

# **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Marketing e Investigación  
de Mercados**

**El contrato de franquicia.  
Estudio comparativo de dos  
franquicias de éxito en EEUU y  
en España.  
Subway vs 100 Montaditos.**

Presentado por:

***Ainhoa Ruiz Vargas***

Tutelado por:

***Luisa María Esteban Ramos***

*Valladolid, 29 de marzo de 2019*

## **ÍNDICE**

<b>1. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA</b>	<b>4</b>
<b>2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA</b>	<b>4</b>
2.1. Antecedentes y contexto	5
2.2. La franquicia en Estados Unidos	5
2.3. La franquicia en España	11
<b>3. TIPOS DE FRANQUICIA</b>	<b>16</b>
<b>4. REGULACIÓN Y CONTENIDO DEL CONTRATO</b>	<b>18</b>
4.1. Legislación vigente en España	18
4.2. El contrato de franquicia	19
4.2.1. Definición	19
4.2.2. Las partes del contrato de franquicia	20
4.2.3. Contenido del contrato	22
<b>5. FRANQUICIA DE GRAN ÉXITO EN ESPAÑA VS FRANQUICIA DE GRAN ÉXITO EN EEUU EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA Y LA RESTAURACIÓN</b>	<b>27</b>
5.1. Historia	28
5.1.1. 100 Montaditos	28
5.1.2. Subway	29
5.2. Subway vs 100 Montaditos. Los datos de la franquicia	29
5.3. Perfil del franquiciado	32
5.4. Razones de éxito	33
5.4.1. Marco histórico	33
5.4.2. Marco legal	34
5.4.3. Marco social	37
<b>6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b>	<b>38</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>40</b>

## ÍNDICES DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

<b>Tabla 2.2.1.1.</b> Número de empleados según tipo de franquicia en 2018	<b>7</b>
<b>Figura 2.2.1.1.</b> Distribución del PIB de EEUU en el formato de negocio de franquicias en 2018	<b>8</b>
<b>Figura 2.2.1.2.</b> Distribución de puestos de trabajo en el formato de negocio de franquicias en 2018	<b>9</b>
<b>Tabla 2.2.1.2.</b> Ranking Top 100 Franquicias internacionales 2018	<b>10</b>
<b>Figura 2.3.1.1.</b> Número de enseñas extranjeras tipo franquicia y lugar de procedencia presentes en España en el año 2018	<b>13</b>
<b>Figura 2.3.1.2.</b> Evolución del número de establecimientos propios y franquiciados en España de 1996 al 2017	<b>14</b>
<b>Figura 2.3.1.3.</b> Evolución del empleo según locales propios y franquiciados en España del 2001 al 2017	<b>15</b>
<b>Tabla 4.2.1.</b> Requisitos de acceso a la franquicia Subway y 100 Montaditos	<b>30</b>
<b>Tabla 4.2.2.</b> Datos característicos de las franquicias Subway y 100 Montaditos	<b>31</b>
<b>Tabla 4.4.2.1.</b> Comparación de la información precontractual que el franquiciador debe revelar a los posibles franquiciados en España y en EEUU	<b>36</b>

## RESUMEN

Las siguientes páginas encierran el estudio de uno de los modelos de negocio con más éxito en nuestros días, la franquicia. Se analizará su evolución histórica tanto en Estados Unidos como en España, así como el régimen jurídico en cada país, y los puntos que contiene con respecto a los derechos y las obligaciones de las partes del contrato. Además, para mayor practicidad, se estudiará el caso de dos franquicias de éxito, una en Estados Unidos y otra en España, aportando los datos que las caracterizan de manera comparativa y exponiendo las posibles razones de éxito de esos negocios.

Palabras clave: franquicia, legislación, éxito.

The following lines are based on a study about one of the most successful business model nowadays, the franchise. Its historical evolution is analyzed, both in the USA and in Spain, as well as the Spanish legal framework and the main items related to the rights and responsibilities of the parts. In addition, for the reader's convenience, two successful franchises from the USA and Spain will be studied, offering their characterizing information in a comparative way and explaining the reasons for the success of those businesses.

Key words: franchise, legislation, success.

Jel Codes: K12 Contract Law, M38 Government Policy and Regulation

## 1. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La franquicia, calificada como uno de los modelos de mayor interés a la hora de emprender un negocio, tiene su origen terminológico en la Edad Media. Por aquella época eran los franceses los que se referían con dicho término a un sistema de autorizaciones soberano-súbditos. Ese concepto evoluciona y deriva hasta lo que hoy en día se conoce como un sistema de negocio cuya aparición se data en el siglo XX en Estados Unidos.

La razón que ha despertado su interés es la gran importancia que tiene posicionándose como una de las formas de negocio más explotadas debido a su rentabilidad y su gran número de casos de éxito, y en muchas ocasiones su elevada duración en el mercado. El más claro ejemplo, y el más recurrente, es el de la cadena de comida rápida McDonald's la cual tiene presencia en 199 países<sup>1</sup> repartidos por todo el mundo, con un total de 38.000 restaurantes aproximadamente en funcionamiento en el año 2018, habiendo sido abierto por primera vez y franquiciado en la década de los 50 del siglo pasado<sup>2</sup>.

Otro de los motivos de estudio es la llamativa carencia de legislación en España, de tal manera que los implicados en este contrato se rigen por disposiciones acordadas.

El objetivo principal de este estudio es conocer las claves de la franquicia y sus aspectos más importantes, así como analizar el caso de dos franquicias de éxito en el mundo, una de capital español y otra estadounidense, de similar índole para su comparación y concluir con las razones de su éxito.

## 2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA

---

<sup>1</sup> <https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/9353/la-empresa-mas-grande-del-mundo-sabes-cuantos-restaurantes-mcdonalds-hay-en-total>

<sup>2</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/634563/numero-de-restaurantes-mcdonald-s-en-todo-el-mundo/>

## **2.1. Antecedentes y contexto**

El término, de origen francófono, surge en la Edad Media, como bien indica Bermúdez González (2002), cuando se comienzan a otorgar ciertos privilegios o concesiones comerciales y forestales a los que se denominaba “cartas francas”, que los soberanos de la época autorizaban a determinados súbditos.

Tras la Revolución Francesa de 1789, finalizando con el golpe de Estado de Napoleón Bonaparte en 1799, este término desaparece y no es hasta el siglo XIX, cuando al finalizar la guerra civil de Estados Unidos, dicho término resurge y se adapta a la nueva concepción de franquicia. Cabe destacar que algunos estudios discrepan sobre ese resurgimiento y lo sitúan un poco antes, en el siglo XVIII, con lo que consideran la primera red de franquicias a nivel mundial originada en Alemania por una cervecera que sólo servía a ciertas tabernas para poder distribuir sus productos “SPATEN”.

## **2.2. La franquicia en Estados Unidos**

Conforme a lo expuesto por Morejón Grillo (2009), este modelo surge en Estados Unidos tras finalizar la Guerra Civil en la que el país se vio envuelto. El gobierno estadounidense de mediados del siglo XIX concedía a particulares determinadas autorizaciones en relación a la explotación de diversos servicios públicos como el ferrocarril y los bancos. Es lo que se puede considerar como el antecedente que impulsó el modelo de negocio de franquicia en EEUU.

Al mismo tiempo, la compañía de producción y distribución de útiles de costura como máquinas de coser y sus accesorios, Singer Corporation desde 1851 y renombrada como The Singer Company® en 1963, fabricaba sus exitosos productos bajo licencia de una patente registrada por Elias Howe. A raíz de su éxito comenzó a tener problemas en la distribución de sus productos: había que enseñar a los clientes a usar dichas máquinas y no tenía recursos suficientes para hacer frente a una producción masiva de máquinas de coser para cubrir la demanda exigida. Por ello, recurrió a vender los derechos de producto y marca a negocios locales para facilitar la venta directa y la atención a los compradores, lo que supuso un incremento de las ventas. Además, esos

negocios locales debían efectuar un pago a la compañía por los derechos explotados.

Posteriormente, empresas como Coca-Cola o la automovilística General Motors se dieron cuenta de que en vez de invertir en su cadena de montaje podrían crecer mediante la cesión a terceros de los derechos de fabricación de sus productos a cambio de la compensación que debían pagarles por la explotación de esas patentes.

El auge de la franquicia en Estados Unidos surgió tras la Segunda Guerra Mundial, en el momento en el que los soldados regresan a su país y al no tener formación, pero sí recursos económicos, recurren a este modelo de negocio para su reinserción en el mercado laboral.

### **2.2.1. Datos de interés**

Según el último informe acerca del impacto económico de la Franquicia en EEUU de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA - International Franchise Association) los datos más relevantes a modo de síntesis en 2018 fueron los siguientes:

- Crean cerca de 9 millones de puestos de trabajo.
- Produce un resultado de 757'2 millón de millones de dólares.
- Contribuye con 451'4 millón de millones de dólares al PIB del país.

**Tabla 2.2.1.1. – Número de empleados según tipo de franquicia en 2018**

<b>Sector</b>	<b>Número de establecimientos</b>
<b>Restaurantes comida rápida</b>	3.777.000
<b>Restauración servicio completo</b>	1.060.000
<b>Servicios de negocios</b>	654.000
<b>Alojamientos</b>	635.000
<b>Servicios personales</b>	517.000
<b>Supermercados</b>	473.000
<b>Comercio minorista</b>	350.000
<b>Bienes inmuebles</b>	254.000
<b>Servicios comerciales y residenciales</b>	252.000
<b>Automoción</b>	200.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por la Oficina de Análisis Económicos de EE.UU.

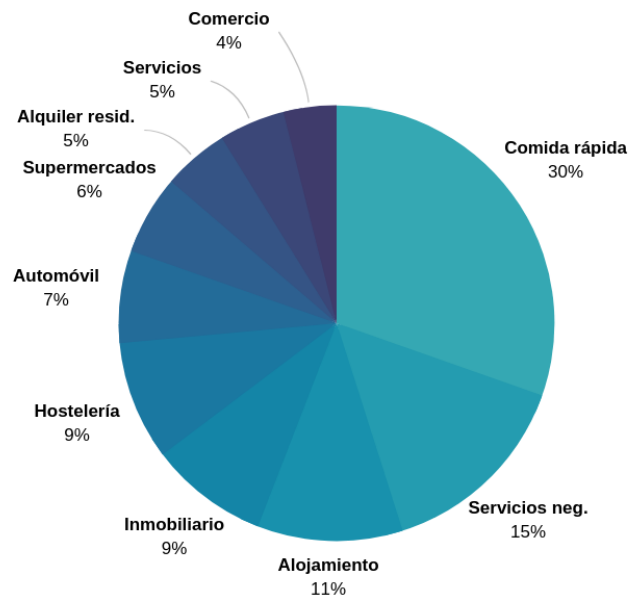
A la cabeza del ranking del tipo de establecimientos franquiciados encontramos los restaurantes de comida rápida, seguido de la restauración a servicio completo (hostelería). Cabe destacar cómo el último puesto está asignado al sector de la automoción, siendo un país con una cifra de venta anual de 53,76 automóviles por cada 1000 habitantes<sup>3</sup>.

Por otro lado, la partición dentro del PIB de EEUU según el tipo de sector en el que se clasifican las franquicias y la distribución del empleo son los siguientes:

<sup>3</sup> <https://datosmacro.expansion.com/negocios/matriculaciones-vehiculos/usa>

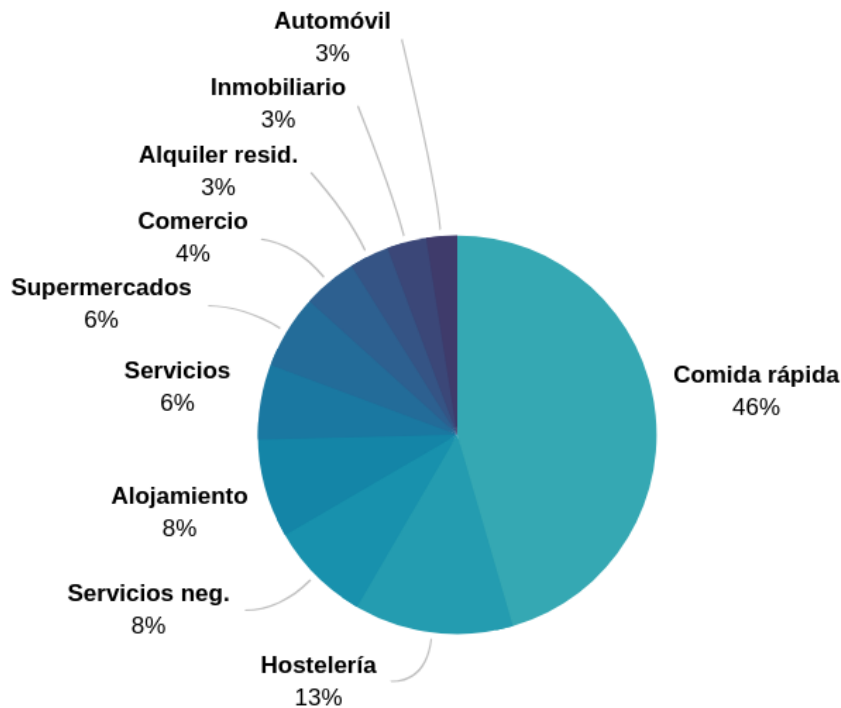


**Figura 2.2.1.1. - Distribución del PIB de EEUU en el formato de negocio de franquicias en 2018**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por la Asociación Internacional de Franquicias (Education and Research Foundation)

**Figura 2.2.1.2. - Distribución de puestos de trabajo en el formato de negocio de franquicias en 2018**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por la Asociación Internacional de Franquicias (Education and Research Foundation)

La restauración de comida rápida es la más importante de manera notable dentro de estos sectores, ocupando un 30'5% de la contribución al PIB de Estados Unidos en 2016 y aportando el 45'5% de los puestos de trabajo de franquicias. En segundo lugar, con unas cifras más alejadas del anterior, se encuentran los servicios de negocio con un 14'5% de la contribución al PIB, pero con un 8'2% de puestos de trabajo generados, detrás de los servicios de restauración habituales (12'9% de puestos de trabajo) que se encuentra en quinto lugar en el caso de la aportación al PIB con un 8'7%.

En último puesto se encuentran las franquicias incluidas en el sector de venta al detalle o *retails*, con una aportación del 4'4% al PIB, pero con una subida de posición en el número de puestos de trabajo coincidiendo la misma cifra, aunque detrás de los servicios de automoción que ocupa un 2'5% de los puestos de trabajo, aunque un 6'5% de la contribución al PIB.

Por otro lado, para mayor ejemplificación, las franquicias internacionales de mayor repercusión provienen de iniciativa estadounidense según el último ranking elaborado por Franquicia Directa del top 100 de las franquicias más exitosas del mundo. Este estudio, además de tener en consideración criterios como el tiempo, el crecimiento o los ingresos, también tiene en cuenta otros puntos como la relación entre franquiciador y franquiciado o programas sociales.

**Tabla 2.2.1.2. - Ranking Top 100 Franquicias internacionales 2018**

	<b>Franquicia</b>	<b>Origen</b>	<b>Sector/Industria</b>	<b>Año franquiciado</b>
<b>1</b>	McDonald's	EE.UU.	Comida rápida	1955
<b>2</b>	KFC	EE.UU.	Pollo	1952
<b>3</b>	Burger King	EE.UU.	Comida rápida	1956
<b>4</b>	Pizza Hut	EE.UU.	Pizza	1959
<b>5</b>	7 Eleven	EE.UU.	Tienda de conveniencia	1964
<b>6</b>	Marriott International	EE.UU.	Hoteles	1967
<b>7</b>	RE/MAX	EE.UU.	Inmobiliaria	1975
<b>8</b>	Dunkin' Donuts	EE.UU.	Panadería y Donut	1955
<b>9</b>	InterContinental Hotels and Resorts	UK - Inglaterra	Hoteles	1956
<b>10</b>	Subway	EE.UU.	Bocadillos	1974

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por Franquicia Directa

En el primer puesto se encuentra McDonald's, con un número total de establecimientos a lo largo de todo el mundo de 37.240 desde 1955. En segundo lugar; KFC cuenta con 20.825 restaurantes desde su primer franquiciado en 1952. Burger King dispone de 16.770 desde 1956; Pizza Hut tiene 15.000 desde 1959; 7 Eleven cuenta con 62.105 desde que decidió dar el salto a franquiciar su tienda por primera vez en 1964; Marriott International, con

6.520 desde 1967; RE/MAX desde 1975 con 7.930 oficinas; o Dunkin' Donuts dispone de 12.540 cafeterías desde 1955. Finalmente la cadena de bocaterías de comida rápida Subway, desde 1974 como franquicia recaba 44.610 establecimientos.<sup>4</sup>

Como se observa, todas ellas tienen su comienzo como franquicia a mediados del siglo pasado, de capital estadounidense y agrupan numerosos establecimientos repartidos por todo el mundo hasta el día de hoy.

### **2.3. La franquicia en España**

La franquicia en España surge a finales de los años 50 del siglo pasado, con la introducción de dicha forma de negocio a través de enseñanzas provenientes de otros países de Europa. El sector que se vio más afectado por esta tendencia fue el automovilístico, con la entrada de Seat y Renault. Posteriormente, a finales de la década, se manifiesta en el sector más comercial como la moda con Rodier, supermercados con Spar, lanas Pingouin Esmeralda, Prenatal, etc,<sup>5</sup> como bien señalan Díez de Castro, E., Navarro García, A. y Rondán Cataluña, F.J. (2005) o Ramírez Hurtado, J.M. (2006).

Fue a partir de los años 80 cuando se produjo el apogeo en España, pudiéndose contemplar la presencia de cadenas extranjeras provenientes principalmente de Francia dedicadas al sector de equipamiento, y en menor medida de origen americano en el sector hostelero de comida rápida. Ejemplos como Burger King, McDonald's, Benetton, Yves Rocher, entre otros.

Según Bermúdez González (2002), no fue hasta finales de siglo (finales de los 80 y principios de los años 90) cuando con la introducción de España en la Unión Europea (1986, por entonces Comunidad Económica Europea) y la superación de las exigencias del Tratado de Maastrich (1992, de la Comunidad Europea) los franquiciadores españoles se lanzan al mercado y los extranjeros a una mayor introducción en el país. Hasta ese momento solo se observaban de manera mayoritaria compañías de origen extranjero debido al

---

<sup>4</sup> <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>

<sup>5</sup> Díez, E., Navarro, A. y Rondán, F. (2005) *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Página 69

desconocimiento de esta modalidad comercial, pero es a partir de esa fecha cuando el peso de las franquicias nacionales supera a las internacionales en España.

Esto se debe principalmente a varios motivos: la confianza en la democratización definitiva de España con la introducción en la Comunidad Europea; la sujeción de esta modalidad de contrato a una legislación más amplia y concreta definida por la UE en el 2000 con la imposición del Reglamento 2790/1999 de la Comisión *relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado CE a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas*, ya que hasta ese momento se seguían las normas previstas en el Reglamento 4087/88 de la Comisión *relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado a categorías de acuerdos de franquicia*; y por el empuje de las empresas nacionales a extrapolar su firma a los demás países componentes de la UE.

Este avance supuso una serie de cambios dentro del marco político y social español. Se observó una evolución en las formas comerciales más tradicionales desapareciendo una gran cantidad de comercios minoristas. Además, se introdujeron nuevos servicios desconocidos hasta el momento y con una gran aceptación en el mercado español, junto con una mejora en el empleo ofertando numerosos puestos de trabajos principalmente a los más jóvenes y demandantes de primer empleo.

### **2.3.1. Datos de interés**

Según el último informe de 2018 de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF)<sup>6</sup> los datos recogidos acerca de la franquicia en España son los siguientes:

- El número de identidades en el último año ascienden a un total de 1.348, desde el año 2001 supone un crecimiento del 108'7%. De ese total, un 82'8% son de origen nacional, mientras que un 17'2% proceden del extranjero (principalmente de Francia – 54 enseñas, Italia – 44 enseñas,

---

<sup>6</sup> <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2018/03/Informe-de-la-AEF-la-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2018.pdf>

Estados Unidos – 39 enseñas, Alemania – 14 enseñas y Reino Unido – 13 enseñas, y Portugal – 11 enseñas, en ese orden).

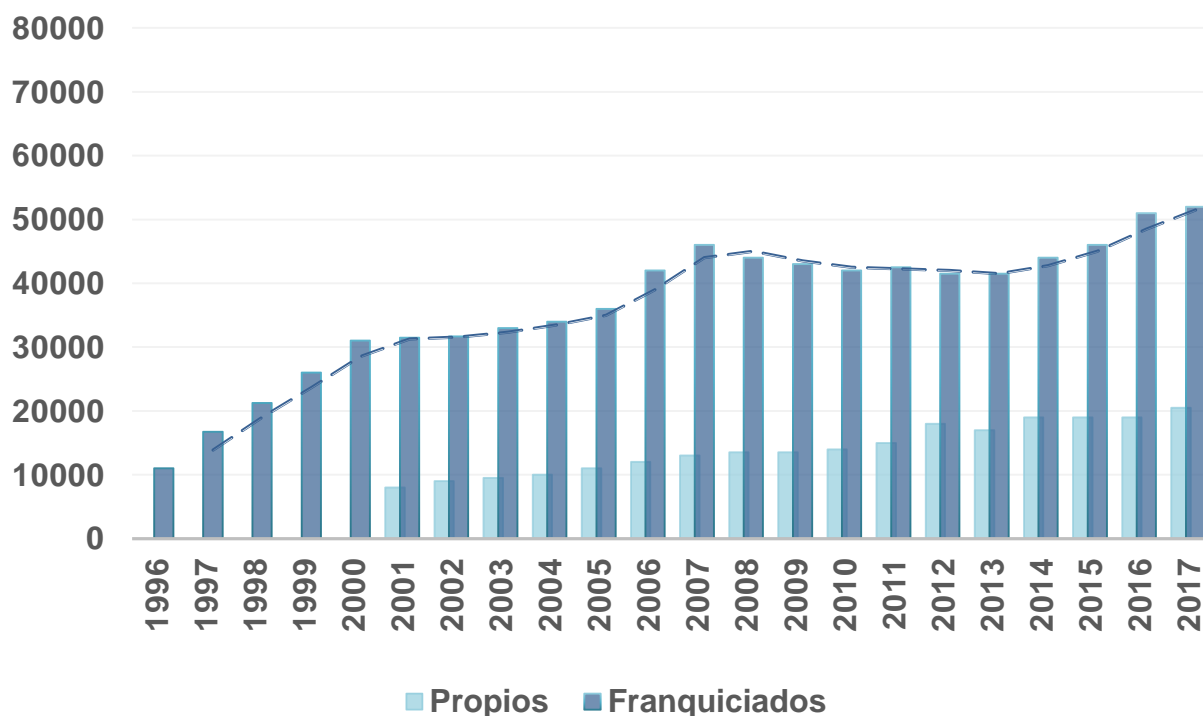
**Figura 2.3.1.1. – Número de enseñas extranjeras de tipo franquicia y lugar de procedencia presentes en España en el año 2018**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por la Asociación Española de Franquiciadores

- Los sectores con mayor representatividad en la actividad de la franquicia son la Moda, seguido de la Hostelería y la Restauración, Belleza o estética, y las tiendas especializadas.
- A final del año 2017 existían un total de 53.778 locales operativos en régimen de franquicia. De un año con respecto a otro, el número de locales franquiciados aumentó en un 5'5% en 2017.

**Figura 2.3.1.2. - Evolución del número de establecimientos propios y franquiciados en España de 1996 al 2017**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por la Asociación Española de Franquiciadores y Tormo

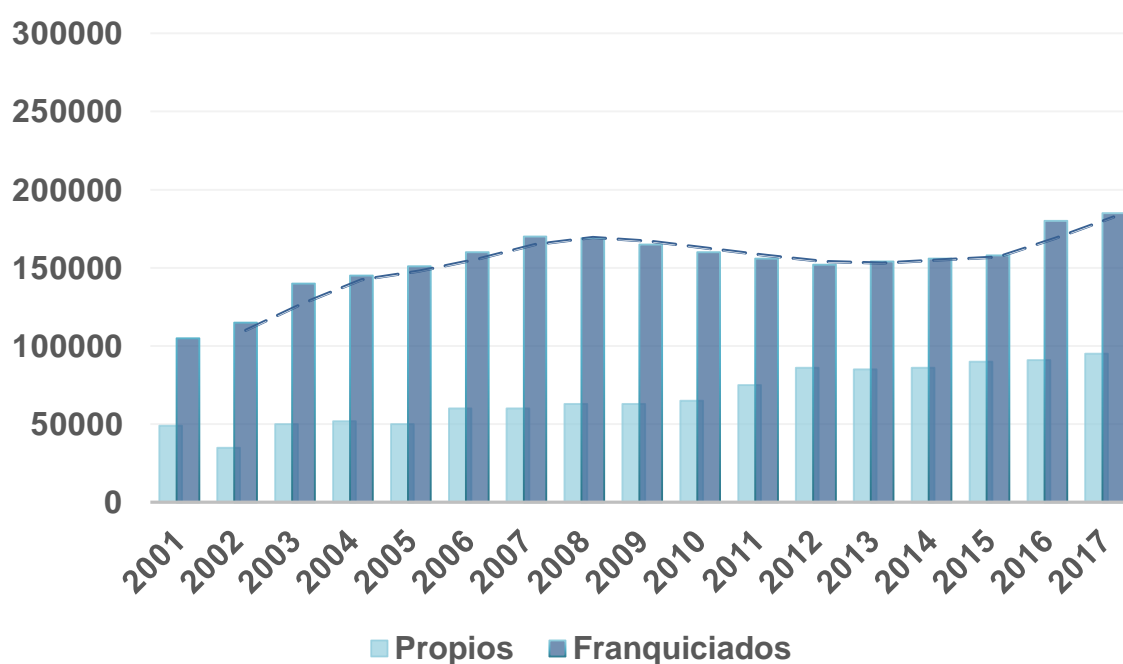
La evolución desde los últimos años del siglo XX hasta principios del XXI es considerable y significativa, pasando de los 11.000 establecimientos en 1996 a los 30.000 en tan solo cuatro años.

En cualquiera de los casos, los locales en régimen de franquicia superan en cantidad a los locales regentados como propios en todos los años analizados. Cabe destacar cómo en el 2011-2012 (años de mayor repercusión de la crisis española), mientras los locales franquiciados disminuían, los locales propios incrementaron. En el último año, las aperturas de establecimientos franquiciados crecieron a un ritmo superior que el crecimiento económico, concretamente, las aperturas crecieron un 5'5% en comparación con el 3'1% del crecimiento del PIB español en 2017.

- El empleo dentro de la actividad franquiciadora aumentó en 2017 un 3'1%. Según sectores, aquellos que más empleo ocupan son la Alimentación (26'4%), Hostelería y Comida Rápida (10'9%), Belleza y

estética (4'4%), y el sector Servicios y transportes (4%). Cabe destacar el papel de la franquicia en el empleo durante los años de recuperación económica en España; esto quiere decir que, si en diciembre de 2017 la ocupación en España aumentaba un 2'7% interanualmente según la Encuesta de Población Activa (EPA), dentro de la franquicia constituía un aumento de un 3'7% del empleo.

**Figura 2.3.1.3. - Evolución del empleo según locales propios y franquiciados en España del 2001 al 2017**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por la Asociación Española de Franquiciadores

El crecimiento se ha visto reflejado en los últimos años con mayor intensidad en locales franquiciados que en los locales propios, pero, al igual que ocurre con el número de establecimientos, es en 2012 aproximadamente cuando el crecimiento de los locales propios supera a los franquiciados. Aun así, los locales propios mantienen un ritmo de crecimiento constante salvo en determinados años como en 2002 y 2013 donde disminuye el número de empleados. En el caso de los locales franquiciados, el empleo aumenta en los



primeros años de la década de los 2000, disminuyendo en los años de la crisis coincidiendo con el cierre de establecimientos franquiciados.

### **3. TIPOS DE FRANQUICIA**

Siguiendo a Ortega Burgos, E. y a Masoliver Macaya, B. (2015) la franquicia se puede clasificar según diferentes criterios. A continuación, se presentan los más comunes:

Clasificación Norteamericana según la Federal Trade Commission:

- Franquicia de producto (product franchising): los proveedores, previo acuerdo con los distribuidores que harán llegar el producto al consumidor, se dedican a la compraventa de una serie de productos. Se asemeja al contrato de distribución autorizada.
- Franquicia de formato de negocio (business format franchising): es la descripción de franquicia de cesión de los derechos de explotación de un modelo de negocio. El franquiciador cede una licencia al franquiciado para ejercer una actividad de negocio, además de dotarle de una asistencia, una formación, y una gestión adecuada.
- Franquicia de distribución (distribution franchising): son puntos de venta cuya función es la de conducir la venta de los productos del franquiciador hasta el consumidor final.

Clasificación según el objetivo de su actividad:

- Franquicia industrial: consiste en la cesión por parte del franquiciador de una patente para la fabricación de un producto que se distribuirá bajo la marca del franquiciador. Requiere de una gran inversión y un contrato de duración para poder amortizar la inversión efectuada. Son el caso de Coca Cola o Pepsi.

- Franquicia de distribución: el franquiciador selecciona a una serie de franquiciados para la distribución y comercialización de una serie de productos, fabricados o no por el franquiciador, según un modelo de negocio, y a unos precios más competitivos que si el franquiciado actuara de manera independiente al franquiciador. Ejemplos como Día o Carrefour Express.
- Franquicia de servicios: el franquiciador concede el derecho de explotación de un negocio de prestación de servicios al franquiciado a través de la cesión de un know-how o modelo de negocio bien definido. Es el caso de las franquicias del sector de restauración como McDonald's o Burger King.
- Franquicia maestra o máster franquicia: el franquiciador otorga a una persona que se convertirá en un sub-franquiciador el poder de elegir franquiciados y concederles el derecho de explotación de la franquicia en un área geográfica determinada. Muchos autores no la consideran dentro de una clasificación de franquicia, ya que el objetivo no es la explotación sino la venta de la franquicia.

#### Clasificación según su desarrollo:

- Franquicia de primera generación: son las franquicias que se constituyeron en el primer tercio del siglo XX. Sus elementos principales eran el producto y la marca, que servían para la distribución de los productos a través de los franquiciados de manera cautiva sin ningún tipo de licencia. Son el caso del sector de carburantes o incluso en el sector del automóvil.
- Franquicia de segunda generación: evolucionando de la franquicia en la que solo se distribuían productos, a la franquicia en la que se cedía un formato de negocio. Son las que proliferan desde EE.UU. como modelo de la franquicia de servicios.

- Franquicia de tercera generación: son las que actualmente conocemos. El franquiciador le ofrece al franquiciado un “package deal”, en el que se incluyen unos conocimientos técnicos, una formación y una asistencia para la explotación de un modelo bien definido de éxito y experimentado en el mercado.

#### **4. REGULACIÓN Y CONTENIDO DEL CONTRATO.**

##### **4.1. Legislación vigente en España.**

Según la AEF<sup>7</sup>, la regulación donde se ve referida la franquicia es la siguiente:

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, concretamente en el artículo 62 del capítulo VI sobre la actividad comercial en régimen de franquicia. En este artículo se hace referencia al concepto de franquicia y las exigencias mínimas que el franquiciado puede pedir al franquiciador en cuestión de información, datos de la franquicia, y condiciones del contrato.
- Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores. En este Real Decreto figuran los términos generales de la franquicia, deberes de información al posible franquiciado por parte del franquiciador, los deberes del franquiciado como la confidencialidad, y, hasta diciembre de 2018, lo dispuesto en relación al registro de franquiciadores.

También hay que tener en cuenta el Código Deontológico Europeo de la Franquicia, que contiene de manera resumida el modus operandi del contrato de franquicia. En él se pueden encontrar aspectos como la definición de franquicia, las partes y sus obligaciones, cómo debe ser las comunicaciones y

---

<sup>7</sup> <http://www.franquiciadores.com/legislacion/>

publicaciones comerciales del franquiciador, la selección de los franquiciados, o la formalización del contrato.

Además, otras normas que afectan a la actividad comercial. Son el caso de la Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales, la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, o el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, entre otros.

## **4.2. El contrato de franquicia**

Según el Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores, se puede deducir el contenido siguiente.

### **4.2.1. Definición.**

Según el artículo 2 del Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, la actividad de franquicia es *“aquella que se realiza en virtud del contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, en un mercado determinado, a cambio de una contraprestación financiera directa, indirecta o ambas, el derecho a la explotación de una franquicia, sobre un negocio o actividad mercantil que el primero venga desarrollando anteriormente con suficiente experiencia y éxito, para comercializar determinados tipos de productos o servicios y que comprende, por lo menos:*

- a) El uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato.*
- b) La comunicación por el franquiciador al franquiciado de unos conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular, y*

- c) *La prestación continua por el franquiciador al franquiciado de una asistencia comercial, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo; todo ello sin perjuicio de las facultades de supervisión que puedan establecerse contractualmente.*”

Por todo ello, el contrato de franquicia se podría definir como aquel acuerdo entre dos partes, franquiciador y franquiciado, que rige la actividad comercial objeto del contrato, donde el primero le cede al segundo los derechos de explotación de un formato de negocio suficientemente experimentado para haber llegado al éxito en un mercado determinado a cambio de una contraprestación económica.

#### **4.2.2. Las partes del contrato de franquicia.**

Las figuras que componen un contrato de franquicia para que sea efectivo son según Bermúdez González (2002), Díez de Castro, Navarro García, y Rondán Cataluña (2005), y Mayorga Toledano (2007):

- Franquiciador: es aquél que concede el derecho de explotación de un modelo de negocio experimentado en el mercado a la otra parte, el franquiciado, a cambio de una contraprestación económica. Se encarga de coordinar la red de franquicia y de otorgar a los franquiciados ciertos servicios comunes (formación y asesoramiento, asistencia técnica y comercial). Puede ser un fabricante, un mayorista o un minorista. Suele ser el titular del negocio, aunque también puede ser un titular derivativo autorizado.

Además, ha de cumplir con ciertos requisitos:

- a) Tener la propiedad de los signos distintivos, el saber hacer, o la marca.
- b) Haber alcanzado un estatus comercial, bien por la calidad de sus productos o servicios, o bien por las marcas que emplea en su actividad comercial.

- c) Haber conseguido cierto éxito en la actividad. El negocio tiene que haber sido experimentado previamente en el mercado por unidades pilotos. En consecuencia, debe haber dedicado cierta cantidad de recursos humanos y financieros capaces de extraer determinadas ventajas competitivas.
  - d) Tener la capacidad para demostrar una experiencia en el tiempo con resultados positivos.
  - e) Poseer una central de franquicia donde los franquiciados puedan acudir y desde donde se proceda a la organización de la actividad para su crecimiento.
  - f) Tener como objetivo principal el crecimiento a través de su red de franquiciados.
- Franquiciado: es la persona física o jurídica a la que se le ceden los derechos de explotación de una franquicia en contraprestación de unos pagos al titular del negocio.

Ha de presentarse como autónomo, que actúe en nombre y por cuenta propia. A pesar de poseer la condición de empresario su autonomía se ve limitada por la política común a todos los franquiciados de obligado cumplimiento.

Como requerimientos para adquirir la condición de franquiciado:

- a) Tener espíritu empresarial, responsabilizándose de los recursos humanos y financieros, además de responder frente a terceros, por y para la actividad franquiciada.
- b) Actitud colaboradora en el éxito de la red de franquicia en general. Para ello deberá seguir la política común de los franquiciados, aportando así beneficios para el franquiciador y respetando asimismo las cláusulas limitativas que el franquiciador pueda establecer en su favor.

- c) Dedicación plena a su negocio como empresario aplicando de manera correcta el saber hacer y un uso adecuado de los signos distintivos.
- d) Demostrar conocimientos técnicos y de gestión empresarial, en los que se incluyen la negociación, conocimientos de marketing y de análisis y control de calidad.
- e) Mantener al franquiciador informado acerca de aquello que pueda afectar a la franquicia.

#### **4.2.3. Contenido del contrato.**

Las obligaciones que han de cumplir las partes son las que a continuación se presentan, acorde a los artículos 3, 4, 5 y siguientes del Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, además de los textos recogidos por Mayorga Toledano, M.C. (2007).

En primer lugar, las condiciones de obligado cumplimiento del franquiciador se resumen en:

- Obligación de información precontractual al potencial franquiciado. Con una antelación de al menos veinte días de la firma/precontrato/entrega de pago, el franquiciador deberá entregar un documento escrito con cierta información veraz y no engañosa:
  - a) Datos de identificación del franquiciador tales como razón social, domicilio y datos de inscripción en el registro de franquiciadores. En el caso de ser una compañía mercantil, ha de adjuntarse a mayores el capital social recogido en el último balance.
  - b) Acreditación de tener en España, y en vigor, la licencia de uso de marca o título de propiedad, y signos distintivos de la entidad franquiciadora, insistiendo en la duración de la licencia.

- c) Descripción en términos generales del sector de actividad objeto del negocio de la franquicia en cuestión.
  - d) Recorrido y experiencia de la empresa franquiciadora con elementos como la fecha de creación de la empresa, las principales etapas de su evolución y el desarrollo de la red franquiciada.
  - e) Contenido y características de la franquicia y de su explotación, que comprenderá una explicación general del sistema del negocio objeto de la franquicia, las características del saber hacer y de la asistencia comercial o técnica permanente que el franquiciador suministrará a sus franquiciados, así como una estimación de las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de un negocio tipo.
  - f) Estructura y extensión de la red en España, que incluirá la forma de organización de la red de franquicia y el número de establecimientos implantados en España, distinguiendo los explotados directamente por el franquiciador de los que operen bajo el régimen de cesión de franquicia. Además, se han de indicar la población donde están ubicados y la cantidad de franquiciados que han dejado de ejercer su actividad y si el motivo de extinción es por cese contractual o por otras causas.
  - g) Contenido elemental del acuerdo de franquicia, donde se manifestarán los derechos y obligaciones de las respectivas partes, duración del contrato, condiciones de resolución y, en su caso, de renovación del mismo, contraprestaciones económicas, pactos de exclusivas, y limitaciones a la libre disponibilidad del franquiciado del negocio objeto de franquicia.
- Obligación de conceder el derecho de explotación y los signos distintivos de la franquicia. El franquiciador tiene el deber de traspasar al franquiciado los signos distintivos que representan a la entidad franquiciada antes o en el momento de la apertura de la actividad por el



franquiciado. Cabe destacar que esta obligación no es tan latente en las franquicias de distribución ya que lo que se transfiere principalmente es el rótulo del establecimiento, pero sí en las de servicios donde se considera necesaria la cesión de la marca para la aplicación en el servicio.

- Obligación de garantía. Relacionado con lo anterior, el franquiciador debe salvaguardar y garantizar el buen uso de la marca licenciada a los franquiciados. Para ello, debe luchar en contra de terceros que empleen dicha marca de manera no autorizada (reproducción, falsificación o imitación de la marca).
- Obligación de transmisión del know-how o saber hacer. Como se indica en el Reglamento nº 2790/1999 (CE), el know-how comprende una serie de conocimientos técnicos que han de cumplir con tres características: ha de ser secreto, sustancial y determinado. Se puede relacionar con el modelo de negocio que sigue una empresa o el conjunto de técnicas y estrategias utilizadas para la gestión de esta. Además, ese know-how no debe ser constante en el tiempo, sino que ha de verse actualizado.
- Obligación de prestación de formación y asistencia técnica y comercial continua al franquiciado. Mientras el contrato esté en vigor, el franquiciado debe prestarle la formación necesaria para el uso del know-how, además de la asistencia o asesoramiento técnico, comercial, o ambos, siempre que el franquiciado lo necesite, ya que el know-how debe reciclarse de manera periódica.
- Obligación de control. El franquiciador debe supervisar periódicamente la labor del franquiciado, asegurando así la correcta ejecución del know-how adquirido.
- Obligación de inscripción en el Registro de Franquiciadores hasta hace escaso tiempo se encontraba reflejada en el Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, pero dicha norma ha sido derogada recientemente por el Real Decreto-ley 20/2018, de 7 de diciembre, de medidas urgentes para

el impulso de la competitividad económica en el sector de la industria y el comercio en España.

Por otro lado, las obligaciones del franquiciado se resumen en las siguientes:

- Obligación del pago correspondiente por la explotación de la actividad. El franquiciado debe abonar ciertos pagos<sup>8</sup> al franquiciador en concepto de beneficiarse de los signos distintivos y el modelo de empresa de la franquicia:
  - a) Canon de entrada: se considera como el pago por el derecho de entrada a la red de franquicia, que es justificado por el uso del know-how y de la marca en sí. Además, pretende cubrir ciertos gastos que el franquiciador debe asumir con sus franquiciados como la formación o los gastos de expansión, entre otros. Es el primer pago que se realiza.
  - b) Royalty de explotación: es el pago por los servicios que el franquiciador le presta durante el transcurso del contrato además de las obligaciones contractuales como la exclusividad del producto/servicio, método de venta, proveedores homologados, adecuación del local...
  - c) Royalty de Marketing: se puede incluir dentro del margen del producto, aunque en ocasiones se realiza una partición diferente. Se destina a la realización de actividades de promoción y comunicación del negocio que el franquiciador realiza para toda la franquicia durante la vigencia del contrato.  
Por otro lado, el propio franquiciado deberá mantener un fondo de marketing que será empleado en la realización de actividades de promoción y comunicación de su establecimiento.
- Obligación de colaboración y confidencialidad con el franquiciador. El franquiciado no actúa en plena libertad a pesar de ejercer su papel de empresario y actuar por cuenta propia, sino que se encuentra limitado

---

<sup>8</sup> <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/franquiciado/index.jsp>

según ciertas pautas marcadas por el franquiciador comunes a toda la red de franquiciados.

Además, debe mantener en secreto toda la información precontractual que reciba o vaya a recibir del franquiciador, durante y después de la extinción del contrato ante terceros. No es posible la transmisión de la franquicia a un tercero, salvo pacto en contrato.

- Obligación de explotación de manera pacífica los derechos de la franquicia. Ha de cumplir con las condiciones impuestas por el franquiciador en lo que respecta al know-how y seguir el modelo de negocio de la franquicia para una armonización de toda la red de franquicia de cara al consumidor. Para ello, ha de seguir con la formación recibida por el franquiciador, debe cumplir las normas promocionales dirigidas por el franquiciador, y aplicar las normas de reventa o prestación de servicios según las normas estipuladas por el franquiciador.

Ha de utilizar con diligencia los signos distintivos que le han sido cedidos para el uso de la licencia, siendo limitada por la naturaleza de la franquicia original. Por ello, debe garantizar el uso adecuado de tales según las condiciones pactadas, sin alterar su apariencia ni aplicarla en otros productos que no estén sujetos bajo contrato y, además, deberá informar al franquiciador acerca de cualquier usurpación por parte de terceros de la marca.

- Obligación de información y control. El franquiciado deberá informar de manera periódica al franquiciador acerca de hechos relevantes que afecten a los intereses y el desarrollo de la actividad.

Además, tendrá que someterse a revisiones e inspecciones periódicas por parte del franquiciador para el control de la buena fe y la lealtad, y para el cumplimiento con las condiciones del contrato de franquicia.

Paralelamente, para proteger la red de franquiciados, es usual que se inserten ciertas cláusulas restrictivas de la actividad como pacto de no competencia. Esto se refiere a la limitación de los franquiciados a ejercer una actividad al

mismo tiempo de similares características a la franquiciada en un territorio determinado, concretamente en la que actúen los franquiciados de la red. Además, en cuanto al servicio al franquiciador respecta, se obliga al franquiciado a no vender otros productos más que los que le venda el franquiciador como proveedor, e incluso a comprarle un stock mínimo. Posteriormente a la extinción del contrato, para evitar el uso del know-how adquirido, el franquiciado se puede ver incapacitado para ejercer una actividad parecida durante el siguiente año desde que concluya el contrato.

En cuestiones legislativas, al no existir una ley reconocida que refleje de manera extensa y determinada las normas que han de seguirse a la hora de formar parte de una franquicia, bien por ser el franquiciador o bien por ser el franquiciado, puede desembocar en equívocos e incluso abusos, confrontando los intereses de ambas partes. Es por ello por lo que la escasa legislación ha sido complementada con las sentencias dictadas por los tribunales a raíz de esas interpretaciones que una parte u otra ha dado acerca de sus derechos u obligaciones.

## **5. FRANQUICIA DE GRAN ÉXITO EN ESPAÑA VS FRANQUICIA DE GRAN ÉXITO EN EEUU EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA Y LA RESTAURACIÓN.**

Se ha procedido a la elección de las franquicias de este estudio en base al criterio que ofrece Franchise Direct<sup>9</sup> en su ranking del top 100 de las franquicias más exitosas en el mundo.

Subway se encuentra en el puesto número 10 de ese ranking. Las franquicias de origen español que aparecen en ese top 100 son Lizarran y 100 Montaditos en los puestos 70 y 96, respectivamente.

Se justifica la elección de 100 Montaditos, a pesar de que Lizarran se encuentre en puestos superiores, debido a su rápido crecimiento en un menor tiempo que la otra compañía candidata y por su mayor expansión en número de locales tanto nacionales como internacionales.

---

<sup>9</sup> <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings?page=1>

## **5.1. Historia**

Según la información aportada por las respectivas páginas web oficiales de cada franquicia, y de otras fuentes como Franchise Direct o Grupo Restalia, la historia y el origen de cada firma es la que a continuación se presenta:

### **5.1.1. 100 Montaditos**

Esta cervecería de tapas tiene su origen en España, concretamente en una playa de Islantilla, en Huelva. Pertenece al Grupo Restalia, junto con otras marcas como La Sureña o la hamburguesería The Good Burger.

En el año 2000, José María Fernández Capitán fundó su primer establecimiento en un centro comercial en una playa de Huelva. Su concepto era sencillo, fácil pero revolucionario. Se basaba en pequeños bocadillos, conocidos como montaditos, rellenos de diferentes ingredientes. La carta que ofrece actualmente a los clientes se fundamenta principalmente de esos 100 pequeños bocadillos, con el pan horneado en el momento y con ingredientes de alta calidad. Otra de las claves que lo caracteriza es la eliminación del servicio de camarero a mesa, abaratando los costes y requiriendo por ello un menor número de personal, en donde los clientes tras ser llamados por su nombre a través de la megafonía se han de presentar en la barra para recoger su pedido.

La primera franquicia que se abrió fue tan solo un año después de su fundación en la localidad de Mérida, y desde entonces suman más de 400 locales en total, con presencia en el extranjero de unos 96. El objetivo se encuentra en la apertura de 2.000 establecimientos a medio plazo desde 2015.

Por otro lado, la empresa cervecera está respaldada por la Asociación Española de Franquiciadores en la que se encuentra inscrita.

### 5.1.2. Subway

Un joven estadounidense proveniente de Connecticut funda el primer establecimiento de bocadillos financiado por un amigo de la familia. En 1965, Fred DeLuca se planteaba la entrada a la universidad tras haber finalizado sus estudios secundarios mientras trabajaba en una ferretería. No consiguió el dinero suficiente como para poder pagarse sus estudios, por lo que acudió a un amigo de la familia, Peter Buck, en busca de consejo. De ahí surgió la idea de la creación de un restaurante de sándwiches, financiado por Buck por un valor de 1000 dólares.

El primer restaurante que se abrió fue en la localidad de Bridgeport en Connecticut en 1965 con el nombre de Fred and Pete's Submarines. Este restaurante ofrece una amplia variedad de bocadillos de cinco tipos diferentes de pan horneados en el propio establecimiento, y rellenos con ingredientes de innumerables combinaciones. Las claves que hoy en día se siguen son las de ofrecer un buen producto al cliente y de calidad, una buena atención, la búsqueda de bajos costes operativos y la mejor ubicación.

La primera franquicia se abrió nueve años después, en 1974, con la ayuda de Brian Dixon, amigo de Fred. Fue DeLuca quien acudió a él, le prestó el dinero para que Dixon montara la franquicia con garantías de devolución en el caso de que no le gustara el negocio. Actualmente existen 44.000 establecimientos Subway con presencia internacional en más de 110 países. En España hay unos 60 restaurantes, con el objetivo de alcanzar los 150 en 2020.



### 5.2. Subway vs 100 Montaditos. Los datos de la franquicia.

A pesar de ser dos fórmulas de distinta composición, ambas marcas tienen en común el sector y el tipo de producto que ofrecen. Ambas se dedican a ofrecer al consumidor un servicio de restauración, pero quizá en diferentes ambientes. Uno más familiar y formalizado, como es Subway, y otro más distendido, como

es 100 Montaditos. Aunque, por otro lado, ambos podrían estar dirigidos a un perfil de consumidor joven.

Se puede observar en cada una de ellas la fuerte presencia de las respectivas culturas de cada país, por ello una está basado en los pinchos y el tapeo característico de España, y la otra en la comida rápida originaria de Estados Unidos.

**Tabla 4.2.1. – Requisitos de acceso a la franquicia Subway y 100 Montaditos**

		
<b>Canon de entrada</b>	7.500 €	38.000 €
<b>Royalty</b>	8% sobre ventas	7% sobre ventas
<b>Canon marketing</b>	4'5% sobre ventas	-
<b>Otros</b>	1.600€/m <sup>2</sup>	Adecuación local
<b>Duración</b>	20 años	10 años
<b>Local</b>	50 m <sup>2</sup>	120 m <sup>2</sup> + terraza
<b>Población mínima</b>	50.000 habitantes	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados en la web de Subway y la compañía 100 Montaditos

Como se indica en la tabla 4.2.1., Subway tiene un fácil acceso por el capital inicial que el potencial franquiciado debe aportar. Les separan 30.500€ de canon de entrada, además de un 1% de pago continuado sobre las ventas, aunque cabe destacar la ausencia del cobro del canon de marketing en 100 Montaditos, cuando en Subway se trata de un 4'5% sobre las ventas.



A pesar de que Subway exija 1.600€ por metro cuadrado, si se establece el mismo requerimiento para 100 Montaditos, Subway seguiría siendo más barato que 100 Montaditos.

La estabilidad temporal que un contrato aporta sobre otro es de una diferencia de 10 años. En Subway se puede permanecer hasta 20 años, y en 100 Montaditos se rebaja a 10, en ambos casos prorrogables.

Las exigencias del local para ambas compañías no son cerradas, ya que los 120 m<sup>2</sup> de 100 Montaditos que se exigen son para un local estándar, y siempre se tiene en consideración otros factores como la ubicación. 100 Montaditos se suele ubicar en zonas comerciales como grandes superficies.

Por otro lado, la población mínima exigida en la localidad que se sitúe Subway es de unos 50.000 habitantes; la compañía española no procede con ese tipo de requerimientos, sino que se valora en los tratos preliminares al contrato.

**Tabla 4.2.2. – Datos característicos de las franquicias Subway y 100 Montaditos**

		
<b>Año de fundación</b>	1965	2000
<b>Año de franquicia</b>	1974	2001
<b>Nº Establecimientos</b>	44.610	400
<b>Locales propios</b>	0	0
<b>Locales franquiciados</b>	44.610	412
<b>Locales en el extranjero</b>	19757	98
<b>Locales en España/EEUU</b>	62	4
<b>Facturación</b>	21.000 millones € <sup>10</sup>	110 millones € <sup>11</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos en la web de Subway y la compañía 100 Montaditos

El recorrido experimental de uno en comparación con el otro es bastante diferente, también influenciado por la historia de la franquicia en cada país, ya

<sup>10</sup> Último dato disponible del 2016: <https://www.efeagro.com/noticia/subway-imperio-global-del-bocadillo-contraataca-espana/>

<sup>11</sup> Último dato disponible del 2018: Realizando una estimación y suponiendo que las 3 firmas del grupo facturan lo mismo, se consigue un dato aproximado. <http://gruporestalia.com/restalia-aumenta-un-6-su-facturacion-en-2016-liderando-el-crecimiento-del-sector-que-se-situo-en-el-19/>



que en EEUU tuvo su auge en los años 50 del siglo pasado. En España no se comenzó a poner de moda hasta finales del siglo pasado y no tuvo plena aceptación hasta principios de este siglo. Por este motivo, se podría dar explicación a la gran diferencia de locales de una compañía con respecto a la otra, entre otros factores. Subway supera a 100 Montaditos tanto en número de establecimientos como en internacionalización, pero no sobre los locales en el otro país de manera relativa. 100 Montaditos tiene el 1% de sus locales franquiciados en EEUU, mientras que Subway solo tiene presencia en nuestro país un 0'139% de sus locales.

Además, las firmas difieren en su facturación. Subway en 2016 cerró su ejercicio con 21.000 millones de euros facturados. En el caso de 100 Montaditos se ha realizado una estimación, ya que no se dispone del dato exacto de manera pública. Por ello, de las 3 compañías con las que comparte el total de la facturación el grupo Restalia, se ha dividido a partes iguales la cantidad con la que se cerró el ejercicio en el año 2018, resultando un total de 110 millones de euros facturados.

Existe gran diferencia entre ambas firmas a nivel global. Se podría decir que Subway es la enseña de mayor éxito por su expansión internacional debido al número de locales y su facilidad de acceso de los franquiciados al negocio, pero además por su facturación. Este último dato cambia si se limita al ámbito español, donde en 2013 solo facturó 17 millones de euros<sup>12</sup>.

### **5.3. Perfil del franquiciado**

Para el caso de Subway, según la propia empresa en su página web, describe al perfil ideal de un franquiciado Subway como:

No buscan un perfil excesivamente delimitado, sino que les sirve un empresario, un vendedor, un gerente... Buscan un perfil que empatice con la enseña y su concepto para poder sacar el mayor partido posible al negocio y a sí mismos. Personas que estén dispuestas a ofrecer su tiempo y energía, ya

---

<sup>12</sup> Dato del 2013: <https://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-subway-elevo-2013-facturacion-114-espana-donde-preve-alcanzar-70-restaurantes-2014-20140203110643.html>

que se trata de un servicio “*face to face*”, y la gran parte del tiempo va a estar dedicada al trato continuado con el cliente.

También buscan una persona dispuesta y con ganas para llevar a cabo el proyecto, y que disfrute en el proceso, no un simple inversor.

Para el caso de la española 100 Montaditos, el perfil que un franquiciado de esta cadena debe tener es el siguiente, según la que fue la directora de expansión de la compañía, Virginia Donado:

Se buscan personas que tengan ganas de ser el titular de su propio negocio y que con capacidad para gestionarlo de manera continuada de modo que no se desentiendan del mismo. No se requiere experiencia en el sector ni se les exige la presencia continuada en el local como centro de trabajo.

No rechazan tampoco la situación de una persona en autoempleo, es decir, una persona que trabaja para sí misma autocreándose un puesto de trabajo aportando las ideas y el capital, ya que cuida los detalles del negocio.

#### **5.4. Razones de éxito:**

##### **5.4.1. Marco histórico**

Como ya se ha expuesto con anterioridad, la influencia histórica tiene que ver en el auge de la franquicia en ambos países.

En Estados Unidos tuvo su origen y auge a mediados del siglo pasado, sobre los años 50 y 60, por ello hoy en día la gran mayoría de modelos franquiciados en el mundo son de origen estadounidense. Es por lo que se puede deducir que una franquicia tendrá más éxito si es estadounidense debido a la aceptación histórica del país y por la mayor experiencia en el tiempo de dicho modelo repercutiendo internacionalmente como referente.

Otro dato a tener en cuenta es la experiencia de las franquicias que mayor auge tienen en la actualidad. McDonald's fue creada en el año 1955 y actualmente suma un total de 37.240 establecimientos. Sin embargo, una de

las siguientes marcas de éxito en el Top 100 de Franchise Direct, Great Clips, creada a finales del siglo XX para el cuidado del cabello solo suma un total de 4.285 establecimientos. También existen excepciones, como es el caso de Subway cuyo origen se remonta solo 10 años antes a Great Clips tiene hoy en día 44.600 establecimientos operativos.

En España, y según el Top 100 de Franchise Direct, solo la enseña Día tiene más de 3.000 establecimientos en activo en total, tanto nacional como internacionalmente, desde que comenzó su actividad como franquicia en 1989. Le siguen las enseñas Natur House y Lizarran, y por último 100 Montaditos. Este hecho también tiene que ver con la influencia histórica que tiene la franquicia en nuestro país, debido a que sus primeras señas se manifestaron a finales del siglo pasado con la entrada de marcas extranjeras, y con su plena aceptación y lanzamiento de enseñas nacionales en el comienzo del siglo actual.

#### 5.4.2. Marco legal

A pesar del gran auge de las franquicias en Estados Unidos, hay que tener en cuenta que no sólo se rige por las leyes estatales, sino que, al contrario que España, al ser un estado federalista también ha de tener en cuenta las normas particulares a nivel federal sobre la regulación de la franquicia. Por ello, según Baggott, B. y Marzheuser-Wood, B. en *La Franquicia* de Ortega Burgos, E. y Terrazas Terrazas, C. (2015), para lanzar una franquicia en Estados Unidos hay que seguir las normas federales promovidas por la Comisión Federal de Comercio (FTC), que a su vez se aplica a nivel estatal a los 50 estados y a todos los territorios pertenecientes a los Estados Unidos. Son la mitad de los estados, aproximadamente, los que tienen una regulación específica acerca de las franquicias que normalmente consiste en una adición a la norma general. Del conjunto de ambas normas se pueden deducir ciertos elementos comunes que definen a la franquicia, que en caso de no existir no se hablaría de contrato de franquicia:

- El franquiciado posee el derecho de oferta, venta o distribución.

- El franquiciado está obligado al pago de un canon.
- Muchos estados como California exigen que el franquiciador en caso de poseer un plan de marketing lo informe y recomiende al franquiciado.
- Debe existir una “*comunidad de intereses*” entre ambas partes, que incluye un análisis del control, la inversión financiera y las operaciones.

Ahora bien, a nivel federal, la norma de la FTC impone determinados requerimientos o exigencias al franquiciador como es un documento revelador que deberá otorgar a los posibles franquiciadores y deberá contener 23 elementos informativos acerca de la franquicia, comparable con la obligación de información precontractual al potencial franquiciado de la ley española. A modo comparación con la legislación española se presenta a continuación de manera sintetizada los elementos que deben contener los documentos comunes en ambas legislaciones:

**Tabla 4.4.2.1. – Comparación de la información precontractual que el franquiciador debe revelar a los posibles franquiciados en España y en EE.UU<sup>13</sup>**

<b>España</b>	<b>EE.UU.</b>
Datos de identificación del franquiciador.	Información básica sobre la propia empresa franquiciadora.
Recorrido y experiencia de la empresa franquiciadora.	Historial de litigios e insolvencias del franquiciador.
Contenido y características de la franquicia y de su explotación.	Tasas iniciales para la franquicia.
Estructura y extensión de la red en España.	Otras tasas y pagos requeridos.
Descripción en términos generales del sector de actividad.	Obligación del franquiciado a comprar bienes/servicios/equipos al franquiciador.
Contenido elemental del acuerdo de franquicia.	Obligaciones de las partes.
Acreditación de tener en España, y en vigor, la licencia de uso de marca o título de propiedad.	Información sobre las marcas y propiedad intelectual.

Fuente: elaboración propia a partir de datos ofrecidos por la Norma de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos y por el Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero de España

Se puede observar que no hay una gran diferencia entre ambas normativas, sino que más bien existe un gran número de puntos comunes y que las diferencias se deben a especificidades de cada legislador. Por ello, la mayor dificultad que se puede encontrar en Estados Unidos frente a España a la hora de implantar una franquicia es la de información acerca de la adición de normas a la norma estatal según qué Estado Federal.

<sup>13</sup> Las correspondencias de los puntos en común se representan en los colores azul y morado.

### 5.4.3. Marco social

Otro de los motivos de éxito del modelo de franquicias es el espíritu empresarial que existe en cada país. Cuando una persona adquiere su título de franquiciado al invertir su dinero y tiempo en dicho negocio se convierte automáticamente en empresario, eso sí, bajo condiciones estipuladas por el franquiciador limitando su total independencia, pero, al fin y al cabo, se convierte en el responsable de un negocio en el que aparte de invertir su dinero, también invierte su esfuerzo y tiempo.

Un informe de 2005 del Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio concluye que *“los españoles son más emprendedores que los europeos, aunque menos que los americanos”*. El motivo por el cual los españoles y europeos tienen menor predisposición a convertirse en empresario o emprendedor que los estadounidenses reside en la seguridad de ser asalariado y la mayor aversión al riesgo del emprendimiento, además de que los primeros ven la opción de convertirse en empresario por la independencia que supone mientras que los americanos lo consideran una oportunidad para crear su propio entorno en vez de adaptarse al existente. Además, los españoles perciben que hay dificultad de acceso a la información acerca de las políticas de ayuda o sobre la formación, hecho que posiblemente tras trece años haya cambiado considerablemente con el acceso a las redes de la información y las nuevas tecnologías.

Otro estudio más reciente del año 2014 organizado por Amway en colaboración con la Embajada de Estados Unidos en Madrid, señala que existe una actitud proactiva ante el emprendimiento en ambos países manifestándose en un crecimiento del 5% en España y un 6% en EE.UU. con respecto al año 2013. Por desgracia, este dato en 2018 ha descendido un 2% en EEUU, pero en España sufrió un ascenso del 5% con respecto a 2017 según el último estudio Global de Amway.

Se relaciona el espíritu emprendedor y empresarial con la educación en cada país, siendo España un país que carece de dicha formación a los más jóvenes y transmitiéndolo como una opción complementaria tras los estudios

superiores, mientras que en Estados Unidos esta cultura empresarial se transmite desde edades tempranas.

Otro aspecto que distingue a ambos países es la mentalidad de liderazgo. Dentro de esa educación que se debería recibir sobre emprendimiento empresarial, los españoles ven la formación sobre liderazgo como algo secundario, mientras que los estadounidenses lo consideran una cuestión primordial.

## **6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

Es innegable el gran auge que tiene la franquicia en nuestros días como actividad económica debido a su éxito y su rentabilidad. Además, muchos empresarios optan por recurrir a la adquisición de un establecimiento franquiciado por su imagen de marca o por su menor riesgo cuando ya ha sido introducido en el mercado, evitando la incertidumbre del lanzamiento de un nuevo negocio.

En España, las franquicias de capital nacional suponen aún un bajo número de enseñanzas en comparación con las de otros países, en especial con EEUU donde las franquicias llevan creciendo y expandiéndose desde mitad del siglo XX hasta la fecha. Esto tiene que ver con la aversión al riesgo que sufren en mayor medida los ciudadanos españoles. A pesar de ello, la tendencia es creciente llegando en 2017 a alcanzar un total de 1.348 enseñanzas diferentes.

Respecto a la legislación vigente en España se podría calificar como escasa y obsoleta. El contrato de franquicia es un contrato atípico, es decir, que carece de una regulación específica. Es sorprendente cómo aun viendo su evolución positiva en el tiempo, y en consecuencia sus proyecciones de futuro, los legisladores se hayan conformado con la escasa normativa que atañe a este contrato. Desde prácticamente su entrada en la Comunidad Europea, hasta 2010 donde se comenzaron a ver los primeros signos de iniciativa legal con la publicación del Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero. A pesar de ello, la

normativa no deja de ser ambigua y escasa, ya que la evidencia demuestra cómo se ha ido completando esa regulación a través de las sentencias de los tribunales mediante los casos judiciales por las diferencias entre las partes del contrato.

En cuanto al análisis de los casos de éxito comparando una empresa española con una estadounidense, se quería demostrar cómo realmente la influencia de cada país tiene sobre un negocio, tanto en términos de la oferta como de la demanda. Para la oferta, son más los ciudadanos estadounidenses los que se lanzan a convertirse en empresarios y estar a cargo de una franquicia; aquí se pueden observar las diferencias socioculturales entre un país y otro. Se demuestra con el número de establecimientos de uno y de otro, la internacionalización y la facturación, todo ello contando con una variable determinante como es el tiempo en el mercado. Del lado de la demanda, los ciudadanos españoles están inmersos en la cultura del ocio y del tapeo, por lo que es lógico que tenga mayor éxito en España una franquicia de esta índole. No obstante, un modelo de negocio de ese tipo llevada a otros países con una cultura diferente, como es el caso de EEUU, no tiene tanto éxito como en los límites nacionales. Evidencia de ello es cómo 100 Montaditos en 2015<sup>14</sup> tuvo una crisis financiera muy importante por la inversión en EEUU en la que se llegó a declarar en bancarrota en ese país.

En definitiva, se puede considerar que este modelo a nivel cultural puede tener éxito según qué producto o servicio, y en qué punto geográfico se ofrezca. A pesar de ello, la franquicia es uno de los modelos de negocio con mayor repunte en los últimos tiempos, y sin dejar de crecer hasta el momento.

---

<sup>14</sup> [https://www.elespanol.com/economia/20160120/95990444\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/20160120/95990444_0.html)



## 7. BIBLIOGRAFÍA

### **Normativa:**

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

Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores.

Real Decreto-ley 20/2018, de 7 de diciembre, de medidas urgentes para el impulso de la competitividad económica en el sector de la industria y el comercio en España.

Comisión Federal de Comercio (FTC), de enero de 2004: *Franchise Rule*. Disponible en <https://www.ftc.gov/system/files/documents/plain-language/bus70-franchise-rule-compliance-guide.pdf>

### **Otras disposiciones:**

European Franchise Federation (2016): *Código Deontológico Europeo de la Franquicia*. Disponible en <http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf>

### **Libros:**

Bermúdez González, G.J. (2002): *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. ESIC Editorial, Madrid.

Díez de Castro, E., Navarro García, A. y Rondán Cataluña, F.J. (2005): *El sistema de franquicia*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Mayorga Toledano, M.C. (2007): *El contrato mercantil de franquicia*. Editorial Comares, Granada.

Morejón Grillo, A. (Sin fecha): *El contrato de Franquicia*. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba.

Ramírez Hurtado, J.M. (2006): *La franquicia en España: algunos aspectos, evolución y situación actual. Contribuciones a la Economía*. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>

Ortega Burgos, E. y Terrazas Terrazas, C. (2015): *La Franquicia*. Editorial Aranzadi, Pamplona.

Tormo, E. A. (2009): *Go! Franquicia*. Ediciones Tormo y Asociados, Madrid.

### **Artículos y revistas:**

George Kaplan, E (Sin fecha): *Franquicia y libre competencia* en Revista Electrónica de Derecho Comercial disponible en [www.derecho-comercial.com](http://www.derecho-comercial.com)

Lázaro Sánchez, E. J. (2000): *El contrato de franquicia (aspectos básicos)* en Anales de Derecho, Universidad de Murcia, Murcia, pp. 91-116.

### **Referencias online:**

ABC Sevilla (13/01/2019): *Restalia (100 Montaditos) crece: lanzará en abril su cuarta gran marca* [https://sevilla.abc.es/economia/sevi-restalia-100-montaditos-crece-lanzara-abril-cuarta-gran-marca-201901130830\\_noticia.html](https://sevilla.abc.es/economia/sevi-restalia-100-montaditos-crece-lanzara-abril-cuarta-gran-marca-201901130830_noticia.html) [consulta en 07/03/2019]

Tormo Franquicias (Sin fecha): *Breve historia de la franquicia*. Disponible en <https://tormofranquicias.es/breve-historia-de-la-franquicia/> [consulta: 23/08/2018]

Franquicias.net (Sin fecha): *Los orígenes de la franquicia*. Disponible en: <https://www.franquicias.net/ser-franquiciador/los-origenes-de-la-franquicia> [consulta: 23/08/2018]

Diario Franquicias (25/01/2018): *Orígenes y curiosidades de la franquicia: de la Edad Media a McDonald's*. Disponible en: [http://www.diariofranquicias.com/observatorio-de-la-franquicia/origenes-y-curiosidades-de-la-franquicia-de-la-edad-media-a-mcdonald-s\\_188\\_102.html](http://www.diariofranquicias.com/observatorio-de-la-franquicia/origenes-y-curiosidades-de-la-franquicia-de-la-edad-media-a-mcdonald-s_188_102.html) [consulta: 23/08/2018]

Globofran (12/08/2015): *La franquicia. Un poco de historia*. Disponible en <http://globofran.com/la-franquicia-un-poco-de-historia/> [consulta: 23/08/2018]

Franquicia Directa (14/08/2015): *Historia del Sistema de Franquicias*. Disponible en: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/guiaparacomprarfranquiciasynegocios/historiadelsistemadefranquicias/175/977/> [consulta: 23/08/2018]

International Franchise Association y PWC (15/09/2016): *The Economic Impact of Franchised Businesses: Volume IV*. Disponible en: [https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise\\_Business\\_Outlook\\_Jan\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2018.pdf) [consulta: 28/03/2019]

Franchise Direct (Sin fecha): *Top 100 Franchises 2018*. Disponible en <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings> [consulta: 27/08/2018]

International Franchise Association (Sin fecha): *Spain*. Disponible en <https://www.franchise.org/spain> [consulta: 27/08/2018]

Franquicia.net (Sin fecha): *Franquicia Cervecerías 100 Montaditos*. Disponible en <https://www.franquicia.net/cervecerias-100-montaditos/view-details> [consulta: 18/09/2018]

Franquicia.net (Sin fecha): *100 Montaditos inaugura una nueva franquicia en Estados Unidos*. Disponible en <https://www.franquicia.net/noticias->

[franquicias/100-montaditos-inaugura-una-nueva-franquicia-en-estados-unidos](#)

[consulta: 18/09/2018]

Subway (Sin fecha): *Historia*. Disponible en <http://subwayspain.com/es/subway/historia.html> [consulta: 20/09/2018]

Franchise Direct (Sin fecha): *Subway Franchise Cost & Fees*. Disponible en <https://www.franchisedirect.com/directory/subway/ufoc/915/> [consulta: 20/09/2018]

Franquicias Hoy (Sin fecha): *100 Montaditos*. Disponible en <https://www.franquiciashoy.es/franquicias/franquicias-de-hosteleria-y-restauracion/cervecerias-y-tapas/100-montaditos> [consulta: 25/09/2018]

Lizzaran (Sin fecha): *Lizarran*. Disponible en <http://lizarran.es/> [consulta: 25/09/2018]

El Economista (21/01/2014): *Rebelión en 100 Montaditos. Las franquicias se unen contra las ofertas que fija la marca*. Disponible en <http://www.economista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/5474385/01/14/Rebelion-en-100-Montaditos-las-franquicias-se-unen-contra-las-ofertas-que-fija-la-marca.html> [consulta: 25/09/2018]

Emprendedores (Sin fecha): *Franquicias. 100 Montaditos*. Disponible en <http://franquicias.emprendedores.es/buscador-de-franquicias/hosteleria-y-restauracion/100-montaditos> [consulta: 26/09/2018]

Franchise Direct (Sin fecha): *100 Montaditos Franchise Cost & Fees*. Disponible en <https://www.franchisedirect.com/restaurantfranchises/100-montaditos-franchise-11765/ufoc/> [consulta: 26/09/2018]

Restalia (08/05/2017): *Restalia aumenta un 6% su facturación en 2016, liderando el crecimiento del sector, que se situó en el 1,9%*. Disponible en <http://gruporestalia.com/restalia-aumenta-un-6-su-facturacion-en-2016-liderando-el-crecimiento-del-sector-que-se-situo-en-el-19/> [consulta: 28/09/2018]

Expansión (09/05/2018): *Los conquistadores del Fast Food*. Disponible en <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/analisis/2018/05/09/5af332a6e2704eb0158b4691.html> [consulta: 28/09/2018]

100franquicias (Sin fecha): *Entrevistamos a su Directora de Exportación*. Disponible en <http://www.100franquicias.com/Entrevistas/100-Montaditos-11-05-2009.htm> [consulta: 28/09/2018]

Tormo Consulting (Sin fecha): *Informe de la franquicia 2015*. Disponible en <https://tormofranquicias.es/informe-de-la-franquicia-2015/> [consulta: 28/09/2018]

Universo MLM (14/10/2015): *El espíritu emprendedor crece en Estados Unidos y España*. Disponible en <https://universomlm.com/blog/2084/el-espiritu-emprendedor-crece-en-estados-unidos-y-espana> [consulta: 01/10/2018]

Consejo Superior de Cámaras de Comercio (03/2005): *Espíritu empresarial en España, Europa y Estados Unidos*. Disponible en [https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/esp\\_emp05.pdf](https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/esp_emp05.pdf) [consulta: 01/10/2018]

Europa Press (03/02/2014): *Subway elevó en 2013 su facturación un 11,4% en España donde prevé alcanzar 70 restaurantes en 2014*. Disponible en <https://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-subway-elevo-2013-facturacion-114-espana-donde-preve-alcanzar-70-restaurantes-2014-20140203110643.html> [consulta: 14/11/2018]

Economía Digital (05/08/2018): *España regula a 250.000 franquiciados con una ley del siglo XIX*. Disponible en [https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/espana-regula-a-250-000-franquiciados-con-una-ley-del-siglo-xix\\_570431\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/espana-regula-a-250-000-franquiciados-con-una-ley-del-siglo-xix_570431_102.html) [consulta: 15/11/2018]