

# Franquiciados de Restauración: El motor del sistema

## Los 78 principales operadores explotan más de 650 establecimientos

Roberto C. Loeda - roberto.loeda@alimarket.es

Señalados a menudo como un factor fundamental en el éxito de las cadenas, los franquiciados suelen vivir en el anonimato. Son el reverso de los brillantes rótulos de la restauración, explotadores de una buena parte de sus establecimientos. Hostelmarket se ha propuesto sacar a la luz a los franquiciados del sector, comenzando por los principales grupos, cuya actividad empresarial rivaliza en dimensión con la de muchas cadenas.

▮ Cuadros - Gráficos del informe (incluidos al final del documento - VER INDICE)

Principales grupos y compañías explotadoras de franquicias de restauración (\*) ▼

Reparto geográfico de los locales de los principales grupos y compañías explotadoras de franquicias ▼

Ubicación de los locales de los principales grupos y compañías explotadoras de franquicias ▼

Tipología de los locales de los principales grupos y compañías explotadoras de franquicias ▼

La franquicia es el sistema más utilizado por las cadenas de restauración para acometer sus planes de expansión. Se trata de una fórmula perfecta para conseguir una implantación rápida de las marcas con un mínimo coste financiero, ya que el grueso del desembolso corre por parte del franquiciado. La contrapartida a este menor riesgo financiero es un mayor riesgo operativo, ya que, no en vano, parte de la imagen y el control de la marca se diluye en la gestión realizada por cada uno de los franquiciados. Todas las cadenas tratan de minimizar esta circunstancia mediante mecanismos más o menos rigurosos, tanto a la hora de seleccionar al futuro franquiciado como en el día a día de los locales abiertos por ellos. Pero, en definitiva, las centrales están obligadas a dar un salto de fe y establecer una relación de confianza con sus franquiciados. Un salto, por otra parte, tan importante como el que debe dar el franquiciado al perder buena parte de su independencia como gestor (y un porcentaje de sus ventas) en manos de la cadena.



Pero ¿quiénes son los franquiciados? Las cadenas de restauración suelen hablar de ellos en abstracto, a pesar de que en muchos casos son definidos como un factor decisivo en su éxito. Su tipología varía desde el franquiciado individual que explota un local como fórmula de autoempleo; profesionales liberales que aprovechan las facilidades de la franquicia para invertir parte de sus ingresos; el empresario que completa con un establecimiento de restauración su actividad en otros sectores; grupos inmobiliarios que ven en la restauración una manera de activar sus locales; consorcios especializados en la explotación hostelera; o fondos de inversión que buscan el mayor retorno para su desembolso. Hostelmarket (Alimarket Hostelería) se ha impuesto la labor de conocer lo más posible a este gran grupo de empresarios que forman el núcleo de la restauración organizada española y que, en la mayoría de los casos, han venido operando casi anónimamente bajo la sombra de las marcas, únicas conocidas por el gran público. No se trata de un trabajo fácil y necesitará de mucho tiempo para poder tener la representatividad deseada. No obstante, en estos momentos el Censo de Restauración Organizada ya tiene identificados los explotadores de más de 1.100 establecimientos franquiciados de restauración en España, es decir, el 14% de los casi 8.000 locales registrados en el mercado español y el 40% de los reconocidos como franquicias.

**78 grupos, 650 unidades**

Este volumen de información ha servido para poner de relieve 78 empresas y grupos que gestionan tres o más unidades franquiciadas y que en conjunto suman más de 650 establecimientos. De ellos, los 34 que cuentan al menos con cinco unidades se ofrecen en el ranking adjunto. Fuera de esta consideración han quedado aquellas compañías que, aunque operan como franquiciados enseñan de terceros, tienen la exclusividad para el mercado español. El caso prototípico es el de Grupo Zena, que detenta la masterfranquicia de la enseña norteamericana 'Domino's Pizza' para España. De hecho, el consorcio madrileño ha anunciado que concederá franquicias a terceros para explotar unidades de la marca en nuestro país. Tampoco se incluyen los establecimientos explotados en régimen de asociación o cesión de marca y que, por tanto, incluyen en sus contratos consideraciones distintas a las de la franquicia. Es el caso de las marcas pertenecientes a Heineken España ('Goip', 'Grambrinus', 'Cruz Blanca'...) o las cafeterías del grupo Cafento ('Plantaciones de Origen', 'Cafetería Valiente), entre otras.

A la hora de diseñar una estrategia de crecimiento, contando con las franquicias, la primera decisión a tomar es sobre el peso que tendrán los locales de terceros dentro de la red de venta. En un extremo se sitúan grupos como Comess Group ('Lizarrán', 'Cantina Mariachi'...) y Restalia ('Cervecería 100 Montaditos' y 'Cervecería La Sureña'), partidarios de contar con el mínimo imprescindible de locales propios. En el otro lado, Grupo Vips o Café y Té no han comenzado a franquiciar hasta contar con una red de locales propios casi centenaria. Posteriormente, es necesario plantearse qué peso se está dispuesto a otorgar a cada uno de los franquiciados. Firmar un acuerdo con uno de los grandes grupos explotadores de franquicias supone una mayor garantía en cuanto a capacidad financiera y organizativa. No obstante, puede requerir algún tipo de concesiones en cuanto a exclusividad geográfica, condiciones con proveedores y otros. Por otro lado, la firma con franquiciados individuales es un proceso más trabajoso, aunque es mayor la capacidad de imponer sus condiciones por parte de la central.

### Los grandes de Burger King

Burger King es el principal ejemplo de cadena que ha decidido poner una buena parte de su expansión en manos de grandes franquiciados. No en vano, siete de los diez principales grupos explotadores señalados en el ranking adjunto operan exclusiva o principalmente con la enseña 'Burger King'. De su red de 470 locales controlados en España, 291 unidades (62%) pertenecen a grupos con al menos tres restaurantes en explotación. De ellos, entre los siete mayores ya controlan 214 establecimientos. Con los datos actuales, Grupo Zena es el principal operador de restaurantes para Burger King, con un total de 57 unidades, principalmente ubicados en la Comunidad de Madrid y Canarias. No obstante, parece que Quick Meals Ibérica está dispuesta a discutir ese puesto en los próximos meses. Así, prevé superar el medio centenar de locales antes del cierre de 2011 con la apertura de 10 unidades a lo largo del año, todas ellas en el arco mediterráneo. Además, no hace ascos a adquirir unidades a otros franquiciados, como ya sucedió con la reciente compra de un restaurante de Gandía King en esta misma localidad valenciana y otro de Grupo Zena en Terrassa. Quick Meals se integra dentro del denominado Grupo Ibérica, con actividad en sectores como el inmobiliario, alimentario y de automoción.

Otros tres importantes grupos explotadores centrados en la explotación de 'Burger King' son Ibersol, Hurfaga y Exfran. La portuguesa Ibersol es uno de los principales consorcios de restauración del país vecino, donde tiene la exclusividad de marcas internacionales como 'Burger King' y 'Pizza Hut', así como las españolas 'Pans & Company' y 'Cantina Mariachi', entre otras. En nuestro país cuenta con las marcas propias 'Pizza Móvil' (adquirida al 100% en 2005) y 'Pasta Caffé'. Además, a mediados de 2006, el grupo compró la sociedad madrileña Lurca, haciéndose así con una veintena de franquicias de 'Burger King', principalmente en la Comunidad de Madrid y las dos Castillas. También Exfran opera en la Comunidad de Madrid, mientras que el grupo constituido en torno a la sociedad Hurfaga ubica sus 18 locales en País Vasco, Navarra, La Rioja, Aragón y Cantabria.

### Dunkin' Coffee y KFC, los mas concentrados

En cualquier caso, Burger King no es la cadena con un mayor porcentaje de su oferta en manos de grupos de franquicias. Ese puesto le corresponde a Dunkin' Coffee y Kentucky Fried Chicken, en ambos casos con más de un 70% de su red de ventas controlada por este tipo de operadores. La cadena de cafeterías y rosquillas glaseadas ha planteado su expansión en base a la concesión de grandes áreas geográficas a franquiciados maestros, con capacidad para montar obradores desde los que abastecer a los locales de su entorno. Actualmente, cuenta con dos de estas masterfranquicias: Grupo NRSur para el mercado madrileño y andaluz y Franquicias Eivissa para Cataluña y Baleares.

La primera de ellas se constituyó como grupo gracias a la fusión de diversas sociedades explotadoras de

franquicias 'Burger King' en Andalucía, de las que actualmente cuentan con 38 unidades. A lo largo de los últimos años ha tratado de añadir a su catálogo otras enseñas complementarias, habiendo llegado a contar con franquicias de 'Häagen Dazs', 'Cervecería 100 Montaditos' o 'Pizza Hut', de la que aún mantiene un local en Málaga. Con 'Dunkin' Coffee', el objetivo es alcanzar el medio centenar de locales en el plazo de 4 ó 5 años, incluyendo la posible concesión de franquicias a terceros. Desde finales de 2009, Grupo NRSur está participado de forma minoritaria por Ahorro Corporación, uno de los grupos inversores que han venido interesándose en los últimos años por el sector de la restauración. Por su parte, Franquicias Eivissa se inició en la franquicia explotando restaurantes de la norteamericana Yum! Brands en la isla de Ibiza, de los que mantiene tres 'Pizza Hut' y un 'Kentucky Fried Chicken'. El acuerdo con Dunkin Brands supuso una inversión inicial de 700.000 € para poner en marcha un obrador en Mallorca que diera servicio a los futuros locales de la isla. Posteriormente, el contrato se amplió al mercado catalán, en el que gestiona una decena de locales a través de Franquicias Mare Nostrum.

Yum! Brands es otro de los grupos partidarios de dejar buena parte de su red comercial en manos de grandes franquiciados, capaces de gestionar un número importante de unidades. Así lo demostró en 2003, cuando consideró suficientemente implantada en España su enseña 'Kentucky Fried Chicken - KFC' y vendió los locales propios a un grupo de inversores y profesionales del sector, reunidos en la sociedad Kenchic. Posteriormente, alguno de estos profesionales llevó a cabo una operación de management buy-out, apoyados por Corpfín Capital, constituyéndose el grupo Restauravía. La compañía, que cuenta con 27 'KFC' operativos, se encuentra actualmente en proceso de cambio accionarial, ya que Corpfín desea salir del accionariado después de cumplir una etapa de cinco años en el mismo. Las últimas informaciones apuntaban a una entrada de la polaca Amrest Holdings, especialista en gestionar enseñas de restauración americanas en el Este de Europa.

### **El riesgo del franquiciado único**

Yum! Brands es propietario también de la enseña 'Pizza Hut', perfecto ejemplo del peligro que supone dejar el grueso de la red de ventas en manos de un único franquiciado. Así, en 2009 la cadena contaba con cerca de 130 establecimientos operativos en España, de los que en torno a un centenar eran explotados por Grupo Zena. Sin embargo, el consorcio madrileño decidió no renovar el contrato de franquicia firmado 10 años antes, al adquirir a la entonces Tricon Restaurants su red de locales propios por 33 M€. La mayor parte de esas unidades se convirtieron en puntos de venta de 'Domino's Pizza', tal como ya se ha comentado anteriormente. Así, la presencia de 'Pizza Hut' en España se vio reducida, textualmente de la noche a la mañana, a una treintena de locales con un reparto geográfico irregular. No fue el único franquiciado en abandonar a Yum en España, ya que por las mismas fechas abandonaba nuestro país la británica Amsric Foods, que llegó a contar con tres 'Pizza Hut' y tres 'KFC', actualmente cerrados o explotados bajo otras marcas. En cualquier caso, la apuesta del grupo norteamericano por ceder el desarrollo de sus marcas a un número limitado de operadores es firme. Así, su enseña de fast-food mexicano 'Taco Bell' está siendo introducida en España por Casual Brands Group, con cuatro unidades ya abiertas y cinco más en cartera para este mismo año.

Frente a la estrategia de contar con franquiciados que explotan un gran número de unidades, McDonald's opta por una política de máximo control a la hora de ceder su marca. De esta manera, es muy habitual que sus franquiciados exploten dos o tres unidades, dentro del mismo ámbito geográfico, pero son muy pocos los que superan esta cifra. Por el momento, dentro del Censo Hostelmarket sólo están recogidos el grupo malagueño López Cano Restauración y el mallorquín RSR, que operan cada uno cinco locales, así como media docena que disponen de cuatro unidades cada uno de ellos. Estos operadores son exclusivos de McDonald's, compañía que, además, controla directamente los locales donde llevan a cabo su actividad los franquiciados, en régimen de subarriendo. Asimismo, la cadena norteamericana es una de las pocas que acude con locales propios a concursos de concesiones, a los que normalmente concurren empresas especializadas.

### **Franquiciados de altos vuelos**

Precisamente, estas empresas especializadas en explotar concesiones de restauración se han incluido en los últimos años entre los grupos con mayor número de locales franquiciados. Operando principalmente en recintos aeroportuarios, no hace mucho que su actividad se realizaba casi exclusivamente con enseñas de desarrollo propio. No obstante, en los últimos concursos de cierta entidad se han añadido ya enseñas franquiciadas, en la misma línea que desde hace tiempo se venía realizando en aeropuertos de otros países, principalmente en EEUU. Como se puede comprobar en el A Fondo publicado en esta misma edición, uno de cada cuatro puntos de restauración en los aeropuertos españoles corresponde a franquicias. La compañía más activa en este aspecto es Select Service Partner

(SSP). Además de explotar 15 'Burger King', 5 'Café y Tè' y 4 'Lizarrán', entre otros, la empresa con sede en Aravaca (Madrid) se caracteriza por haber incluido en la oferta aeroportuaria algunos modelos muy novedosos para el sector. Así, hace un año estrenaba en el Aeropuerto de Málaga el primer 'Whopper Bar' de España, además de incluir un restaurante de gama alta 'Lamoraga'. Mientras, en el aeropuerto de El Prat ha incluido un 'Asador del Mar', enseña de Grupo Moncho's, cuyo diseño tampoco parecía tener una fácil adaptación, a priori, a las instalaciones aeroportuarias.

Por su parte, Áreas es el grupo que mayor número de puntos de restauración explota en aeropuertos españoles y también ha venido incorporando, en menor medida, marcas franquiciadas a su oferta. Entre sus últimas incorporaciones puede citarse la puesta en marcha de dos 'Yoghourterías Danone', abiertas en colaboración con la empresa láctea en el aeropuerto de Barajas. En los dos últimos años ha tenido una entrada fulgurante en el canal la sociedad Airfoods Restauración y Catering, que ha conseguido concesiones en los aeropuertos de Barcelona y Alicante. En ambos, ha instalado zonas de food-court en los que conviven varias marcas de Comess Group, incluyendo 'Sun Food' y 'Organ&Co', creadas específicamente para estos centros. A ellas se añadió, en el aeródromo de El Altet, dos puntos de venta 'Telepizza' e 'Istanbul, Auténtico Döner Kebap'. Fuera del food-court, la compañía explota también tres heladerías 'Farggi'.

También merece la pena destacar el caso de la catalana The Eat Out Group. La división de restauración del grupo Agrolimen trabaja en el canal de concesiones a través de sus propias marcas en la mayoría de los casos. No obstante, no ha dudado en incorporar franquicias de terceros cuando ha necesitado complementar su oferta. En el aeropuerto de Barcelona, pero también en Valencia y Fuerteventura, el grupo ha incorporado locales de 'Jamaica Coffee Shop', 'Häagen Dazs' o 'Il Caffé di Roma', entre otras enseñas.

### Multifranquiciados con posibilidades

Por debajo del nivel de los grandes grupos explotadores de franquicias, que hemos venido comentando hasta el momento, existe un interesante conjunto de medianos operadores con características similares. Se trata de compañías que han demostrado poder gestionar a la vez distintas enseñas de restauración y contar con un buen conocimiento de sus mercados locales. Pueden constituirse, de esta manera, en el socio ideal para enseñas que quieran introducirse con garantías en esas áreas geográficas. Un ejemplo reciente es el de Grupo T de Restauración 21, elegido por el Grupo Vips para poner en marcha su primer 'Ginos' en la Región de Murcia. Grupo T, a pesar de tener su sede en Madrid, gestiona ocho de sus nueve franquicias en las provincias de Murcia y Almería, repartidas entre las enseñas 'Burger King', 'Foster's Hollywood' y 'Cañas y Tapas', además de la mencionada 'Ginos'.

De igual manera, la cadena de restaurantes brasileños Brasa y Leña hizo su entrada en el mercado vasco el pasado mes de septiembre, abriendo una franquicia gestionada por Grupo Cofresc. Éste cuenta con una decena de restaurantes bajo enseñas de los grupos Eat Out y Restauravia, en su mayoría en la provincia de Vizcaya, aunque también está presente en Guipúzcoa, Álava y Salamanca. De igual manera, Abrasador también optó por un franquiciado experimentado a la hora de inaugurar su local sevillano, en este caso el grupo Sevillanz Restauración, explotador de cuatro 'Foster's Hollywood' en la provincia.

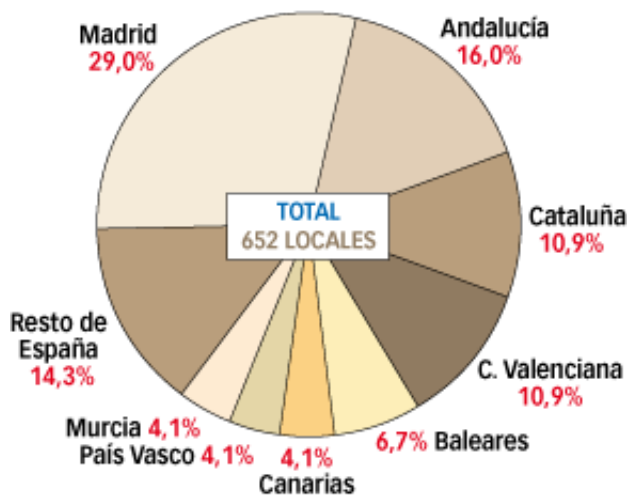
Entre otros multifranquiciados regionales también pueden citarse la cántabra Grife Ruiz, con cinco establecimientos franquiciados a Eat Out, la gallega Norfood ('La Tagliatella' y 'Cañas y Tapas') o la catalana Restaurants Excel ('Foster's Hollywood' e 'Il Tempietto'). Centrados en la Comunidad de Madrid, nos encontramos con Lecot, Iguanocuatro, Grupo Manoterías o Senerest Group. Esta última está ligada al grupo Senegal, que cuenta con intereses en la promoción inmobiliaria y centros comerciales, y explota una docena de locales de 'Burger King', 'Foster's Hollywood', 'Tapasbar' y 'La Tagliatella', repartidos entre las provincias de Madrid, Sevilla y Málaga.

# Principales grupos y compañías explotadoras de franquicias de restauración (\*)

	Grupo	N.ud	Enseñas
1	GRUPO NRSUR	58	'Burger King' (38), 'Dunkin' Coffee' (19), 'Pizza Hut'
2	GRUPO ZENA	57	'Burger King'
3	QUICK MEALS IBERICA	43	'Burger King'
4	SELECT SERVICE PARTNER (SSP)	35	'Burger King' (15), 'Café y Te' (5), 'Lizarrán' (4), 'Starbucks' (3), 'Pizza Hut' (2)...
5	GRUPO IBERSOL	27	'Burger King'
6	RESTAURAVIA GRUPO EMPRESARIAL	27	'Kentucky Fried Chicken – KFC'
7	GRUPO HURFAGA	21	'Burger King' (18), 'Bocatta' (3)
8	GRUPO AREAS	20	'Expressamente Illy' (6), 'Subway' (4), 'Il Caffé di Roma' (2), 'Rodilla' (2)...
9	FRANQUICIAS EIVISSA	19	'Dunkin' Coffee' (15), 'Pizza Hut' (3), 'Kentucky Fried Chicken – KFC'
10	EXFRAN	16	'Burger King'
11	AIRFOODS RESTAURACIÓN Y CATERING	13	'Farggi' (3), 'Lizarrán' (2), 'Cantina Mariachi' (2), 'China Boom!' (2), 'Telepizza'...
12	THE EAT OUT GROUP	13	'Burger King' (3), 'Jamaica Coffee Shop' (3), 'Il Caffé di Roma' (2), 'Häagen Dazs' (2)
13	SENEREST GROUP	12	'Burger King' (4), 'Foster's Hollywood' (3), 'La Tagliatella' (3), 'Tapasbar' (2)
14	GRUPO COFRESC 2006	11	'Fresco' (5), 'La Tagliatella' (3), 'Trastevere', 'Ribs La Casa de las Costillas'...
15	GRUPO BAHIAS	10	'Burger King'
16	MONTALUR RESTAURACIÓN	10	'Cervecería 100 Montaditos'
17	GRUPO T DE RESTAURACIÓN 21	9	'Burger King' (4), 'Foster's Hollywood' (3), 'Cañas y Tapas', 'Ginos'
18	GRUPO FUSTER	8	'Burger King'
19	GRUPO LECOT	8	'Foster's Hollywood' (4), 'Gambirinus' (2), 'Cruz Blanca', 'Cervecería 100 Montaditos'
20	GRUPO IGUANOCUATRO	8	'Foster's Hollywood' (5), 'Cañas y Tapas' (2), 'Il Tempietto'
21	GRUPO CLAPAGA	7	'Häagen Dazs'
22	GRUPO MANOTERAS	7	'Foster's Hollywood' (2), 'La Tagliatella', 'Cañas y Tapas', 'Cervecería 100 Montaditos'...
23	LESLEY FOOD	7	'Burger King'
24	GRUPO SARRIENA HOSTELERÍA	6	'Krunch'
25	CASCEL PROYECTOS	5	'Burger King' (2), 'Cervecería 100 Montaditos', 'Fresco', 'Pans & Company'
26	GRUPO CHEZ DEMI	5	'Lizarrán' (2), 'Cantina Mariachi', 'Pasta City, Rocks & Ribs'
27	GOYARAN PARIS	5	'Burger King'
28	GRIFE RUIZ	5	'Pans & Company' (2), 'Pastafiore' (2), 'ADK Abbasid Doner Kebap'
29	GRUPO RSR	5	'McDonald's'
30	LOPEZ CANO RESTAURACIÓN	5	'McDonald's'
31	NEW RESTAURANTS OF SPAIN	5	'Kentucky Fried Chicken – KFC'
32	NORFOOD	5	'La Tagliatella' (4), 'Cañas y Tapas'
33	RESTAURANTS EXCEL	5	'Foster's Hollywood' (4), 'Il Tempietto'
34	GRUPO SEVILANZ RESTAURACIÓN	5	'Foster's Hollywood' (4), 'Brasa y Leña'

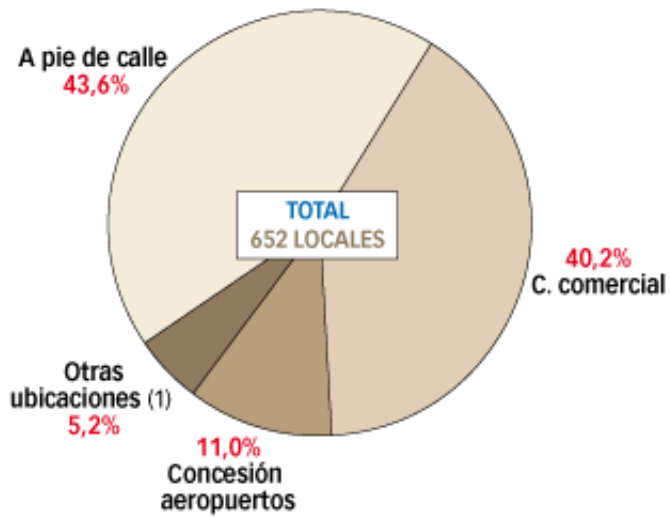
(\*) Grupos y compañías explotadoras de 5 o más locales en franquicia. Fuente: Censo de Restauración Organizada Hostelmarket

Reparto geográfico de los locales  
de los principales grupos  
y compañías explotadoras de franquicias



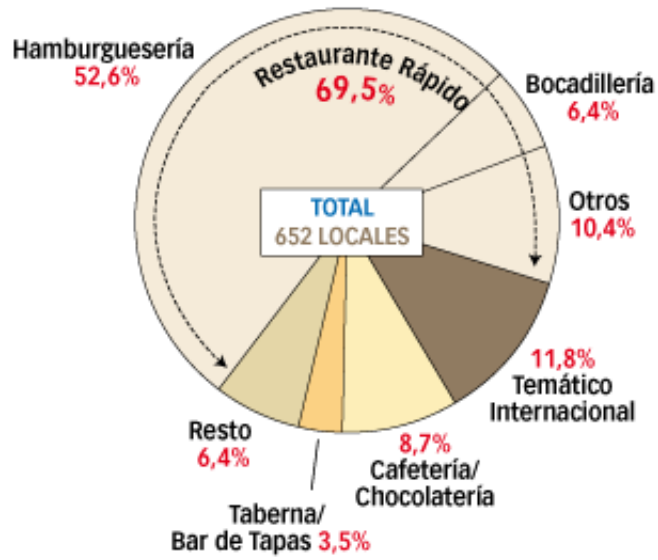
Fuente: Censo de Restauración Organizada Hostelmart

## Ubicación de los locales de los principales grupos y compañías explotadoras de franquicias



(1) Centros de ocio, estaciones de ferrocarril y autobús, áreas de servicio y ferias.  
Fuente: Censo de Restauración Organizada Hostelmarket

## Tipología de los locales de los principales grupos y compañías explotadoras de franquicias



Fuente: Censo de Restauración Organizada Hostelmarket