

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



THE  
QUALITY  
PROVIDER OF  
GLOBAL  
EXECUTIVE  
SOLUTIONS

Septiembre 2011

# Índice

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

- 1 Resumen ejecutivo
- 2 Resultados del estudio
- 3 Conclusiones
- 4 La Firma

# Índice

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

- 1 Resumen ejecutivo
- 2 Resultados del estudio
- 3 Conclusiones
- 4 La Firma

## 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:

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

# 1 Resumen ejecutivo

## OBJETIVO II

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

- q TARGET A è Entre € 80 mn y € 300 mn
- q TARGET B è Entre € 30 mn y € 80 mn
- q TARGET C è Entre € 15 mn y € 30 mn



### CARGOS PROFESIONALES

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

# Índice

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

- 1 Resumen ejecutivo
- 2 Resultados del estudio
- 3 Conclusiones
- 4 La Firma

## 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:

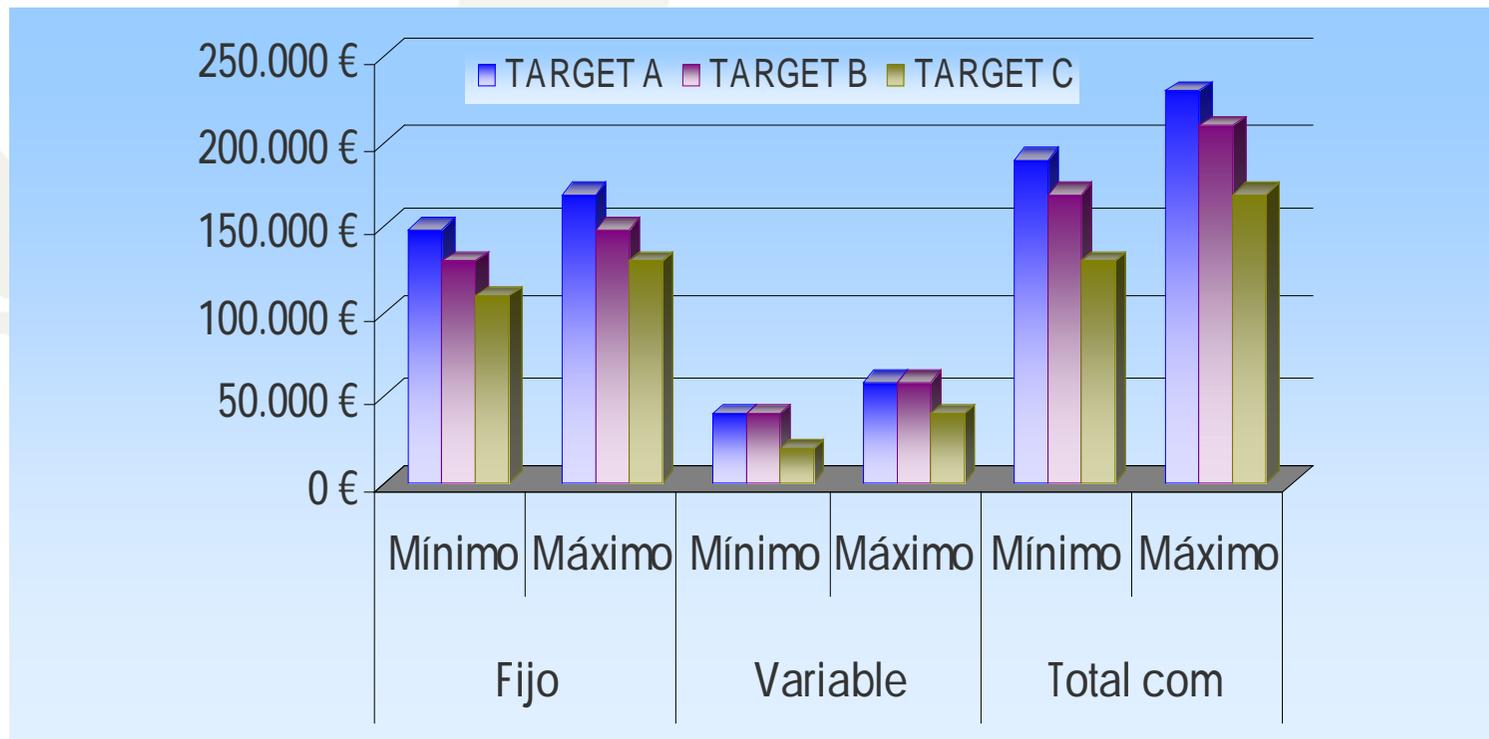
DIRECTOR GENERAL	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
TARGET B	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO
TARGET C	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO

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

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

## 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:

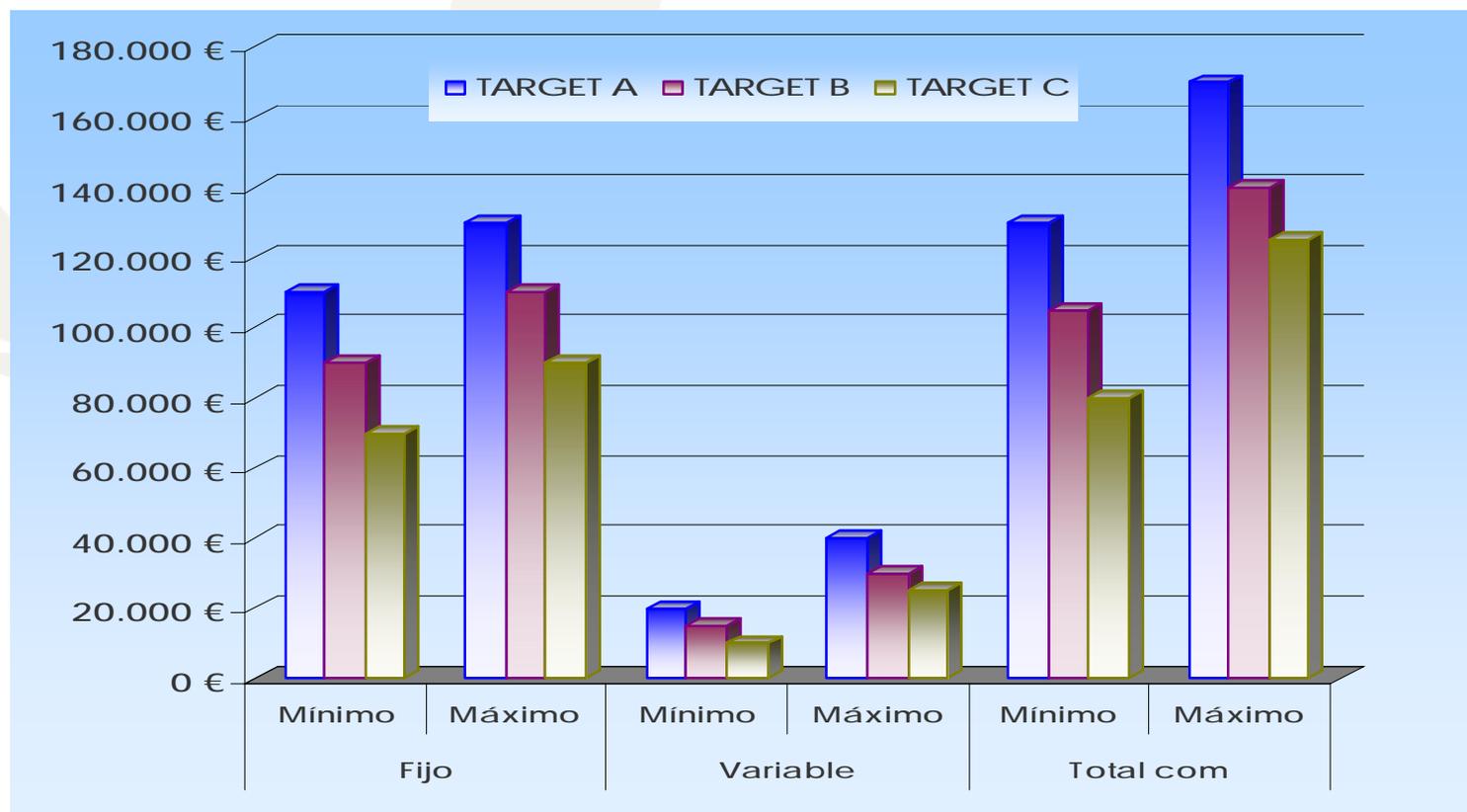
DIRECTOR FINANCIERO	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
TARGET B	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO
TARGET C	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO

\*Sí = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

## 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:

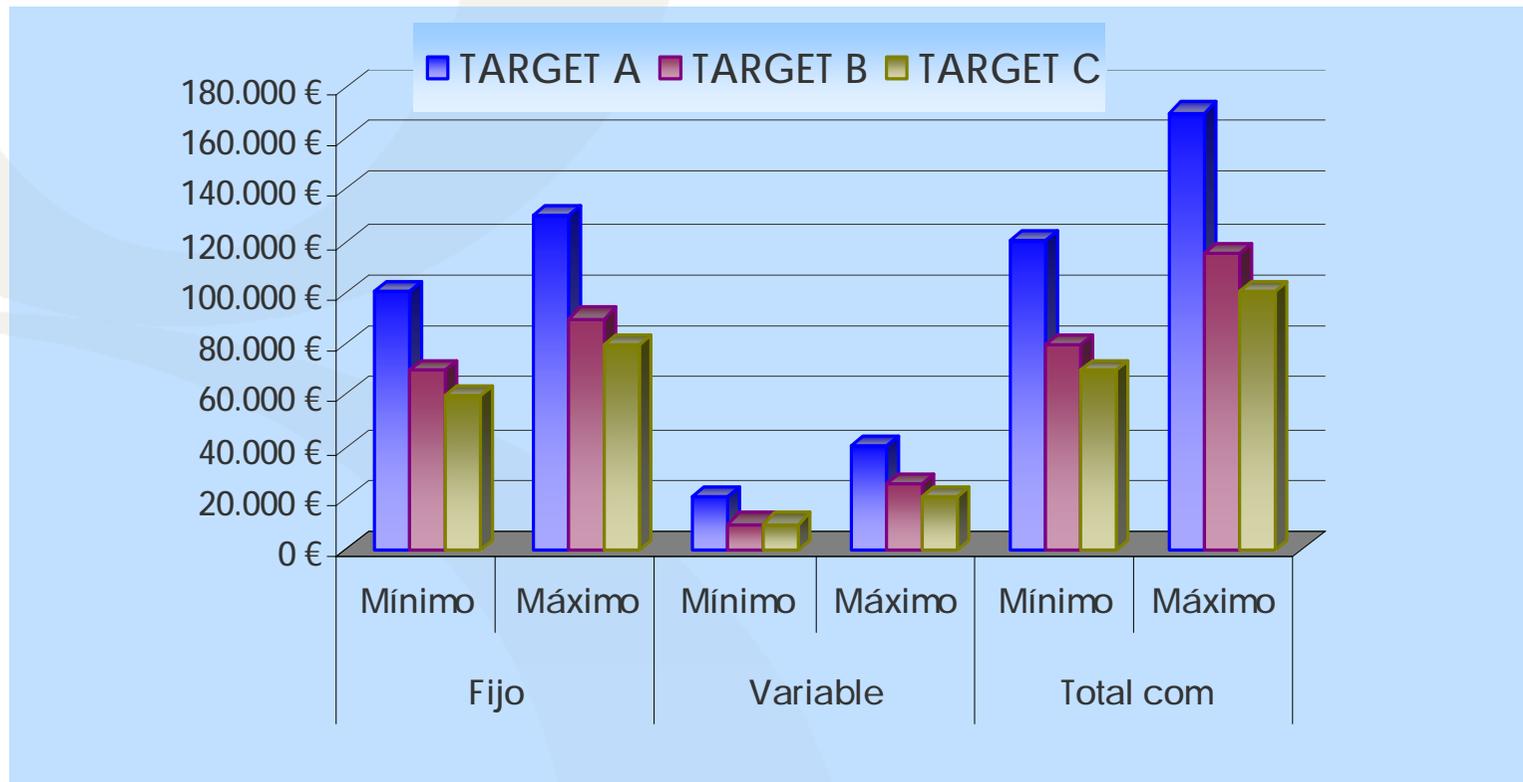
DIRECTOR DE EXPANSIÓN	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
TARGET B	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET C	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO

\*Sí = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

## 2 Resultados del estudio

### Estructura Salarial: DIRECTOR DE EXPANSIÓN



## 2 Resultados del estudio

### Estructura Salarial: DIRECTOR DE OPERACIONES

POSICIÓN DIR. 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:

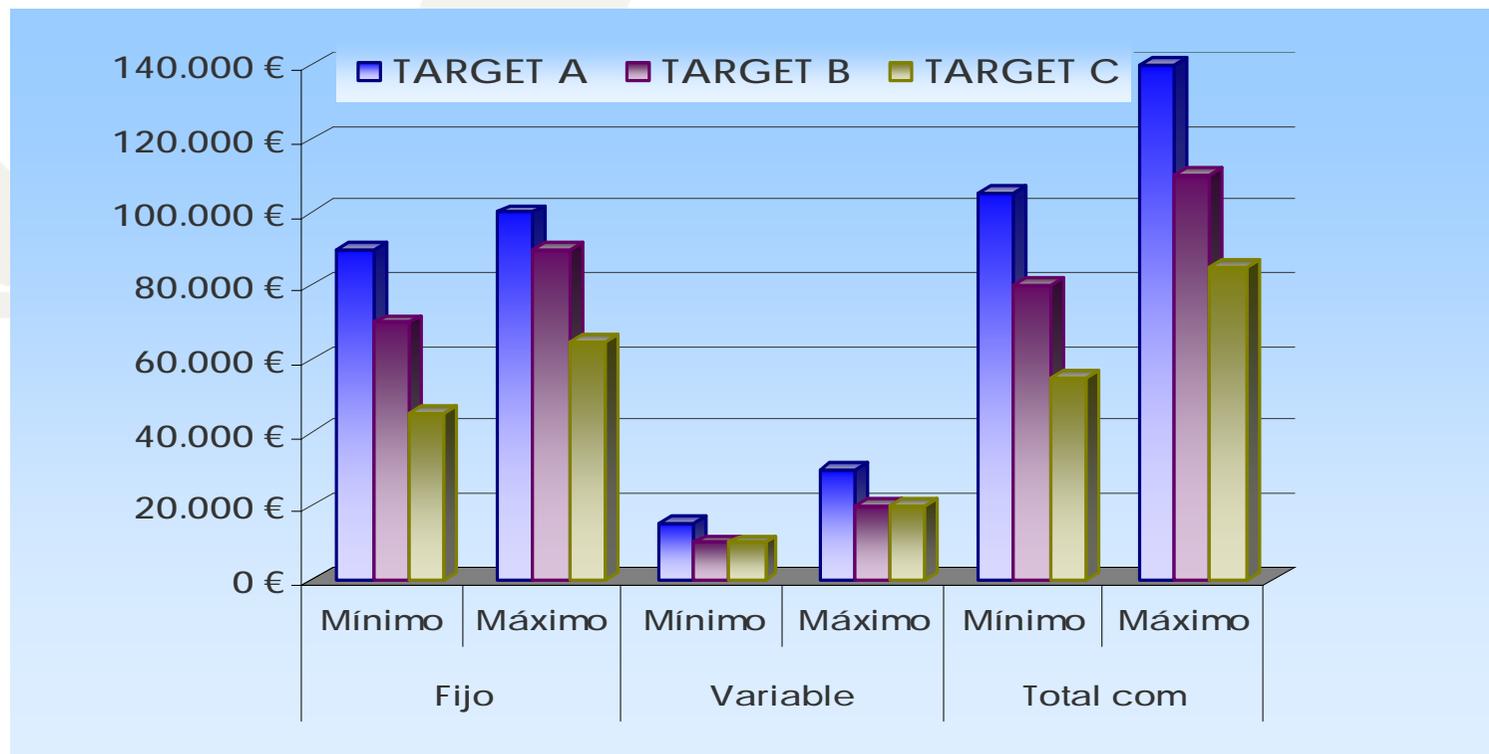
DIRECTOR OPERACIONES	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO
TARGET B	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET C	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO

\*Sí = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

## 2 Resultados del estudio

### Estructura Salarial: DIRECTOR DE OPERACIONES



## 2 Resultados del estudio

### Estructura Salarial: DIRECTOR DE MARKETING

POSICIÓN DIRECTOR 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:

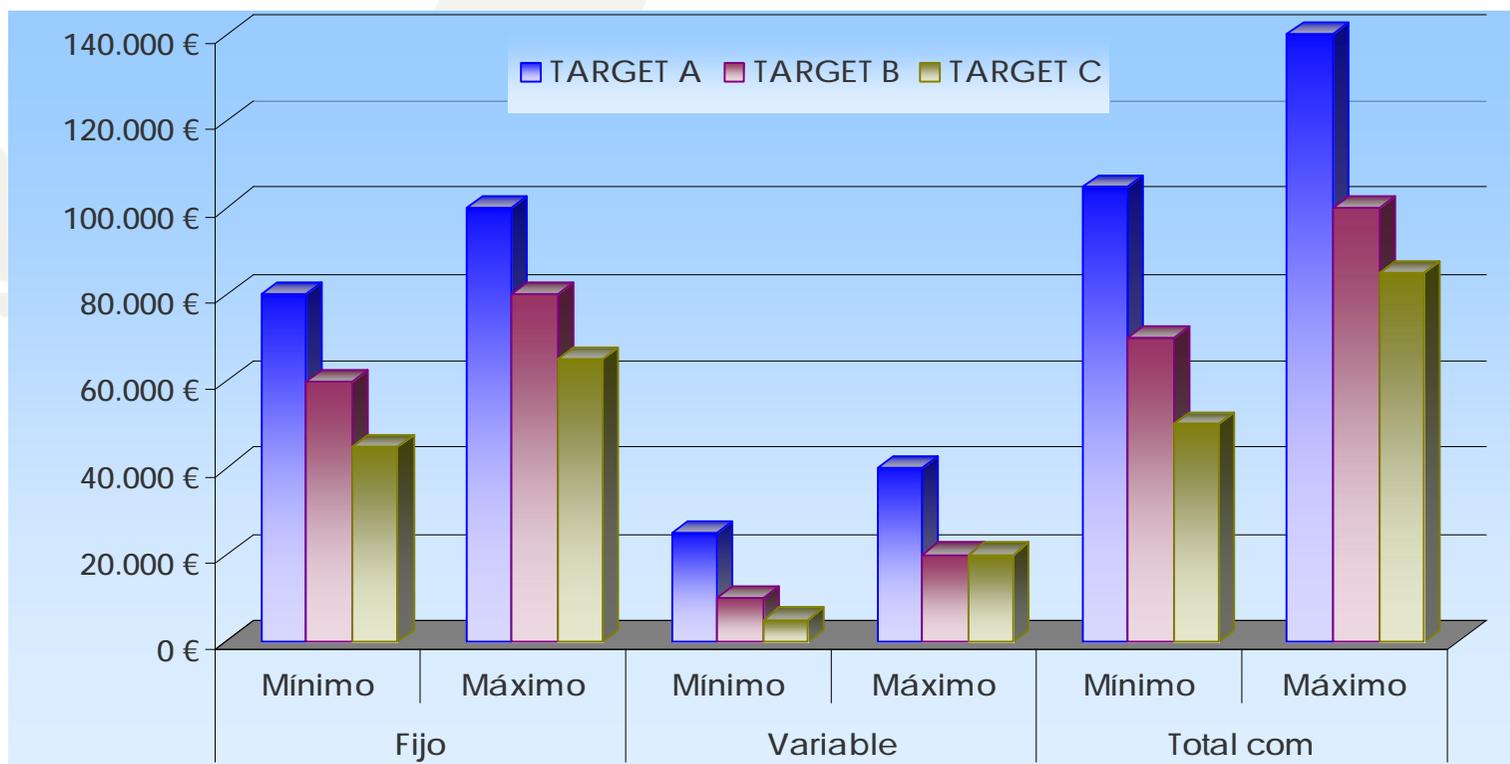
DIRECTOR MARKETING	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET B	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
TARGET C	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

\*Sí = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

## 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:

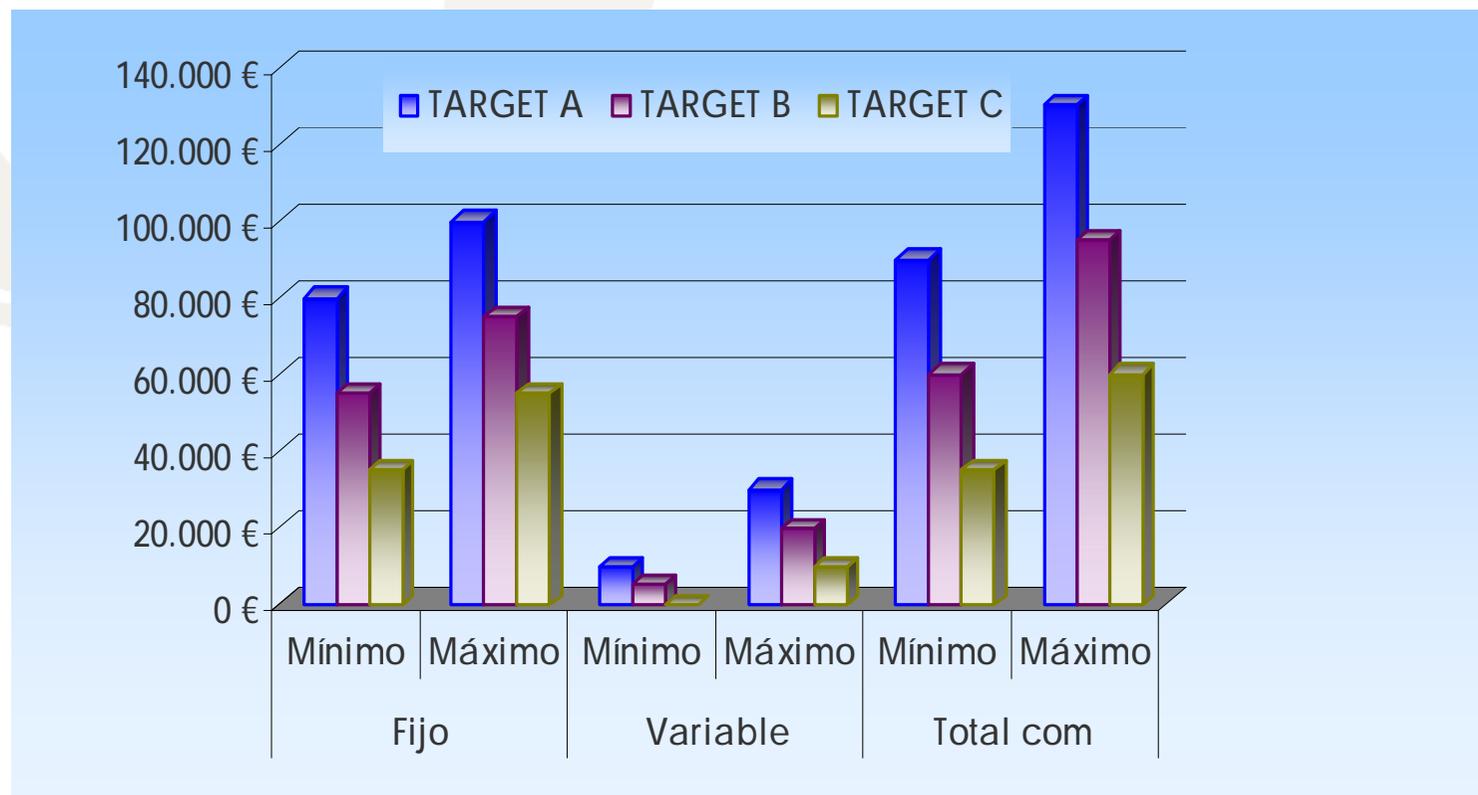
DIRECTOR DE RRHH	COCHE	PLAN DE PENSIONES	PLAZA DE GARAJE	SEGURO MÉDICO	SEGURO DE VIDA	TICKETS RESTAURANTE	OTROS*
TARGET A	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET B	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	NO	NO
TARGET C	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

\*Sí = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

## 2 Resultados del estudio

### Estructura Salarial: DIRECTOR DE RRHH



# Índice

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

- 1 Resumen ejecutivo
- 2 Resultados del estudio
- 3 Conclusiones
- 4 La Firma

### 3 Conclusiones

- Nuestro primer Estudio Salarial del Sector de la Franquicia se ha llevado a cabo por varias razones:
  - ü Falta de información accesible y transparente de las retribuciones en este Sector.
  - ü Herramienta comparativa útil para Directores de RRHH y Directores Generales sobre las retribuciones y beneficios que existen en su propia compañía.
  - ü Conocimiento para los profesionales del Sector o para aquellos que quieran desarrollar su carrera profesional en él.
- 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:
  - ü TARGET A à Facturación entre € 80 mn y € 300 mn.
  - ü TARGET B à Facturación entre € 30 mn y € 80 mn.
  - ü TARGET C à Facturación entre € 15 mn y € 30 mn.

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



### 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.
- 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.
- 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:
  - ü Las funciones del Director de Operaciones son asumidas por el Director General de la compañía.
  - ü 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 varia 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.

- 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.

# Índice

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

- 1 Resumen ejecutivo
- 2 Resultados del estudio
- 3 Conclusiones
- 4 La Firma

## 4 La compañía – carácter *global*

Fundada hace 60 años como Ward Howell USA,  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 La compañía - Oficinas

\* Oficina Asociada

### NORTE AMÉRICA

Canadá  
▶ Toronto

### EE.UU.

▶ Atlanta  
▶ Austin  
▶ Charlotte  
▶ Chicago  
▶ Cleveland  
▶ Filadelfia  
▶ Miami  
▶ Nueva York\*  
▶ Tampa

### LATINOAMÉRICA

Brasil  
▶ Sao Paolo  
  
Colombia  
▶ Bogotá  
  
Perú  
▶ Lima  
  
Venezuela  
▶ Caracas

### EUROPA

Alemania  
▶ Dusseldorf  
▶ Hamburgo  
▶ Munich

Polonia  
▶ Wroclaw

Portugal  
▶ Lisboa

Austria  
▶ Viena

Reino Unido  
▶ Londres\*

Dinamarca  
▶ Copenhague

Suecia  
▶ Gotemburgo  
▶ Estocolmo  
▶ Malmoe

España  
▶ Madrid  
▶ Barcelona

Suiza  
▶ Zurich

Finlandia  
▶ Helsinki  
▶ Turku

MEDIO ORIENTE  
EAU  
▶ Dubai

Francia  
▶ París

Pakistán  
▶ Karachi

Holanda  
▶ Ámsterdam

Irlanda  
▶ Dublín

Italia  
▶ Milán

### ASIA

Hong Kong  
▶ Hong Kong\*

India  
▶ Mumbai

Japón  
▶ Tokio

Singapur  
▶ Singapur

### PACÍFICO

Australia  
▶ Melbourne  
▶ Perth  
▶ Sydney

Nueva Zelanda  
▶ Auckland  
▶ Wellington

AMÉRICA  
(14 Oficinas)

EUROPA - MEDIO ORIENTE - ÁFRICA  
(22 Oficinas)

ASIA - PACÍFICO  
(9 Oficinas)

# Signium International



- Australia • Austria • Brazil • Canada • Colombia • Denmark • Finland • France •  
• Germany • India • Ireland • Italy • Japan • The Netherlands •
- New Zealand • Pakistan • Peru • Poland • Portugal • Singapore •
- Spain • Sweden • Switzerland • UAE • UK • USA • Venezuela •

[www.signium.es](http://www.signium.es)