

FERNANDO LÓPEZ DE CASTILLA ELÍAS
SANDRA CARRILLO MASSA



LA BIBLIA DE LAS FRANQUICIAS

Prólogo de Luisa Masuet, General Counsel & Franchising
Director de McDonald's España

La biblia de las franquicias

Un modelo de negocio más allá
de hamburguesas, tapas y cañas

**FERNANDO LÓPEZ DE CASTILLA ELÍAS
SANDRA CARRILLO MASSA**

© Fernando López de Castilla Elías y Sandra Carrillo Massa, 2023

© del prólogo: Luisa Masuet, 2023

© Centro de Libros PAFP, SLU., 2023

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: marzo de 2023

Depósito legal: B. 2057-2023

ISBN: 978-84-9875-557-2

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.

La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías.

Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

| | |
|--|----|
| Prólogo | 13 |
| ¿Por qué hacemos este libro? | 15 |
| 1. Bienvenido al mundo de las franquicias | 21 |
| Prólogo de Eduardo Abadía, director ejecutivo de la AEF. | 21 |
| Introducción del capítulo. | 23 |
| Orígenes de la franquicia como modelo de negocio | 24 |
| Primera etapa: décadas de 1960 y 1970 | 29 |
| Segunda etapa: décadas de 1980 y 1990 | 30 |
| Tercera etapa: décadas de 2000 y 2010..... | 31 |
| Cuarta etapa: décadas de 2020 y 2030..... | 32 |
| El emprendimiento y la franquicia. | 33 |
| Principales sectores en la franquicia | 38 |
| Ciclo de vida de la franquicia | 44 |
| La franquicia en España | 46 |
| La franquicia en Madrid | 48 |
| La franquicia española en el mundo | 51 |
| El <i>franchising</i> y la oportunidad española..... | 52 |
| La franquicia marca país | 58 |
| La franquicia social..... | 61 |
| Casos de estudio | 63 |
| 2. ¿Qué es el sistema de franquicia?..... | 73 |
| Prólogo de Gregorio Jiménez, fundador y presidente de Restaurant Brands Iberia..... | 73 |

| | |
|---|-----|
| Introducción del capítulo. | 75 |
| ¿Qué es y qué no es una franquicia? | 76 |
| Elementos básicos de una franquicia. | 80 |
| El franquiciador y el franquiciado | 82 |
| La relación franquiciador-franquiciado | 85 |
| Tipos de franquicia | 98 |
| Formatos de franquicia | 101 |
| 3. ¿Dónde estoy y dónde quiero estar? | 111 |
| Prólogo de Sergio Resille, consejero delegado de Publicaciones Alimarket | 111 |
| Introducción del capítulo. | 113 |
| Los primeros pasos | 114 |
| ¿Por qué apostar por el sistema de franquicia? | 118 |
| ¿Por dónde empezar? | 127 |
| Cuando los grandes fueron pequeños | 138 |
| 4. ¿Cómo transformar tu negocio en una franquicia profesional? | 153 |
| Prólogo de Manuel Bermejo, socio presidente de TFAB | 153 |
| Introducción del capítulo. | 155 |
| ¿Es tu negocio franquiciable? | 157 |
| Construyendo una franquicia de clase mundial. | 160 |
| Modelamiento estratégico y económico | 164 |
| Desarrollo de manuales operacionales | 170 |
| Estructuración del marco legal. | 190 |
| Definición del plan de expansión y desarrollo | 206 |
| Nivel de escalabilidad. | 210 |
| Masa crítica mínima (MCM) | 210 |
| Masa crítica potencial (MCP) | 210 |
| ¿Qué estructura organizacional? | 211 |
| ¿Qué es la calidad en una franquicia? | 212 |
| 5. ¿Cómo escoger y comprar tu franquicia ideal? | 217 |
| Prólogo de Manuel Robledo, presidente de Comess Group | 217 |
| Introducción del capítulo. | 219 |
| ¿Cómo escoger una franquicia profesional? | 220 |
| ¿Listo para invertir? | 232 |
| El proceso de compraventa | 237 |
| ¿A qué formas de financiamiento puedo recurrir? | 245 |
| 6. Firmando sobre la línea punteada | 247 |
| Prólogo de Lourdes Ayala, partner de Bird & Bird | 247 |

| | |
|---|-----|
| Introducción del capítulo | 249 |
| La regulación de la franquicia en el mundo | 250 |
| La ley de franquicia en España y el RD 201/2010 | 257 |
| Litigiosidad de la franquicia en España | 261 |
| 7. ¿Cómo internacionalizar tu franquicia? | 263 |
| Prólogo de Núria Vilanova, presidenta del CEAPI y Atrevia | 263 |
| Introducción del capítulo | 265 |
| Estrategias de expansión | 266 |
| Selección de mercados | 279 |
| Diez mercados para no perder de vista | 287 |
| Negociando el éxito | 299 |
| Adaptación a nuevos mercados | 319 |
| 8. El capital riesgo y la franquicia | 339 |
| Prólogo de Juan Luis Ramírez, socio fundador de Portobello Capital | 339 |
| Introducción del capítulo | 341 |
| El capital riesgo en España y en el mundo | 342 |
| <i>Franchising, private equity y venture capital</i> | 348 |
| M&A en el sector franquicia | 354 |
| El <i>middle market</i> español | 359 |
| Casos de estudio | 362 |
| Glosario de términos | 369 |
| Prólogo de Arturo de las Heras, presidente de Grupo Educativo CEF - UDIMA y del Club Financiero Génova | 369 |
| Introducción del capítulo | 370 |
| Despedida | 381 |

Bienvenido al mundo de las franquicias

Tan sólo hay tres grupos de personas: los que hacen que las cosas pasen, los que miran las cosas que pasan y los que preguntan qué pasó.

NICHOLAS MURRAY BUTLER

Prólogo

Escribir sobre la franquicia como sistema de negocio es un placer para mí, ya que soy un firme defensor de esta fórmula de colaboración empresarial, desde que la conocí y empecé a trabajar en ella en el año 1990, en una marca de paquetería y logística. Un vínculo que se reforzó en 1996, cuando me incorporé a la AEF, donde desempeñé el cargo de director ejecutivo, velando por los intereses de la franquicia en España, así como haciendo de interlocutor ante las distintas administraciones públicas. Del mismo modo, en el plano internacional representamos a la franquicia española en el World Franchise Council y en la European Franchise Federation, y he sido durante diez años presidente del jurado de los premios Best Franchisee of the World.

En todos estos años han sido muchas las ferias de franquici-

cias, nacionales e internacionales, a las que hemos acudido para orientar a los emprendedores que, o bien querían franquiciar sus negocios o bien apostaban por incorporarse a una red como franquiciados. Jornadas, seminarios, presentaciones de informes anuales y edición del *Libro oficial de franquicias...* han sido múltiples y variados los eventos a los que hemos acudido en representación de todos los que integramos el mundo de la franquicia: franquiciadores, franquiciados, consultoras, entidades financieras, eventos, medios de comunicación... todos aportan su granito de arena y entre todos hemos conseguido que este sistema de comercio sea un referente a la hora de montar un negocio. Y para ello se han dado pasos importantes, como incorporar a los franquiciados en nuestra asociación, ya que son una de las partes fundamentales en el engranaje que hace funcionar el sistema de franquicias.

Y es que la franquicia ha atravesado por diferentes etapas en España, desde ser vista con recelo en las etapas iniciales de su trayectoria en nuestro país, gracias al desembarco de cadenas extranjeras, estadounidenses y francesas fundamentalmente, hasta llegar a ser hoy en día un modelo de negocio que factura más de 26.000 millones de euros y da empleo a casi 300.000 personas. Ha sido mucho el trabajo y el esfuerzo derrochados, hasta lograr que la franquicia sea tenida en cuenta por ministerios, administraciones, instituciones, cámaras de comercio, otras asociaciones con las que nos unen sinergias, organismos... la realidad es que la franquicia ya se ha hecho su propio hueco en el tejido empresarial y en la economía de nuestro país.

Sin duda, también ha contribuido a esta buena prensa de la franquicia el hecho de que ha sabido adaptarse a las crisis que hemos tenido que vivir, no sólo económicas sino también otras motivadas por la pandemia del coronavirus, la guerra de Ucrania, los costes elevados de luz, gas, alquileres... pero siempre ha respondido con innovación, dinamismo, trabajo constante o nuevos formatos de negocio, que posibilitan que los emprendedores se interesen por la franquicia, gracias a esta capacidad de respuesta ante las adversidades, a las ventajas que ofrece y que minimizan el riesgo a la hora de abrir un negocio, a que se forma

parte de un red en la que franquiciador y franquiciado tiene objetivos comunes y reman en la misma dirección, y a que, en definitiva, transmite seriedad, confianza y profesionalidad.

Así que, bienvenidos a esta obra y al mundo de las franquicias, en el que desde la AEF estamos a disposición de todos aquellos que apuesten por adentrarse en este apasionante sistema de comercio.

EDUARDO ABADÍA,
director ejecutivo de la AEF

Introducción del capítulo

Vivimos tiempos fascinantes. Somos testigos de un momento sin precedentes en la historia: marcas que se globalizan, tecnologías de la información que definen hábitos de consumo y nuevas generaciones que los reinventan. Esto, en medio de una coyuntura política, social y sanitaria que la raza humana no experimentaba desde hacía siglos, en la cual el *entrepreneur* se erige como el epítome darwiniano del héroe moderno, único capaz de retar el *statu quo*.

En esta nueva realidad el *franchising*, como modelo de desarrollo, gestión y expansión de negocios, surge no sólo como una atractiva posibilidad sino como una imperativa e inevitable evolución en la manera en que el ser humano produce y comercializa productos y servicios, y también en cómo se impulsa el emprendimiento. En una interesante dinámica, la franquicia impacta en el mercado y el mercado, a su vez, impacta en la franquicia, logrando que ésta mute de un rol expansivo a uno inclusivo al ofrecer una solución, más que una simple alternativa.

La franquicia no sólo conecta franquiciadores y franquiciados, o marcas con consumidores y proveedores; vincula también el espíritu humano con la necesidad de trascender a través de ideas que reinventan constantemente nuestra manera de vivir. La franquicia, como modelo, va mucho más allá de unas cuantas docenas de colosales marcas estadounidenses de *fast food* y europeas de *fast fashion*, y de populares rankings en revistas y páginas web. Habla-

mos de una billonaria industria que engloba cientos de sectores de negocio, y de un motor económico que genera millones de empleos y miles de millones de dólares en tributos a nivel global.

Desde nuestra perspectiva, la franquicia viene a ser el puente entre el pasado y el futuro de la humanidad. En este sentido, comprender los sucesos y adaptarse a ellos es estar un paso por delante y establecerse en la modernidad; pero anticipar las tendencias y provocar estos sucesos es elevarse por encima del camino y crear el futuro. Hay quienes encuentran placer en «soñar», pero, si estás leyendo este libro, es porque perteneces al grupo de los que encuentran placer en «hacer». Y una de las mayores responsabilidades que tenemos los «hacedores» es la de despejar el camino de obstáculos como el desconocimiento y las falsas creencias, brindando en su lugar información valiosa para aquellos que siguen la misma ruta.

Hoy el sistema de franquicia se consolida no sólo como un mecanismo de crecimiento, sino de supervivencia, al ser capaz de transmitir el éxito más allá de las fronteras y de las generaciones. Esto a pesar del error humano por el cual ha padecido el sistema en nuestro mercado a lo largo de estas décadas. Y si bien es momento de una revolución, no podemos dejar de reconocer a quienes han luchado por el sector, siendo su máximo exponente nuestro amigo Eduardo, un caballero honorable, un héroe silencioso. Un hombre que ha dedicado su vida a la institucionalización de este modelo de negocio en aras del bien común y del pueblo español. Agradecemos a la AEF por permitirnos impulsar este movimiento y la franquicia en sí, la cual nos define como raza y se erige, sin duda alguna, como el punto de encuentro por excelencia entre la oportunidad y los grandes del mañana.

Orígenes de la franquicia como modelo de negocio

Para tener una visión completa de los orígenes de la franquicia debemos antes remontarnos a los orígenes de la «empresa». Ciertamente, el trabajo organizado y dirigido data de los inicios de la

humanidad misma; sin embargo, se puede hablar también de algunas etapas más recientes para analizar lo que define a la empresa como la conocemos hoy.

Existe una etapa artesanal de la empresa, basada en la mano de obra no calificada y en un sistema comercial local. Con la Primera Revolución Industrial, en la Inglaterra de fines de siglo XVIII, se sistematizan los procesos y la producción aumenta gracias a la máquina de vapor, las vías férreas y el telégrafo eléctrico, con lo que se sustituye la actividad muscular humana por enorme maquinaria. Un siglo después, el historiador económico Alfred D. Chandler definiría conceptualmente el inicio de la empresa moderna. Tras la fábrica de alfileres de Adam Smith y la concentración del capital de Karl Marx, alrededor del año 1900 se dio la Segunda Revolución Industrial. Con el acero y la electricidad aparecen los automóviles, los aviones y el teléfono, y se consigue hacer que el mundo se convierta en un lugar «cada vez más pequeño». El capitalismo industrial se ve desplazado por el capitalismo financiero y aparecen los grandes bancos mientras los mercados se amplían, con lo cual las empresas exitosas crecen a ritmos vertiginosos. Ésta fue la era de los primeros gigantes de la industria estadounidense, como Vanderbilt, Rockefeller, Carnegie, Morgan y Ford.

En la etapa situada entre las dos guerras mundiales, la tecnología y la organización disparan el desarrollo empresarial, tal como sucede en la comunicación con la radio y la televisión. En 1929 la Gran Depresión entra en escena en Estados Unidos, y tras la Segunda Guerra Mundial, los estadounidenses promueven a los *zaibatsu* japoneses para frenar el comunismo en Asia. El mundo se vuelve aún más complejo y la empresa multiplica su influencia en todo el orbe.

Ya por la década de 1980 se marca una clara separación entre los países desarrollados y los subdesarrollados. El choque de culturas genera incertidumbre, con diatribas culturales, reacciones de mercado y acciones de competencia cada vez menos convencionales. A partir de la década de 1990, la tecnología alcanza niveles insospechados e internet empieza a democratizar las comunicaciones y la información. Comienza la llamada «era digital».

Hoy la globalización y sus alcances llegan incluso más allá de nuestra imaginación, para algunos como una amenaza y como una gran oportunidad para otros, como sucede en el caso de las *fintech* y los nativos digitales. La historia nos muestra el camino y los seres humanos evolucionamos con ella, reinventándonos y reinventando nuestros hábitos de consumo, siendo cómplices del auge y caída de las grandes marcas que definen nuestro mundo y nuestra posición en él. Ni las civilizaciones dominantes —como la griega, la romana o la inca— debieron su expansión y poderío sólo a la destreza de sus guerreros, ni las más antiguas religiones —el budismo, el judaísmo o el cristianismo— debieron su trascendencia a la excelencia de sus dogmas. El éxito de todas ellas, esa ventaja diferencial y competitiva, radica sobre todo en la trasmisión del conocimiento, en algunos casos mediante complejas redes y mecanismos.

Nacen las franquicias

La cultura popular atribuye a la cadena de hamburgueserías McDonald's la invención del sistema de franquicia. Y si bien esta icónica marca de *fast food* estadounidense ejerció un papel vital en la industria, fue nada menos que en la antigua China donde nació este mecanismo. El tiempo da testimonio de la creatividad de los chinos, quienes concibieron la franquicia como una solución al sistema de distribución de pescado fresco a través del vasto territorio del Imperio en carretas repletas de arroz, para asegurar la conservación de la preciada mercancía.

Posteriormente, las coronas europeas adoptaron esta práctica para controlar sus tierras, explorar nuevos territorios y extender sus conquistas alrededor del planeta. Un gran ejemplo de ello fue la Corona española, la cual, a través de personajes como la reina Isabel la Católica y su nieto el emperador Carlos I de España y V del Sacro Imperio Romano Germánico, «el César», transmitieron la cultura castellana a gran parte de América del Norte, del Centro y del Sur, en lo que en efecto bien pudo haber sido uno de los primeros y más ambiciosos procesos de globalización de la historia.

Nosotros creemos que habría sido la orden religioso-militar de Los Pobres Caballeros de Cristo del Templo de Salomón, también conocida como Orden del Temple, la que perfeccionó muchas de las dinámicas del sistema a través de sus más de 9.000 encomiendas en ciudades a lo largo y ancho del continente europeo, utilizando letras de cambio y comercializando en sus propios establecimientos como centros neurálgicos. Por ello es muy posible que fueran los caballeros templarios quienes perfeccionaron esta idea con mecanismos que aseguraban la implementación y defensa de una estructura y organización en Europa y en Oriente Próximo, como lo hicieron hasta 1314 con el infame asesinato de su último gran maestro, Jacques de Molay, a manos de un rey cobarde y un papa servil. Y no hay que ser hereje para considerar la estructura jerárquica de la Santa Iglesia Católica como un gran sistema de franquicia, tan sólo hace falta estudiar su historia y presente bajo el prisma adecuado.

¿Y por qué el nombre «franquicia»? Existen varias hipótesis acerca de su origen etimológico. A través de los siglos, el Camino de Santiago ha sido la ruta que recorren los peregrinos del mundo como lugar de encuentro espiritual, símbolo de fraternidad y conciencia. En Francia surgieron entonces, a lo largo de parte de este camino, agrupaciones favorecidas con privilegios especiales llamadas «franquicias». Esto debido a que el gentilicio germánico «franco», de los conquistadores de la Galia, se había popularizado ya como sinónimo de libre, exento y noble.

Otra hipótesis nos remite a la Edad Media, tiempo en el que un soberano podía otorgar privilegios a sus súbditos mediante «cartas francas», en francés *charte octroyée*, gracias a las cuales estos súbditos podían realizar actividades como la pesca y la caza en determinadas zonas del reino, restringidas para otros. A dichas autorizaciones se las llamaba *franc*. La Iglesia, por cierto, solía también valerse de la concesión de autorizaciones similares a propietarios de tierras para la recaudación de diezmos a cambio de una comisión.

El origen de la franquicia moderna, en cambio, se le atribuye formalmente a Benjamin Franklin, uno de los padres de la patria de Estados Unidos, conocido también como un genio inventor

en las esferas científica y musical. En el año 1731, 45 años antes de la fundación de la república, Franklin diseñó un esquema de producción y distribución de su publicación —la *Gaceta de Carolina del Sur*—, el cual articuló con gran éxito el sistema de franquicia tal como hoy lo conocemos, siendo su imprenta la primera franquicia moderna. Cuenta la historia que, sin este sistema, Franklin probablemente no hubiera podido mudarse a Francia, gracias a lo cual consiguió el apoyo necesario para la independencia estadounidense.

Pero no sería hasta el siglo XIX cuando la palabra *franquicia* resurgiría bajo un concepto más similar al que hoy conocemos. En el año 1858, y a las puertas de la guerra civil estadounidense, Isaac Singer, el inventor de la máquina de coser, tuvo dificultades para comercializar su invento por dos motivos: el primero, que sus clientes debían aprender a usar la máquina antes de comprarla; y, el segundo, la falta de capital para la financiación de la producción en grandes cantidades. La respuesta la encontró en el desarrollo del Centro de Costura Singer, ofreciendo luego los derechos a hombres de negocios, quienes vendían la máquina y enseñaban a los clientes a utilizarla.

Posteriormente, corporaciones como Coca-Cola y General Motors comenzaron a utilizar las dinámicas de este sistema para la fabricación y distribución de sus productos, al mismo tiempo que miles de soldados estadounidenses volvían a casa de la Segunda Guerra Mundial buscando reincorporarse a la economía nacional. El crecimiento poblacional y el aumento del poder adquisitivo generaron una fuerte demanda de nuevos productos, con lo que se daba el clima idóneo para el explosivo desarrollo de la franquicia moderna.

Etapas evolutivas

Hablar de franquicias es hablar de mercados, pues son éstos los reguladores naturales de la oferta, pudiendo llevar un sistema a escala global o depurarlo sin contemplación alguna. Hablar de mercados es hablar también de evolución. En este sentido, pode-

mos decir con un alto grado de certeza que los mercados occidentales han transitado tradicionalmente a través de etapas evolutivas en referencia al desarrollo, oferta y demanda del sector franquicias. Si pretendemos ser agentes de cambio, debemos comprender tanto las dinámicas del sistema de franquicia como los ciclos de los mercados.

Existen, desde luego, excepciones a la regla, pero hemos sido testigos de realidades y dinámicas que manifiestan un claro ciclo de evolución de los mercados y del sector franquicia a nivel internacional. A continuación explicamos las etapas de la evolución del sector en España, cada una de las cuales hemos tratado de encasillar en espacios de veinte años, dentro de un contexto europeo y producto de una innegable influencia estadounidense.

Primera etapa: décadas de 1960 y 1970

A nivel global, fueron tradicionalmente las franquicias de *fast food* estadounidenses las que dieron vida al sector en la edad moderna. Estos gigantes de la industria del *food & beverage* norteamericano han sido, más que marcas, epítomes de civilidad y estatus y operan a través de grandes cadenas logísticas, millonarios presupuestos de publicidad y poderosas corporaciones con portafolios multimarca. Esta primera etapa se ejemplifica con marcas como KFC y Pizza Hut, puntas de lanza del *franchising*. Aterrizaron en España en 1971 y 1980, respectivamente, y son propiedad, junto con Taco Bell, de Yum! Brands, Inc. (antes división de PepsiCo), con sede en Kentucky. Otras marcas ligadas a esa ola son Burger King y McDonald's, las cuales ingresaron al mercado español en 1975 y 1981, respectivamente.

En España, sin embargo, la primera exposición al sistema surgió en la década de 1950, con el sector del automóvil y la fundación de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT), que utilizó una licencia de la italiana FIAT, y luego gracias a cadenas francesas de tiendas para lanas de labores, ropa de hogar y lana, destacando entre estas Pingouin, Esmeralda, Descamps y

Rodier, así como a la holandesa de supermercados Spar, en 1959. Entre 1965 y 1970 tuvo lugar el arraigo de la franquicia en Europa, creándose entonces la European Franchise Federation (EFF). Luego algunos conceptos nacionales asumirían el modelo, como Santiveri y Pronovias, pero es a partir de la mitad de la década de 1970 cuando comienza el espaldarazo definitivo de la franquicia en España, con la llegada de algunas franquicias europeas y, especialmente, estadounidenses. Otra sería, en cambio, la historia del sector en el Reino Unido, donde fueron las marcas estadounidenses las que implantaron el sistema, con franquicias como Wimpy, ServiceMaster, Mr. Softee, Lyons y KFC, esta última en 1964, lo que constituyó su desembarco en el continente. El sistema alcanzó entonces cierto éxito, que se frenó en toda Europa a finales de la década debido a presiones económicas.

Las marcas estadounidenses de esta ola modelaron las dinámicas de oferta y demanda de Europa y operaron, además, como agentes de la cultura *pop*; salvo algunas excepciones en cuanto a mercados y categorías, no hubo mayor resistencia a esta invasión. En esta línea, la negociación entre franquiciador y franquiciado fue casi nula; ésta fue, en parte, la razón por la cual las franquicias de esta etapa no tuvieron éxito en el continente. Por un lado, había empresarios que no conocían los sistemas, y, por otro, franquiciadores que no entendían los mercados.

Segunda etapa: décadas de 1980 y 1990

Aparecen los primeros intentos de franquiciamiento de marcas locales como reacción al ingreso de marcas extranjeras. Típicamente, son los negocios de éxito los que, testigos de la explosiva expansión de las franquicias extranjeras, adoptan el modelo, aunque sin mayor estrategia y con poco éxito. En esta etapa las empresas locales, usualmente familiares, se apoyaban en los hábitos de consumo de la población y no en la gestión de una experiencia de consumo, un concepto y la construcción de una marca. Por ello no tenían mayor posibilidad ante marcas internacionales implantadas en el territorio, las cuales continuaban en franca expansión.

Las cifras muestran esta evolución. En la década de 1960 había apenas dos cadenas españolas y en la de 1970, 19 cadenas; diez años más tarde, en 1980, la cifra había ascendido a 47, y desde entonces se experimentaría una acelerada progresión, que llega hasta las 77 cadenas de franquicias en 1985. En los años setenta múltiples sistemas de renombre empezaron a abrir establecimientos en Europa, pero fue hacia el final de la década de 1980 y principios de la de 1990 cuando las franquicias realmente comenzaron a expandirse en Europa. Así, marcas como Carrefour, de Francia, The Body Shop y Tie Rack, de Reino Unido, y Jani-King y Domino's, de Estados Unidos, abrieron múltiples unidades en distintos países a través del continente y ocuparon importantes espacios de mercado en diversas categorías. Así pues, en 1995 la nómina de franquiciadores activos se elevaba a 281, con un total de 24.500 establecimientos —6.000 propios y 18.500 franquiciados—, y se registró un especial auge de las franquicias de alimentación, restauración y moda.

En esta coyuntura, las marcas locales españolas afrontaron, además, la tarea de ponerse al día con los nuevos hábitos de consumo asimilados por los consumidores. Algunas de éstas, sin embargo, lograron despegar, como fue el caso de la marca de comercio minorista Don Algodón, en los años ochenta. El sistema, sin embargo, había sembrado su semilla, sentando dinámicas de mercado que activarían los mercados de una manera sin precedentes desde la Segunda Revolución Industrial.

Tercera etapa: décadas de 2000 y 2010

En una tercera etapa las marcas locales comienzan, aunque lentamente, a profesionalizarse y las franquicias informales van siendo depuradas por el mismo mercado y, en muchos casos, por redes de franquiciados descontentos. Empiezan a surgir, entonces, sistemas locales profesionales y éstos crecen a nivel nacional, conviviendo y compitiendo con los de marcas extranjeras.

El despegue de la franquicia se produjo, como mencionamos, en los años ochenta, cuando el modelo empezó a expandirse en

España. En 1990 contábamos con 195 franquiciadores y cinco años más tarde con casi 300. Fueron, sin embargo, las primeras dos décadas del nuevo milenio las que promoverían un crecimiento exponencial, en el que tuvieron un papel esencial tanto las ferias de franquicias, como la AEF. El conocimiento del sector se masificó, por un lado, y, por otro, se reguló. En el caso de las ferias, la de Valencia se convirtió en una de las más representativas a nivel mundial; en el de la AEF, la asociación no sólo nutrió la institucionalidad del sector en España, sino en otros muchos países. Todo esto, a pesar de la crisis económica. En los años del 2008 a 2013, el sector se vio reforzado y la cantidad de locales creció un 1,4 y un 2,6 por ciento el empleo. A su vez, la facturación pasó de 11.421 millones de euros en 2001 a 26.154,3 millones en 2019, es decir, 14.733,3 millones más en estos años.

No obstante, esta etapa suele mostrar los dolores de la internacionalización, los que España ha padecido. La baja sofisticación de un mercado que se desarrolla hacia dentro genera sistemas débiles, más similares a un modelo de licencia que de franquicia, cuya relativa conveniencia suele ser fatal. Tal es el caso de enseñanzas que, pensando que el idioma obvia la distancia cultural e incluso las regulaciones locales, se han estrellado estrepitosamente contra la latinoamericana y la anglosajona. En la primera, por sobreestimar la valía de un contrato en una región donde un papel no vale nada; en la segunda, por subestimar las leyes en una nación que vive del litigio.

Cuarta etapa: décadas de 2020 y 2030

Hoy en día en España estamos viviendo esta etapa evolutiva, una que se desarrolla en un entorno complejo, por decir lo menos. En esta última etapa, el sector se consolida y profesionaliza, el mercado madura y depura sistemáticamente la oferta informal, dando una posición elevada a los conceptos que mejor se alinean con el nuevo consumidor y que apuestan por el sistema de franquicia profesional. Asimismo, predominan las enseñanzas locales, superando en número a las extranjeras, aunque no necesariamente en

cantidad de unidades. También comienza la internacionalización del sector, aunque, a diferencia de la etapa anterior, en ésta las enseñanzas nacionales empiezan a invertir en sus sistemas y en tecnología, y empiezan a mirar con seriedad más allá de sus fronteras.

Por otro lado, en esta etapa las ferias suelen perder su relevancia, lo que en nuestro caso se ha acentuado por la crisis sanitaria sufrida en los últimos años. Al margen de ésta, sin embargo, las redes, cada vez más sólidas, buscan perfiles de franquiciados más robustos, los que son esquivos a este tipo de eventos. Y en el caso de las instituciones profranquicias, algunas pierden legitimidad, mientras otras la ganan, como es el caso de la AEF. Gracias a esta institución veremos luego la dimensión del sector en la actualidad, por lo que no ahondaremos en la cuestión aquí.

En esta etapa se produce, también, un nuevo intento de marcas internacionales por ingresar a los mercados, aunque en los procesos de *due diligence* suele ser ya el candidato quien posee un mayor poder de negociación, particularmente si cuenta con ciertas capacidades e infraestructuras que ofrecer. En un mercado en el cual los operadores locales priorizan el desarrollo de sus propias marcas, la oferta de marcas extranjeras sobrepasa la demanda por parte de operadores calificados. Hoy España posee un sector franquicia desarrollado, pero poco evolucionado, por lo que estas décadas serán vitales para la industria y el sistema que tanto queremos. Y, sobre todo, para demostrar a las generaciones anteriores que la marca española sí viaja.

El emprendimiento y la franquicia

Desde la década de 1950, la franquicia moderna comienza a impactar en los mercados internacionales de manera profunda e inevitable. Este milenar sistema se presenta así en nuestra era no sólo en la manera en que la empresa opera y crece, sino en cómo el ser humano sobrevive y asciende socialmente mediante el emprendimiento. España, ciertamente, no fue la excepción a esta realidad; hoy, es protagonista. En nuestro mercado, el 99,9 por ciento del tejido empresarial se encuentra formado por pequeñas

y medianas empresas (pymes), que son la piedra angular de la economía real española.

Surge, entonces, la pregunta: ¿qué es exactamente un emprendedor? El nuevo arquetipo del emprendedor lo encarna el sujeto que emprende no sólo por un inherente instinto de supervivencia, sino por una necesidad de trascender y difundir sus ideales. Por otro lado, el mundo de hoy y los *millennials* elevan la figura del emprendedor a una dimensión casi mítica. El emprendedor es el héroe de nuestro tiempo, una individualidad resiliente y autosuficiente dispuesta a cambiar el mundo o morir en el intento; desde Jack Ma hasta Malala.

Al buscar el significado de la palabra *emprendedor* en sí, el término deriva de la voz castellana *emprender*, del latín *in* ('en') y *prendere* ('coger, tomar'), e ilustra las acciones de los grandes aventureros y conquistadores que se apropiaron del rumbo de la historia con sus mentes y, sobre todo, sus espadas. Personajes del calibre de Cristóbal Colón y Elon Musk, guardando las distancias, pueden ser considerados como emprendedores.

En 1732, el *Diccionario de autoridades* —primer diccionario de la lengua castellana— definió al «emprendedor» como alguien que «se determina a hacer y ejecutar con resolución y empeño alguna operación considerable y ardua». Este sentido está ligado a *entrepreneur*, vocablo francés del siglo xvi que luego adoptarían los estadounidenses. Posteriormente, en el siglo xviii, el significado se extendió para incluir a constructores de puentes, caminos, palacios y catedrales, y básicamente a cualquiera que materializara sus visiones usando piedra y grava.

Sin embargo, en 1755 el sentido de la palabra cambió definitivamente cuando un profético economista irlandés radicado en París, de nombre Richard Cantillon, la usó para describir «la voluntad o capacidad de enfrentar la incertidumbre». Este personaje postuló que el resultado de toda actividad es incierto y, por ende, implica un riesgo, siendo justamente la persona dispuesta a asumir dicho riesgo con la esperanza de una recompensa futura quien personifica al *entrepreneur*. En este sentido, el emprendedor se constituye como un «tomador de riesgos». El éxito de Cantillon se debió a que fue el primero en asociar los conceptos

de *incertidumbre* y *riesgo*, superando la evidente y omnipresente dificultad que yace en toda acción humana que valga la pena recordar. Y es que el emprendimiento sin incertidumbre y, por ende, sin riesgo, no es —o por lo menos no debería ser considerado— emprendimiento.

Posteriormente, el economista Joseph Schumpeter propondría que las innovaciones son el motor del crecimiento económico y que quienes implementen ese cambio de manera práctica serían, ni más ni menos, los emprendedores. En el epicentro del pensamiento de Schumpeter el emprendedor no sólo innova, sino que crea plataformas de bienestar para el futuro. Por ello, podría decirse que Henry Ford llegó a ser un emprendedor no en 1903, cuando comenzó a producir automóviles, sino en 1908, cuando lanzó el Modelo T e introdujo la producción en línea, revolucionando así la industria y la vida en Estados Unidos. Sólo un teórico o un demagogo mediría el emprendimiento en términos de acumulación de riqueza y no en términos del camino que se recorre, las brechas que se superan y el impacto que se logra. Y si bien es interesante cómo la conceptualización de lo que es un emprendedor ha venido cambiando a lo largo de los siglos —pasando de personificar desde implacables caudillos y futuristas constructores hasta irresistibles pensadores y exitosos hombres de negocios—, algo que queda claro acerca de esta palabra es que resume la vehemencia nietzscheana de superhombres cuya perseverancia y temple se han convertido, o se convertirán, en rasgos vitales para el futuro de la especie.

Hoy el emprendimiento es una realidad a nivel global y proporciona un aporte significativo al desarrollo económico de las naciones. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las nuevas empresas son importantes impulsores económicos que crean riqueza y empleos. En las economías de la OCDE la gran mayoría de las empresas (entre el 70 y el 95 por ciento) son microempresas, es decir, empresas con menos de diez personas empleadas. Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, actualmente hay más de 2,9 millones de empresas en España, de las cuales 4.977 se categorizan como grandes (250 o más asalariados); éstas constituyen el

0,17 por ciento de las empresas en el país y aportan 5.873 millones de empleos. Por otro lado, las pymes (1 a 249 asalariados) constituyen el 44,6 por ciento de las empresas en España y dan empleo a 8,9 millones de personas. Del total de pymes, las microempresas (1 a 9 asalariados) constituyen el 38,5 por ciento, mientras que el resto (10 a 249 asalariados) suman el 6,2 por ciento. Las pymes sin asalariados suman 1.616 millones de empresas y constituyen el 55,2 por ciento de las empresas en nuestro país.

El nacimiento de nuevas empresas es un indicador clave del dinamismo empresarial y refleja, además, una dimensión poderosa del espíritu de un país. Como mencionamos, las nuevas empresas son motores clave del crecimiento debido a la creación de empleos, así como también al efecto de mejora de la productividad asociado con un ritmo de entrada y salida de empresas. De acuerdo con la OCDE, la creación de empresas que no tienen empleados es superior a la de empresas con empleados en la mayoría de los países. A su vez, el cierre de empresas es una parte integral del fenómeno del emprendimiento. Además, el seguimiento de la tasa de cierre de las empresas del mercado, en el tiempo y entre países, ayuda a entender el impacto de los ciclos económicos en el emprendimiento, así como los posibles impactos de la «destrucción creativa». Las tasas de cierre para las empresas sin asalariados son más altas que para las que tienen empleados, lo que refleja la usual precariedad de las primeras.

Por otro lado, cabe destacar ciudades como Berlín, París, Ámsterdam y Londres, las cuales tradicionalmente han ostentado la posición de *hubs* del emprendimiento en Europa. Berlín, considerada la capital europea de la tecnología, registra una *start-up* cada veinte minutos. Y Londres, epicentro del emprendimiento europeo como miembro de la Unión Europea, aún no refleja síntomas negativos producto del Brexit. Asimismo, podemos también ver vida emprendedora más allá de estas ciudades y mencionar, por ejemplo, a Múnich, Zúrich, Lisboa y Copenhague, así como a Madrid y Valencia, cuyos contextos son prometedores. En este sentido, a pesar de que España está por debajo de la media europea en la Tasa de Actividad Emprendedora (o TEA, por sus

siglas en inglés) Madrid está viviendo una ola de emprendimiento producto de una nueva ola de migración latinoamericana, mientras que Valencia, con sus incubadoras y aceleradoras, aspira a convertirse en el Silicon Valley español.

En medio de esta coyuntura, hoy el sistema de franquicia ofrece a los españoles no sólo una fórmula de éxito empresarial, sino un camino hacia la movilidad económica y el bienestar. Hoy la franquicia se erige como el mecanismo de apalancamiento más puro que existe e impacta no sólo en nuestra economía, sino también en nuestra manera de percibir y abordar la realidad que vivimos. Y si bien el sector requiere dar un salto cuántico en múltiples aspectos y dimensiones, las bases están dadas, especialmente para los emprendedores de cuna. Uno de éstos es nuestro amigo Pablo Nuño, fundador y CEO de Manolo Bakes, una de las marcas más *trendy* del ecosistema madrileño de la restauración organizada, con la cual venimos trabajando y dando los primeros pasos en pos de su internacionalización. Y a pesar del éxito, tras sólo cuatro años y cuarenta aperturas, este *founder* no quiere quedarse quieto; y, en efecto, no podría, aunque quisiese. Es ésta la vida del emprendedor, de la cual también nosotros somos testigos. Pablo, quien hoy participa en al menos otros tres emprendimientos, resalta la importancia de la formación y del rodearse de personas competentes y con experiencia. «En el emprendimiento no basta con una buena idea, pues la preparación física y mental ejerce un papel relevante. Uno de los factores que considero clave para poder prosperar consiste en tener una mente curiosa, reflexiva y abierta. Y cuando compartes y aprendes con personas que te aportan a todos los niveles, sólo puedes disfrutar del camino», sentencia el joven meteoro.

En esta línea y según nuestro amigo Denis Séguier, copresidente de la EFF y vicepresidente de la Fédération Française de la Franchise (FFF), la federación europea se esfuerza en promover la franquicia entre los jóvenes emprendedores que inician su camino, especialmente en un mundo en constante aceleración y cambio. «Debemos continuar con esta dinámica, puesto que los modelos de franquicia están en línea con las expectativas de las nuevas generaciones y cada vez son más los jóvenes que eligen

este sistema para desarrollar su carrera profesional», asegura el líder gremial.

¿Y qué nos depara el futuro? Reconocer o, mejor dicho, anticipar las tendencias en diferentes industrias es un talento que pocos poseen. Uno de los iluminados en este campo es el famoso inversor y gurú de los negocios Warren Buffett, quien es también accionista de la icónica franquicia estadounidense de postres helados Dairy Queen. Conocido como «el Oráculo de Omaha», Buffett nos dice que todo sector de productos y servicios evoluciona con base en ciclos. Quienes los intuyen antes que los demás son aquellos a los que conocemos como multimillonarios. Esto lo dijo, de cierta manera, Charles Darwin en *El origen de las especies* cuando expuso que no es el más grande ni el más fuerte el que sobrevive, sino el que mejor logra adaptarse a los cambios del entorno. Anticipar tendencias y adaptarse al entorno, entonces, son las claves para ser un emprendedor exitoso en el mundo de las franquicias.

Principales sectores en la franquicia

«La industria global de franquicias importa», afirma nuestro amigo W. Eric Johnson, director global de programas de franquicia del U.S. & Foreign Commercial Service. Para entenderlo, según el funcionario, basta con observar el nivel de contribución de las franquicias al impacto económico y el empleo en un país. La producción económica de la franquicia no tiene comparación con otros sectores de la economía en la mayoría de los mercados más desarrollados, y se están logrando ganancias significativas en países en desarrollo. La industria es un catalizador para generar riqueza generacional, y la diversidad e inclusión de las franquicias se desarrolla en países de todo el mundo donde los franquiciados a nivel mundial marcan la diferencia al contribuir a sus comunidades con empleos, educación e infraestructura a través de sus inversiones.

Según un informe acerca de las ventas globales a nivel sistema de las quinientas mayores cadenas estadounidenses del

año 2022, elaborado por la publicación *Franchise Times*, el top 20 de estas marcas vende anualmente un total combinado de 467,4 *billions* de dólares y suma un total de 309.022 locales. Sí, *billions*, con «b», cifra importante, considerando que un billón equivale a 1.000 millones para los estadounidenses. Y de este grupo de marcas, las primeras dos representan el 44,4 por ciento en términos de ingresos, con una venta anual combinada de 207,6 «billones» de dólares, y el 38,3 por ciento en términos de locales, con una cantidad combinada de 118.444 unidades.

El exclusivo ranking lo encabeza McDonald's, con 112.500 millones en ventas y 40.031 locales, seguido por 7-Eleven, con 95.100 millones y nada menos que 78.413 locales. En este sentido, la marca de Ronald McDonald es la indiscutible ganadora de la categoría de la comida rápida, frente a otras como KFC, Burger King, Domino's, Subway, Chick-fil-A, Taco Bell, Pizza Hut, Wendy's, Dunkin' y Tim Hortons, que también forman parte del top 20. La marca pionera de supermercados que conocemos muy de cerca, hoy en manos japonesas, por otro lado, lidera holgadamente el comercio minorista, frente a Ace Hardware y Circle K, que pasan también el corte.

Asimismo, es interesante resaltar que un total de 95 marcas alcanzan ventas globales de al menos mil millones de dólares, y otras 13 se acercan superando los 900 millones, entre las que se encuentra Marco's Pizza, la cual hoy ya habría alcanzado esta barrera. Dentro de este centenar de gigantes, podemos también notar que la cantidad de marcas de la industria de alimentos y bebidas es similar a la de servicios, lo que muestra el claro nivel de desarrollo de los sistemas del *franchising* estadounidense. Dentro de la primera, el *quick service* domina, mientras que, dentro de la segunda, el *hospitality* lo hace. El gran perdedor en términos de enseñanzas, sin duda, es el *retail* en sus distintos tipos. Finalmente, cabe notar que tan sólo una fracción de los cien mayores sistemas tiene presencia en España. A continuación, la lista de los veinte sistemas más relevantes del ranking, la cual ofrece una perspectiva global de la industria.

Tabla 1. Ranking del top 20 marcas según ventas globales

| POSICIÓN | NOMBRE | VENTAS DEL SISTEMA | UNIDADES TOTALES |
|----------|---------------------------|--------------------|------------------|
| 1 | McDonald's | 112.500.000.000 \$ | 40.031 |
| 2 | 7-Eleven | 95.100.000.000 \$ | 78.413 |
| 3 | KFC | 31.365.000.000 \$ | 26.934 |
| 4 | Burger King | 23.450.000.000 \$ | 19.247 |
| 5 | Ace Hardware | 22.386.805.955 \$ | 5.583 |
| 6 | Domino's | 17.779.000.000 \$ | 18.848 |
| 7 | Subway | 17.500.000.000 \$ | 37.147 |
| 8 | Chick-Fil-A | 17.090.000.000 \$ | 2.709 |
| 9 | RE/MAX | 16.130.000.000 \$ | 8.964 |
| 10 | Circle K | 15.236.410.066 \$ | 11.154 |
| 11 | Keller Williams | 13.581.330.486 \$ | 1.088 |
| 12 | Taco Bell | 13.280.000.000 \$ | 7.791 |
| 13 | Pizza Hut | 12.955.000.000 \$ | 18.381 |
| 14 | Wendy's | 12.507.300.000 \$ | 6.949 |
| 15 | Dunkin | 11.403.438.841 \$ | 12.957 |
| 16 | Marriott Hotels & Resorts | 7.675.000.000 \$ | 700 |
| 17 | Hampton by Hilton | 7.650.000.000 \$ | 2.765 |
| 18 | Hyatt | 6.700.000.000 \$ | 1.054 |
| 19 | Holiday Inn Express | 6.575.000.000 \$ | 3.016 |
| 20 | Tim Hortons | 6.526.000.000 \$ | 5.291 |

Fuente: <<https://www.franchisetimes.com/top-500-2022/>>.

Con el fin de dar perspectiva sobre el nivel de escalabilidad y poderío de estas megamarcas globales, consideremos algunas de las marcas europeas más grandes y globales de todas. ¿Cuántas de ellas alcanzan o superan los mil millones de euros en ventas a nivel sistema? Si bien esta información no ha sido compilada por ninguna entidad de manera fidedigna, podemos afirmar que muy pocas enseñas españolas serían parte de dicho ranking. Éste, cabe mencionar, estaría liderado por Zara, la primera y principal marca del grupo Inditex, propiedad del empresario Amancio Ortega. Zara generó en 2021 ingresos por más de 1.500

millones de euros en España, mientras que el portafolio de marcas del grupo generó ingresos por alrededor de 27.700 millones de euros a nivel global. Más adelante, trataremos el caso Zara y de su poco conocido sistema de franquicia a nivel internacional.

Sí tenemos, en cambio, visibilidad sobre la dimensión de los principales grupos operadores de restauración en España. A continuación mostramos un ranking producto del Censo Alimarket de Restauración Organizada en el país. Claramente, son los franquiciados maestros de marcas estadounidenses aquellos que han logrado mayor tamaño; esto sería producto no sólo de la alta escalabilidad de sus sistemas, sino también de las *best practices* que observan. Como siempre decimos, invertir en un sistema de franquicias profesional paga.

Tabla 2. Ranking de grupos de restauración organizada en España (núm. de locales de marcas propias o en masterfranquicia a 10-10-2022)

| | |
|----------------------------|-------|
| Alsea Iberia | 1.033 |
| Restaurant Brands Iberia | 975 |
| Food Delivery Brands Group | 716 |
| Restalia | 587 |
| McDonald's | 568 |
| Avanza Food | 415 |
| Granier | 310 |
| Comess Group | 275 |
| Amrest Holdings | 245 |
| Yum! Brands - KFC | 218 |
| Bertiz | 217 |
| Áreas | 212 |
| Foodbox-Lateral | 208 |
| Rodilla | 204 |
| Grupo Ibersol | 187 |

Fuente: Censo Alimarket de Restauración Organizada.

A continuación, mostramos también un ranking elaborado por Publicaciones Alimarket en cuanto a las ventas (en millones de euros) de los principales grupos operadores de restauración organizada españoles en España y en el extranjero. Lo interesante de este ranking, más allá de las magnitudes, es ver el comportamiento de sus ingresos antes, durante y después de la pandemia. Esto evidencia la resiliencia del sector, teniendo en cuenta, además, que en 2022 muchos de estos jugadores ya estarían en niveles incluso superiores al 2019.

Tabla 3

| N. | Compañía/Grupo | 2019 | 2020 | 2021 | % 21/19 | N.º Locales marcas propias 2021 |
|-----------|--|----------|--------|-----------------|----------|---------------------------------|
| 1 | Food Delivery Brands Group, S. A. - Grupo | 1.253,70 | 997,50 | 1.133,60 | -9,58 % | 2.552 |
| 2 | McDonald's España - Restaurantes McDonald's, S. A. | 1.165 | 804 | 1.000 | -14,16 % | 557 |
| 3 | Restaurant Brands Iberia, S. A. - Grupo RB Iberia | 1.150 | 890 | 1.000 | -13,04 % | 933 |
| 4 | Alsea Iberia - Food Service Project, S. A. (1) | 763,80 | 537,40 | 641,40 | -16,03 % | 1.016 |
| 5 | Restalia Holding - Eurorestalia Holding, S. L. | 350 | 260 | 300 | -14,29 % | 752 |
| 6 | KFC Restaurants Spain, S. L. | 250 | 155 | 210 | -16 % | 262 |
| 7 | Granier - Consupan, S. L. | 201 | 147 | 190 | -5,47 % | 318 |
| 8 | Avanza Food - Eating Group Ventures, S. A. | 227 | 160 | 190 | -16,30 % | 419 |
| 9 | El Corte Inglés, S. A. - División Restauración | 200 | 122 | 150 | -25 % | 134 |
| 10 | Amrest Holdings S. E. (2) | 171,20 | 87,08 | 107,80 | -37,03 % | 242 |
| 11 | Comess Group de Restauración, S. L. | 82 | 75 | 100 | 21,95 % | 373 |
| 12 | Ikea Ibérica, S. A. - Ikea Food | 68 | 49,70 | 96,90 | 42,50 % | 18 |

| N. | Compañía/Grupo | 2019 | 2020 | 2021 | % 21/19 | N.º Locales marcas propias 2021 |
|----|---|-------|-------|------|---------|--|
| 13 | Goiko - Internationalburgerco, S. L. | 92,93 | 81,48 | 95 | 2,23 % | 95 |
| 14 | Rodilla Sánchez, S. L. - Grupo | 120 | 80 | 90 | -25 % | 204 |
| 15 | Áreas, S. A. - Grupo (3) | 250 | 118 | 90 | -64 % | 226 |

Fuente: Censo Alimarket de Restauración Organizada.

En este sentido y a nivel de la industria del *franchising* estadounidense, y según información publicada por la International Franchise Association (IFA), institución de la cual somos orgullosos miembros y embajadores, y FRANdata, entre sus categorías, la de *food & beverage* representa el 28,4 por ciento de los locales, el 58,1 por ciento de los puestos de trabajo y el 42,7 por ciento de los ingresos. La subcategoría de *quick service*, a su vez, es responsable del 85,4 por ciento de los locales y del 78,3 por ciento de los ingresos de la categoría, versus los restaurantes de mesa o *full service*, como el *casual* y el *fine dining*, y el tan de moda *fine casual*, de los cuales hablaremos más adelante. Y si bien las franquicias de alimentos y bebidas están perdiendo terreno año a año frente a las franquicias de servicios, éstas siguen creciendo año a año, tanto a nivel de locales comerciales como de empleos e ingresos.

Ciertamente, las marcas del continente tienen aún un largo camino por recorrer en términos de masa crítica y *footprint* global, oportunidad que trataremos en este capítulo y a lo largo de todo el libro. Más adelante, en el Capítulo 7, ahondaremos en el controvertido tema de la internacionalización y trataremos, sin ningún misticismo, nuestra experiencia y visión en cuanto oportunidades y retos, así como estrategias y hojas de ruta.