



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

La franquicia como modelo de desarrollo empresarial

Presentado por Mónica del Río Gil

Tutelado por Juan Carlos Frechoso Remiro

Soria, noviembre 2020

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

El objeto del trabajo es averiguar si la franquicia ha sido utilizada como una herramienta para salir de la crisis económica de 2008.

Para tener una base inicial, se desarrolla en un primer momento el concepto, las características, las ventajas y las principales teorías del surgimiento del sistema de franquicias. Además, se muestra un breve recorrido por la historia de la franquicia hasta llegar a conocer la importancia y relevancia que ocupa en el sistema económico actual.

Para profundizar en el estudio, se analiza cuantitativamente varias magnitudes (enseñas, establecimientos, empleo y facturación), antes, durante y después del declive económico, haciendo hincapié en estas dos últimas etapas.

Finalmente, para dar respuesta a la hipótesis del trabajo, se analizan las decisiones que han tomado tanto las empresas como los individuos para hacer frente a las amenazas de la crisis económica, centrando la atención en los individuos que han abierto un negocio. Para ello, se compara al franquiciado con el emprendimiento independiente.

Palabras clave: franquicia, crisis económica, emprendimiento, franquiciado, negocio independiente.

“El hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo”

Antoine de Saint-Exupéry

ÍNDICE

BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN	1
BLOQUE 2: ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA FRANQUICIA.....	4
2.1. El sistema de franquicia.....	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Características.....	5
2.1.3. Ventajas del sistema de franquicia	7
2.1.4. Justificación económica de la franquicia.....	8
2.2. Breve historia de la franquicia.....	10
2.3. La franquicia antes de la crisis económica (2001 – 2007)	12
2.4. La franquicia durante y después de la crisis económica (2008 – Actualidad)	15
2.5. La decisión de optar por franquiciar en periodo de crisis económica	19
2.6. La decisión de optar por ser franquiciado en periodo de crisis económica.....	21
BLOQUE 3: CONCLUSIONES.....	27
BLOQUE 4: BIBLIOGRAFÍA.....	30

BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN

Si hay un fenómeno empresarial que destaca en los últimos años es, sin duda, la franquicia. En sus inicios, era una gran desconocida y las empresas que operaban eran limitadas e irrelevantes. Sin embargo, con el paso del tiempo, acontece todo lo contrario y el sistema de franquicia adquiere una enorme relevancia, al igual que muchas de sus empresas.

Los emprendedores que quieren iniciarse en el mercado económico cada vez se ven más amenazados por el aumento creciente de la competencia, dominada, en la mayor parte de los casos, por grandes multinacionales que se aprovechan de economías de escala y amplia experiencia en el sector. Ante esta situación, deben optar por adentrarse en ese camino en solitario o por desarrollar su negocio bajo una enseña con pretensiones globales.

En los últimos tiempos, empresas de todo tipo y tamaño han tenido que adaptarse al nuevo entorno, el cual requiere estructuras ágiles y flexibles. Muchas de estas compañías se han inclinado por un método de desarrollo externo a través de franquicias, precisamente por su rápido crecimiento.

Al cierre de 2019, según la Asociación Española de Franquiciadores (AEF, 2020), el sistema de franquicias español está integrado por un total de 1.381 enseñas, de las cuales 1.132 son de origen nacional y las 249 restantes proceden de un total de 26 países. El sector que cuenta con un mayor número de enseñas es el de “Moda”. Por lo que respecta al número de establecimientos operativos funcionando en este régimen, alcanza un total de 77.819. En este aspecto, el sector que se encuentra a la cabeza es el de “Alimentación”. El conjunto de franquicias ha registrado una facturación total de 26.154,3 millones de euros a finales del 2019. Este modelo de desarrollo ha generado empleo para 294.231 personas a finales de este año citado, siendo, de nuevo, el sector “Alimentación” el que mayor número de empleos ocupa.

La franquicia, en definitiva, ha conseguido hacerse un hueco en la economía nacional, hasta el punto de abarcar cifras muy significativas para el país. Por ello, es interesante realizar un estudio sobre el crecimiento de las franquicias, debido a la importancia que, cada vez más, tiene en España.

El objetivo principal del presente estudio es averiguar si la franquicia está siendo utilizada como un modelo de desarrollo empresarial para salir de la crisis económica. Para ello, surgen una serie de objetivos secundarios, los cuales son:

- a) Explicar el sistema de franquicia.
- b) Describir cómo se comportan las variables del sistema de franquicia ante una situación desfavorable.
- c) Conocer qué estrategias han tomado los franquiciadores durante la recesión.
- d) Analizar si la franquicia, como método de emprendimiento, ha crecido más que el negocio independiente.

Se trata de un tema completamente novedoso y original, pues apenas existe literatura al respecto. La investigación en el campo de la franquicia tiene una historia muy corta, siendo a partir de los años 60 cuando realmente se observa un creciente interés referente a este modelo de desarrollo. Sin embargo, los principales temas abordados han sido los

contratos de franquicia (véase Sánchez Rivas, 2017 y Carrasquilla Díaz y Álvarez Estrada, 2017) y la franquicia internacional (véase Muñoz Delgado, 2019; Navarro García, Rondán Cataluña y Rodríguez Rad, 2014 y Cebrián Salvat, 2019), aspectos muy diferentes a los que aquí se pretenden analizar.

Con el fin de alcanzar el objetivo propuesto, se explica, en primer lugar, qué se entiende por franquicia. Dicho concepto ha sido extraído de la legislación aplicable en la materia, destacando la Ley 7/1996, de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista; 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 y el Código Deontológico Europeo de la Franquicia¹. Asimismo, se mencionan las principales características de la franquicia, entre las que se encuentran las obligaciones que cada una de las partes deberá hacer frente para cumplir con lo pactado en el contrato.

También se considera oportuno enumerar las ventajas de este sistema, tanto para el franquiciador como el franquiciado, con el fin de comprender qué causas pueden llevar a estos agentes a optar por este método de desarrollo y no por otro. En este sentido, se explican las teorías que diversos autores han propuesto a lo largo de la historia para comprender los motivos de la aparición de este sistema.

Para poder analizar la evolución de la franquicia, es necesario conocer el recorrido que ha tenido desde sus orígenes hasta el punto de partida del análisis. Este estudio se hace en un primer momento de manera global y genérica en todo el mundo y, a continuación, se focaliza en España. Las fuentes de información empleadas en este apartado han sido, principalmente, libros de texto.

La información incluida en el cuerpo del trabajo ha sido obtenida a partir de datos cuantitativos, ya que se trata del método más evidente y fiable para observar la posible estrategia de salida de la recesión económica y obtener unos resultados certeros. Para ello, se ha utilizado principalmente información estadística facilitada por la AEF mediante informes, que son publicados en cada ejercicio económico. Igualmente, se ha completado con datos de portales electrónicos, como Infofranquicias, o sitios web. Con los datos obtenidos, se ha realizado un análisis gráfico para observar la evolución de las variables consideradas y, en su caso, realizar comparaciones.

El comportamiento y las estrategias que han tomado las empresas para franquiciar en momentos de declive económico se han extraído principalmente de Alonso (2018), mientras que las decisiones adoptadas por los individuos para franquiciar se han obtenido de los informes GEM (Peña Legazkue *et al.*, 2020), que son publicados anualmente.

En lo referente a la organización del texto, este estudio sigue una estructura lógica y ordenada. Se compone de cuatro bloques importantes, cada uno de ellos dividido en apartados.

¹ El Código Deontológico Europeo de la Franquicia es un manual de buenas costumbres y buena conducta para los usuarios de la franquicia en Europa. Ha sido creado por la FEF (Federación Europea de la Franquicia) y entró en vigor el 1 de enero de 1991.

El primero de los bloques se dedica a la introducción, en la que se justifica el tema de estudio, se detallan los objetivos, se resume la metodología utilizada y se explica la estructura del documento, en la cual se integran estas líneas.

En el segundo de los bloques se diferencian dos partes: en un primer momento, un análisis teórico-documental, donde se describe el sistema de franquicia y todo lo que ello conlleva. Además, se muestra una breve historia desde sus orígenes, para estudiar en los siguientes capítulos el sistema de franquicia antes, durante y después de la crisis. Seguidamente y por otra parte, aparece un análisis cuantitativo tanto de la posición que ocupa el franquiciador como el franquiciado durante la recesión. Incluso, se estudia un caso hipotético para poder obtener unos resultados más fiables.

A continuación, en el tercer bloque, se desarrollan las conclusiones del trabajo de investigación.

La bibliografía queda reflejada en el bloque 4, donde se especifican las numerosas fuentes de Internet utilizadas (blogs y páginas web), así como la bibliografía científica empleada (investigaciones, tesis y manuales, entre otros).

BLOQUE 2: ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA FRANQUICIA

2.1. EL SISTEMA DE FRANQUICIA

2.1.1. CONCEPTO

La regulación de la franquicia aparece recogida en las siguientes figuras jurídicas, cada una de las cuales aporta una definición de franquicia:

La Ley 7/1996, de 15 de enero, (BOE núm. 15, de 17 de enero), de Ordenación del Comercio Minorista (LORCOMIN) recoge el término de forma amplia en su artículo 62 “la actividad comercial en régimen de franquicia es la que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios”.

Por su parte, el Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, (BOE núm. 63, de 13 de marzo), por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores, completa la definición anterior al decir que “el franquiciador, cede a otra [parte], 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”. Pone de manifiesto en este mismo artículo que, para que exista una franquicia, es necesario que se den tres elementos simultáneamente:

- a) El uso de una denominación común u otros derechos de propiedad industrial o intelectual y una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato. La franquicia no supone para el franquiciado derecho alguno de propiedad sobre la marca, únicamente el derecho a su uso comercial en los términos especificados en el contrato.
- b) El franquiciador debe comunicar al franquiciado los conocimientos técnicos o saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular. Esta obligación viene derivada del deber de facilitar una información veraz y transparente fundada en la LORCOMIN y la propia aplicación del Código Deontológico Europeo de la Franquicia.
- c) El franquiciador deberá proporcionar una continua asistencia comercial o técnica durante la vigencia del contrato.

El Código Deontológico Europeo de la Franquicia (European Franchise Federation, 2016) plantea una definición similar a las mencionadas, pero pone de manifiesto un elemento fundamental que aparece recogido en las definiciones anteriores de manera implícita: la independencia jurídica y financiera entre el franquiciador y el franquiciado.

En definitiva, la franquicia se puede resumir según la Confederación de Empresarios de Andalucía (2016) como una relación de confianza y colaboración entre empresas, legal y financieramente independientes, en la que cada una de las partes (franquiciador y franquiciado) se unen mediante un contrato mercantil para conseguir un objetivo común

basado en la rentabilidad y la obtención de beneficios por la comercialización de productos y/o servicios al consumidor final (véase figura 1).

2.1.2. CARACTERÍSTICAS

Son muchas las formas de establecer una franquicia, si bien todas ellas parten de un requisito básico: que el negocio sea atractivo, probado y rentable. Además, es necesaria una estrategia de crecimiento que se ajuste a los recursos, situación y objetivos de la empresa (Alonso Prieto, 2018).

El éxito en esta relación es el equilibrio en una justa proporción entre lo que se da y lo que se recibe, de tal forma que ambos salgan beneficiados de este acuerdo.

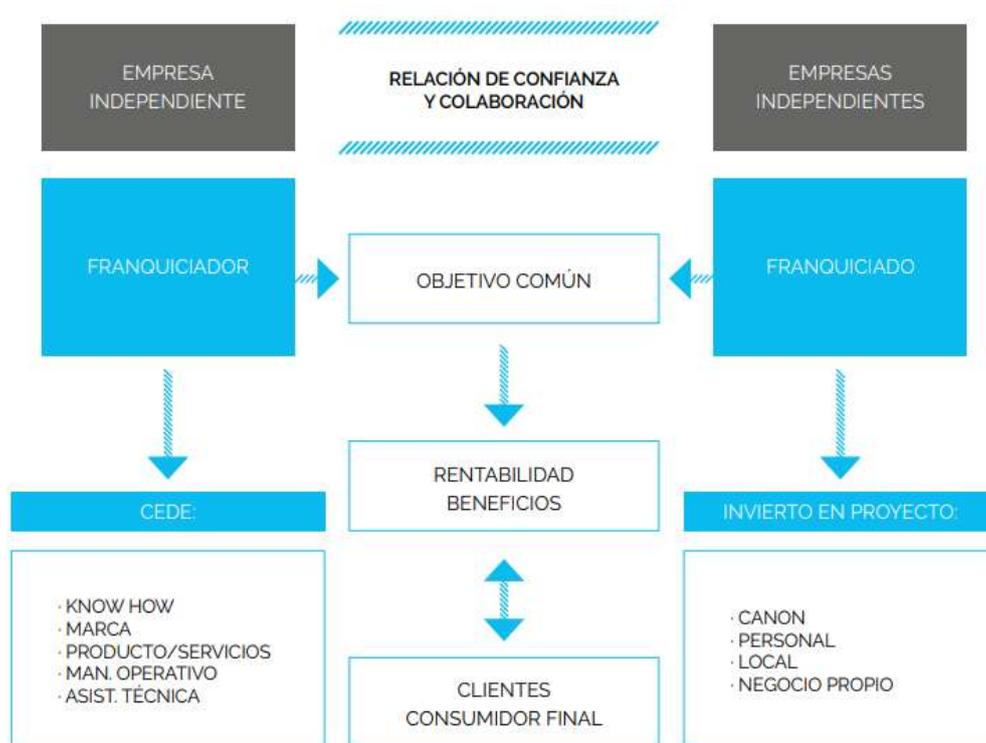


Figura 1. Esquema del sistema de franquicia

Fuente: Confederación de Empresarios de Andalucía (2016, p.33).

En el desarrollo de la relación contractual se desprenden una serie de obligaciones que ambas partes deberán cumplir para el buen funcionamiento de la red. Algunas de las más importantes son las que se muestran a continuación.

Para el franquiciador, el artículo 62.2 de la LORCOMIN impone la obligación de entregar, con una antelación mínima de 20 días hábiles a la firma del contrato, toda la información necesaria sobre la franquicia para que el franquiciado pueda decidir libremente su incorporación a la red.

Esta misma Ley, en su redacción inicial del artículo 62, incluía la obligación del franquiciador de inscribirse en el registro de franquiciadores a los efectos de información y publicidad. No obstante, en 2018, entra en vigor el Real Decreto-ley 20/2018, de 7 de diciembre (BOE núm. 296, de 08 de diciembre), que deroga el artículo

indicado. En consecuencia, las empresas que quieran conceder franquicias no tienen actualmente la obligación de comunicarlo a ningún registro, mientras que las empresas franquiciadoras existentes tampoco tendrán la obligación de actualizar anualmente sus datos en dicho registro.

El franquiciador, según Infofranquicias.com (2020), debe ceder el *know how*, es decir, su metodología de trabajo. Se basa en una obligación básica del contrato y su contenido viene recogido en la jurisprudencia y normativa aplicable a la firma del acuerdo. En este sentido, se considera que el *know how* puede contener elementos materiales e inmateriales, que sean sustanciales, y a los que se atribuye un valor patrimonial al que es difícil de acceder públicamente. Se debe resaltar la importancia que tiene la formación impartida al franquiciado, tanto inicial como continuada, pues se trata de una fórmula de transmisión de esta experiencia, de tal forma que, tanto él, como sus empleados, actualicen y adapten sus conocimientos a las exigencias del mercado.

En relación con el *know how* también se encuentra el Manual Operativo de la Franquicia, que tiene por objetivo la cesión de documentos necesarios para la transmisión cifrada y codificada del saber hacer del negocio.

Otra de las obligaciones que tiene el franquiciador es la de prestar asistencia técnica y asesoramiento durante todo el contrato para que el franquiciado pueda desempeñar su actividad en las condiciones pactadas.

Finalmente, en relación con la marca, será necesario la cesión del uso y disfrute de las marcas y demás signos distintivos durante la vigencia del contrato. Además, el franquiciador deberá realizar todas las actuaciones necesarias para que los derechos sobre la marca, cedidos según lo pactado, conserven su valor y funcionalidad. Esto requiere que tenga registrada su marca en el territorio en el que desea conceder franquicias.

Por la otra parte, el franquiciado debe hacer frente a un canon de entrada, que se basa en una cantidad económica por integrarse en la red, y deberá ser abonada con anterioridad a la apertura de la empresa (generalmente se realiza en un único pago en el momento de la firma del contrato).

Además, deberá sufragar un canon de publicidad, que se trata de una cantidad periódica (generalmente mensual) para que se invierta en campañas publicitarias, generales o locales, que, junto con el presupuesto aportado por la central, beneficiará a la red de franquicias. La coordinación de la comunicación y publicidad entre franquiciador y franquiciado son esenciales para fortalecer la marca.

El canon de funcionamiento o *royalty* es el pago periódico que realiza el franquiciado en contraprestación por el apoyo y asesoramiento continuo que recibe del franquiciador. El mismo varía dependiendo del tipo de franquicia y de contrato entre las partes, y podrá ser fijo o variable en función de los aspectos pactados.

Cabe añadir que, a la hora de invertir en el proyecto, el franquiciado también tendrá que asumir una inversión inicial para adquirir o alquilar el local, el mobiliario, los instrumentos para la gestión administrativa, etc., pues cada franquiciado es propietario de su empresa (Confederación de Empresarios de Andalucía, 2016).

2.1.3. VENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIA

Las estadísticas revelan que el 40% de las empresas nuevas cierra al final de su primer año de creación; el 80% de las supervivientes, a los cinco años; y el 80% de las que perduran durante este periodo, cierran en los siguientes diez años. Es decir, que crear un negocio independiente tiene un 2,4% de probabilidades de tener éxito a largo plazo y un 97,6% de fracasar.

Por su parte, cuando se inicia un negocio en franquicia, al cabo de los cinco primeros años sobreviven más del 80% de las empresas, todo lo contrario que las empresas creadas desde cero (Tormo, 2013).

Por tanto, parece evidente que la franquicia presenta una serie de ventajas frente al resto de alternativas de crecimiento empresarial. Esas ventajas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Ventajas generales:

- a) Tanto el franquiciador como el franquiciado se aprovechan de las economías de escala. Esto se debe a que, al aumentar la red, se accede a un mayor volumen de compras pudiendo beneficiarse de mejores precios.
- b) Favorece la colaboración empresarial, donde ambas empresas salen beneficiadas.
- c) Se potencia la imagen corporativa, que se consolida a medida que crece la red de franquicias.

- Ventajas para el franquiciador:

- a) Proporciona una mayor rapidez en el crecimiento. La imagen de marca posibilita atraer nuevos franquiciados, generando nuevos puntos de venta con relativa facilidad.
- b) La franquicia permite crecer utilizando unas inversiones menores que otras formas de comercio, como los puntos de venta propios, pues la inversión que precisa la apertura de cada establecimiento o punto de venta será asumida por el franquiciado. No obstante, no se debe pensar en la franquicia como una posibilidad de expansión sin inversión, puesto que la franquicia necesita recursos para dotar al sistema de la estructura necesaria con el objetivo de dar cobertura a las necesidades de la red y asistencia a los franquiciados.
- c) Menor necesidad de costes de personal, debido a que la franquicia es una empresa independiente que gestiona su propia plantilla.
- d) Menor necesidad de control al ser el franquiciado un empresario independiente. Cada franquiciado obtiene los rendimientos que su actividad genera y asume los costes de la misma, por lo que el franquiciador no controla directamente la gestión de esta unidad, coste en el que incurriría en caso de explotar directamente la actividad por medio de unidades propias.

- e) Obtención de ingresos derivados de los cánones que debe hacer frente el franquiciador (canon de entrada, canon de publicidad y canon de funcionamiento).

- Ventajas para el franquiciado:

- a) El franquiciado es dueño de su propio negocio. Esto supone una mayor motivación que le llevará a obtener mejores resultados.
- b) Posibilidad de acceso a cualquier sector y actividad comercial sin conocimiento del mismo o experiencia, puesto que el franquiciador le ayudará con el aprendizaje y asistencia en la puesta en marcha y en el desarrollo del negocio. Esta operativa del negocio que viene dada por el franquiciador simplifica la gestión y garantiza una metodología ya probada con éxito.
- c) Menor riesgo. La franquicia se podría considerar como un negocio más seguro que uno propio, pues se basa en una estrategia de éxito probada. Además, el franquiciador comercializará una marca que ya cuenta con una aceptación, prestigio y reconocimiento en la sociedad.
- d) Exclusividad en la zona. Se otorga el derecho al franquiciado a explotar el negocio dentro de unos límites donde no podrá establecerse ningún otro establecimiento de la red.
- e) Se beneficia de las campañas publicitarias y estrategias de marketing que desarrolla el franquiciador con un coste muy inferior a las que tendría actuando individualmente.
- f) Proporciona mayor tranquilidad frente a posibles amenazas, pues cuenta con el respaldo de la red.
- g) Existe una mayor facilidad para acceder a recursos financieros, esto se debe a que al formar parte de una red ya consolidada, se genera más confianza.

2.1.4. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DE LA FRANQUICIA

A lo largo de la historia se han formulado diferentes hipótesis que proponen las razones de aparición de este modo de organización empresarial. Estas investigaciones se pueden organizar en función de las teorías que las explican, destacando dos de ellas: la teoría de la agencia y la teoría de la escasez de recursos.

La teoría de la agencia es la más empleada para describir la relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como el contrato y el posterior desarrollo de tal relación. La relación de agencia se define como un contrato entre dos partes por el que una de ellas, llamada agente, se compromete a realizar una actividad en nombre de la otra, denominada principal (Pérez y Garrido, 1994).

El fundamento de esta teoría es la existencia de dos partes entre las que puede haber desajuste de intereses. Concretamente, el principal (franquiciador) delega algunas tareas en el agente (franquiciado) porque no tiene recursos, capacidades o tiempo para poderlas llevar a cabo por sí mismo. Pero, esto no significa que el agente vaya a realizar sus tareas de la forma que más interese al principal, sino que es posible que trate de

hacerlo según sus propios intereses. Incluso, es posible que el agente oculte información al principal sobre cuestiones relativas a la marcha del negocio. Esto se debe a que, tanto el franquiciador como el franquiciado, intentarán maximizar su función de utilidad: el franquiciado lo intentará dentro de su capacidad de actuación y el franquiciador intentará que el franquiciado adopte las decisiones que maximicen sus intereses (Pérez y Garrido, 1994).

Este problema lleva consigo una serie de costes denominados costes de agencia, en los que se incurre para minimizar la desviación de intereses entre ambas partes. Estos conflictos pueden ser *ex ante* y *ex post* de la relación contractual, teniendo su origen en asimetrías informativas y existencia de diversos intereses entre las partes, que se enfrentan a dos tipos de problemas: la información oculta o problema de selección adversa y la actuación oculta o problema de riesgo moral. La primera de ellas tendría lugar previamente a la formalización del contrato, mientras que el riesgo moral se manifiesta con posterioridad a la formalización del contrato (Navarro, 2013, citado en Álvarez Aguiar, 2015, p.38).

En un sistema de franquicia, el principal problema se plantea después de la firma del contrato, cuando el franquiciado tiene comportamientos que no se corresponden con los deseados por el franquiciador, es decir, un problema de riesgo moral. Por tal motivo, el principal debe realizar una vigilancia y control sobre las actividades llevadas a cabo por el agente para que también vele por sus intereses.

No obstante, autores como Brickley y Dark (1987 citado en Baena Graciá, 2010, p.47) sostienen que la franquicia es una forma de expansión empresarial, pues el franquiciado tiene más incentivos de maximizar su esfuerzo comparado con otras formas de expansión empresarial. Esto es debido a que el franquiciado es menos probable que actúe de manera oportunista frente a los intereses del franquiciador, ya que es el dueño del establecimiento y, por lo tanto, también le interesará que el negocio funcione bien. Esto es, el franquiciado se apropia de los beneficios netos obtenidos en su punto de venta y, por ello, tiene un mayor incentivo para realizar eficientemente su labor. Por el contrario, en otras relaciones, como la de propietario-directivo, es más común que haya intereses contrapuestos, pues este último recibe normalmente un salario fijo que no depende de la rentabilidad del punto de venta concreto.

La otra teoría en la que se han apoyado algunas investigaciones para estudiar el sistema de franquicia es la teoría de escasez de recursos. Esta teoría sostiene que los franquiciadores adoptan este sistema fundamentalmente porque no tienen suficientes recursos propios y quieren aprovechar la aportación que los franquiciados realizan en recursos financieros, capital humano y conocimiento del mercado local. Por tanto, una razón fundamental para utilizar el sistema de franquicia es que permite crecer teniendo o utilizando menores recursos que con otras formas de crecimiento (Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004).

Oxenfelt y Kelly (1968 citado en Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004, p.77) interpretan que el sistema de franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial, pues lo ideal sería crecer a través de puntos de venta propios. Por ello, la franquicia sería una solución temporal ante la falta de recursos en las primeras fases de desarrollo de una empresa o cuando un negocio tiene problemas de disponibilidad de recursos. Según estos autores, cuando la situación económica prospera, se acabarían extinguiendo las relaciones de franquicia a favor de las unidades propias.

Sin embargo, la investigación llevada a cabo por Dant, Paswan y Kaufmann (1996 citado en Baena Graciá, 2010, p. 47) sobre estudios empíricos realizados sobre el sistema de franquicia, desvela que no siempre se sostiene la teoría de escasez de recursos. Asimismo, esta teoría no explica por qué muchos franquiciadores que disponen de capital suficiente siguen utilizando la franquicia. Tampoco contempla que los franquiciadores tienen otras vías para obtener el capital necesario para su estrategia de crecimiento, como acudir al mercado de capitales o a los préstamos bancarios. Además, en algunos casos, es el propio franquiciador el que ofrece financiación a los franquiciados, eliminando los pilares de esta teoría de que la franquicia se basa en la falta de recursos financieros (Álvarez Aguiar, 2015).

2.2. BREVE HISTORIA DE LA FRANQUICIA

El término franquicia nació durante la Edad Media en Francia. Concretamente, según Bermúdez (2002), los primeros documentos datan del año 1232, cuando ciertos soberanos concedían algunos privilegios de actividades comerciales a algunos súbditos. Tales autorizaciones se designaban con el término “Franc”. Pero es a mediados del siglo XIX, concretamente en el año 1862, cuando tiene su origen la franquicia tal y como es conocida hoy en día. Es en este año cuando la compañía I.M. Singer & Co, dedicada a la fabricación de máquinas de coser, empezó a usar este sistema empresarial para solucionar las necesidades de distribución y cobertura de sus artículos. Esto hizo que los empresarios buscaran la cooperación de los comerciantes de otros lugares, surgiendo la esencia de la franquicia: la colaboración entre empresarios independientes para la consecución de un objetivo común.

A finales del siglo XIX, se publicó la primera medida del gobierno estadounidense para limitar los monopolios y evitar la integración vertical de distribuidores y productores. Estas leyes *antitrust* propiciaron el desarrollo del sistema de franquicias.

En 1929, el fabricante de automóviles General Motors firma un contrato que facilita el asociacionismo entre la central y sus distribuidores, de tal manera que favoreció la colaboración entre ellos a la vez que conservaban su independencia.

A la par, en Francia, también tuvo lugar este sistema con la fábrica de lanas La Lainere de Roubaix, cuyos propietarios crearon la firma Pingouin y la asociaron a muchos minoristas. Estos poseían la exclusividad de la distribución de los productos Pingouin en su zona geográfica.

No obstante, no fue hasta después de la II Guerra Mundial cuando en Estados Unidos comenzó un crecimiento desmesurado de las franquicias. Este masivo desarrollo se debe, por un lado, a que, tras el periodo bélico, se reactivó la producción y las empresas necesitaban una rápida expansión por todos los mercados y, por otro lado, a que un gran número de inversores e inmigrantes descubrieron en la franquicia una buena solución para encontrar ingresos económicos. Es en esta etapa cuando comenzó el despegue del *fast food* con compañías tan distinguidas como Burger King, McDonald's o Kentucky Fried Chicken (Ruiz, 2000).

Entre los años 1965 y 1970 tuvo lugar un fuerte arraigo de la franquicia en Europa, siendo entonces cuando se creó la Federación Europea de la Franquicia.

Esta expansión empieza a abarcar prácticamente todos los sectores de la economía, hasta el punto de alcanzarse, en 1988, y sólo en Estados Unidos, el medio millón de establecimientos que proporcionaban empleo para siete millones de personas (Tormo, 2013). El avance de la franquicia ha sido tan espectacular que se ha llegado a comparar el impacto de la franquicia con el originado por la Revolución Industrial (Díez de Castro y Galán, 1998). Otros, como Ortíz de Zárate (citado en Bermúdez, 2002, p.67), elogian la franquicia al decir que “tras siglos de desorganización y miseria comercial, la franquicia surge en el mundo occidental como una solución original y potente”.

En suma, el desarrollo de la franquicia ha sido tan importante en los últimos años que su mercado europeo cuenta con una amplia diversidad en lo que a marcas se refiere. Esta heterogeneidad viene originada por las peculiaridades del mercado en cada país, así como la variedad de costumbres. Por lo tanto, el desarrollo de una marca es un reto absoluto e independiente en cada entorno geográfico.

En este crecimiento simpar de la franquicia en Europa, cabe destacar la influencia que ha tenido el mercado francés, debido a la tradición que este sistema ha tenido en el mercado y a la legislación aplicable, que ha conseguido alcanzar unos altos niveles de estabilidad y transparencia, los cuales se han tratado de imitar en el resto de países.

Es el caso, por ejemplo, de España, donde la franquicia llega en los años 50 del siglo pasado con el sector del automóvil. Exactamente en 1950 se funda la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT), que utilizará una licencia de la italiana FIAT para construir sus primeros modelos. Un año después se crea Fabricación de Automóviles, S.A. (FASA) para unirse a la empresa pública francesa Renault y producir sus vehículos en España. En 1957 llega la marca Rodier, perteneciente al sector textil y, en 1959, SPAR Española, dentro del sector de alimentación. Pocos años más tarde aparecen marcas como Prenatal, InterSport o Pronovias.

Durante la década de los setenta, el mercado español de franquicias se caracterizó por tener un desarrollo muy lento y por la entrada de marcas extranjeras, principalmente en el sector alimentario, debido al desconocimiento del sistema (Bermúdez, 2002).

El desarrollo de la franquicia en España tiene lugar en la década de los ochenta, alcanzando su esplendor a partir de 1986. Es desde este momento cuando este sistema se convierte en un sistema de éxito probado. En este periodo se asientan un gran número de franquicias francesas y estadounidenses, como Carrefour o McDonald's, respectivamente. En esta década, el número de enseñas creció un 217% y el número de establecimientos un 693%. No obstante, empezaron a surgir una serie de dificultades relacionadas con este sistema de crecimiento empresarial. Por parte del mercado, el principal problema fue una disminución del consumo, debido a la depresión económica que estaba atravesando el país. Por parte del franquiciador, la transmisión de *know how* poco probados y errores al elegir franquiciados. Y por último, por parte del franquiciado, su excesiva independencia y su falta de formación. Todas estas dificultades dieron lugar a proyectos poco viables. Ante esta situación, empezaron a aparecer consultoras de franquicia para aconsejar y garantizar mayor probabilidad de éxito a los proyectos que surgían (Hermida, 1993).

A partir de 1995, la franquicia adquiere gran relevancia en la economía del país, pues era una gran iniciativa para la creación de empresas y generación de empleo. En este año citado, España contaba con 338 enseñas y 26.305 establecimientos (AEF, 2020).

2.3. LA FRANQUICIA ANTES DE LA CRISIS ECONÓMICA (2001 – 2007)

La decisión de escoger el año 2001 como punto de partida del estudio que se realiza a continuación se basa en que, a partir de ese momento, se empezaron a aplicar criterios más restrictivos para considerar a las empresas como franquicias. En concreto, se aplicaron códigos deontológicos y de la Asociación Española de Franquicias (AEF, 2020), que cataloga como franquicia a aquella empresa que lleva al menos dos años operando y que posee cuatro o más establecimientos. Esto conlleva que, realmente a partir de la fecha establecida, 2001, es cuando se ofrecen unos datos más reales de las franquicias, al cumplir con las pautas establecidas².

El sistema de franquicias, evidentemente, está influenciado por la economía del país en cada momento. Cuando la economía se encuentra en fase expansiva, aumenta el consumo y la inversión en la mayor parte de los sectores, lo que hace que se intensifique el emprendimiento –tanto independiente como en franquicia– ante las buenas expectativas económicas. Así lo demuestra el incremento del número de autónomos durante estos años (Infoautónomos, 2014). Por su parte, en momentos recesivos, ocurre lo contrario, es decir, no se crean empresas a la vez que se cierran muchas otras. No es así en el caso de la franquicia, pues como se verá más adelante, la franquicia ha sabido adaptarse y resistir ante esta situación.

Cabe destacar la enorme transformación que ha sufrido nuestro país en cuanto a la estructura económica y social se refiere desde 1960, y, fundamentalmente, a partir de 1986, con su incorporación en la Unión Europea, pues ha pasado a ser uno de los países con mayor renta per cápita del mundo.

Durante los años 2001-2007, la economía española presentó una evolución positiva de las cifras macroeconómicas. Podría decirse que, durante este período, la economía vivió una época de esplendor, pues el producto interior bruto (PIB) creció a una media anual del 3,47%, lo que, para el conjunto del periodo, supuso un crecimiento del 20,85% en términos reales (Sánchez Guillén, 2008).

En 2002 se puso en circulación la moneda en común, el euro, que tenía como finalidad incentivar un intercambio financiero entre los países europeos. En esta etapa, la política monetaria fue expansiva, con unos reducidos tipos de interés. Ante esta coyuntura de crédito barato, las entidades financieras empezaron a conceder créditos a tipos de interés más bajos que la media de la UE, y lo hacían de forma descontrolada, sin tener en cuenta la solvencia de las personas (Fernández Navarrete, 2016).

Este contexto tan favorable de exceso de liquidez, de gran movilidad de capitales, de reducidos tipos de interés y de mayor acceso a créditos, dio lugar a un entorno de baja aversión al riesgo y se fomentó la inversión y el consumo. Este aumento de la demanda (y el consiguiente endeudamiento) de empresas y familias españolas se destinó, en su mayoría, a la compra de viviendas. También jugó un papel relevante en el aumento de la demanda la elevada inversión extranjera en la compra de viviendas.

² Los datos utilizados en este trabajo para el análisis y la representación gráfica de la evolución de la franquicia han sido los proporcionados por la AEF, que son los únicos que permiten un tratamiento homogéneo. Otras fuentes, con metodologías diferentes, aportan unos datos mucho más dispares a los que aquí se analizan y, además, presentan interrupciones temporales.

Entre 1997 y 2007, el precio medio de la vivienda en España creció, en términos reales, a una tasa media anual acumulativa superior al 7%. En respuesta al fuerte incremento de los precios, se produjo un boom inmobiliario. La construcción de viviendas pasó de 250.000 en 1997 a más de 650.000 en 2006, un 157% más. Varias fueron las medidas que favorecieron este crecimiento, entre las que se encuentran la Ley 6/1998, de 13 de abril, sobre el régimen del suelo, que permitía aumentar el terreno que se consideraba urbanizable (Abad Sánchez, 2013).

La rentabilidad de la vivienda entre 1997 y 2007 fue del 16% por año, muy por encima de cualquier otro sector. La inversión y el consumo en el sector inmobiliario, concretamente, en la compra de viviendas, se convirtieron durante esta etapa en los motores de la demanda agregada y, por tanto, del crecimiento de la economía española (Carreras y Tafunell, 2010).

En estos años, también se produjeron importantes incrementos de la población activa y de la población ocupada, debidos, en parte, a la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral y a la inmigración masiva que se produjo, sobre todo, a partir de 1995. España, país de tradición emigrante, pasó a convertirse en “El Dorado” para muchos africanos, latinoamericanos y europeos del Este durante el primer decenio del siglo XXI. En este tiempo, el saldo migratorio llegó a 4.275 miles de personas, cifras nunca antes vistas en la historia de España (Fernández Navarrete, 2016). Según el INE (2001), en 2001, la población activa de España era de 17,8 millones de personas, lo que suponía una tasa de actividad del 52,88%, y la tasa de paro se cifraba en un 10,55%, mientras que, en 2007, las tasas de actividad y de paro eran de 58,92% y 8,26% respectivamente. Esta situación del aumento del empleo también se refleja en la franquicia, como se observa en el gráfico 1, siendo el número de puestos generados durante este período de 83.000.

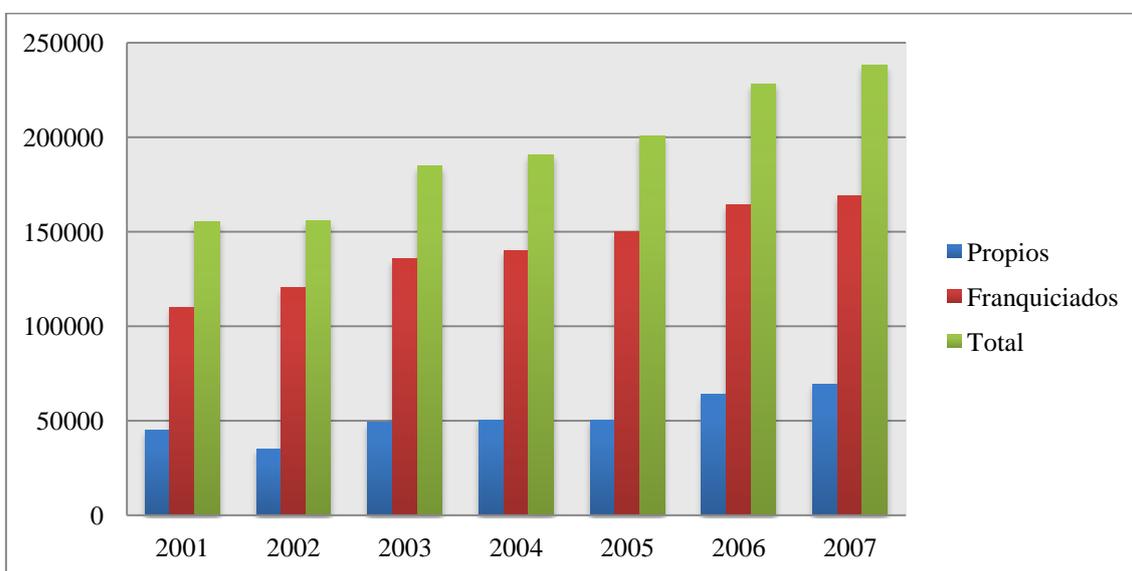


Gráfico 1. Empleo generado por las franquicias en España: 2001-2007.
Fuente: elaboración propia a partir de AEF (2020).

En este contexto, el número de enseñas operativas en España, al contrario de lo ocurrido en los primeros años del siglo XXI, cuando se mantenía una tendencia constante,

empezó a crecer considerablemente en los años 2005, 2006 y 2007. En este último año, las redes de franquicia se cifraban en 850, un 31,57% más que en el año 2001.

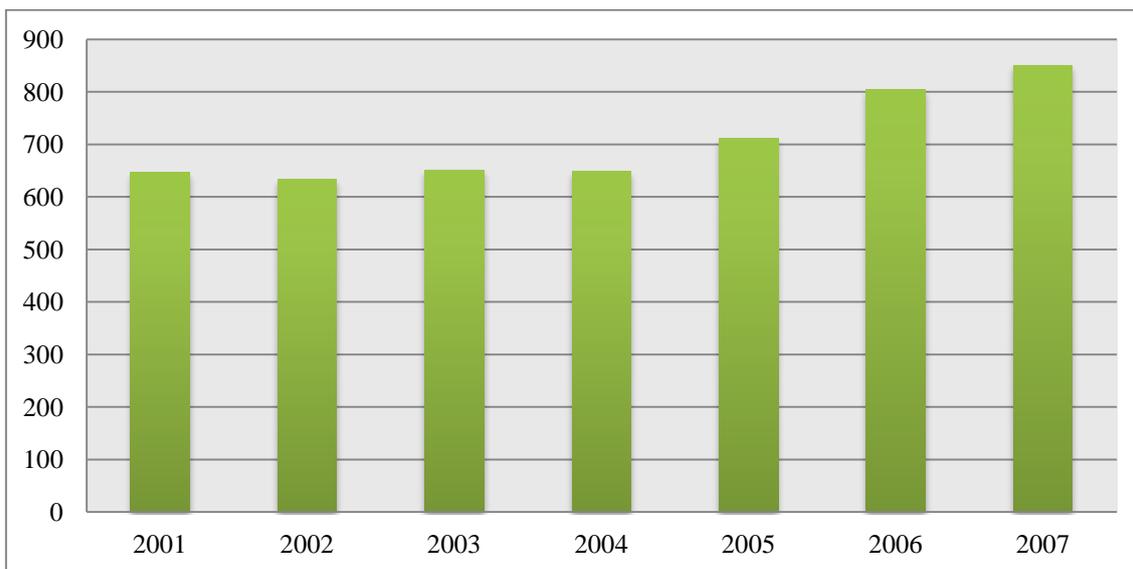


Gráfico 2. Enseñas franquiciadoras operativas en España: 2001-2007.

Fuente: elaboración propia a partir de AEF (2020).

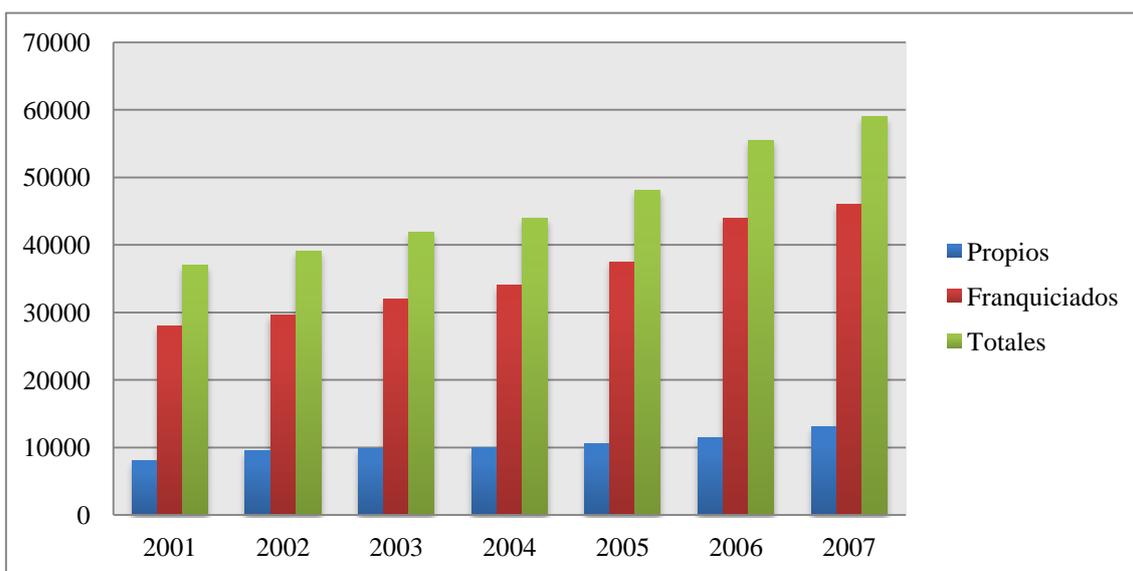


Gráfico 3. Establecimientos de franquicias España: 2001-2007.

Fuente: elaboración propia a partir de AEF (2020).

En cuanto a los establecimientos asentados en España (véase gráfico 3), se puede afirmar que los establecimientos propios³ crecen de forma paulatina, pero apenas rondan los 13.000 en el año 2007. Por el contrario, los locales franquiciados aumentan de forma cuantiosa, hasta alcanzar los 46.000 en 2007, representando en este mismo año un 78% del total de establecimientos. En sintonía con este incremento, se encuentra la

³ Los establecimientos propios se incluirán como franquicias, pues todos los informes y estudios los consideran como tales, a pesar de que, en un sentido estricto, no podrían englobarse dentro del término franquicia por no ser propiedad de una persona distinta al franquiciador a la cual se le transmite el *know how*.

facturación (véase gráfico 4), que ha aumentado desde 11.421 millones en 2001 hasta 24.677 millones en el año 2007, es decir, un 116%.

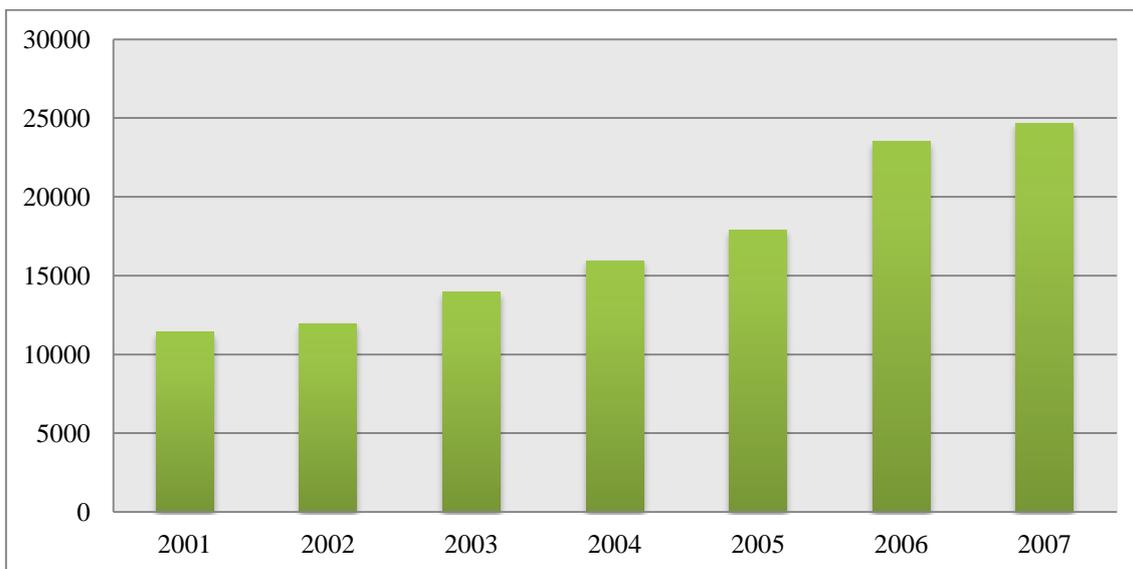


Gráfico 4. Facturación de las franquicias en España: 2001-2007.

Fuente: elaboración propia a partir de AEF (2020).

Los emprendedores de esta época coinciden en que eran unos años favorables para los negocios, pues el consumo estaba al alza y había facilidad de acceso a la financiación bancaria; en definitiva, se planteaban unas buenas expectativas de futuro (García Méndez, 2019).

2.4. LA FRANQUICIA DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS ECONÓMICA (2008 – ACTUALIDAD)

Después de unos años de expansión económica, en 2008 se inició una crisis financiera como consecuencia de las hipotecas *subprime*: si se producía un impago en el producto que sustentaba los derivados, todo el conjunto de productos financieros se hundía. Empezaron a producirse impagos de las *subprime* por parte de deudores insolventes, lo que provocó el estallido de la crisis en septiembre de 2008 con la quiebra del banco estadounidense Lehman Brothers. Pronto la crisis contagió al resto de Europa con quiebras y suspensiones de pagos. Cuando estalló la burbuja financiera, que en España había financiado en su mayor parte al sector de la construcción, explotó también el sector inmobiliario (Carreras y Tafunell, 2010).

En el período 2008-2019, analizado en su conjunto, pueden destacarse dos fases claramente diferenciadas en el sistema de franquicias.

Una primera etapa, que transcurre entre los ejercicios 2008-2013, en la que, en función de la variable analizada, se muestran resultados diferentes. Mientras que las enseñanzas no han dejado de crecer en toda su trayectoria, el resto de variables, tras una caída inicial en el sector, no registra un crecimiento, pero tampoco un significativo retroceso, gracias a las nuevas incorporaciones. A pesar de que durante estos años han tenido lugar numerosos cierres, estos han sido, en muchos casos, compensados con las nuevas aperturas producidas.

La segunda etapa se inicia en 2014, año a partir del cual comienza una senda de crecimiento en todos los ámbitos: enseñanzas, establecimientos, empleo generado y facturación. A continuación, se analizan estas variables con más detalle.

Respecto de las enseñanzas, Vallhonrat, presidente de la AEF (AEF, 2020), afirma que el número de redes que forman el sistema de franquicia no ha dejado de crecer, ni siquiera en época de crisis, lo que implica que existe confianza en este sistema, dadas todas las ventajas y valores añadidos que conlleva, entre las que se encuentra la rapidez en su expansión, elemento fundamental, y, más aún, en período de declive económico.

Los datos corroboran lo dicho. En el período abarcado en el gráfico 5, se puede decir que el número de enseñanzas operativas ha ido creciendo año a año, con un aumento total en cifras absolutas de 506, pasando de 875 redes en 2008 a 1.381 en 2019. Porcentualmente, esto significa un crecimiento global de las redes franquiciadoras del 57,83%.

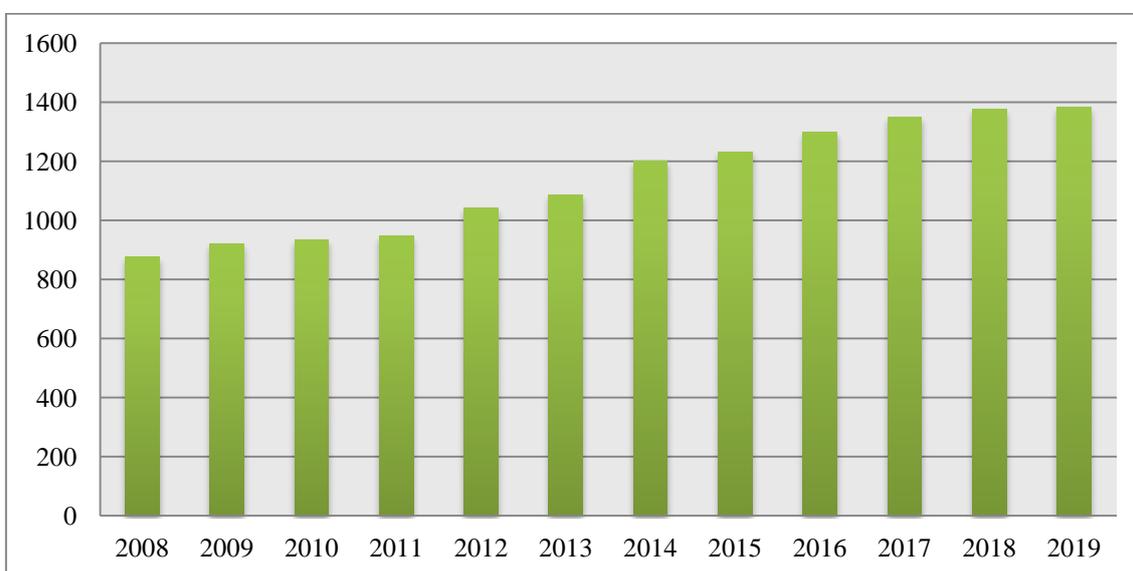


Gráfico 5. Enseñas franquiciadoras operativas en España: 2008-2019.

Fuente: elaboración propia a partir de AEF (2020).

En la actualidad, el sistema de franquicias español está compuesto por un total de 1.381 enseñanzas –un 0,36% más que en 2018, año en el cual existían 1.376 redes–, de las que 1.132 son de origen nacional (81,9%) y 249 (18,1%), extranjeras, que proceden de un total de 26 países, siendo los más representativos Francia (56), EE.UU. (46) e Italia (44).

De las 1.381 redes, el sector que cuenta con un mayor número de enseñanzas es el de “Moda”, con un total de 242 (incluyendo todos los subsectores, y estando a la cabeza “Moda/femenina” y “Moda/complementos”). En segundo lugar, se encuentra la “Hostelería” con 207 enseñanzas, seguido de “Belleza/Estética” con 113.

En cuanto a los establecimientos, el gráfico 6 muestra que los establecimientos propios apenas se han visto afectados por el declive económico, sufriendo únicamente leves caídas en los años 2013 y 2016. Al contrario, los locales franquiciados sí se han visto perjudicados por esta situación, pues, durante los primeros años de crisis, se muestra

una tendencia decreciente hasta 2013, fecha a partir de la cual se recogen datos consecutivos de incrementos.

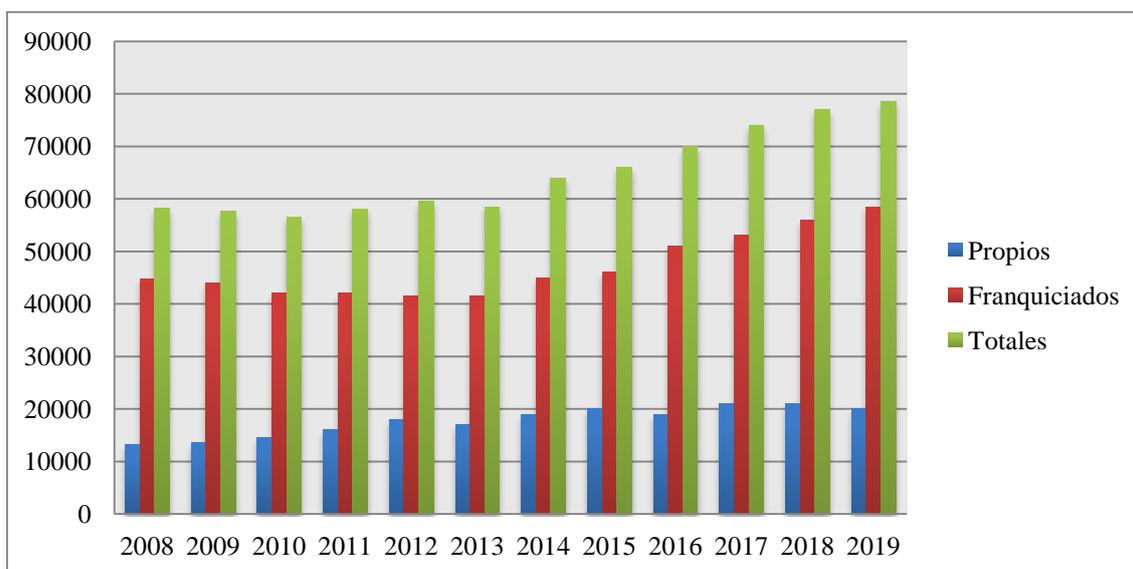


Gráfico 6. Establecimientos de franquicias en España: 2008-2019.

Fuente: elaboración propia a partir de AEF (2020).

En su conjunto, cabe decir que, hasta 2013, las cifras variaban en torno a los 55.000 establecimientos y que, desde esta fecha en adelante, se ha producido un aumento considerable en el número de aperturas, hasta alcanzar en 2019 un total de 77.819 locales. Según Eduardo Abadía (AEF, 2020), este incremento de aperturas se debe, en primer lugar, a que desde el último trimestre de 2013 se empezó a notar una mejora de la economía y, en segundo lugar, a que las entidades bancarias comenzaban a conceder de nuevo créditos, aspecto importante para este sistema de franquicia basado en el crecimiento y la expansión.

El total de 77.819 establecimientos en España se encuentra dividido en 19.787 de carácter propio y 58.032 franquiciados. El sector que suma un mayor número de locales abiertos es “Alimentación”, con un total de 12.691, seguido de “Belleza/Estética”, con 4.489, y “Agencias de viajes”, con 3.946 locales. En total, se han registrado 19.514 nuevas aperturas dentro del sistema de franquicias desde que se inició la crisis hasta 2019, lo que supone un crecimiento del 33,47% en este periodo.

En lo relativo a la facturación obtenida por el conjunto del sistema, en el gráfico 7 se observa una disminución de las ventas en los años 2009 y 2010, que se torna en 2011 con un incremento en la facturación de un 6,90% respecto al año anterior, de forma que se sitúa en la cifra más alta hasta ese momento de la franquicia. Ese año fue seguido de tres años consecutivos con unas ventas algo inferiores, que se vuelven a incrementar a partir de 2014 y hasta 2018, fecha en la que se registra la mayor facturación de la historia con un total de 27.707 millones de euros. Esto supone un incremento de un 6,52% respecto del inicio de la crisis económica, y un 142,6% con referencia 2001.

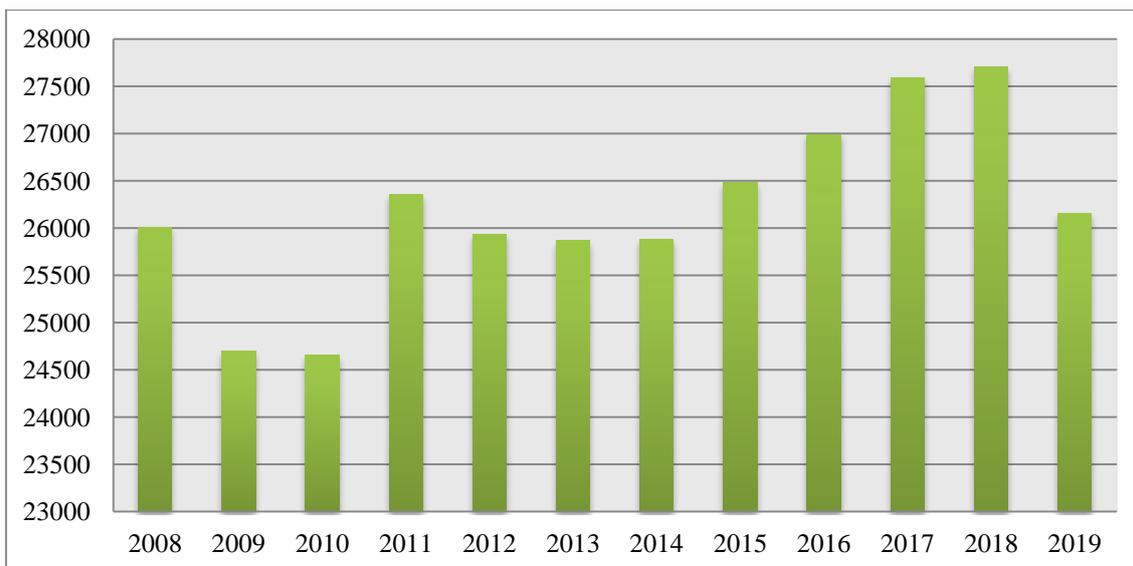


Gráfico 7. Facturación de las franquicias en España: 2008-2019.

Fuente: elaboración propia a partir de AEF (2020).

En cuanto al último año analizado, 2019, la cifra registrada fue de 26.154 millones de euros, lo que conlleva un descenso del 5,9% respecto del 2018. Teniendo en cuenta los sectores, el que mayor facturación obtuvo fue el de “Alimentación”, seguido de “Hostelería/Restaurantes/Hoteles”, “Hostelería/Fast Food” y “Servicios/Transportes”. El descenso de la facturación en este año se debe al impacto de la caída de las ventas del sector de “Alimentación”, que ha pasado de facturar 9.659,9 millones en 2018 a 8.301,1 millones en 2019. Esta bajada tuvo lugar, principalmente, en los establecimientos propios de los franquiciadores, con un 14,2%, frente al 1,3% de caída en los franquiciados. Masuet (citado por Investing.com, 2020) concreta que ha sido la cadena de establecimientos DIA la que ha sufrido un impacto negativo más importante, por lo que calificó la situación como un parón puntual.

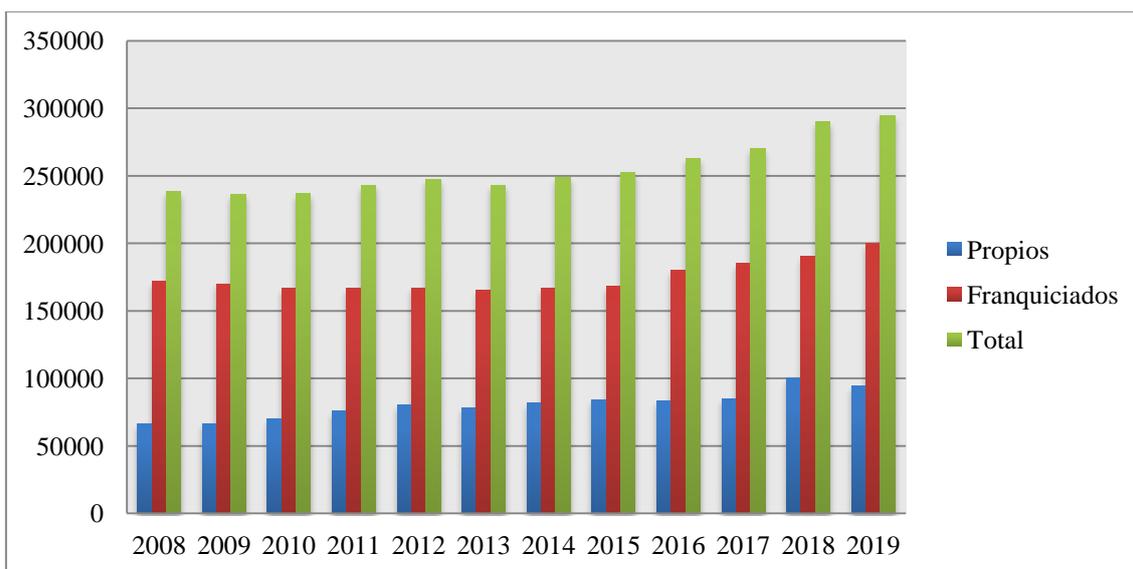


Gráfico 8. Empleo generado por las franquicias en España: 2008-2019.

Fuente: elaboración propia a partir de AEF (2020).

Finalmente, en relación con los puestos de trabajo que genera la franquicia en España, a finales de 2019 el sistema daba empleo a 294.231 personas. De esta cifra, 94.507 trabajan en locales propios y las 199.724 restantes, en establecimientos franquiciados. Si bien hasta 2013 la cifra de empleos fluctuaba entre 200.000 y 250.000 personas, desde el inicio de 2014 el número de personas empleadas crece notablemente hasta 2019. En este año, el orden de sectores que mayor empleo generan es “Alimentación”, “Hostelería/Fast Food” y “Hostelería/Restaurantes/Hoteles”.

Por consiguiente, la franquicia es una fórmula generadora de empleo en nuestro país, incluso cuando atraviesa una coyuntura desfavorable para la creación de puestos de trabajo, pues, en 2008, al comienzo de la crisis económica, había 235.929 personas trabajando en este sistema y, al finalizar el 2019, esa cantidad había ascendido hasta 294.231, lo que supone que hay 58.302 personas más empleadas en la franquicia.

2.5. LA DECISIÓN DE OPTAR POR FRANQUICIAR EN PERIODO DE CRISIS ECONOMICA

Durante el declive económico, las empresas se han enfrentado a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil. Como consecuencia, ha sido de vital importancia la respuesta que la empresa ha dado para, en primer lugar, sobrevivir y, en segundo lugar, mejorar su rendimiento. La estrategia empresarial viene a representar la forma de atender a las necesidades del entorno altamente inestable.

Estas decisiones tienen mucho que ver con el concepto de desarrollo de empresa, que supone plantear modificaciones tanto cuantitativas como cualitativas de sus aspectos internos, y esto no siempre implica el crecimiento de una empresa, entendiéndose por éste último, incrementos de tamaño en variables tales como activos, producción, ventas, beneficios o personal empleado.

En un primer momento, la empresa deberá decidir si debe centrarse o especializarse en las actividades que venía realizando hasta ahora, desarrollar otras nuevas o, por el contrario, reestructurar mediante el abandono o saneamiento de alguno de los negocios de la cartera. Una vez elegida la dirección de desarrollo, el siguiente paso es escoger el método de desarrollo para conseguir los objetivos antes fijados, que puede ser interno o externo. Muchas de las compañías han optado por franquiciar su negocio, que se englobaría dentro del desarrollo externo a través de una cooperación o alianza entre empresas (Navas y Guerras, 2016). Otros autores, consideran esta cooperación como un desarrollo híbrido, pues sería una opción intermedia entre el interno y el externo (Iborra *et al.*, 2014).

Intentar desarrollarse por medio de una franquicia parece ser una buena opción en periodos de crisis económica, pues es evidente que las enseñanzas durante este tiempo no han dejado de crecer, esto puede deberse, entre otros motivos, a que la empresa quiera aumentar su rentabilidad y crecer de forma rápida sin apenas utilizar capital propio o, que la empresa tenga problemas económicos y escoja esta opción para con los ingresos percibidos de los cánones compensar la pérdida de ingresos por ventas.

Según Tormo (2013), las empresas utilizan este método como forma de expandir sus negocios y crecer a escala nacional e internacional, a la vez que crean empleo, siendo esta la principal motivación.

Lo cierto es que la red de franquicias, al igual que el resto de las empresas, se han visto perjudicadas por la recesión, pues el descenso del consumo afecta al comercio en general. Esta atonía del consumidor, junto con una mayor dificultad para obtener financiación, se traduce, entre otras cosas, en una ralentización de aperturas de establecimientos y en una caída de las ventas. En esta tesitura, las centrales de franquicias han intentado amoldar sus negocios con un doble objetivo: mejorar la competitividad de sus franquiciados actuales y ofrecer a los futuros franquiciados propuestas en consonancia con las circunstancias. Estas estrategias han sido muy variadas, dependiendo de la naturaleza de los productos o servicios que comercializan, los objetivos de expansión, las características de las organizaciones, etc. (Alonso Prieto, 2018).

Una de las opciones más utilizadas han sido las franquicias de bajo coste o *low cost*. Son numerosos los sectores en los que aparecen propuestas de franquicia con una reducida inversión inicial. Estos negocios limitan al máximo su estructura, no necesitan locales o presentan ofertas complementarias a las del franquiciado (Alonso Prieto, 2018). Este modelo de franquicia se ha multiplicado a partir de la crisis económica, principalmente en el sector “Servicios”, cuya apuesta por las franquicias *low cost* abarca el 75% de la oferta (Retos Directivos, 2015).

Algunas enseñas han cambiado el negocio tradicional por un espacio más reducido para así, minimizar de manera considerable la inversión de apertura. La multitud de locales comerciales que, como consecuencia de la crisis económica, han quedado desocupados facilita el asentamiento de estos formatos reducidos (Alonso Prieto, 2018). La mayor parte de los autores entienden que se trata de una franquicia *low cost* cuando el coste total de implantación es inferior a 20.000 euros, cantidad que incluye el canon de entrada, la fianza y la adecuación del local (Franco, 2017). Otros autores añaden que, a la hora de determinar qué franquicias se consideran *low cost*, se debe considerar, no sólo el desembolso inicial, sino también el sector al que pertenece y las características que la enseña reúna, pues lo que en un sector puede parecer una franquicia económica, en otro puede resultar una inversión excesiva (Comprarfranquicia.com, 2020).

En sintonía con esta reducción de costes, otras franquicias han optado por aminorar e, incluso, eliminar el canon de entrada. Según un estudio realizado por MundoFranquicia Consulting, el 77% de las cadenas requieren un importe inferior a 18.000 euros como canon de entrada. Esta cifra en muchos casos ha sido reducida o eliminada con el objetivo de continuar creciendo y facilitando la apertura de nuevos establecimientos (CincoDías, 2015).

Muchas de ellas, principalmente las empresas de servicios, plantean opciones de negocios en las que no se requiere un punto de venta físico. Algunas fomentan el teletrabajo para evitar ciertos costes fijos –alquiler– y las inversiones de adecuación del local.

Por otra parte, el planteamiento de segundas modalidades de negocio –*corners*, *góndolas* y otras opciones– muchas veces complementarias a las de un local convencional, permite a las redes continuar creciendo. Pueden ser explotadas por la central o ser ofrecidas en franquicia a los franquiciados que ya gestionan locales de la red. Esta modalidad se observa principalmente en sectores como “Moda”, “Juguetería” o “Complementos”.

Otra alternativa por la que han optado muchas cadenas ha sido la de franquiciar negocios propios ya operativos. Es un modo de ofrecer al franquiciado un negocio en funcionamiento y de viabilidad probada, a la vez que la central reduce costes y desinvierte obteniendo fondos.

Algunas enseñas, ante la dificultad de encontrar nuevos franquiciados, se han inclinado por la adquisición e integración de locales independientes o correspondientes a otras cadenas que se hallaban a punto de cerrar. Normalmente, se produce la integración de franquiciados de otras marcas con reconversión del establecimiento a la nueva enseña.

En todo caso, las centrales de franquicia han prestado su ayuda y apoyo directo a los franquiciados, especialmente a la hora de obtener financiación, a través de avales, soporte en la negociación de condiciones y acuerdos de financiación preestablecidos, entre otros (Alonso Prieto, 2018).

2.6. LA DECISIÓN DE OPTAR SER FRANQUICIADO EN PERIODO DE CRISIS ECONÓMICA

Uno de los principales efectos de la recesión económica fue el aumento del desempleo, pues, al cierre de 2008, la tasa de paro ya alcanzaba el 13,79%, cifra que siguió creciendo en los años sucesivos, hasta alcanzar el máximo en el primer trimestre de 2013 con un 26,94% (INE, 2008). La inexistencia de oportunidades laborales ha impulsado el emprendimiento como una alternativa para integrarse en el mercado de trabajo, siendo la tasa de actividad emprendedora en 2008 de 7,03%. En los años siguientes, concretamente entre 2009 y 2016, esta tasa es oscilante y sube y baja en torno a 5 puntos porcentuales a pesar de que el miedo al fracaso es muy superior en periodos de crisis (Peña Legazkue *et al.*, 2020).

Pero, en esta situación, emprender no es fácil, pues requiere de técnica y estrategia. Además, en el siglo en el que nos encontramos, caracterizado por un entorno cambiante e impredecible, ni siquiera un buen plan de viabilidad garantiza el éxito, pese a que es indispensable esa planificación. Por ello, muchas personas se introducen en el mercado a través de una franquicia, al tratarse de una forma menos arriesgada que el emprendimiento independiente. Esto se debe a que el camino inicial ya se ha validado y constatado en el mercado gracias a la experiencia de la red de franquicia, esto es, el modelo de negocio ya está probado. Tormo (2013) indica que el aumento de los establecimientos en franquicia se debe principalmente a que los emprendedores se adhieren a la franquicia como salvavidas para crear trabajo en una etapa en la que las ofertas de trabajo escasean.

La disyuntiva entre asociarte a una franquicia o ir por libre se la plantean numerosos emprendedores a la hora de poner en marcha sus iniciativas empresariales. Y la respuesta entre estas alternativas depende de los objetivos y perspectivas que cada persona se fije (Alonso Prieto, 2018).

Es bastante habitual, y mucho más durante un período de crisis económica, que personas que han desarrollado su actividad profesional de manera dependiente durante muchos años, sean despedidos de las empresas donde prestaban sus servicios justificando causas económicas. Esto ocasiona que se finalice su trayectoria como empleado y comience su aventura como empresario. En muchos casos, se trata de perfiles muy cualificados y de gran experiencia, pero que, dada la compleja situación,

tienen obstáculos para lograr una nueva colocación, lo que da lugar a que terminen optando por unirse a una franquicia como una de las formas de emprendimiento. Esta situación se hace más complicada aún para aquellas personas con más edad. Es por ello que la franquicia ofrece una salida a quienes su edad dificulta una recolocación laboral, pues según un informe publicado en 2014 por Adecco, la franja de edad a partir de los 55 años tiene un complicado acceso al mercado laboral, ya que un 0,5% de las ofertas publicadas van dirigidas a este grupo. A él le sigue la franja de 45 a 54 años, con un 6,1% de las ofertas (BBC Mundo, 2017).

Tras un análisis de la evolución de la franquicia en los apartados anteriores del trabajo, especialmente durante la etapa de crisis económica, no hay duda de que la franquicia representa una alternativa de claro interés a la hora de abrir un nuevo negocio. No obstante, para descubrir si la franquicia se está utilizando como mecanismo para emprender tras la crisis económica, se hace necesario estudiar la evolución de los emprendedores independientes, siendo estos últimos aquellos que crean un negocio con la generación de una idea propia. Para delimitar este colectivo, tendremos en cuenta los emprendedores nacientes, o personas adultas que han puesto en marcha una empresa que se encuentra en la fase de despegue, cuya duración es igual o inferior a 3 meses; emprendedores nuevos, que son las personas que poseen un negocio cuya duración al recoger la información oscila entre 3 y 42 meses y empresarios consolidados, que son las personas que poseen un negocio que lleva operando más de 42 meses. También interesante es la figura de los emprendedores potenciales, o personas adultas que han declarado su intención de poner en marcha una nueva empresa en los próximos tres años (Peña Legazkue *et al.*, 2020).

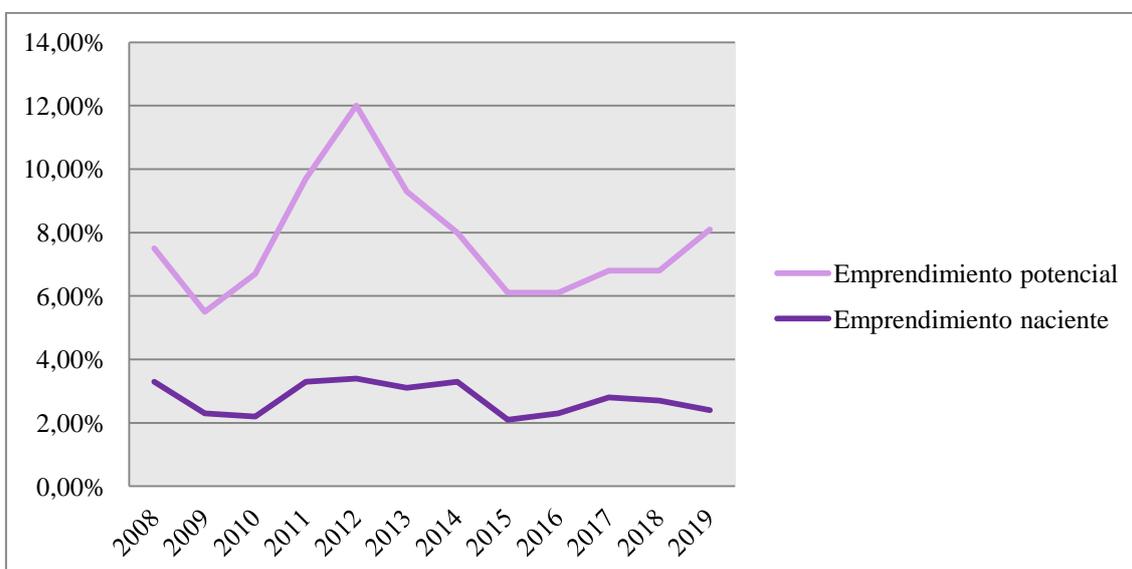


Gráfico 9. Evolución del porcentaje de emprendimiento potencial y emprendimiento naciente en España.

Fuente: elaboración propia a partir de Peña Legazkue *et al.*, (2020).

La evolución del porcentaje de emprendedores potenciales muestra visiblemente que este indicador creció de manera importante en plena crisis económica a partir del 2009. Esto se debe a la creciente necesidad de obtener ingresos, que lleva a las personas a plantearse la opción de emprender como una alternativa frente a la precariedad laboral y, principalmente, frente al desempleo prolongado. Ante el aumento de desempleo, las

expectativas individuales de encontrar trabajo estable decaen. Se alcanza un máximo de emprendimiento potencial en 2012 con un 12,0% de personas con intención de emprender, despunte coincidente con unas tasas de paro más elevadas.

A medida que se produce un descenso en las tasas de paro, disminuye proporcionalmente la tasa de emprendimiento potencial, que experimenta una caída entre 2013, 2014 y 2015. En los años sucesivos, con la mejora del contexto laboral y el descenso del paro, el porcentaje de empleo potencial se ha ido ajustando a unos valores similares al período precrisis, es decir, anterior a 2008, cuando este indicador oscilaba entre el 6% y 8% y no respondía a motivos de necesidad.

Pero, todos estos emprendedores que tenían intención de crear una empresa, ¿se decantaron por un negocio independiente? La realidad es que la tasa de emprendedores nacientes que optaron por un negocio independiente es mucho menor a la tasa de emprendedores potenciales. En 2008, la diferencia entre la tasa de emprendedores potenciales y emprendedores nacientes suponía un 4,2%, cifra que se iba acrecentando, alcanzando en 2012 su mayor disparidad con un 8,6%.

En definitiva, en todo el período de crisis económica, las intenciones de abrir un negocio propio han sido en todo momento unas cifras muy por encima de las aperturas reales. De esta situación se extraen dos alternativas: que los potenciales empresarios finalmente no emprendieran o, que los potenciales empresarios optasen por abrir una empresa franquiciada (Peña Legazkue *et al.*, 2020).

Para analizar si ha tenido lugar la segunda opción, se compara la variación porcentual del emprendimiento naciente con la variación porcentual del número de establecimientos franquiciados, de tal forma que cuando un individuo decide emprender lo hará de forma independiente –emprendimiento naciente– o asociándose a una franquicia –establecimiento franquiciado.

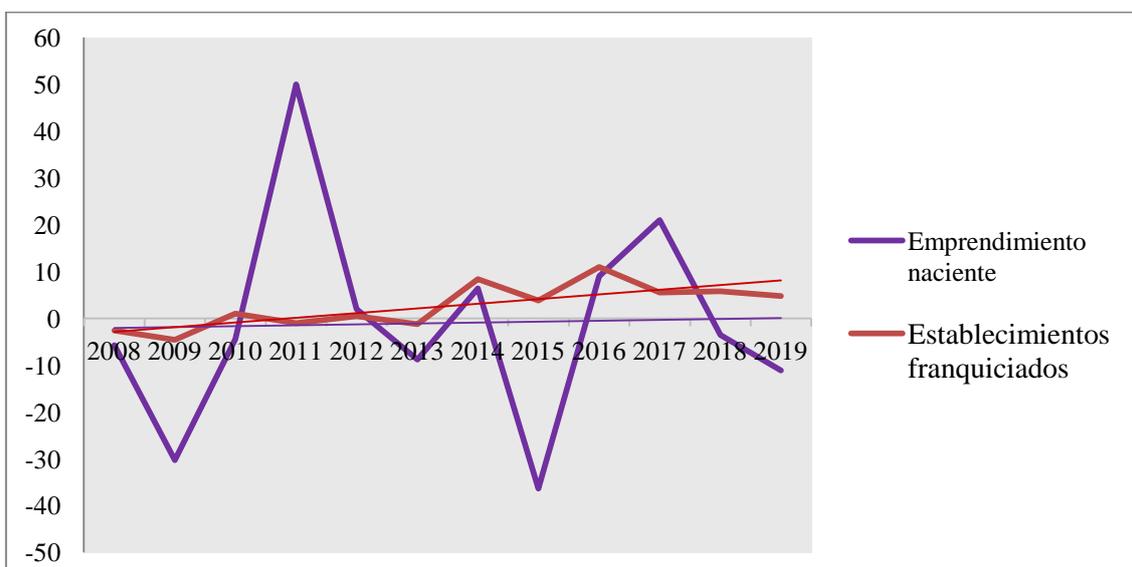


Gráfico 10. Variación porcentual de emprendimiento naciente y establecimientos franquiciados.

Fuente: elaboración propia a partir de Peña Legazkue *et al.*, (2020).

De forma general, la variación de los establecimientos franquiciados se sitúa por encima del emprendimiento naciente durante todos los años, a excepción de 2011 y 2017. Es también significativa la trayectoria de las variables, pues mientras que los establecimientos franquiciados muestran una tendencia creciente y paulatina durante todos sus años, el emprendimiento naciente arroja unos resultados inestables con valores muy oscilantes. Los datos demuestran que la franquicia es un sistema asentado, que está en continua progresión, siendo esta capacidad de crecimiento mayor que el negocio independiente.

Pero, ¿por qué la franquicia ha resistido en una época de crisis? ¿Por qué los emprendedores han preferido invertir en franquicias en lugar de negocios independientes? De manera amplia, se podría decir que el conjunto de todas sus ventajas, ya enumeradas en uno de los apartados anteriores, ha afectado de manera positiva ante un contexto determinado. No obstante, cada autor señala una ventaja concreta para determinar tal éxito. Según un estudio de la Griffith University (citado en Parra, 2020), basado en la forma en que los negocios afrontan tiempos difíciles y los elementos que ayudan a su supervivencia, el factor principal que contribuye al éxito es la capacidad de cada empresa para gestionar la situación, principalmente la habilidad para adaptarse. Reconocer las circunstancias y actuar en consecuencia a tiempo, permite adaptarse en mejor medida a los cambios económicos. El informe destaca que los franquiciados se encuentran en una situación beneficiosa si entre este y el franquiciador hay diálogo, *feedback* y compromiso, pues esto permite adaptarse mejor a la situación.

Uno de los factores más importantes para esta supervivencia en períodos de declive económico es la reducción de riesgos a la hora de asociarse como franquiciado. Esta faceta de minoración de riesgos, o de mayor seguridad, se debe a que al franquiciado abre su nuevo negocio con un distintivo de marca que, de partida, contará ya con un reconocimiento en el mercado y que, a su vez, se irá potenciando con la integración de nuevos franquiciados a la cadena. Desarrollará una actividad que ya ha sido probada y cuya efectividad ha sido constatada con suficiente antelación, no sólo por el franquiciador a través de sus puntos de venta, sino también por aquellos otros franquiciados que ya son parte de la red. Esto deriva en mayores ventas para el franquiciado.

Según Alonso Prieto (2018), para calcular los beneficios que obtendrá un franquiciado se tendrá en cuenta la siguiente ecuación:

$$S(v) = (1 - r - p)v - F$$

La expresión del contrato de franquicia puede reflejarse en un modelo en el que el franquiciado detrae de su cifra de negocios una cantidad fija (F) que abona al inicio del contrato en concepto de canon de entrada, un *royalty* generalmente expresado como un porcentaje (r) de la cifra de ventas (v) y una aportación publicitaria (p) que realiza periódicamente.

A modo de estudio de un caso hipotético, se analiza la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa franquiciada y se compara esta con la de una empresa independiente. Se toman como valores supuestos un canon de entrada de 25.000 euros y un 4% de royalties.

Partida	Empresa franquiciada		Empresa independiente	
	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Importe
Importe neto de la cifra de negocios	100%	300.000 €	100%	285.000 €
(-) Aprovisionamientos (compras)	35%	-105.000 €	40%	-114.000 €
(-) Gastos de personal	18,67%	-56.000 €	19,65%	-56.000 €
(-) Otros gastos de explotación (royalties)	4%	-12.000 €	0%	0 €
(-) Otros gastos de explotación (servicios exteriores)	19,33%	-58.000 €	20,35%	-58.000 €
(-) Amortización inmovilizado	5%	-15.000 €	4%	-11.400 €
= Resultado de explotación	18%	54.000 €	16%	45.600 €
(-) Gastos financieros	1%	-3.000 €	1,05%	-3.000 €
= Resultado financiero	1%	-3.000 €	1,05%	-3.000 €
= Resultado antes de impuestos (beneficio bruto)	17%	51.000 €	14,95%	42.600 €

Tabla 1. Ejemplo de cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa franquiciada y una empresa independiente.

Fuente: elaboración propia a partir de Infofranquicias (2020).

El importe de la cifra de negocios, esto es, las ventas que la empresa tiene, serán menores en el caso de la empresa independiente, pues su marca entra por primera vez en el mercado y no cuenta con un reconocimiento y aceptación previa en la sociedad.

A estos ingresos hay que descontar una serie de gastos en los que la empresa incurre como consecuencia del desarrollo de la actividad. En primer lugar, los aprovisionamientos o compras de mercaderías, que supondrá siempre un menor gasto en el caso de los franquiciados, pues se podrán beneficiar de las economías de escala de la propia red de franquicia y podrá acceder a mejores descuentos para la adquisición de estos aprovisionamientos.

Otro de los gastos es el referente al personal de la empresa, que debería ser el mismo en ambas, pues se trata de empresas independientes en donde cada una de ellas gestiona su propia plantilla.

La empresa franquiciada tendrá que asumir un gasto adicional, los *royalties*, que deberá pagar al franquiciador por unirse a la red y que se suelen fijar en función del nivel de ventas.

Las dos empresas tendrán que hacer frente a otros gastos de explotación, entre los que destacan los servicios exteriores, englobándose en este apartado conceptos como arrendamientos, reparaciones, transportes, primas de seguro, publicidad, suministros y otros servicios. Aunque la empresa franquiciada tiene que hacer frente a un canon de publicidad, no por ello tiene que tener mayores gastos en este sentido, pues la empresa independiente también tiene que incurrir en gastos propios de publicidad para dar a conocer su marca. Por lo tanto, a efectos generales, ambas empresas destinan la misma cantidad en esta partida.

La amortización del inmovilizado, aunque tendrán que asumirlo las dos empresas, la franquiciada tendrá que destinar un mayor importe debido al pago de canon inicial que se abona a la firma del contrato. De acuerdo con la norma de registro y valoración nº 5 del Plan General de Contabilidad (BOE núm. 278, de 20 de noviembre), se puede calificar este canon de entrada como un inmovilizado intangible al cumplir con el criterio de identificabilidad establecido en la misma: es separable –esto es, susceptible de ser separado de la empresa y vendido, cedido, entregado para su explotación, arrendado o intercambiado– y surge de derechos legales o contractuales. Por lo tanto, tendrá que amortizar el canon inicial como inmovilizado intangible (RD 1514/2007, de 16 de noviembre).

La diferencia del importe neto de la cifra de negocios con todos los gastos enumerados⁴ da lugar al resultado de explotación. Este resultado obtenido ya es mayor en la empresa franquiciada (54.000 euros) que en la empresa independiente (45.600 euros).

Por otra parte, de los ingresos financieros (que, en este caso, son inexistentes) se tiene que descontar los gastos financieros. El importe de estos gastos es el mismo para ambas empresas, puesto que la empresa franquiciada, en teoría tendría que pedir un préstamo más elevado al tener que hacer frente al canon de entrada, pero, a su vez, esta empresa podrá beneficiarse de condiciones más ventajosas en los préstamos porque tiene más garantías frente al banco. La diferencia entre ambas partidas da lugar al resultado financiero, que es el mismo en los dos tipos de empresas.

El resultado de explotación junto con el resultado financiero forma el resultado antes de impuestos (beneficio bruto). Se puede comprobar que este beneficio es mayor en la empresa franquiciada (51.000 euros frente a 42.600 euros), es decir, estas ganancias son un 2,05% superiores en la empresa franquiciada con respecto a la empresa independiente. Aunque este porcentaje puede variar en función de cada empresa –pues aquí solo se muestra un ejemplo– como regla general, siempre va a ser mayor el beneficio bruto en la empresa franquiciada debido a que tendrá unos mayores ingresos por ventas y un menor coste en los aprovisionamientos, y aunque este porcentaje difiera, al representar una parte tan significativa de la cuenta de pérdidas y ganancias, supondrá generalmente un mayor resultado.

⁴ Existen más partidas de gasto pero no se consideran relevantes para el análisis que aquí se muestra.

BLOQUE 3: CONCLUSIONES

Un repaso por la evolución histórica del sistema de franquicia hace ver que es indiscutible el espectacular desarrollo que, desde fechas relativamente recientes, ha experimentado la franquicia en nuestro país. El análisis de la literatura existente hasta el momento sirve para comprender las razones de la aparición de este modelo de organización empresarial.

En el presente estudio hemos descrito el comportamiento que ha tenido este sistema en España desde 2001 hasta la actualidad. Se comprueba que, en momentos expansivos, concretamente en el período que abarca entre 2001 y 2007, donde existe una evolución positiva de las cifras macroeconómicas, se registra un notable crecimiento en todas las facetas clave del análisis: enseñanzas, establecimientos, facturación y empleo.

Tras años de bonanza, tiene lugar una importante crisis económica que comprende desde el año 2008 hasta el 2014. Podemos constatar que el número de redes que componen la franquicia ha registrado un aumento total en cifras absolutas de 324 redes, lo que supone un crecimiento del 37%. En referencia al número de establecimientos totales, en 2008 estaban operativos 58.305, frente a los 63.869 locales que funcionaban en 2014, es decir, la cifra se ha incrementado en 5.564 locales, lo que implica una subida del 9,5%. La facturación del sistema ha sido la más perjudicada en este sentido, pues el conjunto de la franquicia ha facturado 131 millones menos en estos seis años, es decir, ha experimentado un descenso del 0,5%. Pero, esta disminución es achacable a la propia situación de crisis económica, que redujo el gasto general de familias y empresas. Finalmente, en relación con el empleo generado, si en 2008 había 235.929 personas trabajando dentro de la franquicia, al concluir 2014, esa cantidad había aumentado hasta 248.914, lo que supone que se han creado en esta etapa 12.985 puestos de trabajo en este modelo de negocio, es decir, se ha generado un 5,5% de empleo en este sistema.

En definitiva, si se analiza la conducta teniendo en cuenta los indicadores mencionados, se puede observar como la franquicia ha salido reforzada al crecer en todas sus variables salvo en la facturación, lo que evidencia la capacidad de la franquicia para superar una época de plena crisis económica, incluso cuando hubo grandes dificultades para acceder a los préstamos bancarios. Esto denota que se trata de un sistema estable y que aporta confianza a los nuevos inversores, pues el número de marcas que se han adherido a este sistema ha seguido en todo momento una trayectoria positiva.

En los años siguientes a 2014, poco a poco, comienza a revertir la pésima situación económica, lo que se traduce en un mayor ritmo de crecimiento de las franquicias. Todas las variables estudiadas, incluso la facturación, registran un incremento en las cifras, alcanzando en esta última etapa los valores más elevados de la historia de la franquicia.

El comportamiento del sistema de franquicia a lo largo de los años estudiados nos muestra que el sistema de franquicia responde gratamente ante una marcha favorable de la economía. Asimismo, también expresa una actitud positiva en momentos de recesión, pues, aunque no muestra los mismos ritmos de crecimiento que en una fase expansiva, lo cierto es que sus variables no han empeorado y son capaces de soportar este tipo de envites.

Son muchas las empresas que, en esta etapa de crisis económica, han adoptado la posición de franquiciadores como un medio de supervivencia e incluso también para mejorar su rentabilidad. Las centrales de franquicia han puesto en práctica una serie de estrategias para amoldarse a las circunstancias del entorno con el principal objetivo de captar nuevos franquiciados y de mejorar la competitividad de los existentes. La mayoría de estas estrategias están enfocadas a la reducción de costes por parte de los franquiciados; de ahí el surgimiento de las franquicias *low cost* o la reducción del canon de entrada.

Por otro lado, y haciendo referencia a los nuevos emprendedores, cabe destacar el incremento de las tasas de emprendimiento en estos momentos de recesión. Este aumento por el afán de emprender está vinculado con las elevadas tasas de desempleo registradas durante estos años. No obstante, a pesar de que en los primeros años del surgimiento de la crisis (2008 y 2009) existen unas elevadas cifras de paro, la intención de emprender en este período era muy baja, debido, principalmente, a la situación de incertidumbre.

En el transcurso de los años posteriores, ante el aumento del paro prolongado y la difícil recolocación laboral, se observa una espectacular subida en las intenciones de emprender. Se constata de esta manera que la mayor parte de los emprendedores que tienen intención de abrir un negocio no lo hacen porque tengan una vocación empresarial, sino por la necesidad de obtener unos ingresos, quizá como último recurso ante la imposibilidad de ser un trabajador por cuenta ajena.

Los datos muestran que las intenciones de abrir un negocio independiente han estado muy por encima de las aperturas reales. Esto es, los individuos tenían unas intenciones de abrir un negocio independiente y, posteriormente, en más de la mitad de los casos, no lo han llevado a cabo. En momentos de recesión, muchos individuos se plantean abrir un negocio para mejorar su situación económica, aunque no todos acaban teniendo fondos o valor para arriesgarse a iniciar efectivamente el negocio. Cuando la economía mejora, el emprendimiento por motivos de necesidad desaparece a favor de los vocacionales.

Se comprueba que esta diferencia entre el emprendimiento potencial y el emprendimiento naciente se debe a que estos emprendedores que tenían intenciones de abrir un negocio han escogido unirse a una enseña como franquiciados. Así lo demuestra la variación porcentual entre los establecimientos franquiciados y el emprendimiento naciente, pues este primero muestra una tendencia creciente a lo largo de los años, mientras que el emprendimiento naciente presenta unas cifras muy oscilantes con una línea de tendencia muy inferior.

La justificación de la apertura de locales franquiciados en lugar de negocios independientes se debe, en un primer momento, a la minoración de riesgos en una coyuntura de incertidumbre. Esta reducción de riesgos es debida, entre otras cosas, a que la enseña ya tiene un éxito probado y constatado en el mercado. Como consecuencia de ello, el franquiciado obtendrá unos mayores beneficios frente al negocio independiente al percibir un mayor importe derivado de las ventas y beneficiarse de unos menores gastos de aprovisionamiento gracias a las economías de escala, como así se ha analizado en presente el estudio. Esto explica el motivo por el cual la franquicia se ha utilizado como un método de emprendimiento en detrimento de otras alternativas, como el negocio independiente, pues los mayores beneficios que esta

reporta coinciden con los datos antes apuntados de un emprendimiento por necesidad ante la falta de ingresos.

En definitiva y en respuesta al objetivo principal del análisis, queda probado que el sistema de franquicia ha sido utilizado como una herramienta para salir de la crisis económica que atravesó nuestro país desde el año 2008, tanto por las compañías que ya estaban asentadas en el mercado como por los nuevos emprendedores.

BLOQUE 4: BIBLIOGRAFÍA

Abad Sánchez, J. (2013). *Precios de la vivienda: sobrevaloración y burbuja*. [en línea]. Disponible en: <<https://www.ucm.es/data/cont/docs/518-2013-10-23-Abad13.pdf>> [Consultado el 10 de agosto de 2020].

Alonso Prieto, M. (2018). *Franquiciamente*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Álvarez Aguiar, A. (2015). *La Internacionalización de la Franquicia*. Universidad de A Coruña. Disponible en: <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16350/AlvarezAguiar_Ana_TFG_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Consultado el 6 de octubre de 2020].

Asociación Española de Franquiciadores (AEF), (2020). *La franquicia en España*. Disponible en: <<http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2020/03/Informe-de-la-AEF-La-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2020.pdf>> [Consultado el 1 de abril de 2020].

Baena Graciá, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10 (2), págs. 44-63. Disponible en: <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7719/CdG_1023.pdf;sequence=1> [Consultado el 6 de junio de 2020].

BBC Mundo (2017). 5 consejos para conseguir trabajo después de los 50 años. *BBC Mundo* [en línea]. Disponible en: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-39935431>> [Consultado el 7 de mayo de 2020].

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

Carrasquilla Díaz, L. P. y Álvarez Estrada, J. A. (2017). *El contrato de franquicia y su tratamiento en el Derecho de la Competencia en la Unión Europea*. Barranquilla: Editorial Corporación Universidad de la Costa.

Carreras, A. y Tafunell, X. (2010). *Historia económica de la España contemporánea (1789-2009)*. Barcelona: Crítica editorial.

Cebrián Salvat, M. A. (2019). *La franquicia internacional*. Granada: Editorial Comares.

CincoDías (2015). El canon de entrada en franquicias, ¿en peligro de extinción? *El País Economía* [en línea]. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/08/27/franquicias/1440669547_847382.html> [Consultado el 7 de octubre de 2020].

Comprarfranquicia.com (2020). Una mirada a las franquicias *low cost*. *20 minutos* [en línea]. Disponible en: <<https://franquicias.20minutos.es/actualidad/reportajes/una-mirada-las-franquicias-low-cost>> [Consultado el 10 de junio de 2020].

Confederación de Empresarios de Andalucía (2016). *La franquicia en la creación de empresas* [en línea]. . Disponible en: <<https://musashi.es/wp-content/docs/franquicia-empresas.pdf>> [Consultado el 7 de mayo de 2020].

Díez de Castro, E.C. y Galán, J. L. (1998). *Práctica de la franquicia*. Madrid: Mc Graw-Hill Interamericana de España.

Díez de Castro, E.C. y Rondán Cataluña, F.C (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (3), págs. 71-96. Disponible en: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaInvestigacionSobreFranquicia-1096670%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaInvestigacionSobreFranquicia-1096670%20(2).pdf)> [Consultado el 25 de abril de 2020].

España (1996). Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de enero de 1996. Disponible en: <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1072>> [Consultado el 14 de diciembre de 2019].

España (2007). Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. *Boletín Oficial del Estado*, 20 de noviembre de 2007. Disponible en: <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19884>> [Consultado el 8 de octubre de 2020].

España (2010). 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. *Boletín Oficial del Estado*, 13 de marzo de 2010. Disponible en: <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-4175>> [Consultado el 7 de diciembre de 2019].

España (2018). 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. *Boletín Oficial del Estado*, 8 de diciembre de 2018. Disponible en: <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-16791> [Consultado el 7 de diciembre de 2019].

European Franchise Federation (2016). *Código Deontológico Europeo de la Franquicia* [en línea]. Disponible en: <<http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2017/08/C%C3%B3digo-Deontol%C3%B3gico-Europeo-de-la-Franquicia.-Edici%C3%B3n-Oficial.pdf>> [Consultado el 8 de diciembre de 2019].

Fernández Navarrete, D. (2016). La crisis económica española: una gran operación especulativa con graves consecuencias. *Estudios internacionales*, 48 (183).

Franco, T. (2017). Franquicias *low cost* para emprender con éxito. *Diario de Ibiza* [en línea]. Disponible en: <<https://www.diariodeibiza.es/economia/2017/10/29/franquicias-low-cost-inversion-ajustada/948762.html>> [Consultado el 20 de julio de 2020].

García Méndez, I (2019). Así habéis cambiado. *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, (261), págs. 30-36.

Hermida, J.A. (1993). *Marketing de concepto + franchising: claves para armar un proyecto que le permita competir y crecer en su mercado*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo.

INE (Varios años). Encuesta de Población Activa (EPA). *Instituto Nacional de Estadística (INE)* [en línea]. Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595> [Consultado el 27 de abril de 2020].

Infoautónomos (2014). Evolución de los autónomos en España: número, altas y bajas. *El Economista* [en línea]. Disponible en: <<https://www.infoautonomos.com/autonomos-espana-ley/autonomos-en-espana-evolucion-numero-altas-bajas/>> [Consultado el 10 de octubre de 2020].

Infofranquicias.com (2020). Las obligaciones del franquiciador. *Infofranquicias.com* [en línea]. Disponible en: <<https://www.infofranquicias.com/cd-7355/Las-obligaciones-del-franquiciador.aspx>> [Consultado el 22 de abril de 2020].

Investing.com (2020). El sector franquiciador cae 5,9% por la crisis de DÍA tras cinco años de avances. *Investing.com* [en línea]. Disponible en: <<https://es.investing.com/news/economy/el-sector-franquiciador-cae-59--por-la-crisis-de-da-tras-5-anos-de-avances-1974039>> [Consultado el 7 de mayo de 2020].

Muñoz Delgado, C. (2019). *IV Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico Social y Empresarial en Iberoamérica: La franquicia como instrumento de internacionalización de la actividad empresarial*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Disponible en: <<https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/32-la-franquicia-como-instrumento-de-internacionalizacion-de-la-actividad-empresarial.pdf>> [Consultado el 6 octubre de 2020].

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 Empresa* [en línea], 23, págs. 51-60. Disponible en: <<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1019683813000607?token=C201FB7F58D65A83C3C90AFB0B3F9FC7B410198406265F59DC9C2C209070237ACCB8CF618D694707161C274AD70C89E9>> [Consultado el 8 de agosto de 2020].

Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra: Editorial Aranzadi.

Parra Segarra, M. (2020). Un estudio revela por qué los franquiciados tienen éxito en épocas de crisis. *Franquicia Directa* [en línea]. Disponible en: <<https://www.franquiciadirecta.com/blog/unestudiorevelaporquelosfranquiciadostienenexitoenepocasdecrisis/>> [Consultado el 10 de agosto de 2020].

Peña Legazkue, I. Guerrero, M., González Pernía, J. L. y Montero, J. (2020). *Informe GEM España 2019-2020*. Editorial de la Universidad de Cantabria.

Pérez, M. P. y Garrido, M. J. (1994). Un esquema de agencia para una forma organizativa híbrida: la franquicia. *Anuales de estudios económicos y empresariales*, (9), págs. 73-84.

Retos Directivos (2015). ¿Por qué triunfan las franquicias *low cost*? *El blog de retos para ser directivo* [blog] 13 de agosto. Disponible en: <<https://retos-directivos.eae.es/por-que-triunfan-las-franquicias-low-cost/>> [Consultado el 7 de octubre de 2020].

Ruiz Peris, J. I. (2000). *Los tratos preliminares en el contrato de franquicia*. Navarra: Aranzadi Editorial.

Sánchez Guillén, M. (2008). El PIB creció un 20,85% en el «brillante» sexenio 2000-2006, según las cajas. *ABC* [en línea]. Disponible en: <https://www.abc.es/economia/abci-crecio-85por-ciento-brillante-sexenio-2000-2006-segun-cajas-200801110300-1641551812884_noticia.html> [Consultado el 1 de mayo de 2020].

Sánchez Rivas, R. (2017). *El contrato de franquicia régimen jurídico y aspectos problemáticos*. Universidad de Alcalá. Disponible en: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/32484/contrato_sanchez_2017_M_155.pdf> [Consultado el 7 de octubre de 2020].

Tormo, E. (2013). *Crecer en franquicia*. Barcelona: Centro Libros PAFP.