

Análisis Comparativo de las Retribuciones en el Sector de la Franquicia

Análisis Comparativo de las Retribuciones
en el Sector de la Franquicia:

1 Resumen ejecutivo

2 Estadística de la muestra

3 Resultados del estudio

4 Conclusiones

5 Las Firmas

1 Resumen ejecutivo

OBJETIVO I

El documento que a continuación presentamos es la primera edición del Estudio Salarial del Sector de la Franquicia.

El objetivo del presente estudio es recoger la situación actual del sector de la Franquicia, analizando por targets las bandas salariales y la retribución en especie de los diferentes cargos profesionales.

Para obtener unos resultados más precisos, hemos analizado el salario fijo, el variable y los beneficios sociales en función del puesto que ocupen cada uno de los profesionales. Es decir, el estudio incluye además de los resultados comparativos de la retribución **dineraria**, otros elementos intangibles de la retribución **no dineraria**, tales como:

-
- Seguro Médico
 - Seguro de Vida
 - Plan de Pensiones
 - Tickets Restaurante
 - Plaza de Garaje
 - Coche
 - Otros: Stock options, cuota de gimnasio, ...
-

1 Resumen ejecutivo

OBJETIVO I

Para el estudio hemos agrupado las compañías de Franquicia en 3 targets diferentes según el volumen de facturación global de la red (establecimientos propios y franquiciados), y nos hemos centrado en 6 categorías profesionales del sector, tal y como se indica en el siguiente esquema:

TARGETS ESTABLECIDOS

TARGET A: Entre € 80 mn y € 300 mn

TARGET B: Entre € 30 mn y € 80 mn

TARGET C: Entre € 15 mn y € 30 mn

CARGOS PROFESIONALES

- DIRECTOR GENERAL
- DIRECTOR FINANCIERO
- DIRECTOR DE EXPANSIÓN
- DIRECTOR DE OPERACIONES
- DIRECTOR DE MARKETING
- DIRECTOR DE RRHH

Análisis Comparativo de las Retribuciones
en el Sector de la Franquicia:

1 Resumen ejecutivo

2 Estadística de la muestra

3 Resultados del estudio

4 Conclusiones

5 Las Firmas

Datos de la muestra analizada

Redes 250

Establecimientos 50.343

Facturación 16.436* €

Inversión 5.799* €

Empleo 221.250

* Millones de euros

Análisis Comparativo de las Retribuciones
en el Sector de la Franquicia:

1 Resumen ejecutivo

2 Estadística de la muestra

3 Resultados del estudio

4 Conclusiones

5 Las Firmas

2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR GENERAL**

POSICIÓN DIRECTOR GENERAL	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	150.000 €	170.000 €	40.000 €	60.000 €	190.000 €	230.000 €
TARGET B	130.000 €	150.000 €	40.000 €	60.000 €	170.000 €	210.000 €
TARGET C	110.000 €	130.000 €	20.000 €	40.000 €	130.000 €	170.000 €

A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

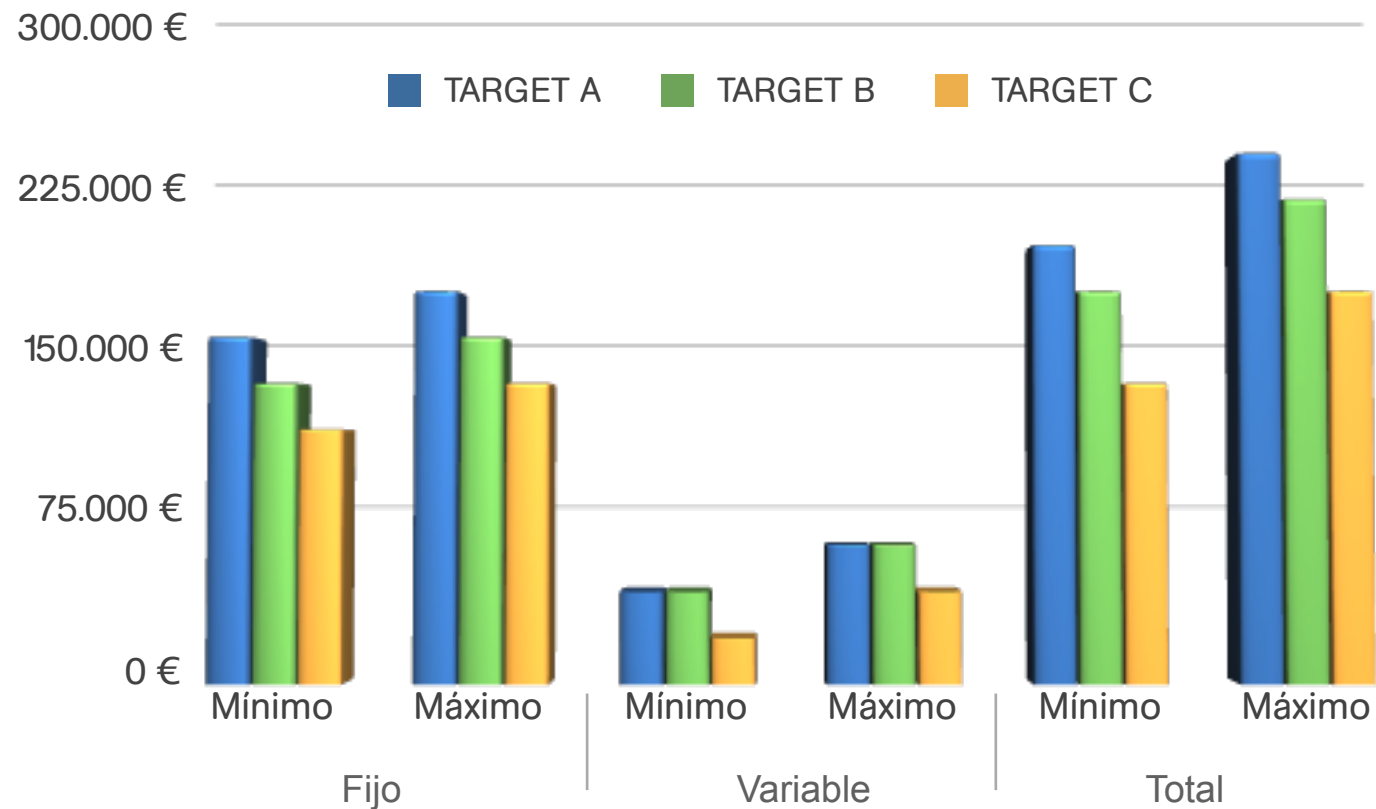
DIRECTOR GENERAL	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
TARGET B	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO
TARGET C	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO

*Otros: Stock options, cuota de gimnasio, tickets guardería, etc.

SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR GENERAL**



2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR FINANCIERO**

POSICIÓN DIRECTOR FINANCIERO	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	110.000 €	130.000 €	20.000 €	40.000 €	130.000 €	170.000 €
TARGET B	90.000 €	110.000 €	15.000 €	30.000 €	105.000 €	140.000 €
TARGET C	70.000 €	90.000 €	10.000 €	25.000 €	80.000 €	125.000 €

A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

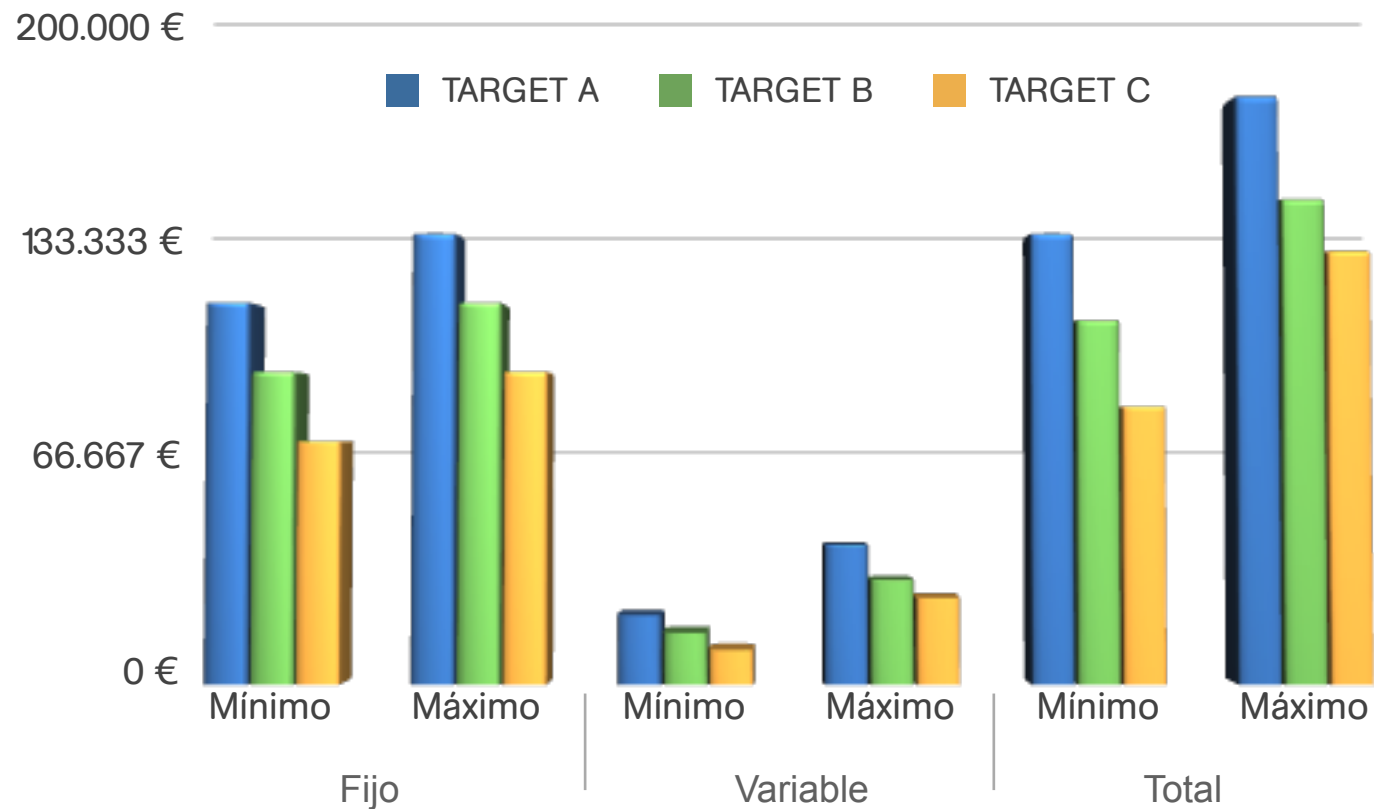
DIRECTOR FINANCIERO	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
TARGET B	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO
TARGET C	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO

*Otros: Stock options, cuota de gimnasio, tickets guardería, etc.

SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR FINANCIERO**



2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR DE EXPANSIÓN**

POSICIÓN DIRECTOR EXPANSIÓN	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	110.000 €	130.000 €	20.000 €	40.000 €	130.000 €	170.000 €
TARGET B	70.000 €	90.000 €	10.000 €	25.000 €	80.000 €	115.000 €
TARGET C	60.000 €	80.000 €	10.000 €	20.000 €	70.000 €	100.000 €

A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

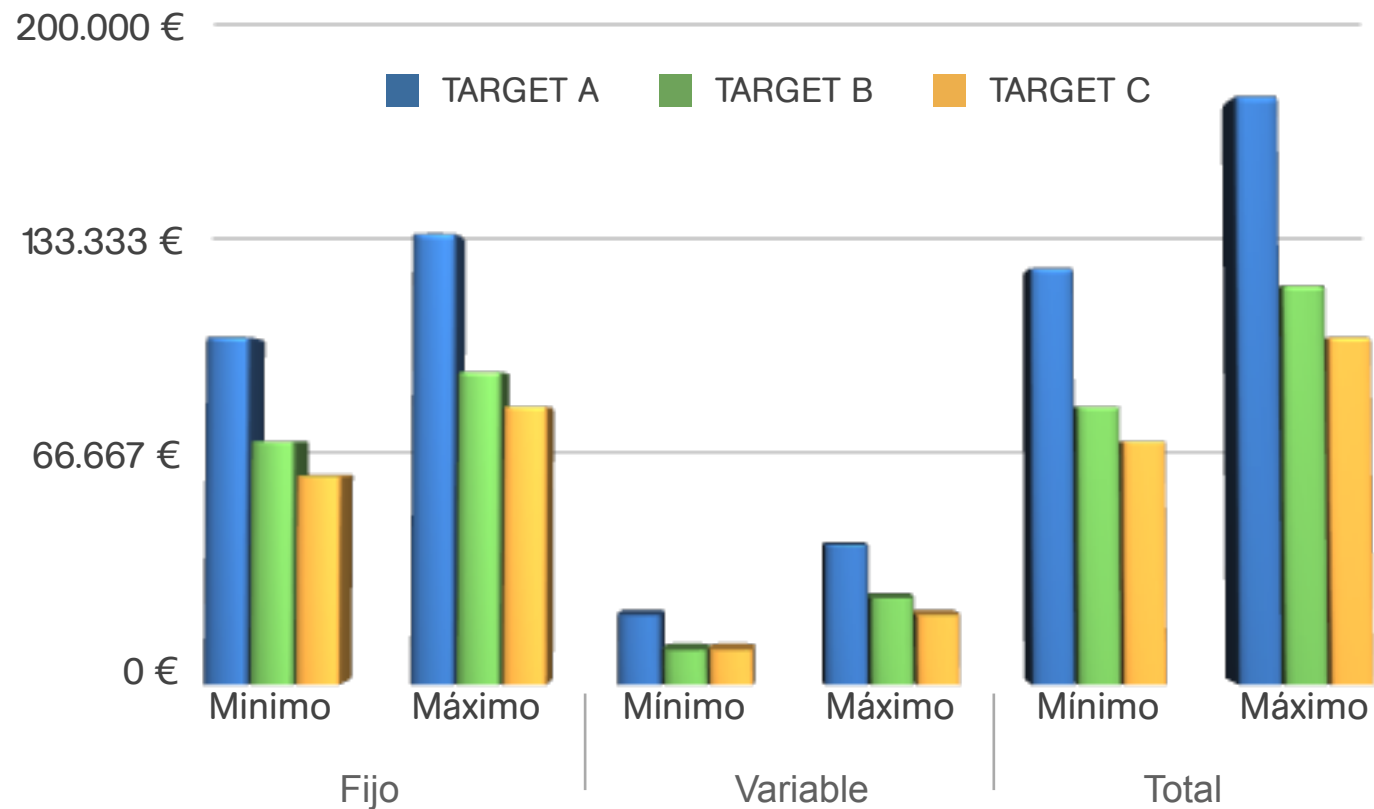
DIRECTOR EXPANSIÓN	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
TARGET B	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET C	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO

*Otros: Stock options, cuota de gimnasio, tickets guardería, etc.

SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: DIRECTOR DE EXPANSIÓN



2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: DIRECTOR DE OPERACIONES

POSICIÓN DIRECTOR OPERACIONES	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	90.000 €	110.000 €	15.000 €	30.000 €	105.000 €	140.000 €
TARGET B	70.000 €	90.000 €	10.000 €	20.000 €	80.000 €	110.000 €
TARGET C	45.000 €	65.000 €	10.000 €	20.000 €	55.000 €	85.000 €

A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

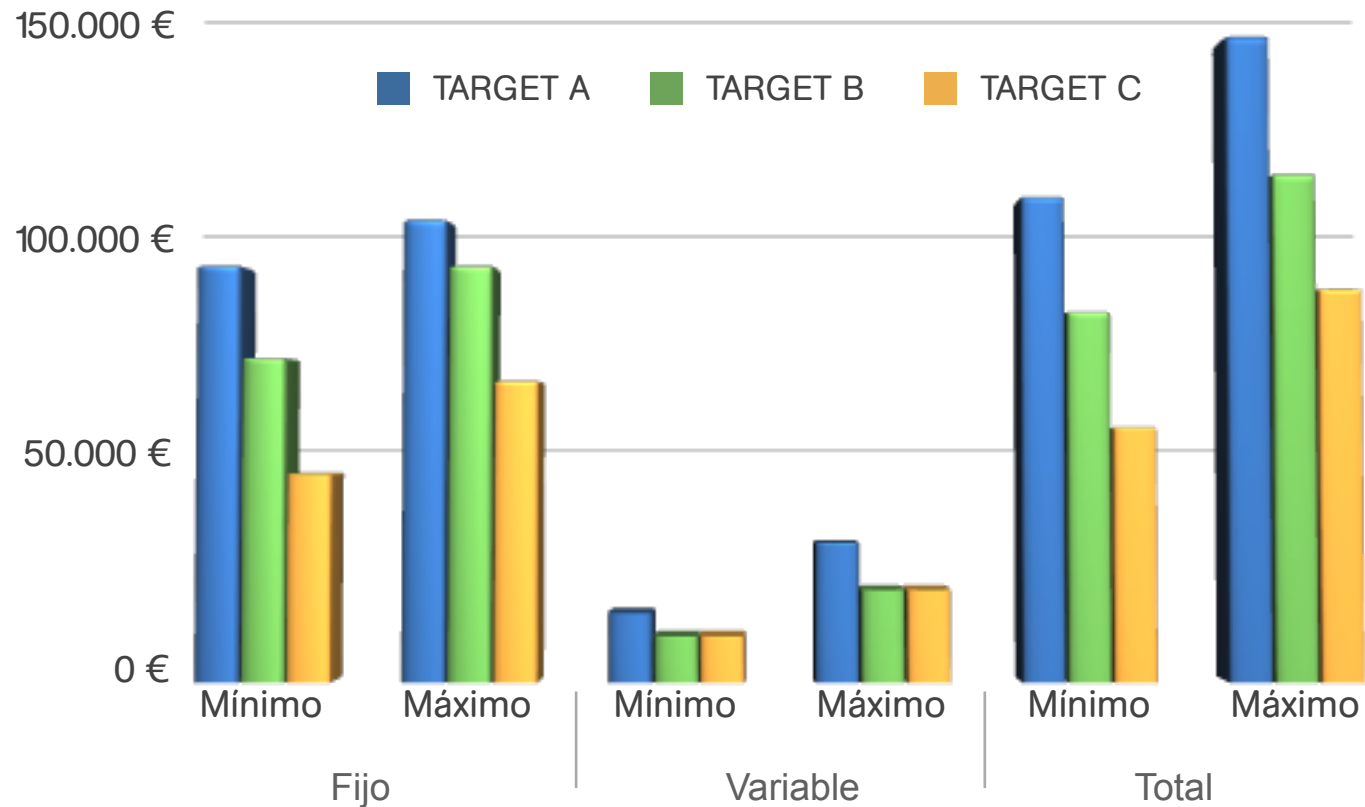
DIRECTOR EXPANSIÓN	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO
TARGET B	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET C	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO

*Otros: Stock options, cuota de gimnasio, tickets guardería, etc.

SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR DE OPERACIONES**



2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR DE MARKETING**

POSICIÓN DIRECTOR DE MARKETING	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	80.000 €	100.000 €	25.000 €	40.000 €	105.000 €	140.000 €
TARGET B	60.000 €	80.000 €	10.000 €	20.000 €	70.000 €	100.000 €
TARGET C	45.000 €	65.000 €	5.000 €	20.000 €	50.000 €	85.000 €

A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

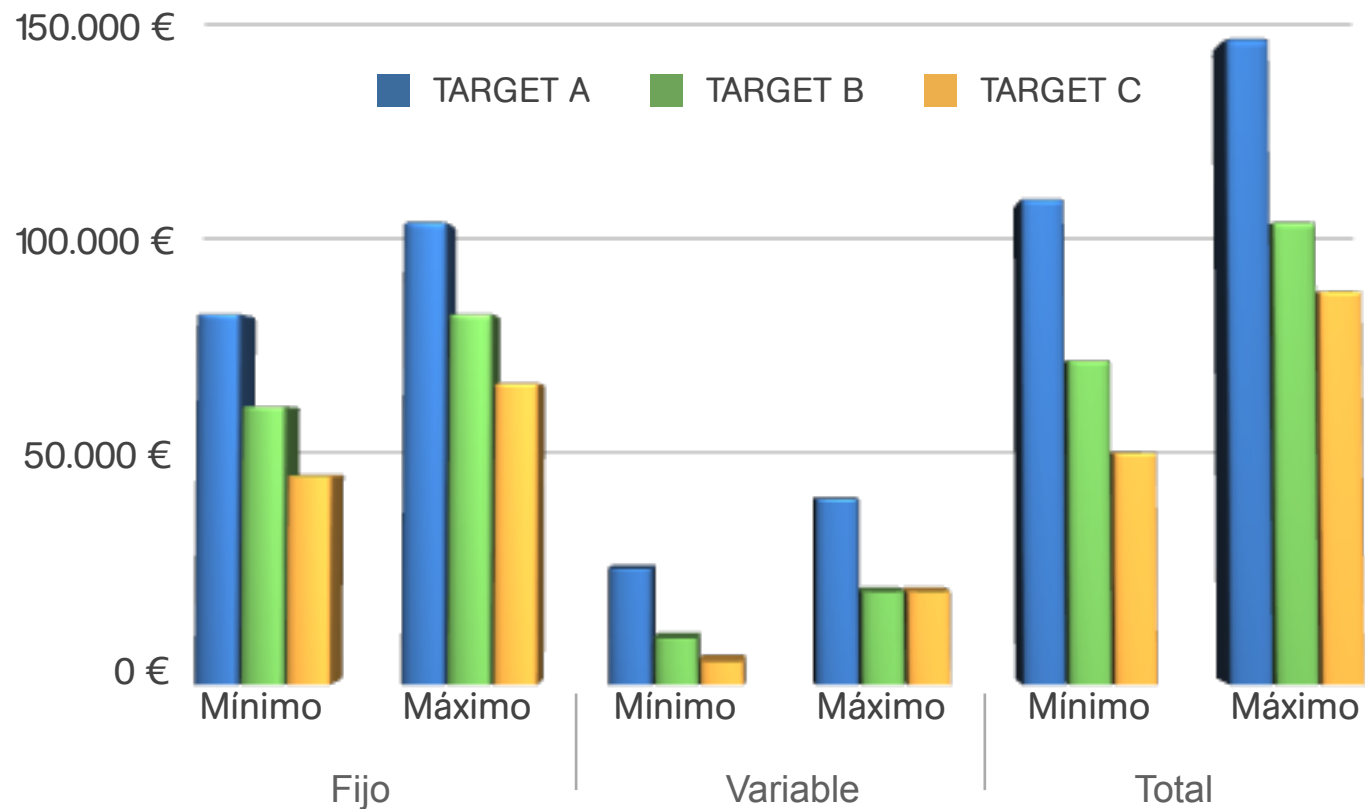
DIRECTOR MARKETING	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET B	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
TARGET C	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

*Otros: Stock options, cuota de gimnasio, tickets guardería, etc.

SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR DE MARKETING**



2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR DE RRHH**

POSICIÓN DIRECTOR DE RRHH	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	80.000 €	100.000 €	10.000 €	30.000 €	90.000 €	130.000 €
TARGET B	55.000 €	75.000 €	5.000 €	20.000 €	60.000 €	95.000 €
TARGET C	35.000 €	55.000 €	0.000 €	10.000 €	35.000 €	65.000 €

A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

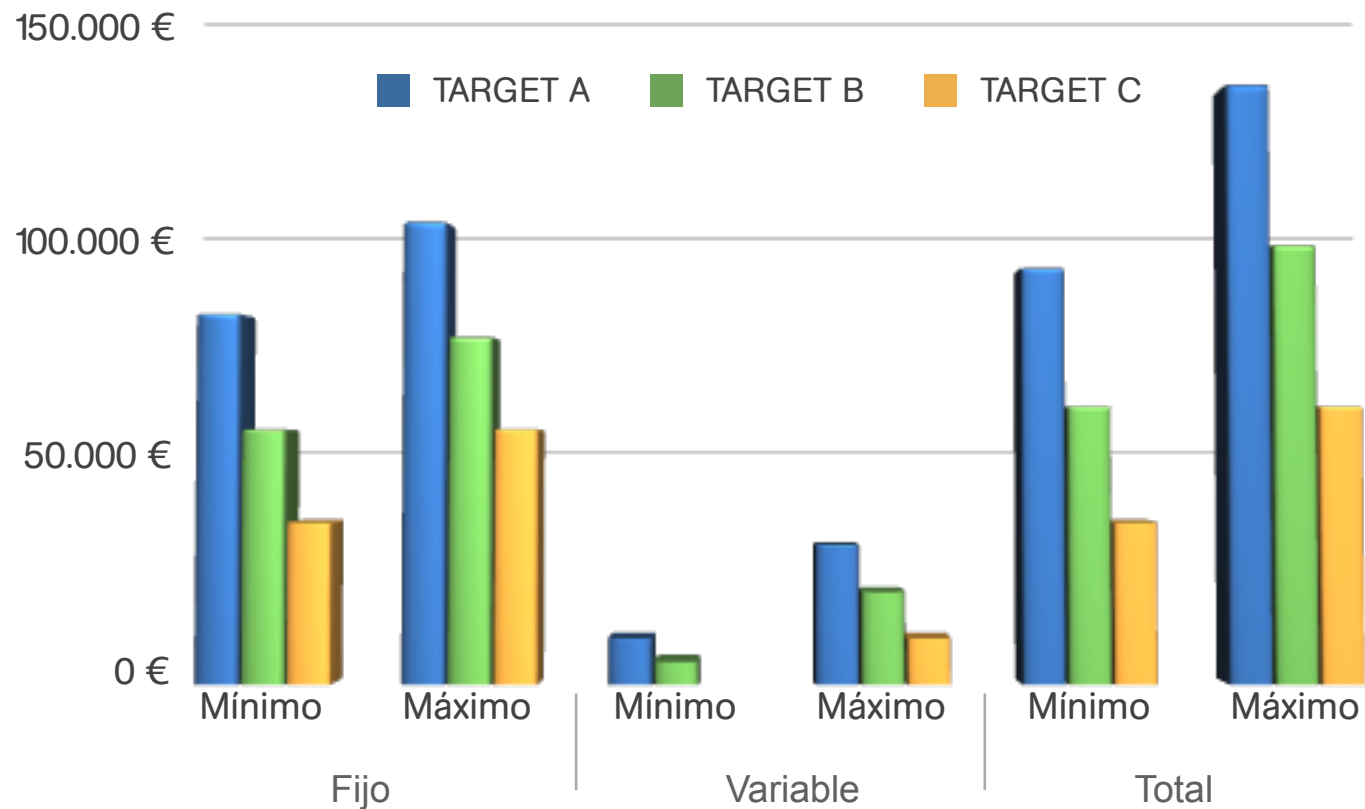
DIRECTOR DE RRHH	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET B	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET C	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

*Otros: Stock options, cuota de gimnasio, tickets guardería, etc.

SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

2 Resultados del estudio

Estructura Salarial: **DIRECTOR DE RRHH**



Análisis Comparativo de las Retribuciones
en el Sector de la Franquicia:

- 1 Resumen ejecutivo**
- 2 Estadística de la muestra**
- 3 Resultados del estudio**
- 4 Conclusiones**
- 5 Las Firmas**

3 Conclusiones

Primer Estudio Salarial del Sector de la Franquicia

¿POR QUÉ ERA NECESARIO?

- **Falta de información** accesible y transparente de las retribuciones en este Sector.
- **Herramienta comparativa** útil para Directores de RRHH y Directores Generales sobre las retribuciones y beneficios que existen en su propia compañía.
- **Conocimiento** para los profesionales del Sector o para aquellos que quieran desarrollar su carrera profesional en él.

3 Conclusiones

TIPOLOGÍAS DE EMPRESAS ANALIZADAS

- Para la realización del estudio, se ha tenido en cuenta un amplio espectro de compañías de **todos los sectores**, tales como: agencias de viajes, alimentación, cosmética, estética y peluquería, hostelería, Internet e informática, mobiliario y decoración, moda y complementos, oficina y papelería, ... de tal forma que la muestra fuera objetiva y completa.
- A partir de la selección de una muestra de más de **250 compañías** en el Sector de la Franquicia, hemos establecido **3 targets** según su volumen de facturación, para poder así comparar las diferentes retribuciones:
 - **TARGET A:** Facturación entre € 80 mn y € 300 mn.
 - **TARGET B:** Facturación entre € 30 mn y € 80 mn.
 - **TARGET C:** Facturación entre € 15 mn y € 30 mn.

Facturaciones globales, en las que se incluyen las de los establecimientos propios y franquiciados

3 Conclusiones

CARGOS ANALIZADOS

En cada uno de los **6 cargos de Dirección** que han sido objeto de estudio, hemos establecido unas horquillas salariales en las que se encuentran los salarios mínimos y máximos de cada posición, ya que dependiendo de otros factores, y no solo del volumen de facturación anual, la retribución puede variar.

Por tanto, el resto de factores que hemos comprobado que pueden influir directamente en la retribución mayor o menor de un Directivo de Franquicia, son las enumeradas a continuación:

- Número total de establecimientos: propios y franquiciados
- Presencia internacional
- Compañías nacionales o extranjeras
- Compañías familiares
- Años de experiencia del profesional
- Sector de la compañía

3 Conclusiones

RETRIBUCIÓN DINERARIA:

- La posición de **Director General** tiene **mayor oscilación** en el salario tanto fijo, como variable en comparación con el resto de posiciones. Los factores que previamente hemos enumerado hacen que se acuse más en este cargo. En ocasiones se debe a que el Director General ejerce también como Presidente de la compañía o es el fundador y/o propietario.
- Las posiciones **mejor retribuidas** además de las del Director General, son las de Director Financiero y Director de Expansión. Por el contrario las retribuciones **más bajas** son las del Director de Marketing y RRHH.

3 Conclusiones

RETRIBUCIÓN DINERARIA:

- La dispersión existente entre el salario mínimo y el salario máximo de los profesionales de las distintas posiciones, en los **3 diferentes targets**, en la mayoría de los casos no supera una horquilla de **€ 20.000**. Por ejemplo: Target B, Director de Expansión: el salario mínimo es de € 70.000 y el máximo es de € 90.000. En este caso la dispersión es de € 20.000.

3 Conclusiones

RETRIBUCIÓN DINERARIA:

- En la posición de **Director de Operaciones** del Target C (compañías entre € 15 mn y € 30 mn de facturación), nos hemos encontrado con diferentes situaciones:
 - Las funciones del Director de Operaciones **son asumidas** por el Director General de la compañía.
 - **No existe una única posición de Director de Operaciones**, sino que hay varios Jefes de Operaciones distribuidos por zonas geográficas que reportan directamente al Director General.

3 Conclusiones

RETRIBUCIÓN NO DINERARIA:

- La **retribución no dineraria** varía de forma más evidente según el **volumen de facturación**, y no del tipo de posición. Cuanto mayor sea la facturación de la compañía, mayores son los beneficios no dinerarios que se ofrecen.
- No obstante, existen posiciones en las que sí que **influye el tipo de posición** que se ocupa para disfrutar de **más beneficios**. Es el caso de:
 - Directores de Expansión
 - Directores de Operaciones
- En la mayoría de los casos disponen de coche de empresa y de otros beneficios como; portátil, gastos de comidas... debido a que por sus funciones, continuamente tienen que viajar y no están tanto tiempo en las oficinas centrales.

3 Conclusiones

COMPAÑÍAS DE FRANQUICIAS CON UN VOLUMEN DE FACTURACIÓN GLOBAL SUPERIOR A € 300 MN.

- En el presente documento no hemos incluido a aquellas compañías de Franquicia cuyo volumen de facturación global de la red (establecimientos propios y franquiciados) es superior a € 300 mn. El motivo se debe a que en nuestra investigación de mercado, hemos detectado que superada esta facturación, **las retribuciones dinerarias son mucho más variables**, llegando a existir para una misma posición una variación incluso de € 500.000.

Por ejemplo: para la posición de Director General, nos hemos encontrado profesionales con salarios fijos superiores a € 500.000 y variables superiores a € 250.000, y en otro casos para la misma posición, salarios fijos de € 165.000 y variables menores a €100.000.

3 Conclusiones

COMPAÑÍAS DE FRANQUICIAS CON UN VOLUMEN DE FACTURACIÓN GLOBAL SUPERIOR A € 300 MN.

- En cuanto a la **retribución no dineraria**, también **existe una clara dispersión**, ya que nos encontramos con Directores que cuentan con: acciones en la compañía, bonos trianuales,... que hacen que su compensación total llegue incluso a superar el millón de euros, desvirtuando totalmente la perspectiva del estudio.
- Esta dispersión, se acentúa más en el caso de compañías con **facturación superior a € 300 mn**, que además sean Multinacionales, y con Directores cuya experiencia profesional sea de más de 15 años.

Análisis Comparativo de las Retribuciones
en el Sector de la Franquicia:

- 1 Resumen ejecutivo**
- 2 Estadística de la muestra**
- 3 Resultados del estudio**
- 4 Conclusiones**
- 5 Las Firmas**

4 Las Firmas



Fundada hace 60 años como Ward Howell USA, Signium International es la segunda compañía más antigua del sector y una de las empresas de búsqueda de directivos más prestigiosas del mundo.

Signium International es una de las compañías fundadoras de AESC (Association of Executive Search Consultants), la única asociación profesional global del sector, la cual ayudó a desarrollar los Códigos Profesionales y Éticos del sector, que se mantienen vigentes hasta el día de hoy.

Signium actualmente cuenta con una red de 42 oficinas, distribuidas estratégicamente en 26 países, con más de 150 consultores altamente cualificados. Los recursos técnicos y estándares de calidad son los mismos para cada una de nuestras oficinas, sin embargo la estructura internacional dirigida por el Consejo Internacional de Signium, está constituida por los socios de cada región, aportando una diversidad y un carácter global a la Firma. Nuestros socios locales son los responsables de dirigir la gestión de cada proyecto, coordinándose con otros equipos locales cuando las necesidades del cliente cruzan fronteras, sin que se pierda el nivel rigurosamente profesional. De esta manera, alcanzamos y mantenemos unos estándares de calidad y una metodología constante, además de llevar una visión global y conocimiento clave del mercado local a cada proceso.

En la península ibérica Signium International cuenta con una red de tres oficinas: Madrid, Barcelona y Lisboa y un equipo de 30 profesionales, al frente del cual, se encuentra Ignacio Bao, quien además ocupa el puesto de Chairman de Signium International.

4 Las Firmas

TORMOASOCIADOS Consultores en Franquicia

Desde nuestros inicios en el año 1991 hemos desarrollado más de 800 proyectos de crecimiento empresarial y en franquicia, ayudando a la consolidación de sus modelos de negocio y posterior desarrollo.

Tormo & Asociados es la empresa líder en consultoría en crecimiento empresarial y franquicia en nuestro país y una de las principales en el ámbito internacional. Se crea en 1991 y ha participado en la creación y desarrollo de proyectos para más de 800 empresas en más de 60 sectores de actividad.

Nuestra filosofía ha consistido en ofrecer una amplia gama de servicios con el mayor nivel de especialización; nuestro principal reto, ser capaz de anticiparnos y responder a las nuevas demandas que genera el mercado. Los servicios de Tormo & Asociados están orientados a todas aquellas empresas que desean potenciar su expansión. Esta perspectiva cercana, nos ha permitido observar y participar activamente en la evolución que afecta al mundo de la empresa y de los negocios desde primera línea.

Sin embargo, nuestra mayor satisfacción no es sólo el haber logrado un sólido modelo de negocio sino, por encima de todo, el contar con una cultura de empresa basada en el compromiso total con nuestros clientes, con el objetivo de ayudarles a convertir sus negocios en auténticas organizaciones empresariales.

El resultado de nuestra experiencia nos ha permitido contribuir al crecimiento y desarrollo empresarial de múltiples empresas tanto en el área de la franquicia como de la distribución en general.



Por parte de la consultora Signium International han participado en la elaboración de este estudio su equipo de Retail y Consumo, integrado por:

Sergio Rivas, Partner; Tatiana Martín, Associate Principal; Melisa Schmidt, Associate; y Débora Moratalla, Marketing Assistant.

TORMOASOCIADOS
Consultores en Franquicia

Por parte de Tormo Asociados han participado en su elaboración:

Miguel Ángel Oroquieta, subdirector general de la consultora; María Dolores Sevillano, directora de consultoría; y Carolina Muñoz, responsable de proyectos.

TORMOASOCIADOS
Consultores en Franquicia

