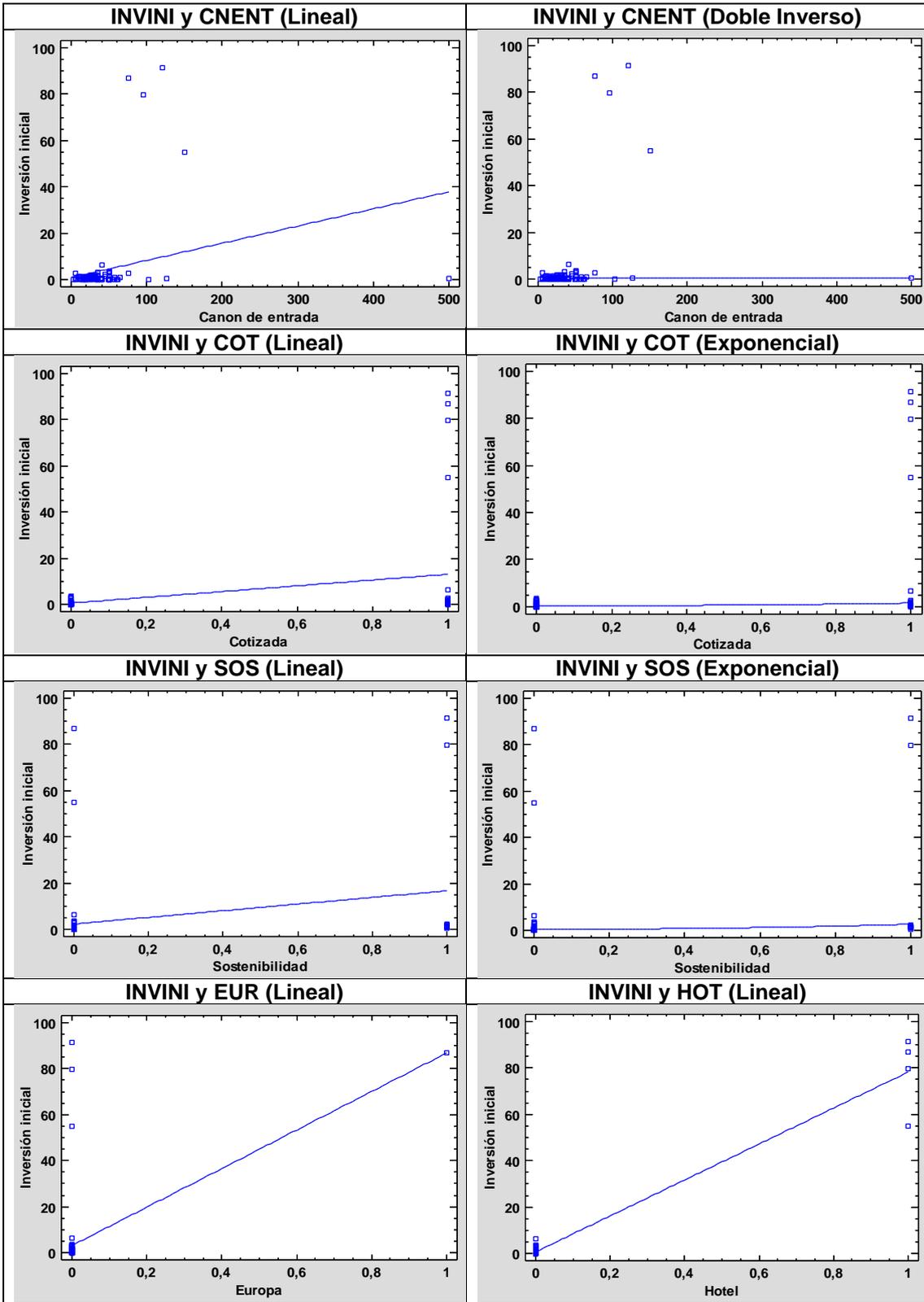
Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

En la siguiente tabla 17 se muestran gráficamente los modelos de regresión lineal simple y no lineal simple que explican la inversión inicial y sus respectivos gráficos de dispersión.

**Tabla 17.** Modelos de regresión simple explicativos de la inversión inicial





Fuente: Statgraphics

En la tabla 18 se muestran el modelo de regresión lineal múltiple con las variables que se relacionan con la inversión inicial.

**Tabla 18.** Modelo de regresión lineal múltiple de la inversión inicial (millones de dólares)

<b>Var. Explicativas</b>	<b>INVINI</b>
<b>Constante</b>	<b>0,467</b>
<b>SOS</b>	2,987***
<b>HOT</b>	72,858***
<b>EUR</b>	13,464***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	96,89%
<b>F</b>	988,860***

Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

El modelo de regresión lineal múltiple obtenido con las variables explicativas no correlacionadas entre sí, indica que las franquicias que llevan a cabo actividades de sostenibilidad, las hoteleras y las europeas exigen cuantías más elevadas de inversión inicial, respecto del resto. Concretamente el importe medio adicional exigido es de 2,987, 72,858 y 13,464 millones de dólares, respectivamente. En conjunto, estas variables logran explicar el 96,89% de la variabilidad de la inversión inicial, con una significación del 99%.<sup>15</sup>

### **MODELO DE VALORACIÓN DEL CANON DE ENTRADA**

Las variables independientes que se han introducido en el siguiente análisis de regresión simple para medir la posible relación entre estas y el canon de entrada que exigen las franquicias han sido las siguientes: Ranking, Ventas, Nº de establecimientos, Nº de años franquiciando, Incremento de ventas, Inversión inicial, Regalías, la variable dummy Cotizada, la variable dummy Financiación, la variable dummy Sostenibilidad, las variables dummy del tipo de industria de la franquicia: Restaurante/ Comida rápida, Automoción, Servicio de limpieza, Hotel, Salud e Impresión y las variables dummy del país de origen de la franquicia : Europa y Estados Unidos, así como las variables de los importes y pagos exigidos a los franquiciados: Regalías, Inversión inicial y Canon de publicidad.

Las tablas 19 y 20 recogen los modelos de regresión lineal simple y los mejores modelos de regresión no lineal simple que explican el canon de entrada de las franquicias, obtenidos, en ambos casos, con el programa Statgraphics XVII. Los correspondientes estadísticos t de student así como los coeficientes de las variables que no muestran una relación directa con el canon de entrada, no se presentan para simplificar las tablas.

<sup>15</sup> No se ha incluido ningún modelo de regresión no lineal simple debido al hecho de que el modelo de regresión lineal es el que mejor explica la inversión inicial.

**Tabla 19.** Modelos de regresión lineal simple que determinan el canon de entrada (miles de dólares)

Var. Explicativas	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4
Constante	29,767***	26,296***	38,111***	-3,527
VNT	2,262***			
EST		3,434***		
INVINI			0,845**	
REG				692,485***
R <sup>2</sup> ajustado	34,40%	36,39%	5,26%	48,70%
F	50,810***	55,340***	6,270**	91,180***

Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

Como se observa, las variables Ventas, N° de establecimientos, Inversión inicial y Regalías son las que se relacionan directamente con el canon de entrada y que, por lo tanto, lo determinan. Todas estas presentan el signo esperado y son significativas. Se deduce, tal como muestran los resultados, que, cuanto mayor es el importe de las ventas, el número establecimientos, la inversión inicial y las regalías, mayor es el canon de entrada de la franquicia. En concreto, por cada 2.262 millones de dólares de ventas, 3.434 establecimientos o 0,845 millones de inversión inicial, el canon de entrada de la franquicia se incrementa en mil dólares; mientras que por cada punto porcentual que aumentan las regalías, el canon de entrada se incrementa en 6.924,85 dólares.

Aunque en algunos casos el poder explicativo de los modelos de regresión lineal simple explicados es muy escaso, como es el caso de la inversión inicial, está relación con el canon de entrada mejora significativamente cuando se utiliza un modelo de regresión no lineal simple.

Como se observa en la tabla 19 las relaciones entre la posición de las franquicias en el Top 100 y las variables explicativas no son lineales, excepto en lo que se refiere a las ventas.

Al utilizar el modelo Doble Cuadrado (Dob. Cua.) tanto en el número de establecimientos como en las regalías, el poder explicativo pasa de 36,39% a 76,84% y de 48,70 a 85,76%, respectivamente. Asimismo, al emplear el modelo Doble Inverso (Dob.Inv.) en la inversión inicial, el nivel de relación pasa de 5,26% a 13,17%.

**Tabla 20.** Mejores modelos de regresión no lineal simple que determinan el canon de entrada (miles de dólares)

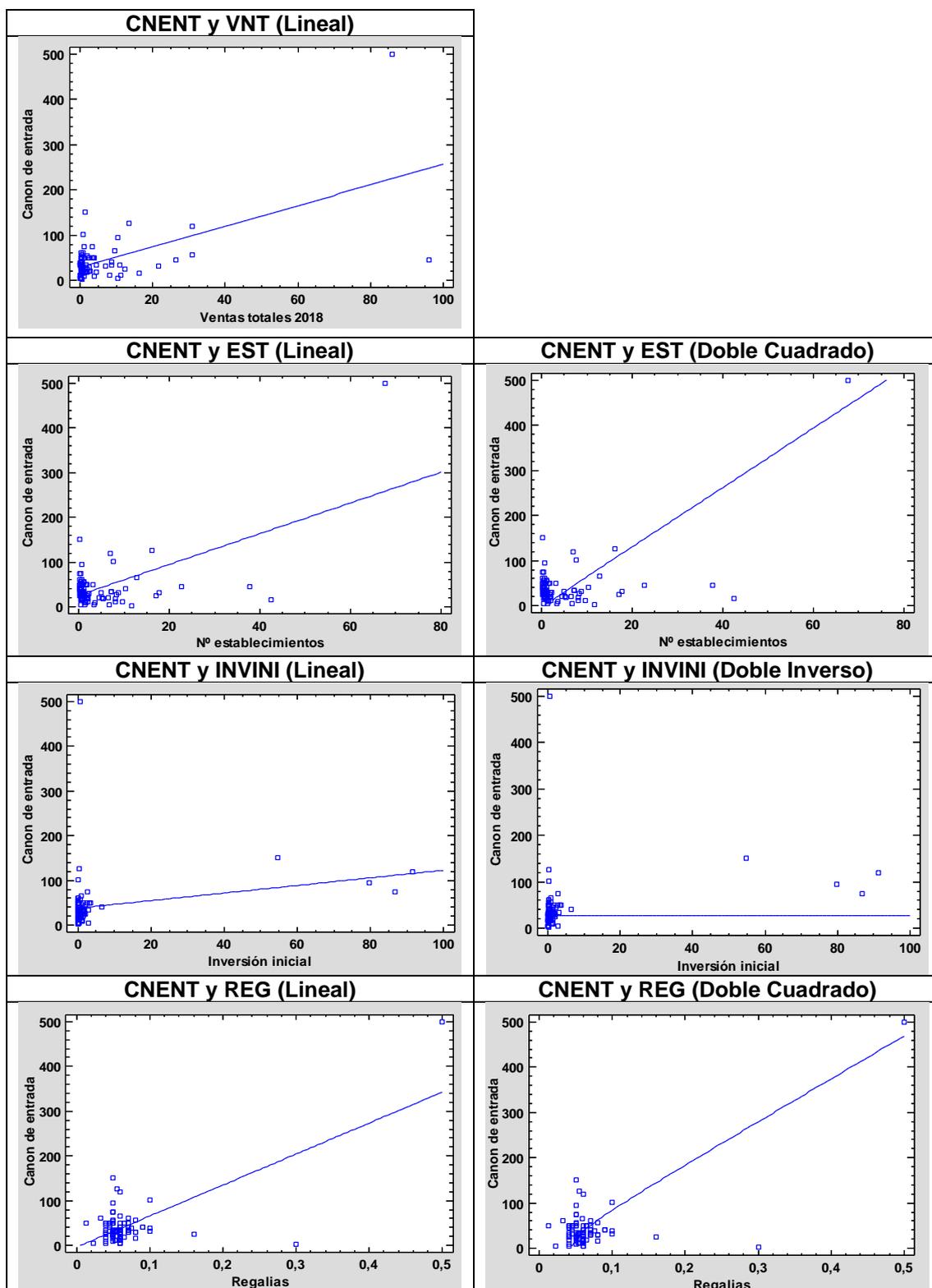
Var. Explicativas	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4
Constante	29,767***	-127,587	0,035***	-1765,810*
VNT (Lin.)	2,262***			
EST (Dob. Cua.)		43,081***		
INVINI (Dob. Inv.)			0,002***	
REG (Dob. Cua.)				8,86E+05***
R <sup>2</sup> ajustado	34,40%	76,84%	13,17%	85,76%
F	50,810***	316,240***	15,410***	573,060***

Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99% 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

En la tabla 21 se muestran gráficamente el modelo de regresión lineal simple y el modelo de regresión no lineal simple que explica el canon de entrada y sus respectivos diagramas de dispersión.

**Tabla 21.** Modelos de regresión simple explicativos del canon de entrada



Fuente: Elaboración propia a partir de Statgraphics

En la tabla 22 se muestran el modelo de regresión lineal múltiple con las variables que se relacionan con el canon de entrada.

**Tabla 22.** Modelo de regresión lineal múltiple del canon de entrada (miles de dólares)

<b>Var. Explicativas</b>	<b>CNENT</b>
<b>Constante</b>	<b>-4,860</b>
<b>VNT</b>	1,149***
<b>INVINI</b>	0,825***
<b>REG</b>	570,788***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	63,37%
<b>F</b>	55,780***

Nota: \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99%, 95% y 90%, respectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Statgraphics

El modelo de regresión lineal múltiple con las variables explicativas no correlacionadas entre sí, indica que a medida que aumentan las ventas de la cadena, la inversión inicial y las regalías, también aumenta el importe exigido en concepto de canon de entrada. En conjunto, estas variables logran explicar el 63,37% de la variabilidad del canon de entrada de las franquicias.

En cuanto a la regresión no lineal múltiple, en este caso no hay ningún modelo que mejore los resultados anteriores.

## **MODELO DE VALORACIÓN DEL CANON DE PUBLICIDAD**

Por último, se han añadido las siguientes variables explicativas al modelo de valoración del canon de publicidad para hallar los posibles factores que lo determinan. Estas son: Ranking, Ventas, N° de establecimientos, N° de años franquiciando, Incremento de ventas, Inversión inicial, Regalías, Canon de entrada, la variable dummy Cotizada, la variable dummy Financiación, la variable dummy Sostenibilidad, las variables dummy del tipo de industria de la franquicia: Restaurante/ Comida rápida, Automoción, Servicio de limpieza, Hotel, Salud e Impresión y las variables dummy del país de origen de la franquicia: Europa y Estados Unidos.

Ninguna de las variables analizadas presenta una relación directa con la variable Canon de publicidad, como se vio en la tabla 6. Esto nos lleva a pensar que los franquiciadores fijan este pago de forma aleatoria o que esta variable depende de otros factores no incluidos en el presente estudio, como el tipo de estrategia publicitaria de la franquicia o el nivel de reconocimiento de la marca por los consumidores.

## 5. CONCLUSIONES

De la realización del presente TFG se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. El sistema de franquicias se originó en el año 1929 en EE.UU. y en España empezó a desarrollarse con intensidad a partir de los años 80.
2. El modelo de franquicias está en continuo crecimiento. En EE.UU. el número de enseñas ha crecido de forma exponencial en los últimos 10 años hasta alcanzar su mayor cifra en 2018 y en España, tanto el número de enseñas como la facturación, han ido creciendo en los últimos años, siendo el sector de la alimentación el que más factura en la actualidad.
3. La franquicia es un modelo de negocio cooperativo que aporta beneficios tanto al franquiciador como al franquiciado. Por una parte, el franquiciador obtiene rapidez y agilidad en la expansión de su negocio empleando para ello una inversión reducida y, por otra parte, la franquicia le aporta al franquiciado poder emprender su propio negocio obteniendo asesoramiento y conocimientos del negocio y beneficiándose del prestigio de una marca reconocida.
4. La distribución de tipos de franquicias incluidas en el Top 100 mundial de 2019 de Franchise Direct, indica que: el 39% pertenecen al sector de la restauración o comida rápida y el 11% al de la automoción. De hecho, las franquicias que ocupan el Top 3 en el ranking son: McDonald's, Burger King y Pizza Hut. Igualmente, el 83% tienen su origen en EE.UU., mientras que solo el 8% son europeas.
5. Se ha analizado las 100 franquicias incluidas el Top 100 de Franchise Direct. No obstante, debido a la ausencia de información de ciertas variables en estas 100 franquicias, se añadió las siguientes 50 franquicias del Top anterior, analizándose un total de 150. Finalmente, la muestra de estudio estuvo formado por 96 franquicias. El 68,75% de estas pertenecen al Top 100 de mejores franquicias mundiales y el 31,25 restante forman parte de las 50 franquicias aspirantes a entrar en el Top 100.
6. Para la elaboración del Top 100 de franquicias mundiales, Franchise Direct se basa en las siguientes variables:
  - Tamaño del sistema basado en el número de unidades.
  - Ingresos de ventas para el sistema.
  - Número de años en operación.
  - Presencia de una política ambiental.
  - Asistencia financiera a franquiciados.
  - Estabilidad y crecimiento.
  - Ciudadanía corporativa.
  - Número de países operados por la franquicia.

7. De los resultados obtenidos con los modelos de regresión se puede concluir que, como era de esperar, las variables:

- Tamaño del sistema basado en el número de unidades (medida esta variable por el número de establecimientos totales de la franquicia).
- Ingresos de ventas para el sistema (medida por las ventas totales de 2018 del sistema de franquicia).
- Número de años en operación (medida por el número de años franquiciando).
- Presencia de una política ambiental (medido con la variable de sostenibilidad).

se relacionan directamente con la posición que ocupan las franquicias en el Top 100. Esto es, a medida que aumenta el número de establecimientos, las ventas de las franquicias y el número de años franquiciando, se mejora la posición en el ranking. Igualmente, la presencia de una política ambiental en las franquicias mejora notablemente la posición que ocupan en el Top, lo cual es un indicador muy importante sobre el papel que pueden jugar las franquicias más importantes del mundo en su contribución a la mejora del medio ambiente.

8. No se ha observado ninguna relación entre la posición en el Top y la asistencia financiera a franquiciados (medida por la variable dummy Financiación) ni con la estabilidad y crecimiento de la franquicia (medido en este presente análisis con la variable Incremento de ventas). La ciudadanía corporativa y el número de países operados por cada sistema no se han podido analizar por falta de datos al respecto.
9. Las relaciones entre las variables explicativas y las variables explicadas no siempre son lineales como lo demuestra el aumento del coeficiente de correlación ajustado al emplear modelos no lineales.
10. Las franquicias con más ventas y número de establecimientos, es decir las franquicias con mayor tamaño, exigen mayores porcentajes de regalías y mayores importes de canon de entrada. Esto implica que a la vez que las cadenas se expanden y aumentan sus ventas, también aumentan los precios que los franquiciados deben pagar por formar parte de la franquicia y beneficiarse de la reputación de la marca.
11. Las cadenas que exigen grandes importes de canon de entrada también exigen mayores regalías y mayor es la inversión inicial requerida.
12. Aquellas cadenas que obtienen mayores ventas, las que cotizan en bolsa, las que realizan actividades de sostenibilidad, las europeas y las hoteleras, requieren una mayor inversión inicial para poner en marcha un establecimiento.

13. No existe ninguna relación entre las variables analizadas y el canon de publicidad. Esto puede deberse a dos factores: o las franquicias fijan este pago de forma aleatoria, sin basarse en ningún indicador específico, simplemente exigiendo a sus franquiciados la parte correspondiente del coste de la campaña publicitaria, o bien el canon de publicidad depende de otros factores no incluidos en el presente análisis, como pueden ser el tipo de estrategia publicitaria de la franquicia o el nivel de reconocimiento de la marca por los consumidores. Lo que sí se puede concluir es que de media las franquicias del Top exigen un canon de publicidad del 4% sobre las ventas.

## 6. LIMITACIONES

Las principales limitaciones que se han encontrado al realizar el presente TFG son las siguientes:

- a) La muestra empleada representa a las mejores franquicias del mundo. En primera instancia se han utilizado el Top de las 100 mejores, y ante la falta de información en algunas variables, la muestra se amplió a 150 incluyendo las 50 franquicias que se quedaron a las puertas del top. Finalmente, se utilizaron un total de 96 franquicias bien por falta de datos o por homogeneizarlos.
- b) A pesar de que se ha tomado como muestra un ranking de las mejores franquicias mundiales, la mayoría de las franquicias analizadas tienen su origen en EE.UU., dado que se han tenido que eliminar la mayoría de las franquicias del resto del mundo por falta de datos necesarios, por lo que sería necesario realizar análisis similares en otras muestras de franquicias más locales para comparar los resultados obtenidos y ver si son extrapolables a la totalidad de franquicias.
- c) Solo se han analizado las franquicias que exigían regalías y canon de publicidad en porcentaje sobre las ventas brutas, descartando las que reclamaban estos pagos en importes monetarios o en porcentaje sobre las ventas netas o margen bruto o neto.
- d) No se ha podido analizar el efecto de variables financieras y ratios en las posiciones de los rankings, debido a la falta de información.
- e) Tampoco se ha podido incluir datos relativos a la ciudadanía corporativa, ni el número de países operados por la franquicia, ni los índices de riesgo ESG por falta de datos al respecto.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS, REVISTAS, TESIS Y TRABAJOS FINAL DE GRADO

ALONSO, M. (2012). *Manual del franquiciado*. Madrid: LID.

ANZOLA NAVAS, M.L. (2014). *Breve historia de las franquicias, ventajas y desventajas del modelo de negocios. Trabajo Final de Máster*, p. 4-9. Bogotá: Universidad EAN.  
< <https://1369-Texto%20del%20artículo-4424-1-10-20160315%20.pdf>> [Consulta 12/03/2020]

AEF (2019). *La franquicia en España*.  
<<http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2019/03/Informe-La-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2019.pdf>> [Consulta 14/03/2020]

BAENA GRACIÁ, V. (2010). “Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009” en *Cuadernos de Gestión*, vol. 10. nº 2, p. 43-66.  
< [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7719/CdG\\_1023.pdf?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7719/CdG_1023.pdf?sequence=1)> [Consulta 04/03/2020]

BARQUERO, C.F. (2011). *La implementación estratégica de las franquicias aplicación de las relaciones públicas en la franquicia corporativa y el franquiciado*. Tesis. Madrid: Universidad Camilo José Cela.  
< <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=181832>> [Consulta 12/03/2020]

BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G.J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.

CALDERÓN, E., PASTOR, I. Y HUERTA, P. (2017). *Economic Sustainability in Franchising: A Model to Predict Franchisor Success or Failure*. Artículo. Departamento de Economía y Administración y Dirección de Empresas: Universidad de Burgos.

CAROLLO LIMERES, M.C. (2012). *Regresión lineal simple*. Apuntes. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.  
< [http://eio.usc.es/eipc1/BASE/BASEMASTER/FORMULARIOS-PHP-DPTO/MATERIALES/Mat\\_50140116\\_Regr\\_%20simple\\_2011\\_12.pdf](http://eio.usc.es/eipc1/BASE/BASEMASTER/FORMULARIOS-PHP-DPTO/MATERIALES/Mat_50140116_Regr_%20simple_2011_12.pdf)> [Consulta 25/05/2020]

CHA, J.B. Y JO, M.N. (2019). *The Effect of the Corporate Social Responsibility of Franchise Coffee Shops on Corporate Image and Behavioral Intention*. Artículo. Departamento de Administración de Salud Pública: Universidad de Kyungmin.

DÍEZ DE CASTRO, E.C. (2004). *Distribución comercial (3ª ed.)*. Madrid: McGraw-Hill.

DIEZ DE CASTRO, E.C., RODRÍGUEZ RAD, C. Y NAVARRO GARCÍA, A. (2004). “Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica” en Ayala Calvo J.C *Conocimiento, Innovación y Emprendedores, Camino al Futuro*. Logroño: Universidad de La Rioja.  
< <https://Dialnet-UnidadesFranquiciadasVersusPropiasEnElSistemaDeFra-2233129%20.pdf>> [Consulta 08/04/2020]

DÍEZ DE CASTRO, E.C. Y RONDÁN CATALUÑA, F.C. (2004). "La investigación sobre franquicia." en Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 10, nº 3, p. 71-96.

<https://Dialnet-LaInvestigacionSobreFranquicia-1096670%20.pdf>

[Consulta 18/04/2020]

FLEIS, A. (2013). *La Franquicia en España. Estudio y evolución de las redes mixtas. Propuesta de un modelo predictivo de tipo polinómico*. Tesis. Barcelona: Universitat Internacional de Catalunya.

< <https://www.tdx.cat/handle/10803/110780#page=1> > [Consulta 04/03/2020]

FLEMING LAW OFFICE. (2012). *El FDD: La clave para conocer una franquicia*.

< <https://fleminglex.com/el-fdd-la-clave-para-conocer-una-franquicia/#:~:text=El%20FDD%3A%20La%20clave%20para%20conocer%20una%20franquicia,->

[2012%2D10%2D02&text=El%20Franchise%20Disclosure%20Document%20\(FDD,est%20C3%A1n%20considerando%20comprar%20su%20franquicia.>](https://fleminglex.com/el-fdd-la-clave-para-conocer-una-franquicia/#:~:text=El%20FDD%3A%20La%20clave%20para%20conocer%20una%20franquicia,-2012%2D10%2D02&text=El%20Franchise%20Disclosure%20Document%20(FDD,est%20C3%A1n%20considerando%20comprar%20su%20franquicia.>) [Consulta

08/03/2020]

FONTANA, N.M. 2019. "Fundamentos sobre el sistema de franquicias" en *jensen-localization.com*

< <https://www.jensen-localization.com/es/blog/fundamentos-sobre-el-sistema-de-franquicias/> > [Consulta 17/03/2020]

FERF (2018) *Franchise Business Economic Outlook for 2018*.

<[https://Franchise\\_Business\\_Outlook\\_Jan\\_2018%20.pdf](https://Franchise_Business_Outlook_Jan_2018%20.pdf)> [Consulta 05/03/2020]

LARREA, V.C. (1995). "El contrato de franquicia" en *Servicio de comercio interior y franquicia*. Cámara de Comercio de Valencia.

<[https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DYC/DYC\\_1995\\_23\\_84\\_84.pdf](https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1995_23_84_84.pdf)> [Consulta 22/03/2020]

LÓPEZ BONILLA, J.M, MARTÍNEZ TORRES, M.R. Y RIDAO GONZÁLEZ, J.M. (2001). "El canon de entrada en la cadena de franquicia. en Investigaciones" en Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 7, nº 2, p. 63-76.

<<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/32281/el%20canon%20de%20entrada%20en%20la%20cadena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Consulta 04/04/2020]

MARIZ PEREZ, R.M., GARCÍA ÁLVAREZ, M.T Y CALVO BABÍO , N. (2007). "Diferencias en las condiciones contractuales de las cadenas de franquicia españolas: un análisis preliminar" en *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1*. A Coruña: Universidad de A Coruña.

< <https://Dialnet-DiferenciasEnLasCondicionesContractualesDeLasCaden-2471534%20.pdf> > [Consulta 12/03/2020]

MÉRIDA VILLATORO , C.M. (2019). "Análisis jurídico doctrinario del "know-how" y las cláusulas de confidencialidad para la eficacia de los contratos de franquicia internacional" en *Auctoritas Prudentium*, nº 20.

< <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6957089> > [Consulta 07/03/2020]

- MOSQUERA MUÑOZ, F. (2010). "La franquicia. Una estrategia de crecimiento empresarial" en MBA EAFIT, p. 70-85.  
<<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>> [Consulta 02/03/2020]
- ORLANDO M. IBUJES S. (2011) "Coeficiente de correlación de Karl Pearson"  
< <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/766>> [Consulta 13/05/2020]
- OSTA T., KARELYS M. (2006). "Evolución histórica de las franquicias y su impacto en la economía mundial" en Ingeniería y Sociedad UC, nº 2, p. 2-7.  
<<http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/n2-2006/2-7.pdf>> [Consulta 07/03/2020]
- PERAL, B. ET AL (2012). " Choosing a travel agency franchise by mean of a global composite indicator: an application in Spain" en Journal of Business Economics and Management, vol. 15, p. 153–173.
- PÉREZ-SERRABONA GONZÁLEZ, F.J. (2014). *El contrato de franquicia. Un nuevo modelo de negocio para las nuevas tendencias y necesidades del mercado. Tesis. Granada: Universidad de Granada.*  
<<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/40797/24582682.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Consulta 17/03/2020]
- PINO BARREDA, R. (2017). "El mercado de las franquicias en Estados Unidos" en ICEX.  
< <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018776305.html?idPais=US>> [Consulta 22/03/2020]
- RODRÍGUEZ, A., CABALLER, V. Y GUADALAJARA, N. (2011). "Assessing the intangibles transferred in franchise businesses" en Serv Bus, vol. 5, p. 29-46.
- RONDÁN CATALUÑA, F.J, NAVARRO GARCÍA, A. Y DÍEZ DE CASTRO, E.C. (2005). "¿Es la franquicia un sistema dual?" en Ayala Calvo J.C Conocimiento, Innovación y Emprendedores, Camino al Futuro. Logroño: Universidad de La Rioja.  
<<https://Dialnet-EsLaFranquiciaUnSistemaDual-2233152.pdf>> [Consulta 08/04/2020]
- SÁNCHEZ, L. (2010). "Tipos de Franquicias" en emprendepyme  
<<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-franquicias.html>> [Consulta 06/04/2020]
- SILVA DUARTE, J.E. (2003). "FRANQUICIAS.Una Alternativa para Emprendedores" en Escuela de Administración de Negocios, nº 47.  
<<https://www.redalyc.org/pdf/206/20604709.pdf>> [Consulta 12/04/2020]
- TORMO, E. (2013). *Crece en franquicia*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.  
<<https://www.tormofranquicias.es/wp-content/uploads/2015/09/crecer-en-franquicia-de-eduardo-tormo.pdf>> [Consulta 20/03/2020]
- UHRIG, A. ET AL. (2017). *Proyecto de Fortalecimiento y Crecimiento de las PYMES por medio de la Franquicia*. San José : Asociación Cámara de Comercio de Costa Rica.  
< <https://docplayer.es/22272659-Proyecto-de-fortalecimiento-y-crecimiento-de-las-pymes-por-medio-de-la-franquicia-atn-me-11300-cr.html>> [Consulta 19/04/2020]

ULLOA SOTO, J.D. (2012). "Franquicias nacionales: factores de éxito y fracaso" en Economía y Sociedad, vol.17, nº 42.

VALDÉS NAVARRETE, V. (2010). "La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial" en Libre empresa, vol. 7, nº 1, p. 23-33.

< <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6586865>> [Consulta 05/04/2020]

VÁZQUEZ, E. (2018). *Introducción a la Inferencia Estadística*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

<<https://estdg.blogs.upv.es/files/2018/05/UD-05-4-Regresi%c3%b3n-GII-ETSINF.pdf>>

[Consulta 27/05/2020]

## **PÁGINAS WEB**

AGUSTÍN GRAU (2020). *Franquicias: concepto, claves y principios de éxito*. s.f.

<<https://agustingrau.com/franquicias-franquicia/>> [Consulta 15/03/2020]

CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA (2020). *La Franquicia*.

<<http://www.cccucuta.org.co/>> [Consulta 02/04/2020]

ENTREPRENEUR (2020). *entrepreneur.com*.

<[www.entrepreneur.com/Topic/franquicias](http://www.entrepreneur.com/Topic/franquicias)> [Consulta 15/04/2020]

ESTUDIO CANUDAS (2020). *El ABC de la franquicia*.

< <https://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf> > [Consulta 25/02/2020]

EURIUX ABOGADOS (2020). *La confidencialidad corporativa en la franquicia*.

<<http://www.sickmonkeys.net/web/work/euriux/confidencialidad-en-franquicia/>>

[Consulta 10/03/2020]

EFF (2020). *Franquicias: definición y descripciones*.

< <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html>> [Consulta 20/02/2020]

FRANCHISE DIRECT (2020). *Las 100 mejores franquicias 2019*.

<<https://www.franchisedirect.com/Top100globalfranchises/rankings/2019>> [Consulta 04/05/2020]

FRANCHISETIMES (2020). *Top200+*.

< <https://www.franchisetimes.com/Top200-2019> > [Consulta 10/05/2020]

FRANQUICIAS.NET (2020). *Los orígenes de la franquicia*.

< <https://www.franquicias.net/ser-franquiciador/los-origenes-de-la-franquicia>> [Consulta 21/03/2020]

FRANQUICY (2020). *Tipos de franquicias*.

< <https://franquicy.com/tipos-de-franquicias>> [Consulta 07/04/2020]

GALLÁSTEGUI ARMELLA FRANQUICIAS (2020). *Tipos de Franquicias*.

<<https://www.gallasteguifranquicias.com/tipos-de-franquicias/>> [Consulta 07/04/2020]

INFOFRANQUICIAS (2020). *'Know How' franquicias.*

<<https://www.infofranquicias.com/cd-7053/Know-How-franquicias.aspx>> [Consulta 20/04/2020]

MARISCAL & ABOGADOS (2020). *Regulación de las franquicias en España vs Estados*

*Unidos.* <<https://www.mariscal-abogados.es/regulacion-franquicias/#:~:text=A%20nivel%20nacional%20las%20franquicias,de%20Comercio%20Minorista%207%2F1996>>[Consulta 17/03/2020]

PEÑAOCHOA & GRANADOS ABOGADOS (2020). *Cláusula de No competencia en el Contrato Franquicia.*

<<https://penaochoagranados.com/franquiciado/clausula-no-competencia-contrato-franquicia/>> [Consulta 18/03/2020]

TORMO FRANQUICIAS (2020). *Breve historia de la franquicia. tormofranquicias.*

<<https://www.tormofranquicias.es/breve-historia-de-la-franquicia/>> [Consulta 20/03/2020]

TORMO FRANQUICIAS (2020). *Situación de la franquicia en España. Perspectivas 2018.*

< <https://www.tormofranquicias.es/informe-situacion-de-la-franquicia-en-espana-perspectivas-2-018/>> [Consulta 27/03/2020]