

Trabajo Fin de Grado

Análisis de las franquicias de restauración en España

Autor/es

Mario Cano Quintana

Director/es

Victoria Bordonaba Juste

Facultad de Economía y Empresa/ Campus Paraíso
2015

Relación de Gráficos

Gráfico 1: Facturación (en millones de €) de los tres.....Pg 16
principales sectores de franquicia en España.

Gráfico 2: Número de empleados directos de los tres.....Pg 17
principales sectores de franquicia en España.

Gráfico 3: Número de enseñas de los tres principales.....Pg 17
sectores de franquicia en España.

Gráfico 4: Antigüedad de establecimientos de las franquicias de restauración.....Pg 29

Relación de Tablas

Tabla 1: Comparación de los principales sectores de franquicia en España.....Pg 18

Tabla 2: Principales datos de 2015 de cada subsector.....Pg 21

Tabla 3: Principales datos de 2015 de cada subsector (II).....Pg 22

Tabla 4: Diez enseñas con más establecimientos en España en el sector de.....Pg22
la restauración.

Tabla 5: Descriptivos de la muestra..... Pg 29

Tabla 6: Comparación de estadísticos entre la variable antigüedad y tamaño.....Pg 30

Tabla 7: Resumen de antigüedad con establecimientos..... Pg 30

Tabla 8: Número de enseñas por subsectores y su antigüedad..... Pg 31

Tabla 9: Estadístico de subsector en relación a establecimientos totales y.....Pg 32
franquiciados

Tabla 10: Diferencia de medias de establecimientos franquiciados por subsector...Pg 33

Tabla 11: Estadístico del porcentaje de establecimientos propios por subsector....Pg 34

Tabla 12: Diferencia de porcentaje de establecimientos propios por subsectores....Pg 35

Tabla 13: Categorías de inversión inicial por subsectores..... Pg 36

Tabla 14: Varianza total explicada.....Pg 37

Tabla 15: Carga de los factores.....Pg 38

Tabla 16: Resultados del análisis cluster.....Pg 39

ÍNDICE

I. Relación de Gráficos

II. Relación de Tablas

Capítulo 1: Introducción:	4-8
1.1. Motivación	4-6
1.2. Objetivos	6-7
1.3. Metodología del TFG	7-8
Capítulo 2: Concepto de la franquicia	9-14
2.1. Qué es la franquicia	9
2.2. Elementos dentro de la franquicia	9-11
2.3. Teorías aplicadas en el estudio de la franquicia	11-13
2.4. Evolución del sistema de franquicia	13-14
Capítulo 3: Situación actual de la franquicia de restauración	15-27
3.1. Situación actual en el sector de la restauración	15-19
3.2. Oportunidades y amenazas	19-21
3.3. Subsectores	21-27
3.3.1. Franquicias de comida rápida	23-24
3.3.2. Franquicias de cervecerías	24-26
3.3.3. Yogurterías y otros subsectores	26-27
Capítulo 4: Análisis empírico	28-38
4.1 Metodología	28
4.2. Resultados del análisis empírico	28
4.2.1 Análisis descriptivo del sector	28-31
4.2.2. Análisis por subsectores	31-37
4.2.3. Análisis factorial SPSS	37-38
4.2.4. Análisis cluster en 2 pasos	38-39
Capítulo 4: Conclusiones e implicaciones estratégicas	40-41
Capítulo 5: Bibliografía	42-45

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende analizar el sector de la restauración dentro del modelo de franquicia en España. La franquicia actualmente es uno de los modelos elegidos para el desarrollo empresarial que se encuentra en un estado de madurez. El sistema de franquicia en España representa un papel preponderante en nuestra economía, lo que además le sitúa en los primeros puestos de Europa, colocándose en primer lugar en el ránking de número de establecimientos y siendo tercero en número de enseñas entre los países europeos. A nivel mundial también es destacable la importancia de las franquicias españolas, ocupando el décimo puesto en enseñas. (Tormo Franchise Consulting, 2015a). El sector de hostelería y restauración cuenta con una enorme relevancia dentro del sistema de franquicias, así como en la economía española. En este trabajo serán analizadas las principales características que definen a las franquicias de restauración.

1.1. MOTIVACIÓN

La elección de este tema para el trabajo es debido a la importancia del **sistema de franquicia** como método de expansión que ha experimentado en las últimas décadas. La franquicia es un modelo de negocio que ha ido adquiriendo más relevancia dentro de los sistemas comerciales. Es un modelo de crecimiento que hace que una ventaja competitiva o elementos exitosos de un negocio permitan crecer a una empresa sin comprometer capitales propios, a través de la entrada de franquiciados, y además percibir periódicamente un porcentaje de los ingresos de esta nueva parte.

Por ello la franquicia es una forma de crecer en la que ambas partes tienen ventajas. Al franquiciador le permite desarrollar su actividad empresarial sin necesidad de invertir capital propio. El franquiciado minimiza su riesgo invirtiendo en un modelo de negocio con experiencia y éxito probado. Estos son dos de los diferentes motivos por los que el sistema de franquicia cada vez se hace más popular a la hora de decidir entre emprender un negocio de cero o franquiciarse. En 2014, se contabilizaron en España 1.024 franquicias, un 11,4% más que el año anterior que integraron 55.087 establecimientos, que supone un incremento del 4,7% comparado con los datos del año 2013. El año de

2015 se espera que sea la consolidación de la recuperación de la franquicia, Tormo Franchise Consulting (2015b).

El motivo de la elección del sector de la hostelería y la restauración es que es uno de los más exitosos dentro de las empresas que deciden franquiciarse. Según el informe de Tormo Franchise, representa el tercer sector más importante en número de enseñas con un 16,3% del total (167 franquicias y 6.689 establecimientos, tercero por detrás de Alimentación y Servicios) Además es el segundo sector que más empleos directos genera, 69.638. Por lo que el segmento de Restauración es uno de los que tiene mayor relevancia en cuanto al número de cadenas. (Tormo Franchise Consulting, 2015c)

Por ello es un sector con gran interés y que debido a su variedad permite realizar un análisis profundo, aunque habrá que tener cuidado a la hora de generalizar, ya que engloba diferentes subsectores tales como bares de tapas, las bocadillerías, cafeterías, cervecerías, heladerías, establecimientos de comida rápida o restaurantes temáticos.

El sector de restauración cuenta con una actividad muy poderosa en el sector de la franquicia. Actualmente hay marcas con amplia experiencia compitiendo con otras que, a pesar de que se encuentran aún en sus inicios están experimentando altas tasas de crecimiento. Además, es un sector dinámico en el que van apareciendo continuamente nuevos modelos de negocio.

Asimismo en este trabajo se realizará un estudio de las variables de las diferentes franquicias que se encuentran en el sector de restauración para intentar identificar las condiciones que pueden ir ligadas al éxito en el sector de restauración español. Las variables elegidas son antigüedad de la empresa, canon de entrada, duración del contrato, establecimientos propios, establecimientos franquiciados, porcentaje de royalties sobre ventas, canon de publicidad, superficie de local mínima, número de empleados, inversión necesaria y payback. Estas variables son las que se han escogido en otros estudios similares para analizar grupos estratégicos de franquicias; López y Ventura (2001); Inma y Debowski, (2008).

El importe de **canon de entrada** puede indicar el valor que el franquiciador le da a los conocimientos que entrega al franquiciado antes de comenzar el negocio y la retribución que pide a cambio. Cuánto más alto el importe, debería indicar un mayor del know-how transmitido.

Dos variables que pueden ir interrelacionadas, y puede ser interesante su estudio, son **duración del contrato** e **inversión necesaria** para comenzar el negocio. Un periodo del contrato más largo puede requerir una inversión necesaria más elevada. Por lo que será motivo de estudio en el caso de las franquicias de restauración en España.

La relación entre **establecimientos propios** y **establecimientos franquiciados** puede indicar la confianza que se tiene en agentes externos para desarrollar el negocio y expandirse. Estas son algunas de las ideas antes de comenzar el trabajo, que posteriormente su estudio nos dirá si existen tales relaciones o no.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo va a estar centrado en el análisis del sector de las franquicias de restauración en España. En él se estudiarán las características de las empresas instauradas en este mercado para analizar las principales variables que definen estos negocios. También se irá explicando cómo ha ido evolucionando desde sus inicios, cómo ha quedado estructurado después de la última crisis económica y los reajustes que se han producido dentro de este sector.

Así mismo otro de los objetivos es ver la importancia que tiene este sector respecto al mercado de las franquicias y su comparación frente a los principales sectores en este modelo de negocio. A su vez se estudiarán los subsectores con más importancia dentro de las franquicias de hostelería y restauración en términos absolutos, así como las tendencias que están experimentando un mayor crecimiento y dónde hay más expectativas de desarrollo.

A través de la elaboración de una base de datos con los principales datos de las franquicias de restauración se intentará obtener las dimensiones que puedan explicar elementos comunes de éxito entre las diferentes enseñas. También se analizará si existen diferencias entre cada subsector y si cada uno de estos reúne condiciones similares al realizar el mismo tipo de actividad. Además, se realizará un análisis factorial para averiguar si algunas de las variables más importantes que definen una franquicia forman un factor y analizaremos qué tipo de factor/-es son. Por último, se analizará si existen cluster de empresas de franquicias en el sector de la restauración y

qué características los definen (inversión, royalty, tamaño de la cadena y antigüedad de la misma).

1.3. METODOLOGÍA DEL TFG

Este TFG tiene una parte de revisión de literatura a través de diferentes fuentes, para el análisis del tema principal, con otra de análisis de bases de datos de elaboración propia, que forma la parte empírica. En primer lugar, la búsqueda de las referencias bibliográficas se ha realizado a través de numerosas fuentes:

- Informes publicados por las principales consultoras de franquicia en España, como Mundofranquicia (www.mundofranquicia.com/), Tormo Franchise, (www.tormofranchise.com) y Barbadillo Asociados (www.bya.es)
- Datos públicos sobre franquiciadores recogidos en Registro público oficial de franquiciadores del Ministerio de Economía y Competitividad (www.franquicias.comercio.es)
- Informes publicados por como la Asociación Española de franquiciadores (www.franquiciadores.com)
- Catálogo Roble de la Universidad de Zaragoza, para el acceso a artículos científicos y libros académicos. Especialmente en expertos en esta materia como Enrique Díez de Castro, Antonio Navarro García o Francisco Javier Rondán Cataluña, entre otros.

En segundo lugar, el análisis empírico se ha realizado mediante la elaboración de una base de datos. En ella se recogían diferentes parámetros importantes para la franquicia, recogidas a través de diferentes portales web de las consultoras anteriormente mencionadas. Posteriormente se ha realizado un análisis de la base de datos a través del programa SPSS, para ello se ha utilizado el libro *SPSS, Survival Manual* de Julie Pallant disponible en la biblioteca de la Universidad de Zaragoza.

La estructura de este TFG es la siguiente: primero una introducción acerca de la franquicia y los elementos que la componen. Seguidamente las principales teorías acerca de la franquicia, la evolución de esta a nivel global y otro apartado con el estudio centrado en el sector de la restauración. Dentro de este apartado la internacionalización

del sector, las oportunidades y amenazas que presentan las franquicias de hostelería y restauración y los principales subsectores. Posteriormente un análisis empírico elaborado a través del SPPS y las conclusiones e implicaciones que tienen los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 2: CONCEPTO DE LA FRANQUICIA

2.1. QUÉ ES LA FRANQUICIA

La franquicia es un sistema de colaboración entre dos partes en el cual una de las mismas, el franquiciador, cede el derecho a utilizar su marca empresarial y el *know-how* a la otra parte, el franquiciado, a cambio de una remuneración económica durante un tiempo y en un lugar determinado. Es uno de los formatos de negocio más dinámicos e innovadores en el panorama empresarial de cualquier país; Navarro-García, Rondán-Cataluña y Rodríguez-Rad (2014).

En ocasiones ocurre que hay negocios que se autodenominan franquicia sin serlo. Para desenmascararlos hay que fijarse en los factores que hacen de una franquicia lo que es: Deben ofrecer una asistencia técnica, una formación inicial y continua y otro tipo de apoyos. Si no cumple con estas condiciones básicas no es franquicia.

Así el éxito probado del franquiciador permite al franquiciado el potencial de beneficiarse de la sinergia colectiva de la iniciativa empresarial. Aun así, también tiene riesgos para ambas partes. En primer lugar, franquiciarse no asegura el éxito del nuevo negocio, ya que también juega un papel importante la gestión del franquiciado.

Por su parte el franquiciado se arriesga que la imagen de marca comercial se deteriore por malas prácticas del franquiciado. Por lo que es importante la correcta elección del mismo antes de tomar ninguna decisión.

2.2. ELEMENTOS DENTRO DE LA FRANQUICIA

Franquiciador

Persona física o jurídica que cede a otra parte el derecho a utilizar una marca comercial y transmite los conocimientos de cómo actuar probados con éxito en el pasado, a cambio de una remuneración económica. Los franquiciadores se están convirtiendo en uno de los elementos más dinámicos en lo que respecta a generación de empresas y creación de empleo en todo el mundo. (Baena Gracia, 2010)

Franquiciado

Persona física o jurídica que, mediante un acuerdo, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada.

Los franquiciados son los emprendedores con una menor tasa de fracaso. Apenas el 25% echa el cierre antes de cumplir cinco años, frente al 80% de los comercios independientes. Además, la rentabilidad depende fundamentalmente de la ubicación de cada local. En la mayoría de los casos, será la propia franquicia la que apruebe o rechace la ubicación que has elegido para tu próximo negocio; Una franquicia aporta dos ventajas competitivas fundamentales: una marca reconocida y probada, y unos menores costes de compra. (Arrieta, 2015).

Pero no todo depende de que el franquiciado obtenga los derechos de una marca ya consolidada ya que el papel de la gestión es fundamental. El éxito depende en un 20% de la enseña y en un 80% de las habilidades del franquiciado (Arrieta, 2015).

Royalty

Es el pago periódico, generalmente mensual, que debe realizar el franquiciado al franquiciado en contraprestación a la cesión de la marca comercial, la formación continua, la mejora del concepto del negocio y del know-how por parte del primero. Las condiciones de este se fijan en el contrato firmado por ambas partes. Cubre los gastos a desembolsar por el franquiciador durante la duración del contrato.

El franquiciado debe entregar al franquiciador un porcentaje sobre las ventas, aunque también puede ser una cantidad fija, por los servicios que realiza, denominado royalty de funcionamiento. Así mismo tiene que pagar una cantidad por los esfuerzos de marketing, royalty de publicidad; Bordonaba Palacios y Polo (2009)

Contrato

Documento en el que se establecen las condiciones que regulan la relación entre franquiciador y franquiciado. En éste se determina un periodo concreto durante el cual el franquiciado podrá hacer uso de la marca comercial, así como el lugar específico en el que se llevará el negocio y también la retribución que deberá recibir el franquiciador.

Know- how

Conjunto de manuales y documentos que recogen los conocimientos y la forma de actuar del franquiciador fruto de su experiencia para ser transmitidos al franquiciado.

Canon de entrada

Importe a abonar por parte del franquiciado al franquiciador en el inicio del contrato. Su importe depende de la marca y generalmente de la popularidad de la misma. Cubre los gastos previos a la puesta en marcha del establecimiento, comenzar a pertenecer a la red y la recibir el know- how. El importe que paga el franquiciado al franquiciador se suele cobrar una vez, al firmar el contrato y tiende a ser a fijo. Es la retribución por la entrega de experiencia, la cesión del uso de la marca e información para comenzar el negocio.

2.3. TEORÍAS APLICADAS EN EL ESTUDIO DE LA FRANQUICIA

Son diversas las teorías que intenta explicar el motivo por el que aparecen las franquicias, qué elementos intervienen y cómo operan para explicar cómo actualmente es un modelo tan desarrollado en casi todo el mundo. Algunas que lo explican de un enfoque u otro son las siguientes: teoría basada en los recursos, teoría de la agencia, teoría de escasez de recursos, teoría de la extensión del riesgo, teoría contractual, teoría de los costes de transacción y teoría de las señales. Este trabajo estará centrado únicamente en las tres primeras ya que son las más relevantes para la mayoría de estudios que se han realizado acerca de esta materia.

Teoría basada en los recursos (Resource Based View -RBV)

La teoría basada en los recursos (RBV) examina como los recursos pueden impulsar una ventaja competitiva. Esta teoría está basada en que los recursos y capacidades son heterogéneos a través de las organizaciones. A partir de este concepto el ratio de éxito varía entre organizaciones (Almarri, y Gardiner, 2014) Para que una empresa logre una competitiva ventaja sostenible tiene que adquirir y controlar recursos y capacidades valiosas, raras, inimitables y no sustituibles (Barney 1991).

La teoría RBV es importante para la franquicia porque la ventaja competitiva está basada en aquellos activos que son intangibles (Mariz-Pérez y García-Álvarez ,2009).

El franquiciador aporta con cada franquicia un modelo de negocio probado, incluyendo recursos tales como una ventaja competitiva, know-how específico, un nombre de marca y un sistema operativo y de dirección que es apoyado con formación y una estructura, a cambio de un pago por parte del franquiciado (Welsh, Davis, Desplaces, y Falbe 2011).

Teoría de la agencia

Es la más empleada para argumentar el vínculo que existe entre el franquiciador y franquiciado, así como el contrato que los une posteriormente (véase por ejemplo Róndan, 2007). En esta teoría se pueden reconocer dos sujetos (agente y principal), los cuales puede que no tengan siempre los mismos intereses. Se asume que cada parte tiene intereses propios y objetivos independientes por lo que el principal tiene que manejar los recursos para asegurarse de que las acciones del agente van en consonancia con los mejores intereses del principal.

El principal en este caso es el franquiciador, quien confía ciertas responsabilidades en el agente, el franquiciado, porque no tiene recursos o capacidad para realizarlas por sí mismo. Pero en esta relación puede haber conflicto de intereses ya que puede que el franquiciado actúe en su propio beneficio y tenga comportamientos oportunistas. Lo que provoca que el franquiciador tenga que invertir tiempo y recursos en control y vigilancia de las actividades que desempeña el franquiciado (Jensen, 1976).

A pesar de los costes que implica el hecho de franquiciar, esta teoría defiende la franquicia como modelo de expansión empresarial, ya que el agente tiene los suficientes incentivos para maximizar sus esfuerzos al invertir su dinero y tiempo. Además de ser el propietario del local, lo que le motiva si cabe aún a realizar un esfuerzo mayor para que el negocio funcione bien.

Teoría de la escasez de recursos

De acuerdo a esta teoría, cuánto más recursos tenga una empresa, menos franquicias necesitará para expandirse por lo que se espera que haya una relación negativa entre tamaño, edad de la empresa, tasa de crecimiento y la proporción entre unidades propias

y franquiciadas (Alon, 2006). Esta teoría explica que los franquiciadores adoptan esta forma empresarial por escasez de recursos propios con los que los franquiciados sí cuentan. El franquiciador intercambia conocimiento del mercado y una marca consolidada a cambio de que el franquiciado aporte el establecimiento y recursos económicos, los cuales el franquiciador carece. Las empresas usan la franquicia por falta de recursos, especialmente capital y de dirección, con el propósito de lograr una más rápida expansión.

Como demuestran los estudios de Carney y Gedaljovic, (1991) y Combs y Castrogiovanni, (1994) estas dos últimas teorías se complementan en vez de ser contrapuestas y nos ayudan a entender las razones de porqué las empresas adoptan el sistema de franquicia. Por lo que podemos incluir que las principales razones que estimulan la franquicia son: escasez de recursos financieros y humanos, motivación de los franquiciados, conocimiento del mercado y control de los franquiciadores.

2.4. EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIA EN ESPAÑA

La franquicia en nuestro país aparece a finales de los años 50 a través de empresas extranjeras del sector de la moda y la restauración especialmente. En las primeras décadas el crecimiento fue lento debido al desconocimiento aún de este modelo de negocio, pero en la década de los 80 es donde despegó este modelo de negocio. Se empieza a ver como un modelo de negocio rentable para ambas partes, franquiciador y franquiciado. La entrada de España en la Unión Europea produce un gran desarrollo de la franquicia en la segunda mitad de la década (Díez de Castro, Navarro García, y Cataluña Rondán, 2005). Lo que provocó una mejora económica y social además de la estructuración del sistema de distribución del comercio español (Bordonaba, Palacios y Polo, 2009)

Desde entonces el sistema de franquicia ha crecido de manera vigorosa hasta el año 2008, cuando, debido a la crisis económica se produjeron las primeras caídas en número de empleos y establecimientos. Pero después de ese bache y a partir del 2012 ha vuelto a crecer en ambos aspectos, siendo el año 2014 donde se produjo el despegue y acercándose a datos anteriores a la crisis.

La franquicia en España durante el año 2014 ha continuado creciendo como muestra el incremento de número de enseñas, 11,4%, en número de establecimientos, en facturación y en número de empleados, un 3,2% respecto al año anterior. Estos datos reflejan la confianza de los empresarios en este modelo de negocio para el desarrollo de su negocio y se espera que siga creciendo durante el año 2015 (Tormo Franchise Consulting, 2015c).

La franquicia es considerada como uno de las fórmulas de negocio más innovadoras está muy expandida a nivel mundial y ha ayudado a modernizar las estructuras comerciales de los países. España ha seguido esta tendencia y ha habido un gran desarrollo que lo ha situado en los primeros puestos a nivel mundial, en enseñas y en número de franquiciados. Esta evolución ha influido en los movimientos de internacionalización que han causado que las franquicias españolas se hayan planteado otros países como parte importante de su estrategia de crecimiento.

La presencia de franquicias españolas en el resto del mundo es un hecho. 296 enseñas de las enseñas que operan en España están internacionalizadas, lo que supone que tres de cada diez franquicias tienen al menos un local franquiciado en el extranjero. Las empresas se plantean la franquicia como un método para incrementar el reconocimiento y notoriedad a nivel mundial. Especialmente cuando el mercado nacional se encuentra en una situación complicada cómo es el caso de España en lo últimos años.

A pesar de que estos datos puedan parecer muy positivos hay que reseñar que 9 de las principales empresas abarcan el 80% de los casi 20.000 establecimientos que cuentan las enseñas españolas en el extranjero. Por lo que la internacionalización está muy concentrada en estas grandes empresas. Hay otros datos que constatan esta saturación por parte de las firmas líderes, ya que 74 de las empresas cuentan únicamente con un establecimiento en el extranjero, por lo que se reafirma la idea constatada. Por ello es importante que las pequeñas y medianas empresas busquen socios en los países extranjeros para reducir riesgo y que la parte local aporte el conocimiento sobre el nuevo mercado.

CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL DE LA FRANQUICIA DE RESTAURACIÓN

3.1. SITUACIÓN ACTUAL EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN

Como se ha explicado el sector de la restauración ha tenido desde sus inicios hace más de 60 años una importancia capital dentro del sistema de franquicia. Junto al sector de la moda fueron los pioneros en España y siguen gozando de una gran importancia en la franquicia siendo dos de los tres sectores más importantes.

El sector de la hostelería y la restauración tiene una demanda enorme, ya que debido a la propia cultura española de comer fuera de casa hay un gran mercado potencial en este tipo de establecimientos. Fue en este sector, donde el crecimiento de 2014 de las variables: facturación, número de locales y enseñas fue mayor que la media del sector de franquicias. Únicamente fue inferior en personas contratadas, donde el crecimiento fue “solo” del 3%. Estos incrementos interanuales nos hacen ver que el sector de la restauración se encuentra creciendo, y que a pesar de que van apareciendo nuevos subsectores distintos a los tradicionales, el agregado aumenta su importancia dentro de la situación económica española, como se puede ver en los gráficos 1, 2 y 3. El sector se va reconfigurando internamente, pero creciendo como ente.

El sector de la restauración está en continua evolución y en el van apareciendo diferentes modelos de negocio. Este sector es, dentro de las franquicias, el que más centros tiene por parte de la unidad franquiciada. Durante el ejercicio 2014 fue el que más aperturas experimentó, 2.483 de crecimiento neto de unidades¹, así como en el que más nuevas marcas se crearon, 85 (Tormo Franchise Consulting, 2015c). Lo que es una muestra de lo dinámico que es este sector y los continuos cambios que experimenta.

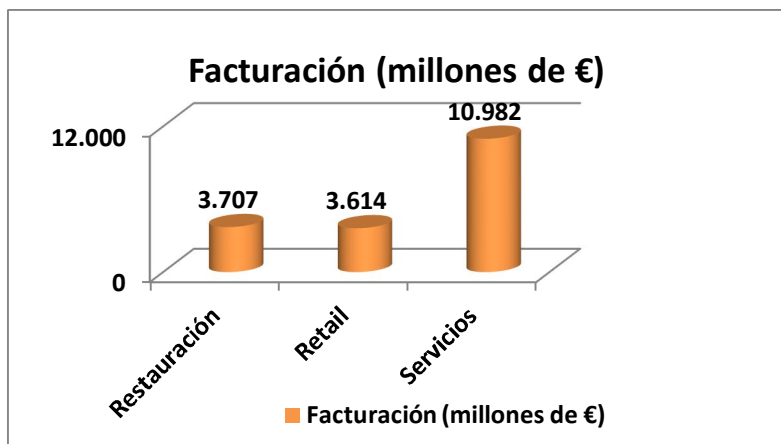
De los 6.689 establecimientos con los que cuenta este sector, según el informe de elaborado por la consultora *Barbadillo y Asociados* sobre la Franquicia 2015, el 77% son franquiciados y el restante, 23% son establecimientos propios. (Barbadillo y Asociados, 2015). En comparación con el sector de la franquicia en España se mantiene

¹ Este dato contabiliza el número de establecimientos nuevos menos los cerraron.

prácticamente la misma proporción, dónde hay un local propio por cada tres franquiciados. (Mundofranquicia Consulting, 2015).

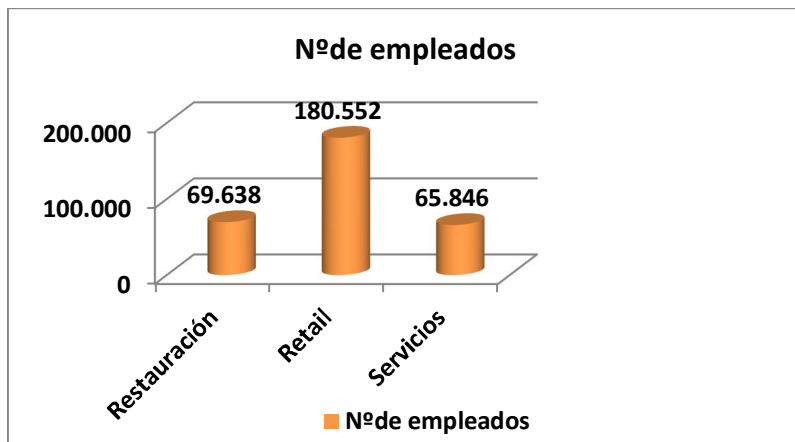
Aunque el sector de la restauración se encuentra con una facturación, número de locales y enseñas inferior a la crisis de 2008 va poco a poco acercándose a esas cifras. La facturación por establecimiento ha aumentado desde el 2011 y la crisis ha servido para incrementar la eficiencia y competitividad. Esto ha hecho que ahora sea un sector más sólido, flexible y adaptable a los cambios que demanda el mercado pero sigue siendo un sector muy potente que va intensificando su protagonismo dentro de la franquicia en España. En el sector se pueden encontrar marcas muy desarrolladas con gran presencia internacional con nuevos modelos en fase de inicial que están teniendo un gran progreso. (Tormo Franchise Consulting, 2015c)

Gráfico 1: Facturación (en millones de €) de los tres principales sectores de franquicia en España.



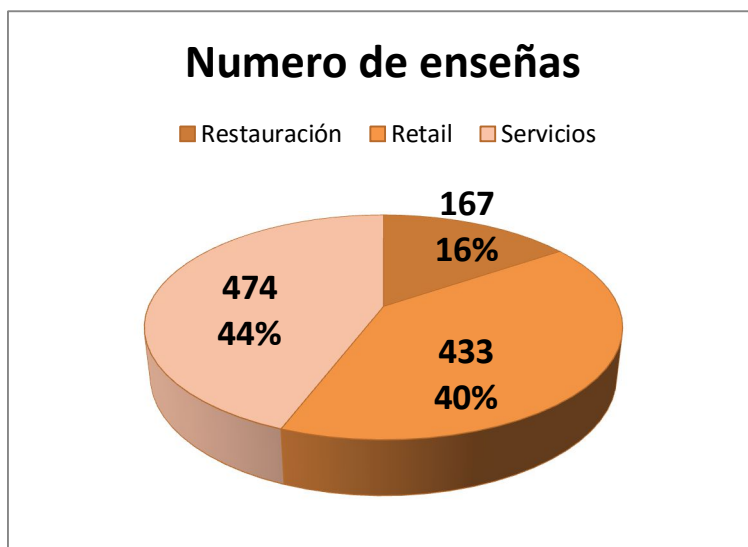
Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Tormo Franchise Consulting, (2015c).

Gráfico 2: Número de empleados directos de los tres principales sectores de franquicia en España.



Fuente: Elaboración propia a través de Tormo Franchise Consulting (2015c).

Gráfico 3: Número de enseñas de los tres principales sectores de franquicia en España.



Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Tormo Franchise Consulting, (2015c).

Los tres sectores más importantes en franquicias en términos de facturación, empleados y número de establecimientos en España a final del año 2014 (Tabla 1) fueron Servicios, Retail y Restauración, de mayor a menos importancia. Hay que mencionar que en el sector servicios se incluyen servicios tan diversos como peluquerías, clínicas estéticas, gimnasios o consultoras de marketing.

Tabla 1: Comparación de los principales sectores de franquicia en España

	Restauración	Retail	Servicios	Total
Facturación (millones de €)	3.707	3.614	10.982	18.303
Numero de enseñas	167	433	474	1.024
Nº de establecimientos	6.689	27.323	21.075	55087
Nº de empleados	69.638	180.552	65.846	336.036
Inversión (millones de €)	1.634	3.844	1.209	6.687
Locales por cadena	40,05	63,10	44,46	53,80
Empleados por local	10,41	6,61	3,12	6,10
Facturación por local	554.193	132.270	521.091	332.256

Fuente: Elaboración propia a través de Tormo Franchise Consulting, (2015c)

De estos datos es muy destacable que la restauración supuso un 20% total de la facturación a pesar de contar con solamente del 12% de los establecimientos de franquicias de todos los sectores. Lo que nos permite deducir que la facturación media por establecimiento es mayor que la media total, situándose en 554.217€ durante el año 2014, siendo la más alta entre los tres principales sectores de franquicia, junto a retail y servicios. Sin embargo, también hay que puntualizar que es el sector que requiere una mayor inversión por local con 242.322€, bastante por encima de retail (140.683€) y servicios (57.739€). Otro dato destacable es que es el sector que más empleados necesita por local, algo poco más de 10, respecto a la media de los otros sectores líderes. Retail tiene una media de 6,6 empleados por local y el sector Servicios únicamente 3,1. (Tormo Franchise Consulting, 2015c). A pesar de ser el sector que mayor facturación media por local tiene hay que considerar que tendrá unos gastos de personal elevados.

A pesar de ser un sector destacado y contar con 48 enseñas en el extranjero tiene potencial de una mayor expansión internacional. Un 28% de las 167 enseñas que operan en España cuentan con algún local en el extranjero, pero hay modelos instaurados que podrían tener cabida fuera de nuestras fronteras. Casos como el de 100 Montaditos que está logrando un espectacular crecimiento en el extranjero, ocupando el puesto 70 entre

las 100 mejores franquicias a nivel mundial por *Global Franchises*, tiene que ser un modelo a seguir para la expansión internacional por el resto de cadenas.

Hay algunas enseñas destacadas por su presencia internacional como la taberna de origen catalán, *Lizarrán* que destaca teniendo locales franquiciados en 10 países diferentes. Con su modelo de autoservicio de pinchos ha conseguido irse abriendo mercado en diferentes mercados. Otra enseña que cuenta con gran presencia internacional es Telepizza que es líder en el sector y noveno en el ranking de establecimientos con 600 unidades de negocio fuera de nuestras fronteras.

3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ACTUALES

El sector de la restauración en España tiene un papel muy importante y por ello son muchas las franquicias que deciden o han decidido competir en este mercado. Para reconocer el importante papel que representa el sector de la restauración en la sociedad española, en nuestro país hay un establecimiento de restauración por cada 169 habitantes. Es el triple de restaurantes per cápita que la media de la Unión Europea. Esta actividad representa un 15% del Producto Interior Bruto, el doble de la media europea. (Ruibal, 2015) Un dato significativo que representa lo arraigado que está en la vida de los españoles el comer fuera de casa respecto a países cercanos.

Una de las posibles razones es la cultura mediterránea y el clima que fomentan este tipo de actividades. Otro dato que refleja este comportamiento y que puede ser explicativo del crecimiento y la importancia del sector de la restauración es que los españoles han sido los europeos en los que más ha descendido sus deseos de dedicar tiempo a la cocina en los últimos años. Para poder entender esta vigorosidad del sector no hay que olvidarse de la importancia del turismo en España, dónde en 2014 se alcanzaron datos históricos llegando hasta 65 millones de turistas extranjeros, siendo éste el mayor número de visitantes foráneos. Además de ser el tercer país a nivel mundial en recepción de turistas extranjeros. (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015)

Estos tres hechos explican la importancia de la restauración en España en la que la franquicia tiene un gran valor, como explican los datos expuestos en los puntos anteriores.

La franquicia de restauración en los últimos años se ha caracterizado por el descenso del consumo y la limitación a la financiación, lo que ha provocado reajustes para adaptarse. Este sector se ha destacado por su dinamismo y su capacidad para adaptarse al mercado por lo que han ido apareciendo cambios en los últimos tiempos. El 2015 se espera que sea el año de la consolidación de la restauración, aunque el cliente aún está con recelo a gastar. A pesar de 2014 donde hubo crecimiento interanual en todas las variables (empleo, número de establecimientos, facturación...) estos valores son aún inferiores a los datos previos a la crisis. Una de las principales razones es la falta de fluidez de financiación a la que se tienen que enfrentar los franquiciados. A pesar de que el sector ha sufrido los efectos de la crisis, se ha podido sortear gracias a la intensidad promocional y una oferta low cost.

El sector de la franquicia de la restauración se caracteriza por su amplia variedad y ser muy competitivo debido a la diversa oferta. Por ello según apuntan expertos en este mercado, es fundamental renovarse periódicamente debido a la competitividad y las exigencias del cliente. Estos demandan productos asequibles, de calidad, con una buena atención al cliente y lugares que hagan vivir experiencias al consumidor. Otra de las claves del éxito es el valor de la marca, la que hay que cuidar y potenciar. El ser franquiciado conlleva una responsabilidad, ya que se representa en muchas ocasiones una trayectoria de una empresa con buena reputación.

Por las características que demanda el mercado, la comida rápida de calidad reúne estos factores donde se junta “lujo accesible” y un lugar donde compartir momentos. El fomentar la experiencia y ofrecer algo diferente pueden repercutir positivamente en la imagen de la empresa a través de las recomendaciones de los clientes en las redes sociales que cada vez son un canal de comunicación y de promoción más importante. Por ello las enseñanzas que sigan estas pautas se pueden presentar como una buena oportunidad en el futuro.

El perfil del interesado en invertir en la restauración es más amplio debido a la proliferación de internet en los últimos años y la accesibilidad de la información a través de la Red. El inversor en el sector está interesado e informado sobre las condiciones previas. Además se ha mejorado la formación a este por parte de la franquicia, que fue un factor que se descuidó en los años previos a la crisis y fue motivo de fracaso.

Concluyendo, podemos decir que el perfil del franquiciado y las demandas del consumidor han cambiado después de la crisis y el sector se ha adaptado a estas condiciones. Ahora el consumidor quiere un producto de calidad, a un precio medio, innovador y que le haga vivir experiencias diferentes. Esto demuestra lo dinámico del sector y la importancia de estar al tanto de los cambios que se van produciendo. (Sánchez, 2015).

3.3. SUBSECTORES

Realizando un estudio de los subsectores que en términos absolutos de las categorías antes mencionadas (número de enseñas, número de establecimiento, facturación y facturación) los que más destacan ampliamente son en primer lugar los establecimientos de *comida rápida*, seguidos de los locales de *cervecería y tapas* con datos muy similares. Otros subsectores de importancia dentro de las franquicias de restauración son las *cafeterías*, los *restaurantes temáticos* y las *heladerías*. En este último grupo se incluyen también las *yogurterías*, que como se desarrollará luego, están experimentando un gran crecimiento. (Tabla 2)

Tabla 2: Principales datos de 2015 de cada subsector.

Subsectores	Enseñas	% sobre el sector	Establecimientos	% sobre el sector
Fast Food	35	20,96%	2.699	40,35%
Cervecerías y tapas	31	18,56%	1.246	18,63%
Cafeterías	26	15,57%	681	10,18%
Temáticas	25	14,97%	725	10,84%
Heladerías	19	11,38%	487	7,28%
Italiana	16	9,58%	420	6,28%
Varios	15	8,98%	431	6,44%
	167		6.689	

Dentro de los subsectores que suben debido a las demandas del consumidor son el de *yogurt helado*, *pizzas al corte* y *hamburguesas gourmet*. Además, aparecen nuevos formatos con mucha fuerza como es el caso de la restauración oriental y la pasta fresca (Tormo Franchise Consulting, 2014b). Como podemos observar el subsector del fast-food tiene una gran importancia dentro del mercado, contando con seis de los primeros

puestos en número de establecimientos franquiciados. Destacable las cadenas americanas de hamburguesas que cuentan cada una con más de 300 locales franquiciados. Además, la española Telepizza copa el segundo lugar con casi 400 locales. 100 Montaditos con su modelo low cost va subiendo en la lista y espera abrir varios locales durante el 2015, por lo que irá trepando en el ranquin por el éxito de su modelo

Tabla 3: Principales datos de 2015 de cada subsector (II)

Subsectores	Facturación (millones de €)	% sobre el sector	Empleo	% sobre el sector
Fast Food	2.119	57,16%	32.602	46,82%
Cervecerías y tapas	537	14,49%	11.922	17,12%
Cafeterías	185	4,99%	5.829	8,37%
Temáticas	419	11,30%	9.334	13,40%
Heladerías	93	2,51%	1.714	2,46%
Italiana	289	7,80%	6.410	9,20%
Varios	65	1,75%	1.827	2,62%
	3.707		69.638	

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Informe de la Franquicia 2015. Tormo Franchise.

Tabla 4: Diez enseñas con más establecimientos en España en el sector de la restauración.

NOMBRE COMERCIAL	SUBSECTOR	FRANQUICIADOS	AÑO COMIENZO DE FRANQUICIA
BURGUER KING	FAST FOOD	395	1975
TELEPIZZA	FAST FOOD	381	1988
MCDONALD'S	FAST FOOD	362	1999
PAELLADOR/CRUJI COQUES	ITALIANA	239	2.001
100 MONTADITOS	CERVECERÍAS Y TAPAS	199	2000
FOSTER'S HOLLYWOOD	TEMÁTICOS	124	2000
KROXAN	CAFETERÍAS	123	2001
DOMINO'S PIZZA	FAST FOOD	120	2007
NOSTRUM	FAST FOOD	102	2002

Fuente: Elaboración propia a través de diferentes fuentes, datos de febrero 2015

3.3.1 Franquicias de comida rápida

El sector de *comida rápida* lidera las cuatro categorías destacando los 2699 establecimientos (20% del total) con los que cuenta y los 2119 millones de euros que facturaron en 2014, que representa el 57% del total de toda la restauración. Dentro de este subsector se incluyen locales como kebabs, pizzerías o hamburgueserías, con un gran poder a nivel mundial como McDonald's o Burger King. Lo que hace que este sector sea el más importante dentro de las franquicias de restauración en España por su diversidad.

Las **hamburgueserías trendy o gourmet**, a pesar de que las hamburguesas han sido desde siempre un referente en la comida rápida, el consumidor ha demandado cambios exigiendo un producto de más calidad. Un hecho que refleja este cambio de preferencias son los problemas que está teniendo la franquicia por excelencia de hamburguesas a nivel mundial, McDonald's, para que no bajen sus resultados. En el primer trimestre su beneficio neto bajó un 32% respecto en España al mismo periodo del año anterior y lo que está provocando que esté tomando decisiones para cambiar su imagen y adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor, introduciendo nuevos conceptos (García, 2015). Una de las tácticas que realizó en el año 2015 McDonald's en España fue la introducción de la hamburguesa gourmet McExtrem diseñada por el chef Dany García, (www.mcdonalds.es) en respuesta a las nuevas demandas del mercado. A pesar de que este descenso se refiere a nuestro país, es un cambio que está sufriendo la multinacional americana a nivel global. He ahí donde se puede ver la importancia de estar atento a los cambios que se producen en el mercado y adaptarse a ellos. Ahora se demanda producto con materias primera de buena calidad, con un precio ajustado dónde la decoración del local y la presentación de la hamburguesa cobran especial importancia. Por otro lado, las inversiones para este tipo de locales son ostensiblemente más altas comparadas otros sectores. En el caso de las 5 enseñas más importantes de subsector en España por número de establecimientos la inversión inicial media asciende a 241.500 € (Tormo Franchise Consulting, 2014)

Algunos de los nuevos conceptos que aparecen se ambientan en los *american diners* de los años 50 del siglo XX. Las enseñas con más representación con datos del 2015 son Tommy Mel's y Peggy Sues aunque el crecimiento de *The Good Burger (TGB)* está

siendo meteórico. Esta última enseña pertenece al Grupo Restalia a pesar de comenzar en el año 2013, prevé inaugurar durante el 2015 70 establecimientos, lo que el colocaría con más de 100 locales y cómo líder del subsector. (100franquicias.com, 2015). Como elemento diferenciador es la carne 100% ecológica y la innovación de sus productos. Apuesta por locales de primer nivel en zonas comerciales y muy transitadas.

Peggy Sue's es la empresa pionera en las hamburguesas gourmet en España y con estilo retro ambientado en los años 50 de Estados Unidos. Aparece en 2010 como una alternativa a las hamburguesas de comida rápida y escasa calidad. Ofrece un producto de calidad, con un espacio diferente y con precios ajustados. Con el rápido crecimiento de la franquicia se construye una fábrica propia que permite competir en precios y asegurarse de la calidad del producto, pioneros en este sentido en el sector y únicos hasta el momento.

Pero *Peggy Sue's* ha sabido adaptarse y competir contra los diferentes rivales que han ido apareciendo después del éxito de este tipo de lugares. Los locales se han ido cambiando pasando de locales ambientados en los 50 a los 60. En cuanto a los establecimientos se apuesta por locales baratos y no necesariamente en zonas muy transitadas o comerciales. Es una de las principales diferencias respecto a su actual principal competidor *TGB*. *Peggy Sue's* espera terminar el 2015 con 65 locales en toda España, lo que haría que se colocará como segundo en el subsector por detrás de la nueva enseña del *Grupo Restalia*. Otra diferencia respecto a su competidor es que no tienen idea a corto de plazo de lanzarse en nuevos mercados. (Ramos, 2012) y (Pereira, 2014). Una respuesta en una entrevista realizada al fundador de la enseña que es reseñable es la afirmación de las dificultades a la hora de abrir una franquicia. Fundamentalmente por diferencia de normativas entre los diferentes ayuntamientos y una legislación que varía en las 17 Comunidades Autónomas. (Pereira, 2014).

3.3.2 Franquicias de cervecerías

El subsector que engloba a las locales de *cervecerías* y *tapas* es el segundo con mayor número de enseñas, 31, después de la comida rápida, así como ocupar también el segundo lugar en el resto de categorías dando empleo directo a 11.922 personas. En este grupo tienen una gran importancia dos de las enseñas del grupo Restalia, La Sureña y

100 Montaditos. Aunque también otros locales que requieren menor inversión y que están experimentando un gran crecimiento como Mercado Provençal o La Andaluza Low Cost, esta última solo en la primera mitad de 2015 inauguró 29 establecimientos.

Dentro de este subsector destaca el grupo *Beer & Food* con 400 locales en España que lleva operando 20 años. Dentro de las marcas más importantes están la cervecería *Gambrinus* o los locales ambientados en tabernas irlandesas *Official Irish Pub* que cuenta con 220 locales por toda España (datos mayo 2015). Este grupo representa la importancia de adaptación, innovación y modelos de negocio nuevos. Han ido añadiendo marcas al grupo conforme han ido creciendo. Ajustándose a la crisis la inversión media para abrir un local es de 20.000 €, muy inferior a las cifras previas a la crisis. Además, ofrecen un servicio de formación continua al franquiciado, una de las claves para el buen funcionamiento para la franquicia. (Delgado, 2015)

Otro grupo que, aunque no tiene tanta trayectoria también juega un papel muy importante en este subsector, es *Grupo Restalia* que cuenta con dos grandes marcas que se han desarrollado fuertemente en los últimos años *100 Montaditos* y *La Sureña*.

100 Montaditos es la franquicia líder en restauración en España y desde sus inicios en el año ha desarrollado un crecimiento espectacular. Ha sido un modelo que ha sabido adaptar el modelo de taberna a la actualidad. Las claves del éxito han sido la calidad a buen precio, la estandarización de sus tapas en un local donde el cliente lo ve como un punto de encuentro y no un mero restaurante. Su principal crecimiento ha sido durante los años de crisis, lo que tiene un gran mérito, pero desde antes de la misma siempre han desarrollado una política de precios bajo. Fue durante la crisis donde aparecieron las ofertas de la *Euromanía* o el *2x1*. Esta bajada de precios durante los últimos años no ha hecho que bajara la calidad, ya que es uno de sus pilares fundamentales. Conforme se han ido expandiendo han ido ganando capacidad de negociación con los proveedores.

Desde 2010 cuando abrieron su primer local en Miami se han ido abriendo puertas en el exterior y actualmente se encuentran presentes en 9 países diferentes. En el extranjero mantienen una base principal de su carta, pero adaptando el 40% a los gustos de cada país. Especialmente se encuentran en América Latina y Estados Unidos y en los próximos años tienen como objetivo introducirse en Europa. *100 Montaditos* se ha adaptado a la crisis y ha reducido la inversión necesaria para aquellos que quieren ser

franquiciados, reduciendo el canon de entrada, que oscila entre 30.000 y 40.000 € más la adecuación del local.

Es un modelo que ha tenido mucho éxito durante los años más duros de la crisis gracias a sus precios competitivos ofreciendo una calidad media. Pero se enfrenta al reto de ser capaz adaptarse a los cambios que se están produciendo el mercado.

La Sureña surge en 2010 y desde el principio logra un gran éxito contando después de solo dos años con 70 locales en toda España. En febrero de 2015 contaba con 110 establecimientos y se espera que terminara el ejercicio con 50 más. La clave del éxito más que el propio producto fue la manera de comercializarlos. Ha funcionado a través de cubos de botellines y raciones de productos tradicionales de la gastronomía española a precios muy ajustados. Todo esto en un decorado de estilo andaluz. Esta marca consiguió adaptarse al contexto de la caída del consumo a través de la política de precios y promociones, al igual que su “hermano” *100 Montaditos*, que le ha permitido seguir creciendo desde sus inicios. (Grupo Restalia, 2015).

3.3.3 Yogurterías y otros subsectores

El **yogurt helado** ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años. Entre sus puntos fuertes se incluyen sus ingredientes naturales, saludables y también su variedad. Es un producto que se compone del yogur helado y diferentes *toppings* para añadir como frutas, dulces o frutos secos. Es consumido durante todo el año si bien en verano se cuadruplica el consumo en *Llao*. Además de necesitar una inversión baja de unos 47.362 € respecto a la inversión media de las franquicias españolas, que se encuentre en 69.800 €. (Mundofranquicia Consulting, 2015). Entre las enseñas con más poder en el mercado se encuentran *Llao Llao* o *Smöoy* que además de su desarrollo dentro del país están abriendo nuevos locales franquiciados en el extranjero.

La enseña líder en este subsector es *Llao Llao* con alrededor de 100 establecimientos en España y otros 80 en 22 países diferentes. Además, fue la pionera de este tipo de productos en España en 2.009 después de que el fundador se diera cuenta lo bien que funcionaba en Estados Unidos. Desde sus inicios ha contado con gran aceptación en el mercado, lo que ha hecho que muchos competidores se hayan unido. En los últimos

años el número de establecimientos en España se ha mantenido estable pero esta franquicia está creciendo enormemente a través de nuevas franquicias en otros países.

Otro de los sectores que está experimentando un gran crecimiento es el de la *pasta fresca* para llevar con un servicio rápido en menos de cuatro minutos. Este es otro reflejo de que el producto de calidad es muy valorado por el público. Este tipo de locales no requiere una alta inversión y se espera que tenga un crecimiento en los próximos años.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EMPÍRICO

4.1. METODOLOGÍA

El análisis empírico se ha realizado mediante una base de datos, elaborada a través de diferentes portales web de las consultoras Mundo Franquicia, Tormo Franchise, y Barbadillo Asociados así como datos públicos sobre franquiciadores recogidos en el registro público oficial de franquiciadores del Ministerio de Economía y Competitividad.

Se han realizado los siguientes análisis:

- ANOVA
- Tablas de contingencia y Chi-Cuadrado
- Análisis factorial: es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Esos grupos se forman a partir de variables que se correlacionan entre sí. Se ha realizado mediante el método de extracción de análisis de componentes principales.
- Análisis cluster en 2 pasos: Técnica multivariante cuyo principal propósito es agrupar objetos formando conglomerados (clusters) de objetos con alto grado de homogeneidad interna y heterogeneidad externa.

4.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

4.2.1 Análisis descriptivo del sector

Los resultados muestran que más de la mitad de las franquicias, 56%, que están actualmente en el mercado de la restauración han surgido en los últimos 8 años, lo que expresa lo competitivo que es este sector y su dinamismo (Tabla 5). Por lo que para permanecer a largo plazo hay que estar atento a los cambios que demanda el consumidor y adaptarse a sus nuevas necesidades.

Únicamente una de cada cinco enseñas, llevan en el mercado más de 15 años, lo que expresa la importancia de tener un modelo consistente y un crecimiento controlado para permanecer en el largo plazo.

Tabla 5: Descriptivos de la muestra

Variables	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Nº AÑOS	9,35	6,93	1,00	34,00
PROPIOS	9,17	24,52	1,00	246,00
FRANQUICIADOS	20,61	48,80	1,00	381,00
UNIDSTOT	29,78	68,84	2,00	627,00
% Establecimientos propios	0,37	0,25	0,01	0,98
DURACIÓN CONTRATO	8,13	2,90	1,00	15,00
ROY	0,05	0,02	0,00	0,10
INVERSIÓN INICIAL (MÍNIMO)	188.977,97	154.042,18	7.000,00	800.000,00
CANON	21.701,60	16.409,44	0,00	150.000,00

Se realiza un análisis ANOVA entre la variable “**antigüedad**”, y las variables “**establecimientos totales**”, “**establecimientos propios**”, “**establecimientos franquiciados**” y “**canon inicial**”. La variable “antigüedad” está dividida entre enseñas que comenzaron a franquiciar *antes de 1999*, entre *2000 y 2007* y de *2008 a 2014*. El objetivo es comprobar si existen diferencias significativas en las medias de las diferentes categorías (gráfico 4).

Gráfico 4: Antigüedad de establecimientos de las franquicias de restauración

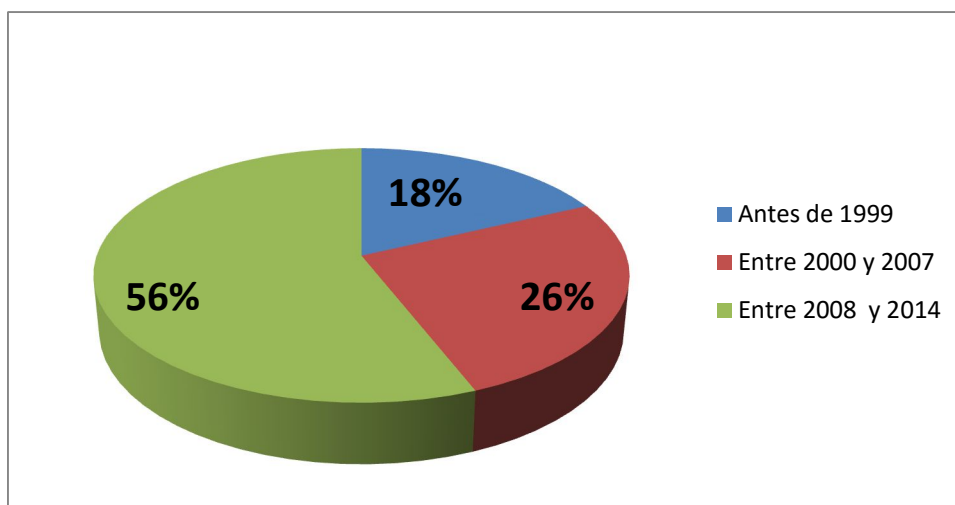


Tabla 6: Comparación de estadísticos entre la variable antigüedad y tamaño

	Totales	Propios	Franquiciados	Canon
F=	7,947	4,523	8,666	0,526
P=	0.001*	0,012**	0.000*	0,593

* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

** . La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.1.

Existen diferencias significativas en las medias, con un nivel de significación del 5%, ente la “**antigüedad**” y las variables “**establecimientos totales**”, “**establecimientos propios**”, “**establecimientos franquiciados**” pero no en la variable “**canon inicial**”. De lo que se puede deducir que hay diferencia en el número de establecimientos que tiene la enseña dependiendo de la época en la que se empezó a franquiciar (Tabla 6).

Tabla 7: Resumen de antigüedad con establecimientos

(I) ANTIGUEDAD_C	(J) ANTIGUEDAD_C	Diferencia de medias (I- J) <u>Totales</u>	Sig.	Diferencia de medias (I- J) <u>Propios</u>	Sig.	Diferencia de medias (I-J) <u>Franquiciados</u>	Sig.
<i>Antes de 1999</i>	<i>Entre 2000 y 2007</i>	36,695**	0,075	13,419**	0,073	23,276	0,122
	<i>Entre 2008 y 2014</i>	58,263*	0,000	16,091**	0,009	42,172*	0,000
<i>Entre 2000 y 2007</i>	<i>Antes de 1999</i>	-36,695**	0,075	-13,419**	0,073	-23,276	0,122
	<i>Entre 2008 y 2014</i>	21,568	0,222	2,672	0,838	18,896**	0,100
<i>Entre 2008 y 2014</i>	<i>Antes de 1999</i>	-58,263*	0,000	-16,091**	0,009	-42,172*	0,000
	<i>Entre 2000 y 2007</i>	-21,568	0,222	-2,672	0,838	-18,896**	0,100

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

** . La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.1.

- Las enseñas creadas antes de 1999 en comparación con las que lo fueron entre el año 2000 y el 2007 tienen una media de 36 establecimientos totales más. Además, los pertenecientes a la primera categoría tienen, en media, 13 establecimientos propios más. Por el contrario, no existen diferencias significativas en los establecimientos franquiciados de estas dos categorías.
- Las franquicias creadas antes de 1999 en comparación con las creadas entre 2008 y 2014. tienen una media de 58 establecimientos totales más. De estos, en media, 16 son establecimientos propios y 42 franquiciados.
- No existen diferencias significativas en el número de establecimientos totales, en el de establecimientos propios ni en los propios entre las enseñas que comenzaron a franquiciar entre 2000 y 2007 y las que lo hicieron entre 2008 y 2014. Pero en cambio sí existen diferencias de medias en los franquiciados, donde las enseñas creadas en la época de esplendor económico, tienen actualmente 18 establecimientos franquiciados más en comparación con los creados en la etapa más reciente.

4.2.2. Análisis por subsectores

Tabla 8: Número de enseñas por subsectores y antigüedad:

	Cervecería y Tapas	Italiano	Cafeterías	Fast Food	Heladería	Restaurante	Temático	Varios	Total
%Sobre el subsector	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Antes de 1999	12,5%	10,7%	25,0%	18,5%	33,3%	18,2%	18,2%	16,7%	18,0%
2000-2007	25,0%	35,7%	25,0%	29,6%	33,3%	27,3%	27,3%	8,3%	26,0%
2008-2014	62,5%	53,6%	50,0%	51,9%	33,3%	54,5%	54,5%	75,0%	56,0%

- De las franquicias más antiguas, las que comenzaron entre 1960 y 1999, cabe destacar los subsectores de Cafeterías y Fast Food, que representan el 40 % (11 de 27) de los establecimientos que comenzaron a franquiciar en esa época y aún siguen operativos. (Tabla 8)
- Por su parte, en la época comprendida entre 2000 y 2007, donde España pasó por un gran crecimiento económico y contó con gran liquidez, las categorías

destacadas son los restaurantes italianos y los establecimientos de Fast Food alcanzado el 45% (18 de 39) de las enseñas que comenzaron en esa época aún en funcionamiento.

- En cuanto a las franquicias más recientes, las que comenzaron durante la crisis económica de 2008, hay tres sectores que abarcan más de la mitad de enseñas que comenzaron a franquiciar en este periodo. Estos son los restaurantes italianos, las heladerías y varios. Esta última categoría engloba fundamentalmente restaurantes asiáticos y mexicanos, muy instaurados dentro de la restauración española en los últimos años.
- Considerando las tres categorías de antigüedad, los sectores con más presencia en nuestro país son las enseñas dedicadas a la gastronomía italiana y los de Fast Food, que a pesar de que éste va sufriendo reestructuraciones, sigue teniendo un gran peso.
- Dentro del subsector “Cervecería y Tapas” cabe destacar que más del 60% de las enseñas que se encuentran actualmente en el mercado han comenzado a operar a partir del comienzo de la crisis económica. Casos como el de La Sureña, 100 Montaditos, Mercado Provenzal o El Colmadito han hecho que locales de este tipo con precios muy ajustados hayan crecido exponencialmente.

Se realiza un análisis entre la variable “**subsector**”, y las variables “**establecimientos totales**” y “**establecimientos franquiciados** (tabla 9)”. El objetivo es comprobar si existen diferencias significativas en las medias de las diferentes categorías.

Tabla 9: Estadístico de subsector en relación a establecimientos totales y franquiciados

	Totales	Franquiciados
F=	1.614	2.015
P<	0.1	0.1
P=	0.136	0.057**

** . La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.1.

Existen diferencias significativas en las medias, con un nivel de significación del 10%, entre la variable “**subsector**” y la variable “**establecimientos franquiciados**”. No ocurre así en la variable “**establecimientos totales**” (tabla 9)

Tabla 10: Diferencia de medias de establecimientos franquiciados por subsector

(I) SUBSECTOR_C		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	(II) SUBSECTOR_C		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Cervecería y Tapas	Italiano	16,494	14,853	0,954	Heladería	Cervecería y Tapas	-2,674	19,873	1,000
	Cafeterías	9,403	15,270	0,999		Italiano	13,820	18,199	0,995
	Fast Food	-21,330	14,947	0,843		Cafeterías	6,729	18,541	1,000
	Heladería	2,674	19,873	1,000		Fast Food	-24,004	18,276	0,892
	Restaurante	16,835	18,681	0,986		Restaurante	14,162	21,437	0,998
	Temático	6,472	18,681	1,000		Temático	3,798	21,437	1,000
	Varios	21,438	15,394	0,859		Varios	18,764	18,643	0,973
Italiano	Cervecería y Tapas	-16,494	14,853	0,954	Restaurante	Cervecería y Tapas	-16,835	18,681	0,986
	Cafeterías	-7,091	13,017	0,999		Italiano	-0,342	16,889	1,000
	Fast Food	-37,824	12,637	0,063**		Cafeterías	-7,433	17,257	1,000
	Heladería	-13,820	18,199	0,995		Fast Food	-38,166	16,972	0,329
	Restaurante	0,342	16,889	1,000		Heladería	-14,162	21,437	0,998
	Temático	-10,022	16,889	0,999		Temático	-10,364	20,337	1,000
	Varios	4,944	13,162	1,000		Varios	4,602	17,366	1,000
Cafeterías	Cervecería y Tapas	-9,403	15,270	0,999	Temático	Cervecería y Tapas	-6,472	18,681	1,000
	Italiano	7,091	13,017	0,999		Italiano	10,022	16,889	0,999
	Fast Food	-30,733	13,124	0,279		Cafeterías	2,931	17,257	1,000
	Heladería	-6,729	18,541	1,000		Fast Food	-27,802	16,972	0,726
	Restaurante	7,433	17,257	1,000		Heladería	-3,798	21,437	1,000
	Temático	-2,931	17,257	1,000		Restaurante	10,364	20,337	1,000
	Varios	12,035	13,630	0,987		Varios	14,966	17,366	0,989
Fast Food	Cervecería y Tapas	21,330	14,947	0,843	Varios	Cervecería y Tapas	-21,438	15,394	0,859
	Italiano	37,824	12,637	0,063**		Italiano	-4,944	13,162	1,000
	Cafeterías	30,733	13,124	0,279		Cafeterías	-12,035	13,630	0,987
	Heladería	24,004	18,276	0,892		Fast Food	-42,768*	13,268	0,032*
	Restaurante	38,166	16,972	0,329		Heladería	-18,764	18,643	0,973
	Temático	27,802	16,972	0,726		Restaurante	-4,602	17,366	1,000
	Varios	42,768*	13,268	0,032*		Temático	-14,966	17,366	0,989

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

**. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.1.

De lo que se puede deducir que hay diferencia en el número de establecimientos franquiciados que tiene la enseña dependiendo del sector en el que se encuentra (tabla 10). Los restaurantes italianos tienen 12 establecimientos franquiciados más que los pertenecientes al sector “Varios” lo que demuestra lo arraigado que está este subsector dentro del sistema de franquicia gracias al éxito de modelos como *La Tagliatella*.

Se analiza el porcentaje de establecimientos propios sobre el total con los que cuenta la enseña. Tras realizar el análisis se puede comprobar que existen diferencias significativas entre diferentes sectores (Tabla 11).

Tabla 11: Estadístico del porcentaje de establecimientos propios por subsector.

F=	3,016
P<	0,5
P=	0,005

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05

**. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.1

- El sector de “Cervecería y tapas” comparado con el sector “Varios” cuenta en media con un 25% menos de establecimientos propios respecto a las unidades totales (Tabla 12). Es decir, tiene un 25% más de media en establecimientos franquiciados respecto a los totales.
- Por su parte el sector de restaurantes italianos cuenta en media con un 20% más de establecimientos propios en relación a las unidades totales respecto al sector “Cervecerías y tapas”. Por lo que en este último se tienen más establecimientos franquiciados en relación a los totales. Los últimos modelos de negocio como 100 Montaditos, La Sureña, Mercado Provenzal o El Colmadito están teniendo mucho éxito por lo que las enseñas están decidiendo franquiciarlos como principal método de expansión.
- El sector de “Heladerías” comparado con el sector “Varios” cuenta en media con un 28% menos de establecimientos propios respecto a las unidades totales. Es decir, tiene un 28% de media en establecimientos franquiciados respecto a los totales. Esto debido a que enseñas como Smooy o Llao Llao están teniendo un gran éxito gracias a su modelo que requiere bajas inversiones y es un atractivo para franquiciados.

Tabla 12: Diferencia de porcentaje de establecimientos propios por subsectores

(I) SUBSECTOR_C	(J) SUBSECTOR_C	Diferencia de medias (I- J)	Sig.	(I) SUBSECTOR_C	(J) SUBSECTOR_C	Diferencia de medias (I- J)	Sig.
Cervecería Tapas y	Italiano	-0,210	0,088	Heladería	Cervecería y Tapas	-0,023	1,000
	Cafeterías	-0,110	0,830		Italiano	-0,233	0,166
	Fast Food	-0,098	0,889		Cafeterías	-0,133	0,831
	Heladería	0,023	1,000		Fast Food	-0,121	0,882
	Restaurante	-0,206	0,337		Restaurante	-0,229	0,377
	Temático	-0,184	0,485		Temático	-0,208	0,510
	Varios	-,25762*	0,02*		Varios	-0,281	0,053**
Italiano	Cervecería y Tapas	0,210	0,088**	Restaurante	Cervecería y Tapas	0,206	0,337
	Cafeterías	0,100	0,773		Italiano	-0,004	1,000
	Fast Food	0,112	0,622		Cafeterías	0,096	0,948
	Heladería	0,233	0,166		Fast Food	0,108	0,899
	Restaurante	0,004	1,000		Heladería	0,229	0,377
	Temático	0,025	1,000		Temático	0,022	1,000
	Varios	-0,048	0,996		Varios	-0,052	0,999
Cafeterías	Cervecería y Tapas	0,110	0,830	Temático	Cervecería y Tapas	0,184	0,485
	Italiano	-0,100	0,773		Italiano	-0,025	1,000
	Fast Food	0,012	1,000		Cafeterías	0,075	0,988
	Heladería	0,133	0,831		Fast Food	0,087	0,968
	Restaurante	-0,09644	0,948		Heladería	0,208	0,510
	Temático	-0,07476	0,988		Restaurante	-0,022	1,000
	Varios	-0,14808	0,356		Varios	-0,073	0,989
Fast Food	Cervecería y Tapas	0,09755	0,889	Varios	Cervecería y Tapas	-,25762*	0,02*
	Italiano	-0,11209	0,622		Italiano	0,048	0,996
	Cafeterías	-0,01198	1		Cafeterías	0,148	0,356
	Heladería	0,12079	0,882		Fast Food	0,160	0,228
	Restaurante	-0,10843	0,899		Heladería	0,281	0,053**
	Temático	-0,08675	0,968		Restaurante	0,052	0,999
	Varios	-0,16007	0,228		Temático	0,073	0,989

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05

**.. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.1

Se analiza si la inversión necesaria para comenzar una franquicia estudiándola varía por subsectores. Dentro de esta se incluye el canon a pagar al franquiciado, en el que se incluye el know-how, la formación inicial y el derecho al uso de la marca. Además, a esa cantidad se le suma la inversión inicial requerida para la puesta en funcionamiento del local y la adecuación del mismo, normalmente dictada por el franquiciador. El objetivo es ver si hay diferencias en la cuantía necesaria a la hora de comenzar el negocio dependiendo del subsector (tabla 13).

Tabla 13: Categorías de inversión inicial por subsectores

	SUBSECTOR							
	Cervecería y Tapas	Italiano	Cafeterías	Fast Food	Heladería	Restaurante	Temático	Varios
Low Cost	6,93%	2,97%	5,94%	12,87%	5,94%	4,95%	1,98%	7,92%
Caros	3,96%	14,85%	1,98%	8,91%	2,97%	4,95%	7,92%	4,95%

- En los sectores de “Cervecería y tapas”, “Cafeterías”, “Heladerías” hay el doble de establecimientos que requieren una inversión inicial “low cost” respecto a los que se encuentran en la categoría, “caros”. Es debido a que en muchos casos las franquicias para atraer a inversores, se ajustan a locales que tengan ya los franquiciados y montan el local a través de lo que ya cuentan. Suelen ser flexibles con variables como tamaño del local, pero más exigentes en otras como la ubicación del mismo.
- Por el contrario, en los sectores “Italianos” y “Temáticos” predominan los que requieren una inversión más alta. En el caso del primero es debido a que son marcas ya probadas con gran reputación y con un modelo muy instaurado en el mercado. Por lo que para abrir franquicias como “La Tagliatella”, “La Piamontesa” o “La Nicoletta” se requiere de una inversión mucha más alta para comenzar a ser franquiciado respecto a otros modelos de negocio.
- En el caso del subsector “Temáticos” esta inversión es mayor debido a los costes derivados la adecuación del local para la temática concreta de cada enseña.
- El subsector “Fast Food” se encuentra polarizado, por un lado, nuevas enseñas que ofrecen modelos diferentes a los tradicionales y que requieren de una inversión inicial pequeña. Pero también en este segmento aparecen grandes

franquicias multinacionales con éxito alrededor de todo el mundo con algunas de las inversiones iniciales más caras del sector como “Burger King” o “McDonald’s”.

4.2.3. Análisis factorial SPSS

Los resultados del análisis factorial muestran la existencia de dos factores con autovalor mayor a 1 (tabla 14). El primer factor está constituido por las variables *número de años* y *unidades totales*. Estas dos variables constituyen un grupo diferenciado dentro de la matriz de correlaciones. Este factor recoge los **activos intangibles** derivados de la experiencia. Por lo que hay una relación directa entre el número de años de una enseña y el número total de unidades con las que cuenta. Este factor deriva de la experiencia y del know-how adquirido derivado del aprendizaje a través del tiempo

El segundo factor recoge la *inversión inicial mínima* y el *royalty* o lo que es lo mismo los **“recursos económicos”**. Hay una relación directa también entre estas dos variables.

Tabla 14: Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,708	42,708	42,708
2	1,050	26,251	68,959
3	,721	18,031	86,990
4	,520	13,010	100,000

En la tabla 15 se encuentra la solución factorial que contiene las correlaciones de las variables *número de años*, *inversión inicial*, *royalty* y *número de establecimientos franquiciados*

Tabla 15: Carga de los factores

Matriz de componentes^a		
	Componente	
	Recursos económicos	Activos Intangibles
Nº Años	0,53	0,607
Inversión Inicial	0,755	-0,421
Royalty	0,785	-0,322
Nº Establecimientos franquiciados	0,322	0,773
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		

4.2.3. Análisis cluster en 2 pasos

Realizando el análisis clúster, salen tres grupos heterogéneos entre ellos y homogéneos internamente (tabla 16).

- El primer representa el 43% de los casos. Se caracteriza por tener una inversión inicial baja, así como el royalty más pequeño (4%), sus enseñanzas tienen una media de 23 establecimientos totales y cuentan con una experiencia como franquiciadores de unos 9 años. Se conocen como franquicias ‘low cost’.
- El segundo grupo representa un tercio de los casos. Se caracteriza por requerir una inversión inicial media, así como por contar con un royalty ligeramente mayor al primer grupo (5%). Tienen un total de 24 establecimientos totales por franquiciador y una experiencia de 11 años.
- El tercer grupo se caracteriza por requerir una inversión alta además de tener el royalty de los tres, un 7%. Es el grupo con mayor número de establecimientos por cadena con 38 y tienen una experiencia de 11 años, al igual que el segundo grupo.

Tabla 16: Resultados del análisis cluster

La variable que clasifica los tres grupos es la *inversión necesaria* y condiciona de tal

	Enseñas	%	Inversión Inicial	Royalty	Unidades totales	Experiencia (años)
Grupo 1	39	42,9%	Baja	4%	22.69	9.10
Grupo 2	30	33,0%	Media	5%	24.10	11.17
Grupo 3	22	24,2%	Alta	7%	37.64	11.18
Total	91					

manera que hay una relación directa entre la inversión requerida y las variables *royalty*, *unidades totales* y *número de años*.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS

En primer lugar, en este trabajo pretendía realizar un análisis profundo del sector de las franquicias de restauración en España, ya que en los últimos años se están produciendo importantes cambios a consecuencia de los cambios en las demandas de los consumidores. Uno de los principales cambios es que el cliente quiere mejor calidad, pero con precios muy ajustados y el modelo de *fast food* tradicional de grandes enseñas se ha visto debilitado, lo que ha provocado que las grandes franquicias internacionales hayan tenido que ajustar su oferta a estos cambios. Una de las causas de este reajuste viene dado por la fuerte crisis económica de 2008. A partir de este periodo muchas franquicias desaparecieron y otras muchas surgieron con modelos innovadores que, a pesar de los complicados momentos económicos, han logrado un gran crecimiento. Por lo que el sector actualmente ofrece diferentes opciones, como *fast food*, *cervecerías* y *tapas*, *yogurterías* o *cafeterías*, entre otros subsectores, que han sido analizados en este trabajo.

En segundo lugar, se pretendía ver la importancia del mercado de franquicias de restauración en comparación con el resto de sectores de este modelo de negocio y su importancia dentro del mismo. También que subsectores gozan de más importancia dentro de las franquicias de hostelería.

Durante el año 2014 el sector de restauración fue el que más aperturas registró, reflejando el gran crecimiento a consecuencia de la recuperación económica. Una de las causas importantes es que España durante el 2014 batió record de turistas extranjeros y en 2015, se espera volver a batir.

De los casi 7000 establecimientos que tiene el sector, un 25% son establecimientos propios y el resto, un 75%, unidades franquiciadas. El sector se encuentra en valores inferiores a los previos a 2008 en términos de facturación, locales y número de empleados directos. Sin embargo, esa crisis ha hecho al mercado más eficaz y competitivo y un sector más flexible a los cambios.

En comparación con los otros sectores de franquicia es el segundo más importante después servicios en facturación total, si bien es el que más factura por local.

Por último, se ha elaborado una base de datos con los datos de las franquicias de restauración presentes en el mercado español con los principales datos de cada uno. La intención era buscar dimensiones comunes entre grupos de las mismas y analizar qué les diferenciaba unos a otros y qué tenía en común a través de diversos métodos de análisis.

Entre las conclusiones obtenidas, más de la mitad de las enseñas operativas en el 2015 han surgido a partir del 2008 lo que refleja lo dinámico que es el mercado. Además solamente el 20% tienen más de 15 años de experiencia como franquicias, reflejo de la importancia de renovarse para mantener en el mercado. Los subsectores que cuentan con franquicias más antiguas son las *cafeterías* y los establecimientos de *fast food*.

Durante la época de esplendor, en la que había gran liquidez, las aperturas de establecimientos que más predominaron fueron los restaurantes italianos y franquicias de *fast food* de enseñas internacionales en los que era necesario una gran inversión. Sin embargo a partir del inicio de la crisis esta situación cambió y desde hace 7 años los establecimientos que más se abren son establecimientos de *cervecerías y tapas* (100 Montaditos, La Sureña o Mercado Provençal entre otros) y las *heladerías*. Dentro de estas últimas se encuentran los establecimientos de yogurt helado, que han tenido mucho éxito para su crecimiento gracias a su baja inversión y fácil adaptación a todo tipo de establecimientos.

Con el análisis clúster se pretendía buscar grupos que compartieran características similares. Se han encontrado tres grupos con similitudes:

- Franquicias *low cost*: requieren poca inversión y un royalty bajo. Son el grupo de franquicias con menos experiencia y menor tamaño de la cadena de franquicia.
- Un segundo grupo con inversión media y un royalty ligeramente superior a las franquicias *low cost*. Cuentan con más establecimientos que el primer grupo y una experiencia de unos 11 años.
- El último grupo requiere una inversión alta, así como un royalty significativamente superior. Cuentan también con unos 11 años de experiencia y es el grupo con cadenas de franquicia más grandes.

CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA

100franquicias.com. (5 de 25 de 2015). *100franquicias.com*. Recuperado el 15 de 6 de 2015, de <http://www.100franquicias.com/Noticias/2015-05-21-The-Good-Burger-se-convierte-en-la-franquicia-de-mayor-crecimiento-en-el-mercado-espanol.htm>

Almarri, K., y Gardiner, P. (2014). Application of Resource-based View to Project Management Research: Supporters and Opponents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 437-445.

Alon, I. (2006). Why do companies use franchising? *Service Franchising*. Chapter 2. *New York: Springer*, 11-26.

Arrieta, A. B. (10/1/2015). Claves para tener éxito en una franquicia. *Expansión*, págs. 3-4.

Baena Gracia, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de una franquicia: una revisión desde los años 60 hasta el 2009. *Cuadernos de Gestión*, 43-66.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.

Barbadillo y Asociados. (2015). *Guía franquicias de España 2015*. Barbadillo y Asociados.

Bordonaba Juste, V. P. (2009). Evolución del sistema de franquicia en España: un estudio en los sectores de moda y hostelería. *Distribución y consumo*, 64-76.

Carney, Mick y Gedaljovic, Eric. Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, no 8, p. 607-629.

Combs, J.; Castrogiovanni; G. (1994). "Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership".. *Journal of Small Business Management*, 37-48

- Delgado, A. (22/05/2015). Claves de la restauración en cadena disponible en (<http://franquicias.emprendedores.es/noticias-del-sector/entrevista-al-director-de-marketing-del-grupo-de-franquicias-beer-food>). *emprendedores.es*.
- Diéz de Castro, E. R. (2007). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*.
- Global Franchises Top 100. (17/2/2015) disponible en : (<http://www.franchisedirect.com/information/2015top100globalfranchisesoverview/?r=4713>)
- Grupo Restalia. (16/6/2015). Recuperado el 23 de 6 de 2015, de <http://www.gruporestalia.com/2015/06/16/the-good-burger-alternativa-hamburguesa-espana/>
- Jensen, C., y Debowski, S. (2008). *Analysis of Franchise Performance through Use of a Typology: An Australian Investigation*. Singapore Management Review.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 305-360.
- López, B., y Ventura, J. (2001). Grupos estratégicos en las franquicias españolas. *Economía industrial*, 340(4), 163-176.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR, 2015) disponible en (<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>)
- McDonald's disponible en (<https://www.mcdonalds.es/productos/sandwiches/grand-mcextrem-bibo>)
- Mariz-Pérez, R., & García-Álvarez, T. (2009). The internationalization strategy of spanish indigenous franchised chains: A resource-based view. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514-530.
- Mundofranquicia Consulting. (2015). *La franquicia en cifras 2015*.

- Navarro-García, A., Rondán-Cataluña, F. J., y Rodríguez-Rad, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 51-60.
- Pereira, M. (2014). La cadena Peggy Sue's alcanzará 65 hamburgueserías en 2015 disponible en (<http://sevilla.abc.es/economia/20141104/sevi-hamburgueseria-peggy-201411032316.html>. *abc.es*.)
- Ramos, D. (2012). Peggy Sue's Viaje al american way of life de los 50 disponible en (<http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/nuevos-restaurantes/nuevos-restaurantes-4>). *emprendedores.es*.
- Rondán-Cataluña, F. J., García, A. N., y de Castro, E. C. D. (2007). ¿ Es la franquicia un sistema dual?. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 151). Universidad de La Rioja.
- Ruibal, P. (2015). *España es el país con más bares por habitantes de la U.E.* disponible en (<http://esquire.es/actualizacion/3821/espana-es-el-pais-con-mas-bares-por-habitantes-de-la-ue>)
- Sánchez, S. C. (2015). Hay hueco para la alta gama. disponible en (<http://franquicias.emprendedores.es/noticias-del-sector/franquicia-restauracion>
- Tormo Franchise Consulting. (2015a). *Nuevas tendencias en el sector de la restauración en franquicia*. Madrid: Tormo Franchise Consulting. disponible en (<http://www.tormofranchise.com/nuevas-tendencias-en-el-sector-de-la-restauracion-en-franquicia>)
- Tormo Franchise Consulting. (2015b). *La franquicia en el mundo*. Disponible en (<http://www.acotex.org/wp-content/uploads/Informe-Franquicia-Espa%C3%B1ola-Mundo-2015.pdf>)
- Tormo Franchise Consulting. (2015c). *Informe de la franquicia 2015*. Madrid. Disponible en (<http://www.tormofranchise.com/wp-content/uploads/2015/02/informes-franquicia-2015.pdf>)

Welsh, D. H. B., Davis, A. E., Desplaces, D. E., & Falbe, C. M. (2011). A resource-based view of three forms of business in the startup phase: implications for franchising. *Journal of Small Business Strategy*, 22(1), 47-65.