



Universidad de Oviedo



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO

2022-2023

TRABAJO FIN DE GRADO

MULTIFRANQUICIA EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

LUCÍA SUÁREZ SEVARES

OVIEDO, mayo de 2023



Universidad de Oviedo

DECLARACIÓN RELATIVA AL ARTÍCULO 8.3 DEL REGLAMENTO SOBRE LA ASIGNATURA TRABAJO FIN DE GRADO

(Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo)

Yo Lucía Suárez Sevares con DNI

DECLARO

que el TFG titulado *Multifranquicia en el sector hotelero español* es una obra original y que he citado debidamente todas las fuentes utilizadas.

24 de mayo de 2023



MULTIFRANQUICIA EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado se centra en analizar el crecimiento empresarial a través de franquicias en el sector hotelero español. El objetivo de este estudio es comprobar que las nuevas formas de crecimiento y la relevancia del fenómeno de la multifranquicia también existen en España. Inicialmente, se realiza una revisión teórica de las franquicias para comprender la razón de su existencia y los diferentes tipos. A continuación, se procede al análisis de los datos recopilados desde 2018 hasta la actualidad, para identificar las tendencias observadas durante ese período. Este estudio resulta especialmente relevante debido a la ausencia de investigaciones previas en España sobre este tema. Además, se busca establecer comparativas con las tendencias observadas en un país como Estados Unidos, donde el modelo de franquicia es ampliamente adoptado, con el objetivo de identificar posibles similitudes.

MULTIFRANCHISE IN THE SPANISH HOTEL SECTOR

ABSTRACT:

This Final Degree Project focuses on analyzing business growth through franchises in the Spanish hotel sector. The objective of this study is to verify that new forms of growth and the relevance of the multifranchise phenomenon also exist in Spain. Initially, a theoretical review of franchises is conducted to understand the reasons for their existence and the different types. Subsequently, the analysis of data collected from 2018 to the present is carried out to identify the trends observed during that period. This study is particularly relevant due to the absence of previous research in Spain on this topic. Furthermore, comparisons are sought with trends observed in a country like the United States, where the franchise model is widely adopted, in order to identify possible similarities.



INDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 2. ANÁLISIS TEÓRICO | 5 |
| 2.1 Qué es la franquicia | 5 |
| 2.2 Por qué existen las franquicias | 6 |
| <i>2.2.1 Escasez de recursos</i> | <i>6</i> |
| <i>2.2.2 Motivación y autoselección</i> | <i>6</i> |
| <i>2.2.3 Otras razones</i> | <i>7</i> |
| 2.3 Qué es el MUF (multi-unit franchising) | 8 |
| 2.4 Tipos de MUF | 9 |
| 2.5 Por qué existen las multifranquicias | 11 |
| 2.6 Qué es la franquicia multimarca, multisistema y multirol | 13 |
| 3. ANÁLISIS EMPÍRICO | 15 |
| 3.1 El sector hotelero en España y sus franquicias | 15 |
| 3.2 Situación en EE. UU. | 15 |
| 3.3 Análisis empírico del sector hotelero en España | 17 |
| <i>3.3.1 Análisis de los datos de 2018</i> | <i>17</i> |
| <i>3.3.2 Análisis de los datos de 2023</i> | <i>21</i> |
| <i>3.3.4 Análisis comparativo</i> | <i>27</i> |
| 4. CONCLUSIONES | 30 |
| 5. BIBLIOGRAFÍA | 32 |



1. INTRODUCCIÓN

El sector hotelero en España ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, convirtiéndose en un pilar fundamental de la economía del país. En este contexto, las franquicias han surgido como una forma de expansión y desarrollo empresarial que ha transformado la industria hotelera, habilitando la creación de redes hoteleras de gran envergadura. Según los datos del INE, en 2018 el sector turístico representó el 12,4% del PIB y, dado que el sector hotelero es una parte importante de la industria turística, es razonable inferir que este sector ha contribuido considerablemente a ese porcentaje.

En el ámbito del crecimiento empresarial basado en franquicias, se han observado cambios significativos a lo largo del tiempo. La literatura especializada ha destacado una evolución desde el modelo de franquicia única (SUF) hacia el modelo de multifranquicia (MUF). Sin embargo, en la actualidad, se aprecia una transformación hacia modelos más complejos, como la franquicia multimarca (MBF), la franquicia multisistema (MSF) y la franquicia multirol (MRF). Estos cambios reflejan la adaptabilidad y la búsqueda de nuevas estrategias por parte de las empresas franquiciadoras para aprovechar oportunidades de crecimiento y diversificación en el mercado.

Hasta la fecha, los datos disponibles sobre el crecimiento de las franquicias se centran en Estados Unidos. En el caso de España, no se ha realizado ningún análisis exhaustivo que aborde específicamente este tema. Esto indica una brecha de información en cuanto a la comprensión y evaluación del crecimiento de las franquicias en el contexto español. Por lo tanto, existe la necesidad de llevar a cabo un estudio que examine y analice el panorama de las franquicias en España, con el fin de obtener una visión más completa y precisa de su desarrollo en el país.

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es analizar un modelo de crecimiento empresarial basado en la franquicia, concretamente en el sector hotelero español. Primero, se pretende determinar si el crecimiento de un sector puntero como el hotelero en España sigue los modelos que se han detectado en la literatura y, segundo, si el patrón es similar al de EE. UU.

La contribución de este TFG es resolver esta ausencia de información sobre la forma de crecimiento en el sector hotelero ya que hasta el momento no se ha realizado ningún estudio previo en España que aborde específicamente el crecimiento y desarrollo de las franquicias en el sector hotelero. Por lo tanto, la investigación proporciona datos concretos y confirma su importancia.

La estructura del trabajo es la siguiente:

En primer lugar, se realiza una exposición teórica de los conceptos ligados a la franquicia con el fin de obtener una comprensión sólida de su marco conceptual y teórico. Se examinarán los principales conceptos, como la relación entre franquiciador y franquiciado, los derechos y obligaciones de ambas partes, y los elementos clave que conforman un contrato de franquicia.

Posteriormente, se lleva a cabo un análisis detallado del panorama actual de las franquicias hoteleras en España. Para ello inicialmente, se analiza con detalle, la base de datos de los alojamientos turísticos existentes en el año 2018 y posteriormente, la que consta como actual. Ambas bases de datos se encuentran recogidas en la plataforma Alimarket, de la biblioteca on-line de la Universidad de Oviedo.

Se explora la presencia y el crecimiento de las principales cadenas hoteleras franquiciadoras en el país, así como sus características de negocio y las marcas con las que operan. Además, se mencionan los rasgos del mercado hotelero español que



han favorecido el desarrollo de las franquicias, como la demanda turística, la competencia y los factores culturales y socioeconómicos.

Asimismo, se abordan los beneficios y desafíos que implican formar parte de una franquicia hotelera en el contexto español. Se analizan los aspectos positivos, como el acceso a una marca reconocida, el respaldo y soporte del franquiciador, así como la optimización de recursos y la reducción de riesgos empresariales. Igualmente, se consideran los desafíos que enfrentan los franquiciados, tales como mantener la pérdida de autonomía, las limitaciones operativas y la necesidad de altos estándares de calidad.

2. ANÁLISIS TEÓRICO

2.1 Qué es la franquicia

El Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, define la franquicia como una modalidad de negocio en el que existe un contrato por el cual una empresa, el franquiciador, a cambio de una contraprestación, cede a otro, franquiciado, el derecho a la explotación de un negocio, aprovechando las ventajas comerciales desarrolladas anteriormente por el primero, para comercializar cierto tipo de productos o servicios con la suficiente experiencia y éxito. Comprende por lo menos:

- El uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato.
- La comunicación por el franquiciador al franquiciado de unos conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular, y
- La prestación continua por el franquiciador al franquiciado de una asistencia comercial, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo; todo ello sin perjuicio de las facultades de supervisión que puedan establecerse contractualmente.

Es, por tanto, una modalidad de negocio en la que el franquiciado “alquila” el concepto de negocio del franquiciador, pagándole dos tipos de contraprestación. Por una parte, una cuota inicial que se entrega a la firma del contrato de franquicia, que es el denominado “canon de entrada” y que varía en función del prestigio de la franquicia y de la formación y asistencia recibida, entre otros aspectos. Por otra parte, el franquiciado paga periódicamente un *royalty* por el uso de la marca y de los servicios del franquiciador, que puede ser un importe fijo, aunque es más frecuente que sea un porcentaje de la facturación anual.

El contrato de franquicia es el principal elemento que rige la relación franquiciador-franquiciado. Contiene los derechos y obligaciones del franquiciador y franquiciado, los pagos que deben efectuar, los términos de rescisión de contrato, la exclusividad territorial, la fijación de los precios y la contratación de suministros, entre otros aspectos de menor importancia. El resultado final debe ser un contrato completo (es decir, que incluya la mayor parte de contingencias posibles), bien definido y equilibrado, refiriéndose por este término a que no exista una posición de abuso de una parte sobre la otra. No obstante, en muchos casos, el diseño del contrato lo realiza el franquiciador y es claramente favorable a este (Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004).

La principal ventaja de este modelo es que el franquiciado empieza su actividad con un nombre comercial ya conocido y un producto o servicio que ha tenido éxito previamente en el mercado. Aprovechando su experiencia, el franquiciador debe ayudar a los futuros franquiciados a la hora de elegir y diseñar los locales comerciales, comprar los equipos, formar al personal y negociar con los proveedores (Cámara de



Comercio de Valencia, 2014). Además, el franquiciado, como empresario, adquiere rápidamente el know-how del negocio, accediendo a un mercado potencial y contando con el apoyo de un soporte técnico y comercial permanente.

Por su parte, el franquiciador consigue un rápido crecimiento e, incluso, internacionalización, sin efectuar una inversión directa relevante, lo que le permite asumir menos riesgos (en términos de locales y relaciones laborales) (Duarte, 2003). Así mismo, otra ventaja fundamental para el franquiciador es que se beneficia del conocimiento local de los franquiciados que, por lo general, es mayor del que ellos disponen. El individuo que se convierte en franquiciado es una persona que reside en la zona geográfica donde se establece la franquicia y que domina el idioma del país en el que opera. Este asume la responsabilidad de implementar la estrategia comercial en ese mercado y aporta su conocimiento y experiencia en la industria y en las particularidades del mercado local (Pérez-Serrabona, 2014).

A nivel económico, la franquicia como modelo de negocio tiene ventajas e inconvenientes para el conjunto de la sociedad (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004). Por una parte, las ventajas están relacionadas con la modernización de las estructuras empresariales, el crecimiento económico, la creación de nuevas organizaciones, un aumento del empleo, promueven la investigación y el desarrollo, posibilita que inexpertos consigan su primer trabajo y que los profesionales consigan nueva tecnología. Sin embargo, también tiene inconvenientes. Por ejemplo, los contratos de franquicia incorporan cláusulas que van en contra de la libre competencia como son las imposiciones de precios, la exclusividad territorial y de distribución, etc.

2.2 Por qué existen las franquicias

2.2.1 Escasez de recursos

La literatura de por qué existen las franquicias es muy extensa. Uno de los argumentos principales para entender la existencia de las franquicias es el financiero. El principal precursor de las franquicias surgió en los Estados Unidos en el siglo XIX debido a la creciente demanda de Singer Sewing Machine Company y *la falta de fondos* para fabricar máquinas de coser. La organización cambió su estructura operativa: los vendedores en lugar de recibir una comisión por ventas ahora ellos pagaban. Se creó de esta forma, en 1851, el primer sistema de concesiones que el mundo haya conocido. Esto fue la llamada franquicia producto o de marca registrada, por la cual esta empresa (franquiciador) gana dinero a cambio de otorgar a otros (franquiciados) el uso y explotación de sus productos bajo el nombre de su marca (Alba Aldave, 2005).

La enseñanza de esta historia de Singer Sewing Machine es que la escasez de recursos financieros de algunas compañías es una de las razones por las cuales surge la modalidad de franquicias. Estas requieren una menor inversión en comparación con otras formas de comercio. Sin embargo, esta explicación no es suficiente para entender por qué algunas empresas con suficiente capital también optan por utilizar el modelo de franquicia. Aunque la reducción de costes es una buena razón para crecer mediante este sistema, no es la única razón para su auge y popularidad en los últimos años (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004).

2.2.2 Motivación y autoselección

Dentro del campo de investigación sobre las razones de la franquicia, se ha prestado mucha atención al personal, ya sea el franquiciado o el director de la unidad franquiciada. Estas investigaciones buscan demostrar las ventajas de las unidades franquiciadas en comparación con las unidades propias, desde la perspectiva del director de la unidad. Mientras que las unidades propias son dirigidas por personal contratado que forma parte de la plantilla de la empresa, los componentes de las



unidades franquiciadas, dueños, directivos y empleados, son independientes del franquiciador y no hay una relación laboral entre las partes. Los principales aspectos que se analizan se refieren al talento directivo, los salarios y la motivación (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004).

La Teoría de la Agencia sustenta estas investigaciones (Lafontaine, 1992). En las unidades propias, los gerentes son empleados que reciben un salario fijo. En cambio, en las unidades franquiciadas, el franquiciado es un empresario independiente que tiene la libertad de tomar decisiones empresariales y de gestión para su unidad, lo que aumenta su motivación y lleva a mejores resultados. El sistema de franquicia es muy motivador para el franquiciado, ya que su compensación económica depende de sus esfuerzos y también arriesga su propio capital. Si seguimos esta hipótesis, todos los establecimientos eventualmente se convertirán en franquicias, lo que se alinea con el concepto positivo de la perennidad de la franquicia (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004).

La idea de autoselección en el contexto de las franquicias se refiere a que los franquiciados que eligen invertir en una franquicia tienen una mayor motivación y compromiso que un gerente de una unidad propia, ya que han tomado la decisión de iniciar su propio negocio y tienen una inversión financiera personal en el éxito de la franquicia.

Además, el contrato de franquicia establece que el franquiciado es responsable de la gestión diaria de la unidad y de alcanzar los objetivos financieros establecidos por el franquiciador. Por lo tanto, el franquiciado tiene una mayor motivación para tener éxito y hacer crecer su negocio, ya que su éxito financiero está directamente relacionado con el éxito de la franquicia en su conjunto.

En contraste, en una unidad propia, el gerente suele trabajar bajo un salario fijo y no tiene una inversión personal en el negocio. Si bien puede estar motivado para tener éxito, su compromiso y motivación pueden no ser tan fuertes como la de un franquiciado debido a la falta de una inversión personal en el éxito de la empresa.

En definitiva, esta hipótesis se basa en que aquellos que optan por ser franquiciados en lugar de trabajar para otra empresa, tienen una actitud empresarial y de liderazgo que los lleva a gestionar mejor la unidad franquiciada. Además, al ser dueños del negocio, tienen una mayor motivación y compromiso con el éxito de la empresa, lo que se traduce en mejores resultados. Por lo tanto, se espera que el talento directivo de las unidades franquiciadas sea mayor que el de las unidades propias, lo que se convierte en una ventaja competitiva para las empresas franquiciadoras (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004).

2.2.3 Otras razones

La literatura sobre franquicias señala una tercera razón para justificar su existencia: el conocimiento del mercado local que puede tener el franquiciado. Esta razón es particularmente importante cuando el franquiciador quiere entrar en un nuevo mercado del que no tiene mucha información, como en el proceso de internacionalización de la franquicia. Aunque este factor es importante, en muchas ocasiones los franquiciadores no requieren a los candidatos a ser franquiciados que tengan un conocimiento previo del mercado local.

Los franquiciados a menudo tienen un conocimiento más profundo de las condiciones y preferencias locales, lo que les permite adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas de su mercado. Por otro lado, la empresa matriz suele ser buena en la estandarización, ya que tiene más recursos para crear y mantener estándares consistentes de calidad y marca en todas las ubicaciones. (Bradach, 1997; Kaufmann & Eroglu, 1999; Sorenson & Sørensen, 2001; Yin & Zajac, 2004). La adaptación es importante para permitir una mayor personalización del



producto/mercado y evitar la obsolescencia de la marca (Kaufmann & Eroglu, 1999). Por el contrario, la estandarización garantiza la continuidad y la homogeneidad de la imagen del producto/servicio a lo largo del tiempo y la geografía, lo cual es importante porque ofrece a los clientes expectativas claras y una experiencia predecible que fomenta la repetición de la clientela (Nayyar, 1993).

En resumen, el sistema de franquicia tiene ventajas tanto para el franquiciador como para el franquiciado. El franquiciador se beneficia de un crecimiento rápido y con una menor inversión, ya que el franquiciado aporta el capital necesario además del conocimiento del mercado local. También reduce los costes de gestión y control de la red, al ser el franquiciado el que se encarga de la gestión diaria de la unidad. Por su parte el franquiciado tiene la oportunidad de emprender con menor riesgo y menor inversión inicial, ya que el franquiciador proporciona el know-how y la experiencia necesarios. También se beneficia del reconocimiento de marca del franquiciador y de su publicidad y marketing. Además, el franquiciado puede contar con el apoyo y asesoramiento continuo del franquiciador. Todo ello con una gestión más controlada debido a que el franquiciador se convierte en empresario y es el que realiza la inversión (Navarrete, 2010).

2.3 Qué es el MUF (multi-unit franchising)

Mientras que en la franquicia tradicional el franquiciado posee y opera en un único establecimiento, los multifranquiados poseen y administran varios. Un contrato de franquicias múltiples permite al franquiciado poseer, intervenir o supervisar más de un establecimiento. Este modelo de franquicia de unidades múltiples (MUF) surge porque los franquiciados ya asentados quieren crecer. Cuando el sistema tiene éxito y los resultados de los actuales franquiciados son buenos, estos utilizan como argumento sus buenos resultados pasados para solicitar al franquiciador nuevas unidades, creándose así la figura del multifranquiado (Kaufmann & Dant, 1996a).

El crecimiento de la franquicia conlleva un problema de control, ya que una sola persona no puede supervisar todas las unidades de manera efectiva. Para resolver esta situación, se recurre a la contratación de directivos, pero esto puede reducir la motivación de los responsables, que ya no son los propietarios de los establecimientos.

En este modelo, surgen problemas porque las tiendas individuales convencionales administradas por empleados tienen la misma falta de incentivos que se observa en las franquicias dirigidas por los empleados del franquiciado. Incluso cuando los incentivos entre franquiciadores y franquiciados de unidades múltiples están alineados, persisten los problemas de selección adversa y riesgo moral, ya que los franquiciados contratan a sus propios trabajadores para dirigir las tiendas.

La distribución dual es la combinación de tiendas propias y franquiciadas en una cadena de multifranquicias. Si una franquicia fuese perfecta, no habría necesidad de que la cadena tenga tiendas propias. Sin embargo, existe un punto de equilibrio óptimo en el cual la presencia de tiendas propias y franquiciadas se considera beneficiosa. (Lafontaine & Kaufmann, 1994).

Según Brickley y Dark (1987), la supervisión es el método más efectivo de control en la mayoría de las cadenas minoristas. Esto implica que la empresa franquiciadora necesita supervisar adecuadamente las operaciones de las tiendas para garantizar un control efectivo. Sin embargo, hay un límite en la cantidad de tiendas que se pueden supervisar de manera adecuada y se requiere proximidad geográfica para lograr un control adecuado. A medida que el sistema se expande y el alcance del franquiciador excede el número o la proximidad de las unidades que puede gestionar de manera efectiva, se otorgan franquicias a las unidades subsiguientes.



Algunos sistemas de franquicias reconocen la importancia de mantener un equilibrio entre la supervisión y la retribución con renta residual para evitar oportunismo y garantizar el éxito y la rentabilidad del sistema en su conjunto. Por lo tanto, limitan conscientemente la expansión de las franquicias y el número de unidades que un franquiciado puede operar para garantizar un mayor control y supervisión efectiva. Además, establecen requisitos estrictos para la ubicación y la proximidad geográfica de las unidades propiedad de las franquicias para permitir una supervisión efectiva y garantizar que los gerentes de la tienda se alineen con los objetivos del franquiciador. De esta manera, pueden controlar mejor el comportamiento del gerente de la tienda y mejorar la rentabilidad del sistema en general.

Es cierto que, en casos de franquicias de unidades múltiples muy grandes, puede ser difícil para el franquiciador supervisar y controlar efectivamente el comportamiento de los franquiciados. En estos casos, el comportamiento del franquiciado presenta los mismos riesgos de mala gestión (problemas de incentivos y selección adversa) que los de una cadena de propiedad corporativa (integrada). Cuanto mayor es una empresa y más rápido crece, mayor es la falta de información sobre los trabajadores y por tanto mayores son los problemas de selección adversa. En algunos casos, la única razón para que estas pequeñas cadenas franquiciadas existan es para obtener acceso a capital. En estas situaciones, puede ser difícil ver cómo la franquicia ofrece una mejor solución que la propiedad corporativa.

Los argumentos de la teoría de agencia no parecen explicar bien la existencia de franquicias de desarrollo territorial y la adquisición (o retención) de capital puede ser la razón principal de esta forma de desarrollo, incluso para las grandes empresas (Kaufmann & Dant, 1996a).

En resumen, las franquicias múltiples pueden tener un impacto negativo en el crecimiento desde la perspectiva de la teoría de la agencia, pero un impacto positivo desde la perspectiva del crecimiento y la financiación.

2.4 Tipos de MUF

Muchos franquiciados son propietarios de una sola unidad, pero el mercado de franquicias moderno está cada vez más poblado por propietarios de unidades múltiples. Estos son franquiciados que poseen hasta cientos de tiendas de la misma marca.

La figura de la máster franquicia es un concepto internacional que también se encuentra regulado por nuestra legislación. Por esta razón, en España se utiliza principalmente la modalidad de máster franquicia dentro del sistema de multifranquicias. Esta variante de la multifranquicia ha adquirido gran popularidad en el mercado español, evidenciando su importancia y capacidad de adaptación en el entorno empresarial del país.

El Contrato de Máster Franquicia (también conocido como Franquicia Maestra o Master Franchise) es un acuerdo de franquicia en el que el Máster Franquiciado tiene el derecho de operar y poseer múltiples establecimientos, así como el derecho de otorgar franquicias dentro de un área geográfica específica y durante un período de tiempo determinado. Este acuerdo también otorga al Máster Franquiciado una licencia de marca y el uso de cualquier otro derecho de propiedad intelectual asociado (Tenor, 2018)

El Contrato de Máster Franquicia es una herramienta que permite a la empresa de franquicias expandirse internacionalmente o en áreas geográficas específicas a través de la figura del Máster Franquiciado, quien adquiere el derecho a poseer y operar múltiples establecimientos y a conceder franquicias dentro de una zona determinada.



En este sentido, el Máster Franquiciado se convierte en el franquiciador en esa zona, replicando la estructura de la central de franquicias.

Este tipo de contrato requiere no solo una labor jurídica, sino también un estudio previo de un sistema de negocio eficiente que permita al Máster Franquiciado ser competitivo desde el primer día. Esto implica la posesión de un sistema de comercialización, de administración, de calidad y de supervisión del negocio. Además, es necesario llevar a cabo una buena labor de captación, formación y soporte a toda la sub-red de franquiciados (Tenor, 2018).

En resumen, el Contrato de Máster Franquicia es una herramienta compleja que exige una planificación detallada y una gestión eficiente para lograr la expansión deseada.

Por otra parte, en el ámbito anglosajón, especialmente en Estados Unidos, se utilizan principalmente tres tipos de multifranquicias. Estas variantes comparten características similares, pero operan de manera diferente: desarrollo de área, subfranquicia y representación de área.

El desarrollo de área es un acuerdo mediante el cual se otorga a un individuo el derecho, a cambio de un pago al franquiciador, de abrir y operar múltiples franquicias generalmente ubicadas en una región geográfica limitada. En la forma de un contrato de franquicia de desarrollo territorial, el franquiciador otorga al franquiciado el derecho de abrir múltiples sucursales dentro de un área geográfica. Este tipo de franquicia surge de dos contratos a la vez: uno es un contrato de desarrollo de área y el otro es un contrato de unidad. El contrato de desarrollo de área establece el número de unidades que el franquiciado está obligado a abrir en un período de tiempo determinado y también establece los términos y condiciones para la selección del sitio, la construcción y la apertura de las unidades. El contrato de franquicia unitaria, por otro lado, se refiere a la apertura y operación específica de cada unidad y establece los términos y condiciones para la operación, incluyendo regalías, marketing y otros requisitos (Lee, Jarvis, Kundra, y Mihoubi, 2012).

Por el contrario, la subfranquicia es un acuerdo en el que un franquiciado tiene derecho a franquiciar una unidad a un tercero, generalmente dentro de un área geográfica limitada, a cambio de un pago al franquiciador. El sub-franquiciador actúa como un alter ego del franquiciador en el país extranjero. Tiene la estructura contractual de tres niveles debido a las implicaciones de dos acuerdos que conectan a tres socios contractuales: franquiciador, subfranquiciador y subfranquiciado. La diferencia especial de este acuerdo contractual de tres etapas es que no existe una relación legal directa entre el franquiciador y el sub-franquiciado. Si se incumple el contrato por parte del subfranquiciado, el franquiciador no puede intervenir ya que es responsabilidad del subfranquiciador. En esta situación, la única opción que le queda al franquiciador es demandar al sub-franquiciador por incumplimiento del deber de hacer cumplir la sub-franquicia.

Una representación de área es un acuerdo que otorga a una persona el derecho a solicitar o contratar a terceros para que celebren acuerdos de franquicia individuales con el franquiciador y/o el derecho a proporcionar servicios auxiliares para terceros que firman contratos de franquicia con el franquiciador. A diferencia de los subfranquiciados, los agentes no tienen derecho a celebrar contratos con los franquiciados. Asimismo, el franquiciador tiene control directo sobre los franquiciados en el área de representación mediante la celebración de contratos directos con ellos. Es decir, el franquiciador contrata a un agente independiente para encontrar posibles franquiciados y cumplir con las obligaciones del franquiciador en un territorio determinado a cambio de una parte de los ingresos. Sin embargo, cabe destacar que el contrato de franquicia toma la forma de un contrato de franquicia conjunta entre el Franquiciado y el Franquiciador y no el Agente (Doherty & Quinn, 1999; Teegen, 2000).



2.5 Por qué existen las multifranquicias

Aunque las multifranquicias pueden ser perjudiciales desde la perspectiva de la teoría de la agencia, tiene también ventajas importantes.

En primer lugar, trabajar con varios establecimientos ofrece sinergias potenciales para los multifranquiciados. Por una parte, los multifranquiciados pueden aprovechar las sinergias entre las marcas y compartir las mejores prácticas entre sus unidades. Esto puede llevar a una mayor eficiencia operativa y al intercambio de ideas y conocimientos entre las diferentes franquicias.

Por otra parte, los multifranquiciados pueden beneficiarse de economías de escala. Esto puede ser la posibilidad de compartir costes de publicidad y marketing, la capacidad de adquirir suministros y equipos en grandes cantidades a precios más bajos o reducir los costes por los servicios de los proveedores.

En las multifranquicias, también hay una oportunidad para compartir conocimientos y mejores prácticas entre las diferentes unidades, esto son economías de alcance. Los gerentes de las diferentes unidades pueden colaborar para resolver problemas comunes y desarrollar nuevas estrategias de marketing y operaciones. Además, en una multifranquicia, las unidades pueden compensar las debilidades de otras, por ejemplo, si una unidad no está rindiendo bien, las ganancias de las otras unidades pueden compensar esas pérdidas. Esto puede reducir el riesgo de operar una sola unidad y aumentar la estabilidad financiera del franquiciado (Parmigiani & Mitchell, 2009).

Además, al tener la capacidad de producir internamente ciertos bienes, la multifranquicia puede poner en desventaja a los proveedores que no ofrezcan los precios y la calidad deseados (Dutta et al., 1995).

La simbiosis es una sinergia que puede justificar la existencia de las MUF y difiere del modelo de la teoría de la agencia, ya que se busca maximizar las ventajas de la ubicación conjunta mediante una amplia distribución de puntos de venta propiedad de la empresa y de franquiciados (Bradach, 1997; Kaufmann & Eroglu, 1999). Esto implica una mayor colaboración y coordinación entre las distintas unidades, lo que puede resultar en beneficios económicos y estratégicos para la organización en su conjunto. Aunque la teoría de la agencia se centra en la relación contractual entre un principal y un agente, la simbiosis se enfoca en la creación de sinergias entre unidades de negocio relacionadas.

En segundo lugar, la ventaja del MUF secuencial es que tienen mejor información sobre el tipo de descuento más adecuado, puesto que no tienen en cuenta la incertidumbre (ya la han resuelto con el primer establecimiento). Es decir, calculan un VAN con un tipo de descuento menor, con lo que el proyecto sale positivo con más facilidad y están dispuestos a invertir en unas condiciones peores que las de otros inversores sin esa información.

Asimismo, al disponer de más información, los franquiciados familiarizados con el sistema no descontarán los beneficios esperados de las unidades anteriores con la misma severidad que los franquiciados que empiezan en el sistema (noveles). Por lo tanto, los franquiciados que anticipan la expansión (del sistema y su propia minicadena) deberían aceptar rendimientos inferiores a los que podrían exigir en otras circunstancias (por ejemplo, un SUF). En consecuencia, atraerán más fondos, lo que debería permitir a los sistemas de unidades múltiples crecer más rápidamente.

Del mismo modo, el desarrollo de zonas permite al empresario (franquiciador) acceder a grandes bloques de fondos sin recurrir al capital riesgo. Kaufman y Kim (1995) hallaron una relación positiva entre la tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) y



el uso de la masterfranquicia. Cabe señalar que en su estudio la masterfranquicia se utilizó para incluir la subfranquicia y la representación de zona, además de los acuerdos de desarrollo de zona.

Una tercera ventaja es que proporciona una mayor estabilidad financiera a los franquiciados. Esto se debe a que las fuentes de ingresos están más diversificadas que si únicamente hubiese una sola ubicación (Kaufmann & Dant, 1996a).

En cuarto lugar, la perspectiva de abrir tiendas adicionales es un fuerte incentivo también para los franquiciados existentes y potenciales que operan en varios puntos para mantener las tiendas existentes en línea con los estándares corporativos (Gillis et al., 2011).

Por otro lado, el hecho de que un franquiciado tenga varias unidades de franquicia bajo su control, quiere decir que ha invertido mucho más capital por lo que puede reducir los problemas de oportunismo. Esto se debe a que el franquiciado tiene un mayor interés en proteger y promocionar la marca y los productos o servicios de la franquicia para garantizar su éxito en todas sus unidades. La falta de inversión o la compra de materias primas de baja calidad puede afectar negativamente a todas las unidades del franquiciado, lo que le da un incentivo adicional para mantener altos estándares de calidad y servicio (Brickley & Dark, 1987; Michael, 2000, 2002; Kidwell et al., 2007).

Cuando un franquiciado posee varias tiendas cercanas, se convierte en un "franquiciador de minicadena" y asume el papel de un franquiciador de varias unidades. En este caso, el franquiciado tiene un mayor interés en mantener altos estándares de calidad en todas las tiendas, ya que el éxito de una tienda puede afectar directamente la imagen y la rentabilidad de las demás. Como resultado, el franquiciado de minicadena tiene menos incentivos para aprovecharse o invertir pequeñas cantidades en cualquiera de las tiendas, ya que su éxito a largo plazo depende de mantener altos estándares en todas las unidades (Garg & Rasheed, 2003).

Otra de las ventajas es que las multfranquicias pueden evitar la competencia dentro de la cadena con las ventas de unidades adyacentes. Al tener varios puntos de venta en una misma zona geográfica, los franquiciados de unidades múltiples pueden evitar competir entre sí y en su lugar, cooperar para aprovechar oportunidades de marketing y publicidad conjuntas para atraer a más clientes. Esto puede llevar a una mejor rentabilidad para todos los franquiciados en la zona, en lugar de una situación en la que varios franquiciados individuales compiten entre sí y reducen su rentabilidad. (Bolton, 2002).

Por último, los franquiciados que operan múltiples unidades tienen una mayor comprensión de los costes y beneficios de las decisiones tomadas en cada tienda y cómo afectan a las ganancias generales. Esto puede motivarlos a tomar decisiones más informadas y a largo plazo que benefician a toda la red de franquicias en lugar de maximizar las ganancias a corto plazo en una sola tienda.

Por su parte, una ventaja para el franquiciador es que la multfranquicia reduce el número de franquiciados con los que el franquiciador debe desarrollar relaciones y persuadirlos para que acepten nuevas promociones, introduzcan nuevos productos, cambien los procedimientos operativos o inviertan en nuevos equipos (Kaufmann & Eroglu, 1999). Esto permite a los franquiciadores centrarse en un grupo selecto de gerentes de alto rendimiento, lo que aumenta la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la franquicia.

En resumen, si bien existen consecuencias negativas para el MUF desde la perspectiva de la agencia, hay muchas razones por las que los franquiciadores están adoptando franquicias de unidades múltiples como estrategia de expansión:



incluyendo sinergias, acceso mejorado al capital y estabilidad financiera. Desde la perspectiva de la teoría de la escasez de recursos, las franquicias de unidades múltiples parecen tener una ventaja relativa basada en la financiación y se correlacionan positivamente con las tasas de crecimiento (Kaufmann & Dant, 1996b).

2.6 Qué es la franquicia multimarca, multisistema y multirol

La franquicia multimarca (MBF) difiere de la multifranquicia en que los multifranquiciados convencionales trabajan con una sola marca, mientras que los franquiciados multimarca tienen establecimientos de múltiples marcas dentro del mismo sistema. Esta estrategia ayuda a los franquiciadores a retener a los franquiciados exitosos que buscan diversificar sus inversiones dentro del sistema. La diversificación de las marcas en la franquicia multimarca reduce el riesgo específico de la marca y puede mejorar los resultados generales del franquiciado mediante la explotación de sinergias entre las marcas. Es decir, la propiedad de varias marcas franquiciadas puede mejorar los resultados generales del franquiciado al lograr economías de escala y alcance, y al facilitar la simplificación y estandarización a través de un diseño modular. Además, en algunos casos, la propiedad común de dos marcas permite que los franquiciados aprovechen instalaciones compartidas para reducir costes. En general, la franquicia multimarca es una estrategia útil para abordar las necesidades de los franquiciados existentes y atraer diferentes segmentos de mercado al ofrecer múltiples marcas (Grünhagen, González-Díaz, Hussain, y Monteiro da Silva Filho, 2022).

Muchos franquiciados de múltiples unidades reconocen que una de las mejores formas de mantener los ingresos y reducir las caídas económicas es diversificar (Franchise Update Media, 2022). Agregar diferentes marcas en diferentes segmentos o regiones geográficas permite a los operadores distribuir su riesgo y evitar incertidumbres económicas de varias maneras:

- Ciclos económicos. Los operadores pueden minimizar los efectos de los altibajos económicos invirtiendo en negocios en diferentes sectores. Esto también es un buen aislante para los cambios en el comportamiento del consumidor.
- Ciclos estacionales. Las temporadas de clima cálido son propicias para el helado, la limonada y otros productos congelados, pero tienden a disminuir durante las estaciones más frías. Es por eso por lo que tiene sentido agregar otros negocios para equilibrar las estaciones, mantener a los empleados comprometidos y mantener el flujo de efectivo.
- Flujo de caja. Esto es importante en cualquier negocio, y las franquicias no son una excepción. En el caso de un propietario de franquicia que esté expandiendo su negocio, como por ejemplo abriendo nuevas tiendas, es posible que deba hacer grandes inversiones para comprar inventario y pagar el alquiler de la nueva ubicación. Estas inversiones pueden comprometer su efectivo durante meses hasta que las tiendas comiencen a generar ganancias. Es en este punto donde el flujo de efectivo diario de las tiendas existentes puede ser importante para mantener la salud financiera de la organización en general. Si el propietario tiene una buena gestión del flujo de caja, puede utilizar los ingresos de las tiendas existentes para cubrir los gastos de las nuevas tiendas hasta que estas últimas comiencen a generar ganancias y a contribuir al flujo de caja de la empresa.
- Momentos del día. Los consumidores dividen sus días en diferentes momentos: mañana, tarde, noche, madrugada. Ya sea en alimentos, servicios u otros sectores, es una buena idea operar negocios que cubran todos los segmentos. Si sus restaurantes generan la mayoría de las ventas en el desayuno y el almuerzo, considere agregar una marca que tenga éxito en la tarde o en la



noche. Esto podría crear un día laboral más largo, pero la recompensa es una línea de fondo más sólida.

- Sorpresas. Cuando algo fuera de su control afecta uno de sus negocios, la diversificación puede ser un salvavidas. Tener otras marcas en su cartera puede ayudar a mantenerse a flote hasta que cualquier tormenta pase y se restaure la confianza en la marca.

Por su parte, un franquiciado multisistema es aquel que opera y posee múltiples franquicias de diferentes marcas y sistemas. En otras palabras, es un franquiciado que ha firmado acuerdos de franquicia con varios franquiciadores diferentes en diferentes sectores o industrias y opera varias unidades de franquicia bajo cada uno de esos acuerdos. A menudo surge cuando el franquiciado pierde los derechos de una marca o debido a oportunidades de mercado en la misma área geográfica. Sin embargo, los franquiciadores suelen imponer restricciones contractuales a los franquiciados que desean involucrarse en diferentes sistemas de franquicia a través de cláusulas de no competencia que limitan los formatos de competencia dentro de la misma industria y la proximidad geográfica. Por lo tanto, un franquiciado puede ser impedido de firmar un acuerdo con otra franquicia en la misma ciudad y comunidades aledañas, pero podría ser libre de hacerlo con un tipo diferente de franquicia (Grünhagen et al., 2022).

Las franquicias multirol (MRF) pueden ser una forma de diversificación para los franquiciados y una forma de reducir el riesgo de expropiación por parte del franquiciador. En lugar de ser simplemente franquiciados en uno o en varios sistemas, los MRF desarrollan una combinación de roles mixtos, incluyendo el de franquiciado y el de franquiciador en diferentes sistemas.

La justificación de su existencia se basa en el desarrollo del franquiciador. Dado que el franquiciador es el propietario de la marca, todo el esfuerzo que hacen los franquiciados en desarrollar la reputación de esa marca revierte fundamentalmente en el franquiciador, especialmente después de que el contrato expire. En consecuencia, los franquiciados pueden pensar que no reciben una compensación adecuada por su contribución al mantenimiento o mejora de la marca. Esto les lleva a dar un paso más y desarrollar su propio sistema convirtiéndose en franquiciadores para reducir o eliminar este riesgo de expropiación (Grünhagen et al., 2022).

Por otra parte, los MRF evitan depender excesivamente de negocios (franquiciadores) sobre los que no tienen capacidad para controlar a largo plazo. El riesgo asociado al papel de franquiciado es no poder influir en la dirección estratégica del negocio, que siempre está en manos del franquiciador. Para reducir este riesgo, algunos franquiciados eligen convertirse en franquiciadores y tener marcas propias en franquicia. Esto les permite crear sinergias y compartir recursos entre las diferentes marcas, lo que puede ser beneficioso en términos de gestión y competencias en todos los puntos de venta.

Sin embargo, la estrategia MRF también presenta desafíos y riesgos adicionales. Por ejemplo, puede ser difícil para los MRF mantener altos estándares de calidad y consistencia en sus unidades franquiciadas cuando tienen múltiples sistemas de franquicias que administrar. Además, la competencia entre los sistemas de franquicias de los MRF podría llevar a conflictos de intereses y afectar negativamente la rentabilidad general del negocio.



3. ANÁLISIS EMPÍRICO

3.1 El sector hotelero en España y sus franquicias

En respuesta al crecimiento significativo del sector hotelero en España para satisfacer la creciente demanda turística, se ha observado un notable desarrollo de las franquicias en este ámbito. El número de establecimientos hoteleros ha experimentado un aumento constante en los últimos años, lo que ha impulsado la expansión de cadenas hoteleras reconocidas a nivel mundial.

A pesar de este panorama alentador, no se dispone de datos concluyentes que indiquen si el sector hotelero en España sigue las mismas pautas de desarrollo observadas en otros países y sectores. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar en detalle el panorama de las franquicias hoteleras en España y determinar si se siguen las mismas tendencias de crecimiento y desarrollo.

Es importante destacar que este sector forma parte integral de la industria turística, la cual desempeña un papel fundamental en la economía y el desarrollo de nuestro país. La relevancia y el impacto económico de la industria turística en España la convierten en uno de los sectores de mayor peso y potencial de crecimiento. Por lo tanto, examinar el panorama de las franquicias en el sector hotelero nos proporciona una visión enriquecedora de este área clave de nuestra economía.

Según los datos del INE, en 2018 el sector turístico representó el 12,4% del PIB. Actualmente no es posible conocer el valor exacto del PIB que representa ya que aún no se dispone de los datos oficiales del año 2022, sin embargo, se espera que debido a la pandemia del COVID-19, haya sufrido una disminución significativa en comparación con años anteriores. Además, se pueden analizar varias modalidades de franquicias ya que dentro de esta actividad económica existen varias de ellas.

Posteriormente, se procede a realizar una comparación entre los resultados obtenidos en ambos periodos, con el objetivo de analizar las tendencias que surgieron durante ese intervalo de tiempo, considerando, además, el impacto de la pandemia que tuvo lugar durante el período analizado. Para llevar a cabo esta tarea, tal como se mencionó previamente, se utilizaron las bases de datos proporcionadas por la plataforma Alimarket, la cual es una fuente dinámica de información y, por ende, se tuvo en cuenta su última actualización disponible en abril de 2023.

También es interesante observar si la tendencia en nuestro país converge con los de Estados Unidos, ya que en este país es muy frecuente el modelo de franquicia. Dado que Estados Unidos tiene una larga tradición de franquicias y un mercado altamente desarrollado, es probable que las tendencias observadas en ese país influyan en el panorama de las franquicias en España en cierta medida.

3.2 Situación en EE. UU.

Actualmente, en los Estados Unidos, los propietarios de franquicias de varias unidades controlan más de la mitad (54,8%) de todas las unidades franquiciadas en el país, lo que equivale a aproximadamente 228.000 unidades en total. El aumento constante de la dominación de múltiples unidades comenzó a fines de la década de 1980 y ha estado acelerándose desde entonces. Durante décadas, la mayoría de las unidades franquiciadas en los EE. UU. fueron controladas por franquiciados de una sola unidad, basados en la idea de comprar un trabajo y quizás expandirse, pero nada como la escala que vemos hoy. Hay dos grandes impulsores de este cambio. El primero es que se ha criado una generación de franquiciados con un enfoque en el crecimiento. Han superado la mentalidad anterior de "comprar un trabajo" desde el momento en que comenzaron en la franquicia, armados con planes de negocios orientados a la



expansión de múltiples unidades. El segundo son los franquiciadores cooperativos que pasaron de estar preocupados por el exceso de poder de los franquiciados a diseñar activamente programas de desarrollo en torno a modelos de múltiples unidades (*Franchise Update Media, 2022*).

Las mayores concentraciones de franquiciados de múltiples unidades se encuentran principalmente en el espacio de comida. Dentro del espacio de alimentos, el 82,3% de las empresas QSR (Quick Service Restaurant) franquiciadas son controladas por franquiciados de múltiples unidades, seguidas por restaurantes tradicionales en un 72,3% y comercio de alimentación al por menor en un 53% (*Franchise Update Media, 2022*).

Aquí se presentan algunas estadísticas adicionales que arrojan luz sobre el perfil de los propietarios de múltiples unidades (*Franchise Update Media, 2022*):

- De una muestra grande de empresas franquiciadas para las cuales se disponía de información sobre género, el 24% eran propiedad de mujeres, y casi el 40% de ellas estaban controladas por operadores de franquicias de múltiples unidades.
- De los casi 45.000 franquiciados de múltiples unidades en los EE. UU., el 11% (alrededor de 4.950) opera unidades en varias marcas. La diversificación de los franquiciados continúa con una tendencia al crecimiento, ya que los franquiciados buscan diversificar sus carteras para mitigar riesgos y expandir las fuentes de ingresos.
- Como se señaló anteriormente, los franquiciados de múltiples unidades poseen aproximadamente 228.000 unidades, lo que representa el 54,8% del total de unidades franquiciadas. En comparación con gráficos similares de hace algunos años, no solo existe una concentración creciente de unidades controladas por franquiciados de múltiples unidades, sino que también hay una concentración creciente de unidades controladas por multifranquiciados más grandes.

En promedio, los franquiciados de varias unidades en Estados Unidos poseen 5,1 ubicaciones franquiciadas, en comparación con las 4,8 de 2011. Este aumento en la propiedad de unidades por parte de operadores de múltiples unidades ha sido un factor en el creciente interés de los grupos de inversión y fondos privados en invertir en estos franquiciados. Este interés se ha visto impulsado por consolidaciones entre los operadores de franquicias, ya que los inversores buscan cada vez más adquirir a propietarios de franquicias pequeñas y medianas y consolidarlas bajo su dirección. Estas consolidaciones han llevado a un aumento más rápido en el número de unidades controladas por operadores más grandes en comparación con sus contrapartes más pequeñas. Con el creciente interés de los inversores, este es un buen momento para ser un operador de múltiples unidades (*Franchise Update Media, 2022*).

Si bien la franquicia ha creado empresarios exitosos durante décadas, es solo recientemente que han surgido las franquicias de múltiples unidades y marcas múltiples para transformar cómo los franquiciados operan y crecen.

Desde la perspectiva del franquiciado, la franquicia de múltiples marcas es una estrategia de diversificación inteligente para una cartera de inversiones en crecimiento. Los inversores expertos le dirán que no es sabio poner todos los huevos en una sola cesta, no importa cuán grande sea el retorno de inversión hoy en día. Y si un franquiciado de múltiples unidades ha saturado su mercado con una sola marca, puede agregar nuevas marcas en el mismo mercado, expandiendo su cartera sin siquiera salir de la ciudad.



Para los franquiciadores que ofrecen múltiples marcas, esto significa trabajar con franquiciados que ya conocen, ahorrando innumerables horas de reclutamiento, desarrollo de relaciones, diligencia debida, etc. Firmar acuerdos de desarrollo de múltiples unidades con franquiciados existentes significa que los franquiciadores tratan con menos franquiciados, lo que les permite gastar menos en capacitación y apoyo inicial y producir resultados superiores en todo el sistema (*Franchise Update Media, 2022*).

El crecimiento de múltiples marcas está siendo impulsado por la combinación de, por un lado, franquiciadores con mentalidad de expansión que buscan operadores de múltiples unidades exitosos con otras marcas; y, por otro lado, franquiciados exitosos de múltiples unidades que buscan nuevos conceptos para diversificar su organización. Esta alineación de intereses ha sido acompañada por un aumento en el número de franquiciadores que ofrecen varios conceptos bajo una sola empresa corporativa (*Franchise Update Media, 2022*).

3.3 Análisis empírico del sector hotelero en España

3.3.1 Análisis de los datos de 2018

Se maneja un total de 5302 alojamientos que incluyen las categorías de apartamento, apartahotel, hostel, complejo de vacaciones, establecimientos de turismo rural y hoteles. Así mismo estos establecimientos se pueden encontrar en situación de alquiler, propiedad, contrato de gestión o contrato de franquicia.

Tabla 1

Distribución de los alojamientos según su contrato

| | ALQUILER | CONTRATO DE GESTIÓN | PROPIEDAD | FRANQUICIA |
|------------------|----------|---------------------|-----------|------------|
| N.º ALOJAMIENTOS | 1530 | 896 | 2674 | 202 |

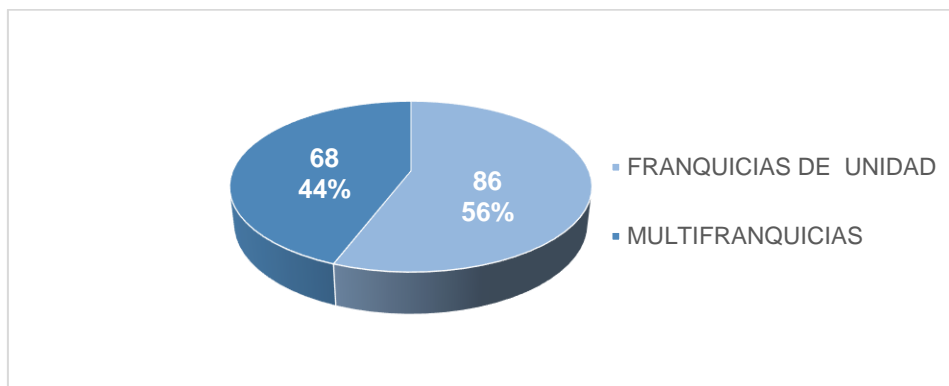
Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2018)

Se puede ver en la anterior tabla que la relación contractual más frecuente es la de propiedad (50,43%), seguida de la de alquiler (28,85%) y gestión (16,89%) respectivamente, colocándose así en el último lugar los contratos de franquicia (3,8%).

La selección llevada a cabo para el análisis de los datos incluye únicamente los alojamientos, mayoritariamente hoteles, explotados como franquicia. Se encontraron 202 franquicias, es decir, el 3,8% del total de alojamientos. De entre ellas 86 son franquicias de una sola unidad, 68 establecimientos son multifranquicia y 48 no se pueden analizar porque no consta el franquiciado en la base de datos, por lo que no se incluirán el siguiente gráfico.

Gráfico 1

Distribución de establecimientos franquiciados en 2018



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2018)

Los 68 establecimientos multifranquiciados se corresponden con 14 franquiciados distintos como se observa en la siguiente tabla adjunta. Destacan entre ellos por número de establecimientos Meliá Hotels International, S.A. – Grupo, con 27 locales, y Continental Hotels Hispania, S.L., con 11.

Tabla 2

Rangos de multifranquiciados por número de unidades

| RANGO | MULTIFRANQUICIADOS 2018 |
|---------------------------------------|-------------------------|
| Multifranquiciados con 2-5 unidades | 12 |
| Multifranquiciados con 6-10 unidades | 0 |
| Multifranquiciados con 11-15 unidades | 1 |
| Multifranquiciados con +15 unidades | 1 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2018)

Este cuadro muestra la distribución de los multifranquiciados en diferentes categorías según el número de establecimientos que poseen en el año 2018. Se puede observar que la gran mayoría de multifranquiciados en 2018 poseían entre 2 y 5 unidades, lo que indica que tenían múltiples franquicias en su cartera, pero en una escala más pequeña.



Tabla 3

Cadenas de hoteles multifranquiciados 2018

| MULTIFRANQUICIADO | N.º HOTELES | MARCAS | MULTIROL | FRANQUIADORES CON LOS QUE OPERA |
|--|-------------|-----------------------|----------|-------------------------------------|
| MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, S.A. - GRUPO | 27 | TRYP BY WYNDHAM | SÍ | WYNDHAM HOTELS WORLWIDE |
| T3 HOSPITALITY MANAGEMENT - GESTIÓN T3 HOTELES, S.A. | 4 | HOLIDAY INN | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | | |
| | | TRYP BY WYNDHAM | | WYNDHAM HOTELS WORLWIDE |
| URH & CO HOTELIERS - URBANO RURAL HOTELERA, S.L. | 3 | HILTON GARDEN INN | NO | HILTON |
| | | DOUBLE TREE BY HILTON | | |
| EXPLOITATION ECONOMIQUE LLEIDA, S.L. | 3 | IBIS | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS BUDGET | | |
| | | IBIS STYLES | | |
| CASINO RINCÓN DE PEPE, S.A. | 2 | NH | NO | NH HOTEL GROUP |
| | | TRYP BY WYNDHAM | | WYNDHAM HOTELS WORLWIDE |
| HOTEL ECONOMIQUE ALICANTE, S.L. | 2 | IBIS | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS BUDGET | | |
| HOTEL ECONOMIQUE CATALUNYA, S.L. | 2 | IBIS | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS BUDGET | | |
| HOTEL ECONOMIQUE OVIEDO, S.L. | 2 | IBIS | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS BUDGET | | |
| ODYSSEY LOIRA, S.L. - AGP HOTELS | 3 | IBIS | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS BUDGET | | |
| SOCIETE HOTELIERE ECONOMIQUE D'INVESTISSEMENT DE GERONE NORD, S.L. | 2 | IBIS | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS BUDGET | | |
| CONTINENTAL HOTELS HISPANIA, S.L. | 11 | HOLIDAY INN EXPRESS | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| ZINNIA HOTEL DESARROLLOS, S.L. | 2 | HOLIDAY INN EXPRESS | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| HOTELS ECONOMIQUES | 3 | IBIS | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS STYLES | | |
| | | IBIS BUDGET | | |
| JEMECA, S.A. | 2 | IBIS BUDGET | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS | | |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2018)

La tabla 3 recoge los franquiciados, sus unidades y marcas y los franquiciadores de los que dependen. Permite por tanto analizar si existe algún caso de franquicia multi-marca, multi-sistema o multi-rol (definidas anteriormente en la parte teórica).

En primer lugar, se estudian aquellas organizaciones que sean multimarca, aquellas en las que el franquiciado opera con más de una marca. En este caso se han encontrado 11 compañías en las que un mismo franquiciado usa marcas distintas. En la tabla siguiente se pueden observar todos los franquiciados y las distintas marcas que explotan.



Tabla 4

Multifranquiciados por número de unidades y sus marcas

| CATEGORÍA | MULTIFRANQUICIADO | MARCAS | UNIDADES |
|-----------|--|-----------------------|----------|
| 1 | MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, S.A. - GRUPO | | 27 |
| | | TRYP BY WYNDHAM | 27 |
| 2 | CONTINENTAL HOTELS HISPANIA, S.L. | | 11 |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | 11 |
| 3 | T3 HOSPITALITY MANAGEMENT - GESTIÓN T3 HOTELES, S.A. | | 4 |
| | | HOLIDAY INN | 1 |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | 2 |
| | | TRYP BY WYNDHAM | 1 |
| 4 | URH & CO HOTELIERS - URBANO RURAL HOTELERA, S.L. | | 3 |
| | | HILTON GARDEN INN | 1 |
| | | DOUBLE TREE BY HILTON | 2 |
| 4 | EXPLOITATION ECONOMIQUE LLEIDA, S.L. | | 3 |
| | | IBIS | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| | | IBIS STYLES | 1 |
| 4 | ODYSSEY LOIRA, S.L. - AGP HOTELS | | 3 |
| | | IBIS | 2 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| 4 | HOTELS ECONOMIQUES | | 3 |
| | | IBIS | 1 |
| | | IBIS STYLES | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| 5 | CASINO RINCÓN DE PEPE, S.A. | | 2 |
| | | NH | 1 |
| | | TRYP BY WYNDHAM | 1 |
| 5 | HOTEL ECONOMIQUE ALICANTE, S.L. | | 2 |
| | | IBIS | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| 5 | HOTEL ECONOMIQUE CATALUNYA, S.L. | | 2 |
| | | IBIS | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| 5 | HOTEL ECONOMIQUE OVIEDO, S.L. | | 2 |
| | | IBIS | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| 5 | SOCIETE HOTELIERE ECONOMIQUE D'INVESTISSEMENT DE GERONE NORD, S.L. | | 2 |
| | | IBIS | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| 5 | ZINNIA HOTEL DESARROLLOS, S.L. | | 2 |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | 2 |
| 5 | JEMECA, S.A. | | 2 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| | | IBIS | 1 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2018)

En la anterior tabla se demuestra que tener un mayor número de establecimientos no es siempre directamente proporcional a trabajar con un mayor número de marcas. Se



puede ver que el mayor número de marcas lo tienen las empresas pertenecientes a las categorías 3 y 4, es decir, aquellas con 4 y 3 unidades. Destacan aquellas que tienen la misma cantidad de marcas y de establecimientos, pertenecientes a las categorías 4 y 5 (3 y 2 unidades respectivamente). De los establecimientos con 3 unidades el 50% de ellos cuenta también con 3 marcas y de los establecimientos con 2 unidades el 85,7% cuenta con 2 marcas. Sin embargo, aquellas empresas con mayor número de establecimientos trabajan únicamente con una marca.

En segundo lugar, se buscó si existían casos de franquicias multi-sistema, es decir, aquellas que trabajan con diferentes marcas y, a su vez, estas marcas pertenecen a diferentes franquiciadores. Se encontraron únicamente dos casos de franquiciadores multi-sistema: T3 Hospitality Management - Gestión T3 Hoteles, S.A. y Casino Rincón De Pepe, S.A. Ambas compañías trabajan con dos franquiciadores, pero, en el caso de Casino Rincón de Pepe es un caso excepcional puesto que posee 2 establecimientos, y trabaja con dos marcas y dos franquiciadores distintos.

En tercer lugar, se determina si existe alguna franquicia multi-rol en la base de datos, aquellas en las que una misma persona física o jurídica es franquiciado y franquiciador. Se encuentran únicamente dos empresas con estas características; se trata de la compañía Meliá, que es franquiciador en 23 casos y, por otro lado, Grupo Alda también consta como franquiciador de 11 establecimientos, siendo esta empresa franquiciadora de una unidad.

Podemos concluir que se puede ver un número más significativo de franquiciadores multi-marca que aquellos que son multi-sistema y multi-rol. Esto se puede deber a que adquirir distintas marcas puede resultar menos complejo que trabajar con distintos franquiciadores o que tomar el rol de franquiciado y franquiciador simultáneamente.

3.3.2 Análisis de los datos de 2023

Una vez analizados los datos de 2018, se procederá a estudiar los del último año para su consiguiente análisis comparativo. En esta ocasión se encuentran 6194 alojamientos, divididos en las mismas categorías que en 2018.

Tabla 5

Distribución de los alojamientos según su contrato

| | ALQUILER | CONTRATO DE GESTIÓN | PROPIEDAD | FRANQUICIA |
|------------------|----------|---------------------|-----------|------------|
| N.º ALOJAMIENTOS | 2003 | 980 | 2907 | 304 |

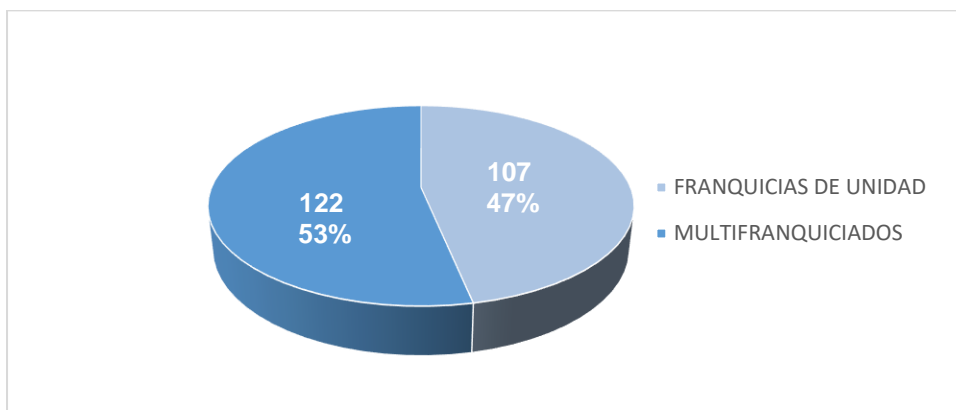
Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2023)

En cuanto a los tipos de contratos en el sector de las franquicias, se observa que los contratos de propiedad son los más comunes, representando un 46,93% del total. A continuación, se encuentran los contratos de alquiler, que representan un 32,33% de los acuerdos. Los contratos de gestión ocupan el tercer lugar, con un 15,82% de participación. Por último, las franquicias en sí mismas representan un porcentaje más bajo, con un 4,9% de presencia en el panorama general de contratos.

De los contratos mencionados, se identifican un total de 304 contratos de franquicia. Dentro de esta categoría, se pueden subdividir en 122 locales que pertenecen a franquicias múltiples, es decir, franquiciados que operan en más de un establecimiento. Además, se registran 107 locales que corresponden a franquicias de una sola unidad. Por último, hay 75 contratos de franquicia que no se han clasificado debido a la falta de datos disponibles.

Gráfico 2

Distribución de establecimientos franquiciados en 2023



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2023)

Al analizar los establecimientos multifranquiciados, se puede observar que los datos disponibles en la base de datos revelan la presencia de 122 establecimientos pertenecientes a 28 franquiciados distintos. Entre ellos, destacan por la cantidad de establecimientos las empresas Iberostar Hotels & Resorts - Iberostar Management, S.A., con un total de 16 locales, e Investissement Projet Immobilier Hôtelier (Ipih) - Hotels Economiques - Grupo, con 13 establecimientos. Estos datos proporcionan una perspectiva sobre la distribución de establecimientos entre los franquiciados y resaltan la presencia significativa de algunas empresas en el sector.

Tabla 6

Rangos de multifranquiciados por número de unidades

| RANGO | MULTIFRANQUICIADOS 2023 |
|---------------------------------------|-------------------------|
| Multifranquiciados con 2-5 unidades | 24 |
| Multifranquiciados con 6-10 unidades | 0 |
| Multifranquiciados con 11-15 unidades | 3 |
| Multifranquiciados con +15 unidades | 1 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2023)

Se puede observar que la tendencia de tener de 2 a 5 unidades sigue siendo predominante, ya que el 85,71% de las multifranquicias existentes se encuentran en este rango. Esto puede indicar que esta es la opción preferida para los multifranquiciados en términos de tamaño de sus operaciones. Sin embargo, aún no se han encontrado multifranquicias con 6 a 10 establecimientos, esto puede sugerir que los multifranquiciados prefieren expandirse hasta cierto punto y luego buscar otras estrategias de crecimiento. En el rango de 11 a 15 unidades, se ha registrado un aumento, con la presencia de 3 franquicias que cuentan con ese número de locales en este año, lo que puede indicar un mayor interés en expandir y consolidar las operaciones en un rango más amplio. Además, anteriormente se identificó una empresa que posee más de 15 unidades, pero se trata de una diferente a la que se encontró actualmente.



Tabla 7

Cadenas de hoteles multifranquiados 2023. Parte I

| MULTIFRANQUIADO | N.º HOTELES | MARCAS | MULTIROL | FRANQUIADORES CON LOS QUE OPERA |
|---|-------------|------------------------|----------|-------------------------------------|
| HOTEL ALFONSO XIII, S.L. | 2 | SERCOTEL | NO | SERCOTEL HOTEL GROUP |
| BELAGUA 2013, S.A. (AC HOTELES) - GRUPO | 3 | TRIBUTE | NO | MARRIOTT INTERNATIONAL |
| | | AUTOGRAPH COLLECTION | NO | |
| PALLADIUM HOTEL GROUP - FIESTA HOTELS & RESORTS, S.L. | 3 | HARD ROCK HOTEL | NO | HARD ROCK HOTELS |
| PANORAM HOTEL MANAGEMENT, S.L. | 5 | HAMPTON BY HILTON | NO | HILTON |
| | | TAPESTRY | NO | |
| | | DOUBLE TREE BY HILTON | NO | ACCOR HOTELS |
| | | MERCURE IBIS STYLES | NO | |
| IBEROSTAR HOTELS & RESORTS - IBEROSTAR MANAGEMENT, S.A. | 16 | IBEROSTAR BEACHFRONT | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| HOTELES GLOBALES - OPTURSA MANAGEMENT, S.L. | 2 | COOK'S CLUB | NO | FOSUN TOURISM GROUP |
| GRUPO AUDITORIUM HOTELES - INVERSIONES PATRIMONIALES JOVIMA, S.L. | 3 | MARRIOTT | NO | MARRIOTT INTERNATIONAL |
| | | AFFILIATED BY MELIÁ | NO | MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL |
| | | MELIÁ | NO | |
| GRUPO ORENES, S.L. | 2 | NH | NO | NH HOTEL GROUP |
| | | AFFILIATED BY MELIÁ | NO | MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL |
| GRUPO INVERSOR HESPERIA, S.A. | 4 | HYATT REGENCY | NO | HYATT HOTELS CORPORATION |
| | | GRAND HYATT | NO | |
| FONTECRUZ INVERSIONES, S.A. | 3 | AUTOGRAPH COLLECTION | NO | MARRIOTT INTERNATIONAL |
| | | TRIBUTE | NO | |
| ADH HOTELS & RESORTS - ADH OESTE GNAMMA INTEGRAL SPRING, S.L. | 2 | AFFILIATED BY MELIÁ | NO | MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL |
| BILBOSTALES, S.L. | 4 | CASUAL HOTELES | NO | CASUAL HOTELES |
| HOTEL COLLECTION INTERNATIONAL (HCI) - HOTEL COLLECTION INTERNATIONAL LEASE SPAIN, S.L. | 5 | HOLIDAY INN | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | NO | |
| | | RAMADA BY WYNDHAM | NO | WYNDHAM HOTELS WORLDWIDE |
| GRAPE HOSPITALITY SPANISH OPCO, S.L. | 11 | VOCO | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| | | INDIGO | NO | |
| | | NOVOTEL | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS | NO | |
| | | IBIS BUDGET | NO | |
| EXPLOITATION ECONOMIQUE LLEIDA, S.L. | 3 | IBIS BUDGET | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS | NO | |
| | | IBIS STYLES | NO | |
| ODYSSEY LOIRA, S.L. - AGP HOTELS | 3 | IBIS BUDGET | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS | NO | |
| INVESTISSEMENT PROJET IMMOBILIER HÔTELIER (IPIH) - HOTELS ECONOMIQUES - GRUPO | 13 | DOUBLE TREE BY HILTON | NO | HILTON |
| | | IBIS STYLES | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS | NO | |
| | | IBIS BUDGET | NO | |
| EXTENDAM CAPITAL PARTNERS IN HOSPITALITY | 5 | HOLIDAY INN EXPRESS | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| | | EASYHOTEL | NO | EASYHOTEL |
| | | IBIS BUDGET | NO | ACCOR HOTELS |
| GESTIÓN DE ACTIVOS TURÍSTICOS, S.L. - GAT | 2 | MARRIOTT | NO | MARRIOTT INTERNATIONAL |
| | | DOUBLE TREE BY HILTON | NO | HILTON |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2023)



Tabla 7

Cadenas de hoteles multifranquiados 2023. Parte II

| MULTIFRANQUIADO | N.º HOTELES | MARCAS | MULTIROL | FRANQUIADORES CON LOS QUE OPERA |
|--|-------------|-----------------------|----------|-------------------------------------|
| JEMECA, S.A. | 2 | IBIS BUDGET | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS | NO | |
| ANTA EMPRESAS GESTION DE SERVICIOS TERCIARIOS, S.L. | 3 | IBIS BUDGET | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS | NO | |
| | | SUITE NOVOTEL | NO | |
| URH HOTELIERS - URBANO-RURAL HOTELERA, S.L. | 2 | DOUBLE TREE BY HILTON | NO | HILTON |
| | | HILTON GARDEN INN | NO | |
| CONTINENTAL HOTELS HISPANIA, S.L. | 11 | HOLIDAY INN EXPRESS | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| CAYMAN HOSPITALITY SPAIN, S.A. | 4 | MOXY | NO | MARRIOTT INTERNATIONAL |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| SOCIETE HOTELIERE ECONOMIQUE D'INVESTISSEMENT DE GERONE NORD, S.L. | 2 | IBIS BUDGET | NO | ACCOR HOTELS |
| | | IBIS | NO | |
| ORION PREMIER, S.L. | 2 | INDIGO | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| | | CROWNE PLAZA | NO | |
| BOREALIS HOTEL GROUP | 2 | STAYBRIDGE SUITES | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| | | HAMPTON BY HILTON | NO | HILTON |
| MERAVO HOTELS SPAIN, S.L. | 3 | INDIGO | NO | INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - IHG |
| | | VOCO | NO | |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2023)

De los 28 multifranquiados registrados, se identifica que 21 de ellos trabajan con más de una marca, lo que los convierte en franquiciados multimarca. Entre estos, se destacan las empresas Panoram Hotel Management, S.L. y Grape Hospitality Spanish Opco, S.L. como compañías que operan con un mayor número de marcas en el sector hotelero. Esta información subraya la estrategia de diversificación adoptada por estos multifranquiados al expandir su presencia en el mercado a través de la gestión de múltiples marcas.



Tabla 8

Multifranquiados por número de unidades y sus marcas. Parte I

| CATEGORÍA | MULTIFRANQUIADO | MARCAS | UNIDADES |
|-----------|--|-----------------------|-----------|
| 1 | IBEROSTAR HOTELS & RESORTS - IBEROSTAR MANAGEMENT, S.A. | | 16 |
| | | IBEROSTAR BEACHFRONT | 16 |
| 2 | INVESTISSEMENT PROJET IMMOBILIER HÔTELIER (IPIH) - HOTELS ECONOMIQUES - GRUPO | | 13 |
| | | DOUBLE TREE BY HILTON | 1 |
| | | IBIS STYLES | 1 |
| | | IBIS | 5 |
| | | IBIS BUDGET | 5 |
| 3 | GRAPE HOSPITALITY SPANISH OPCO, S.L. | | 11 |
| | | VOCO | 1 |
| | | INDIGO | 1 |
| | | NOVOTEL | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 3 |
| | | IBIS | 5 |
| 3 | CONTINENTAL HOTELS HISPANIA, S.L. | | 11 |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | 11 |
| 4 | PANORAM HOTEL MANAGEMENT, S.L. | | 5 |
| | | HAMPTON BY HILTON | 1 |
| | | TAPESTRY | 1 |
| | | DOUBLE TREE BY HILTON | 1 |
| | | MERCURE | 1 |
| | | IBIS STYLES | 1 |
| 4 | HOTEL COLLECTION INTERNATIONAL (HCI) - HOTEL COLLECTION INTERNATIONAL LEASE SPAIN, S.L. | | 5 |
| | | HOLIDAY INN | 1 |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | 1 |
| | | RAMADA BY WYNDHAM | 3 |
| 4 | EXTENDAM CAPITAL PARTNERS IN HOSPITALITY | | 5 |
| | | EASYHOTEL | 2 |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | 1 |
| | | IBIS | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| 5 | GRUPO INVERSOR HESPERIA, S.A. | | 4 |
| | | GRAND HYATT | 1 |
| | | HYATT REGENCY | 3 |
| 5 | BILBOSTALES, S.L. | | 4 |
| | | CASUAL HOTELES | 4 |
| 5 | CAYMAN HOSPITALITY SPAIN, S.A. | | 4 |
| | | MOXY | 1 |
| | | HOLIDAY INN EXPRESS | 3 |
| 6 | BELAGUA 2013, S.A. (AC HOTELES) - GRUPO | | 3 |
| | | TRIBUTE | 1 |
| | | AUTOGRAPH COLLECTION | 2 |
| 6 | PALLADIUM HOTEL GROUP - FIESTA HOTELS & RESORTS, S.L. | | 3 |
| | | HARD ROCK HOTEL | 3 |
| 6 | GRUPO AUDITÓRIUM HOTELES - INVERSIONES PATRIMONIALES JOVIMA, S.L | | 3 |
| | | MARRIOTT | 1 |
| | | AFFILIATED BY MELIÁ | 1 |
| | | MELIÁ | 1 |
| 6 | FONTECRUZ INVERSIONES, S.A. | | 3 |
| | | TRIBUTE | 1 |
| | | AUTOGRAPH COLLECTION | 2 |
| 6 | EXPLOITATION ECONOMIQUE LLEIDA, S.L. | | 3 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| | | IBIS | 1 |
| | | IBIS STYLES | 1 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2023)



Tabla 8

Multifranquiciados por número de unidades y sus marcas. Parte II

| CATEGORÍA | MULTIFRANQUICIADO | MARCAS | UNIDADES |
|-----------|--|-----------------------|----------|
| 6 | ODYSSEY LOIRA, S.L. - AGP HOTELS | IBIS BUDGET | 1 |
| | | IBIS | 2 |
| 6 | MERA VO HOTELS SPAIN, S.L. | VOCO | 1 |
| | | INDIGO | 2 |
| 6 | ANTA EMPRESAS GESTION DE SERVICIOS TERCARIOS, S.L. | IBIS BUDGET | 1 |
| | | SUITE NOVOTEL | 1 |
| 7 | HOTEL ALFONSO XIII, S.L. | SERCOTEL | 2 |
| | | COOK'S CLUB | 2 |
| 7 | HOTELES GLOBALES - OPTURSA MANAGEMENT, S.L. | NH | 1 |
| | | AFFILIATED BY MELIÁ | 1 |
| 7 | GRUPO ORENES, S.L. | AFFILIATED BY MELIÁ | 2 |
| | | MARRIOTT | 1 |
| 7 | ADH HOTELS & RESORTS - ADH OESTE GNAMMA INTEGRAL SPRING, S.L. | DOUBLE TREE BY HILTON | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| 7 | GESTIÓN DE ACTIVOS TURÍSTICOS, S.L. – GAT | IBIS | 1 |
| | | IBIS BUDGET | 1 |
| 7 | JEMECA, S.A. | IBIS BUDGET | 1 |
| | | IBIS | 1 |
| 7 | SOCIETE HOTELIERE ECONOMIQUE D'INVESTISSEMENT DE GERONE NORD, S.L. | IBIS BUDGET | 1 |
| | | IBIS | 1 |
| 7 | URH HOTELIERS - URBANO-RURAL HOTELERA, S.L. | DOUBLE TREE BY HILTON | 1 |
| | | HILTON GARDEN INN | 1 |
| 7 | ORION PREMIER, S.L. | INDIGO | 1 |
| | | CROWNE PLAZA | 1 |
| 7 | BOREALIS HOTEL GROUP | STAYBRIDGE SUITES | 1 |
| | | HAMPTON BY HILTON | 1 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2023)

En este análisis, se observa que la empresa con el mayor número de unidades sigue trabajando con una sola marca. Sin embargo, se ha notado un cambio en las empresas clasificadas en el segundo y tercer puesto, ya que ahora trabajan con un mayor número de marcas. En el caso de las empresas que ocupan el cuarto puesto y tienen 5 unidades, se destaca la presencia de Panoram Hotel Management, S.L., que tiene el mismo número de marcas que de hoteles.

De las 8 empresas que cuentan con 3 unidades, se ha encontrado que 3 de ellas trabajan con el mismo número de marcas que de locales. Además, de las 10 empresas que trabajan con 2 unidades, el 70% de ellas también operan con dos marcas diferentes. Estos datos indican que existe una tendencia hacia la diversificación de marcas en las empresas que operan con un menor número de unidades.

Además de las empresas que operan con varias unidades y marcas, también se identifican 10 multifranquiciados que trabajan con distintos franquiciadores, lo que indica que son franquiciados multi-sistema. Se destaca que Extendam Capital Partners In Hospitality es la empresa que trabaja con un mayor número de franquiciadores, ya que colabora con 3 franquiciadores distintos. El resto de los multifranquiciados trabajan con 2 franquiciadores cada uno.



En el ámbito de las franquicias multi-rol, se destaca la presencia de una única empresa: el Grupo Alda Hostels. Este franquiciado opera con una sola unidad, pero es el franquiciador de un total de 19 locales. Esta situación muestra un escenario particular en el que un franquiciado ha logrado expandir su negocio mediante la franquicia, convirtiéndose en el franquiciador de múltiples establecimientos.

3.3.4 Análisis comparativo

Analizando comparativamente las bases de datos de los años 2018 y 2023, en términos generales, se observa un aumento en el número total de alojamientos registrados en 2023 en comparación con 2018. Mientras que en 2018 se registraron 5,302 alojamientos, en 2023 este número aumentó a 6,194, es decir, aumento en un 16,82%. Esto puede indicar un crecimiento en el sector y un mayor interés en la operación de alojamientos bajo diferentes modalidades contractuales. Este hecho resulta muy llamativo, teniendo en cuenta que durante ese periodo tuvo lugar la pandemia del Covid19 que paralizó toda actividad relacionada con este sector.

En cuanto a los tipos de contratos, se observa una tendencia similar en ambas fechas. En ambos casos, el contrato de propiedad es el más común, seguido del contrato de alquiler y el contrato de gestión. Sin embargo, actualmente se observa un ligero aumento en la proporción de contratos de alquiler, mientras que los contratos de propiedad disminuyen ligeramente.

Además, el número de franquicias también experimentó un aumento significativo del 50,5% pasando de 202 en 2018 a 304 en 2023. Esto puede indicar un mayor interés en el modelo de franquicias como una opción de negocio en el sector de alojamientos.

Tabla 9

Incremento porcentual de tipos de contrato

| TIPO DE CONTRATO | 2018 | 2023 | INCREMENTO % |
|------------------|------|------|--------------|
| PROPIEDAD | 2674 | 2907 | 8,7% |
| ALQUILER | 1530 | 2003 | 30,9% |
| GESTIÓN | 896 | 980 | 9,4% |
| FRANQUICIA | 202 | 304 | 50,5% |
| TOTAL | 5302 | 6194 | 16,8% |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket

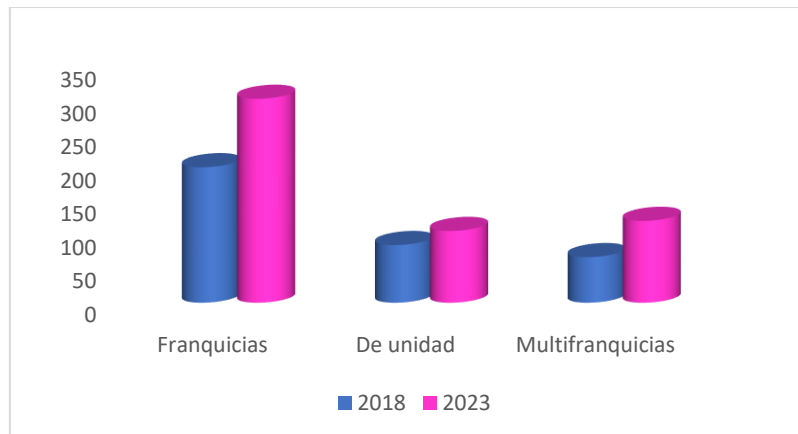
En el caso de las franquicias de una sola unidad, se observó un incremento del 24,4% en 2023, pasando de 86 en 2018 a 107 establecimientos en la actualidad.

En cuanto a las multifranquicias, se identificó un notable incremento en 2023, casi duplicando la cifra de 2018, con un aumento del 79,5%. En 2023 se registraron 122 establecimientos multifranquiciados, en comparación con los 68 establecimientos de 2018. Además, el número de multifranquiciados también se duplicó, pasando de ser 14 en 2018 a 28 en 2023. Es importante resaltar que la mayoría del aumento en el número de multifranquiciados se observa en aquellos que poseen de 2 a 5 unidades. Estos multifranquiciados pasaron de ser 12 en 2018 a 24 en 2023.



Gráfico 3

Comparativa de las franquicias de 2018 a 2023



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket

Si analizamos las franquicias multimarca, también se observa un aumento significativo de los datos, pasando de 11 a 21 franquicias, lo que significa un aumento del 90,9%. Esto indica un mayor interés en operar con múltiples marcas en el sector de alojamientos. En 2018, las franquicias multimarca representaban el 78,57% del total, mientras que en la actualidad representan el 75%, lo cual demuestra su continua relevancia en el mercado. Además, en 2023 se observa una mayor diversificación de marcas en las empresas con un menor número de unidades, lo que puede reflejar estrategias de expansión y búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. Sin embargo, las empresas con un mayor número de establecimientos aún tienden a trabajar con una sola marca, lo que puede indicar una estrategia de enfoque y consolidación en esa marca en particular.

El mayor incremento se evidencia en las franquicias multi-sistemas, donde se identificó un aumento del 400%. En 2018, se contabilizaron 2 establecimientos que operaban con diferentes franquiciadores, mientras que en 2023 este número se elevó a 10 establecimientos.

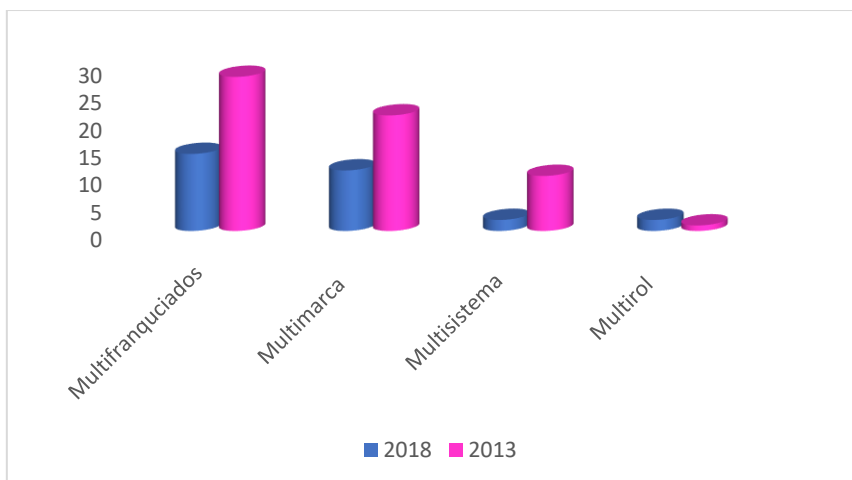
En cuanto a las franquicias multi-rol, se encontraron dos casos en 2018 y uno en 2023, en los cuales una empresa actuaba como franquiciado y franquiciador. En 2018, Meliá y Grupo Alda eran las empresas con esta característica, mientras que, en 2023, Grupo Alda se mantiene en esta categoría, pero sorprendentemente Meliá ya no parece estar presente en ella.

En el siguiente gráfico podemos observar en diagrama de barras cómo han variado los datos durante el periodo de tiempo estudiado:



Gráfico 4

Comparativa de los tipos de franquicias de 2018 a 2023



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alimarket

Por lo tanto, podemos observar que, en general, todos los tipos de franquicias han experimentado un aumento en el periodo analizado, especialmente en el caso de las multifranquicias, franquicias multi-marca y las franquicias multi-sistema. Sin embargo, es importante señalar que el caso de las franquicias multirol presenta una tendencia opuesta al resto, disminuyendo en lugar de aumentar en el mismo periodo de tiempo.

Aunque el contexto de las franquicias en Estados Unidos es mucho más amplio y abarca un panorama más general, podemos observar que en España hay una convergencia gradual hacia la tendencia observada en Estados Unidos a lo largo de los años. En particular, las multifranquicias han ganado mayor protagonismo en el panorama de las franquicias en España, y se ha observado un crecimiento significativo en modalidades como las franquicias multimarca.

En Estados Unidos, las multifranquicias representan un 54,8% del total de las franquicias, mientras que, en el sector analizado en este trabajo en España, su peso es de aproximadamente el 53% (excluyendo los datos no disponibles). En cuanto a los franquiciados multimarca, en Estados Unidos representan aproximadamente el 11%, mientras que, en España (en el sector analizado) dicho porcentaje es del 75%. Es importante destacar que, debido a que la cantidad de datos objeto de análisis en España es mucho menor en comparación con Estados Unidos, estos porcentajes pueden variar con mayor facilidad, pero la tendencia general es clara.

En resumen, aunque las cifras específicas pueden variar, se puede apreciar una convergencia gradual de la tendencia de las franquicias en España hacia la observada en Estados Unidos, donde las multifranquicias y las franquicias multimarca desempeñan un papel cada vez más relevante en el sector.



4. CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como propósito examinar el enfoque de crecimiento empresarial basado en la franquicia en el contexto del sector hotelero español. El estudio se enfoca en dos aspectos clave. Inicialmente, se busca investigar si el crecimiento experimentado por el sector hotelero en España sigue las pautas identificadas en la literatura especializada. Después, se pretende determinar si este crecimiento muestra similitudes con el modelo observado en Estados Unidos.

Teóricamente, se ha observado una evolución en el modelo de franquicia, pasando de un enfoque de franquicia de una sola unidad (SUF) a modelos basados en múltiples franquicias (MUF). Estos nuevos enfoques incluyen las franquicias multimarca, las franquicias multisistema y las franquicias multirol.

Estas modalidades permiten a los franquiciados operar con múltiples marcas, sistemas o roles, brindando ventajas como diversificación de inversiones, optimización de recursos y adaptabilidad a diferentes sectores. Con estos enfoques, los franquiciados pueden expandir su negocio estratégicamente y aprovechar oportunidades en el mercado.

Al analizar la información recopilada sobre las franquicias de alojamientos turísticos entre los años 2018 y 2023, se pueden obtener las siguientes conclusiones relevantes:

Por un lado, se observa un crecimiento generalizado. Durante el período estudiado, se observa un crecimiento significativo tanto en el número de establecimientos como en el número de marcas en el sector de las franquicias de alojamientos turísticos. Esto indica un panorama de expansión y desarrollo positivo en el sector en cuanto a las franquicias.

Además, se comprueba un auge de las multifranquicias. Las multifranquicias han experimentado un crecimiento considerable en términos de establecimientos y marcas. El número de establecimientos de multifranquicias aumentó en un 50% en 2023 en comparación con 2018, lo que sugiere una tendencia hacia la expansión y diversificación de los negocios en el sector de alojamientos turísticos. Ello sugiere que las razones de crecimiento son más importantes que las desventajas que propone la teoría de la agencia.

La diversificación de marcas en empresas con menos unidades. Se puede ver que existe una tendencia hacia la diversificación de marcas en empresas que operan con un menor número de unidades. Se observa que las empresas con 2 o 3 unidades tienden a trabajar con un número similar de marcas, lo que indica una estrategia de diversificación en este segmento. Esto puede deberse a la búsqueda de crecimiento, la reducción del riesgo y la adaptación a las demandas del mercado.

El considerable aumento en franquicias multimarca y multi-sistemas. Tanto las franquicias multimarca como las franquicias multi-sistemas han experimentado un crecimiento significativo durante el período analizado. Las franquicias multimarca aumentaron en un 90,9%, mientras que las franquicias multi-sistemas experimentaron un impresionante incremento del 400%.

En el caso de las franquicias multi-rol, es posible que no se observen cambios significativos en los datos debido a la complejidad para identificar a los propietarios. Esto se debe a que los propietarios pueden cambiar su NIF (Número de Identificación Fiscal) de un negocio a otro, lo que dificulta rastrear su participación en diferentes franquicias. Esta situación puede generar cierta incertidumbre en los datos relacionados con las franquicias multi-rol y limitar nuestra capacidad para obtener conclusiones concretas sobre su evolución en el período analizado.



Mayor presencia de multifranquiados con tamaño de 2 a 5 unidades. El aumento de multifranquiados se concentra principalmente en aquellos que poseen de 2 a 5 unidades. El número de estos multifranquiados se duplicó en el período analizado, lo que indica una preferencia por la gestión de múltiples unidades dentro de un mismo negocio. Esto sugiere que la multifranquicia se está convirtiendo en una estrategia de crecimiento popular para las pequeñas empresas en el sector hotelero.

Si bien estos hallazgos se basan en datos específicos del sector de alojamientos turísticos en España, se pueden inferir algunas similitudes con la tendencia observada en los Estados Unidos en términos de multifranquiados, y diversificación de marcas. No obstante, sería valioso investigar en otros sectores y realizar comparaciones más amplias para obtener una visión más completa y generalizable.

Por último, es importante destacar que el sector de las franquicias de alojamientos turísticos requiere una inversión inicial considerable. Por lo tanto, si ampliáramos nuestro análisis a otros sectores, es probable que los números obtenidos en estos análisis fueran aún más altos. Esto se debe a que la inversión inicial suele ser un factor limitante para muchos emprendedores, lo que significa que solo aquellos con recursos financieros adecuados pueden acceder a oportunidades en este sector. Al considerar el contexto general de las franquicias, es fundamental tener en cuenta el factor económico y evaluar cómo influye en los resultados y tendencias observadas.



5. BIBLIOGRAFÍA

Alba Aldave, M. (2005). *Franquicias: Una perspectiva mundial*. UNAM.

BOE-A-2010-4175 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. (s. f.). Recuperado 20 de febrero de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-4175>

Bolton, M. (2002). Effective local store marketing. *Queensland Franchise Forum, March, at Brisbane, Australia*.

Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 276-303.

Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of financial economics*, 18(2), 401-420.

DEL FRANQUICIADOR, V., LOS FRANQUICIADORES, C. F. D. F., LAS CARACTERISTICAS, Q. D. B. U., UN, F. E., FRANQUICIAS, M. I. Y., LAS ESTRATEGIAS, D. C. D. M., & LA DISTRIBUCION, E. Y. L. F. (2014). ?` QUE ES UNA FRANQUICIA?

Díez de Castro, E. C., & Rondán Cataluña, F. J. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(3), 71-96.

Doherty, A. M., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: An agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-237.

Duarte, J. E. S. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Revista Escuela de Administración de negocios*, 47, 116-121.

Dutta, S., Bergen, M., Heide, J. B., & John, G. (1995). Understanding dual distribution: The case of reps and house accounts. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(1), 189-204.



- Garg, V. K., & Rasheed, A. A. (2003). International multi-unit franchising: An agency theoretic explanation. *International Business Review*, 12(3), 329-348.
- Gillis, W. E., McEwan, E., Crook, T. R., & Michael, S. C. (2011). Using tournaments to reduce agency problems: The case of franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 427-447.
- Grünhagen, M., González-Díaz, M., Hussain, D., & Monteiro da Silva Filho, H. (2022). Multibrand, multisystem and multirole franchising: A qualitative exploration and framework development in Brazil. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 253-288.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996a). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343-358.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996b). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343-358.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522-544.
- LA FRANQUICIA, C. N. J. (2014). B) El conocimiento del mercado. *El contrato de franquicia. Un nuevo modelo de negocio para las nuevas tendencias y necesidades del mercado*, 148(2), 83.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results. *The rand journal of economics*, 263-283.
- Lafontaine, F., & Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lee, K., Jarvis, J., Kundra, S., & Mihoubi, B. (2012). Alternatives to Master Franchising: Area Development Agreements, Area Representatives and Joint Ventures. *Int'l J. Franchising L.*, 10, 3.



- Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: The case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3), 295-318.
- Michael, S. C. (2002). Can a franchise chain coordinate? *Journal of Business Venturing*, 17(4), 325-341.
- Franchise Update Media, 2022: 2022 Buyer's Guide*. (s. f.). Recuperado 15 de mayo de 2023, de https://www.franchising.com/magazines/multiunit_franchisee/2022/0
- Navarrete, V. V. (2010). La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial. *Libre empresa*, 7(1), 23-33.
- Nayyar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct US firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669.
- Parmigiani, A., & Mitchell, W. (2009). Complementarity, capabilities, and the boundaries of the firm: The impact of within-firm and interfirm expertise on concurrent sourcing of complementary components. *Strategic management journal*, 30(10), 1065-1091.
- Sorenson, O., & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic management journal*, 22(6-7), 713-724.
- Teegen, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of globalising through franchising. *International Business Review*, 9(4), 497-521.
- Tenor, R. P. (2018). El contrato de máster franquicia y su viabilidad. *Economist & Jurist*, 26(221), 84-93.
- Yin, X., & Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic management journal*, 25(4), 365-383.