

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

*(2ª edición – septiembre 2012)*



## *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*

### OBJETIVO I

Gracias al resultado tan positivo obtenido en la Primera Edición del Estudio Salarial del Sector de la Franquicia (septiembre 2011), a continuación presentamos la **Segunda Edición**.

El objetivo del presente estudio es recoger la situación salarial actual del sector de la Franquicia, analizando por targets las bandas salariales y las retribuciones en especie de los diferentes cargos profesionales, de tal forma que podamos también compararlos con los resultados del año anterior.

De igual forma que en la primera edición, 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, ...

### 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

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

#### CARGOS PROFESIONALES

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

## Estadística de la muestra

<i>Redes</i>	250	1.079
<i>Establecimientos</i>	51.372	64.822
<i>Inversión</i>	5.678 *	6.897 *
<i>Empleo</i>	214.179	359.527
<i>Facturación</i>	15.671*	18.990 *

Total sector

\* Millones de euros

## Resultados del estudio

*A continuación, presentamos los resultados de las retribuciones salariales dinerarias y no dinerarias de las seis posiciones analizadas.*

*Hemos diferenciado por colores aquellos conceptos que varían con respecto a la edición del 2011, para así proceder a su posterior análisis.*

## Estructura Salarial: **DIRECTOR GENERAL**

Resultados del estudio

POSICIÓN DIRECTOR GENERAL	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	160.000 €	180.000 €	40.000 €	60.000 €	200.000 €	240.000 €
TARGET B	140.000 €	160.000 €	45.000 €	65.000 €	185.000 €	225.000 €
TARGET C	110.000 €	130.000 €	20.000 €	40.000 €	130.000 €	170.000 €

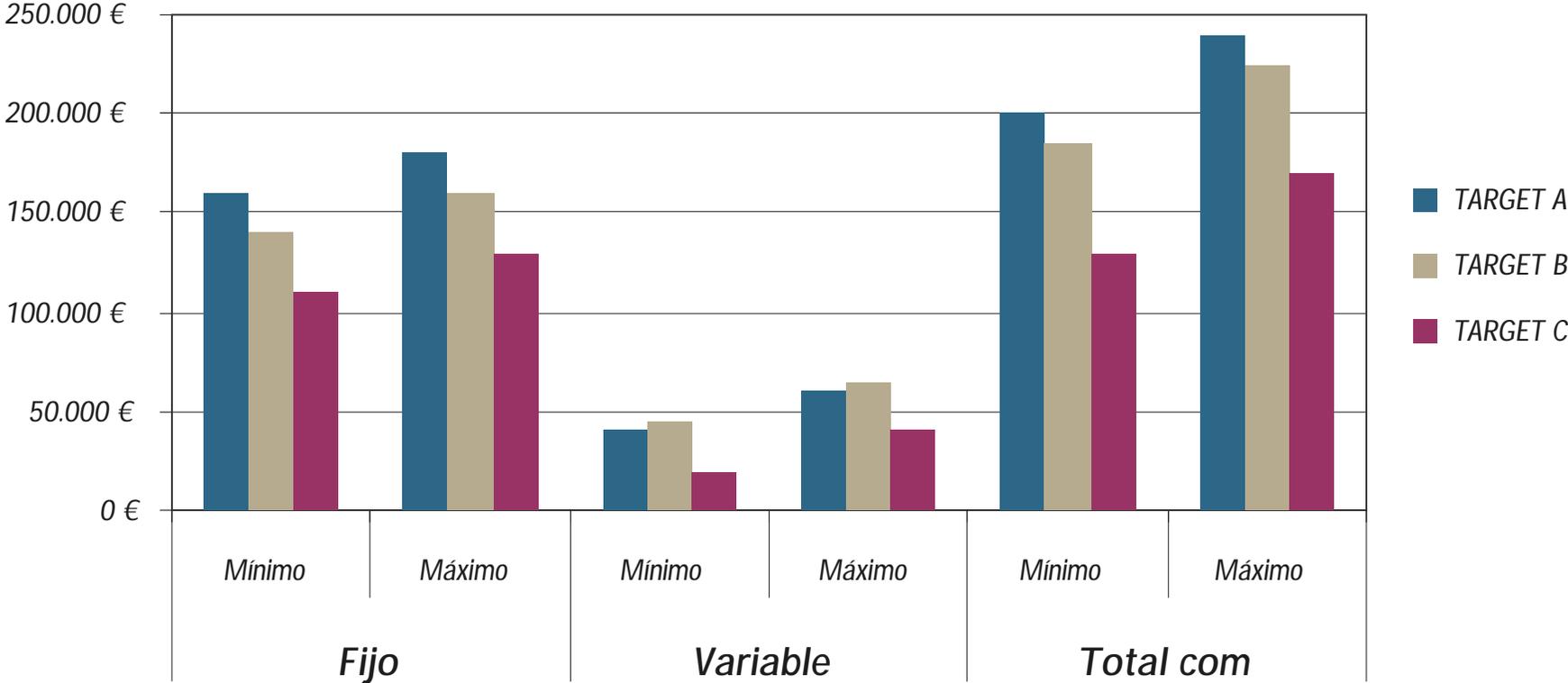
A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

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	NO	SÍ	SÍ	NO	NO

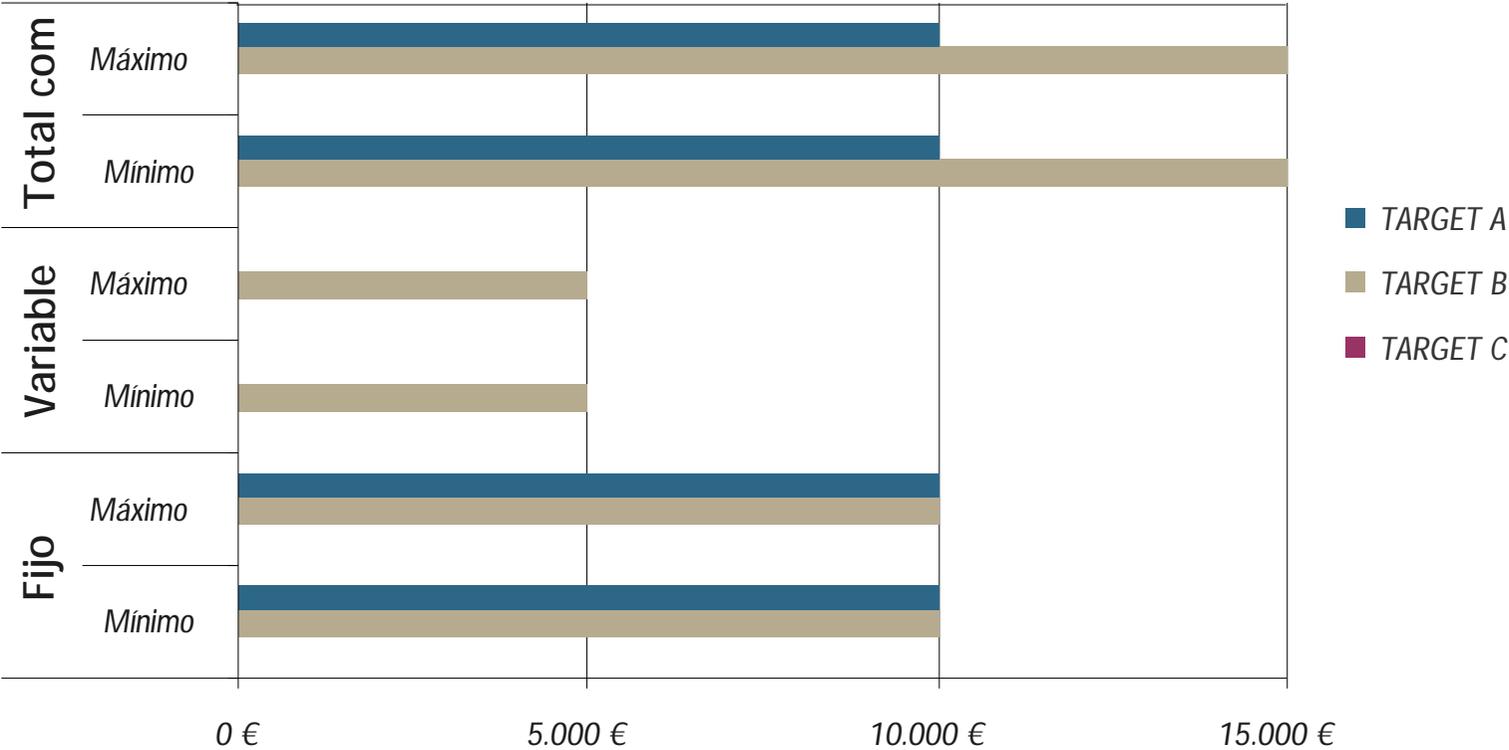
\*SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

### Estructura Salarial: DIRECTOR GENERAL



Variación Salarial 2011- 2012: **DIRECTOR GENERAL**



## Estructura Salarial: **DIRECTOR FINANCIERO**

Resultados del estudio

POSICIÓN DIRECTOR FINANCIERO	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	110.000 €	130.000 €	30.000 €	50.000 €	140.000 €	180.000 €
TARGET B	90.000 €	110.000 €	25.000 €	45.000 €	115.000 €	155.000 €
TARGET C	65.000 €	85.000 €	10.000 €	20.000 €	75.000 €	105.000 €

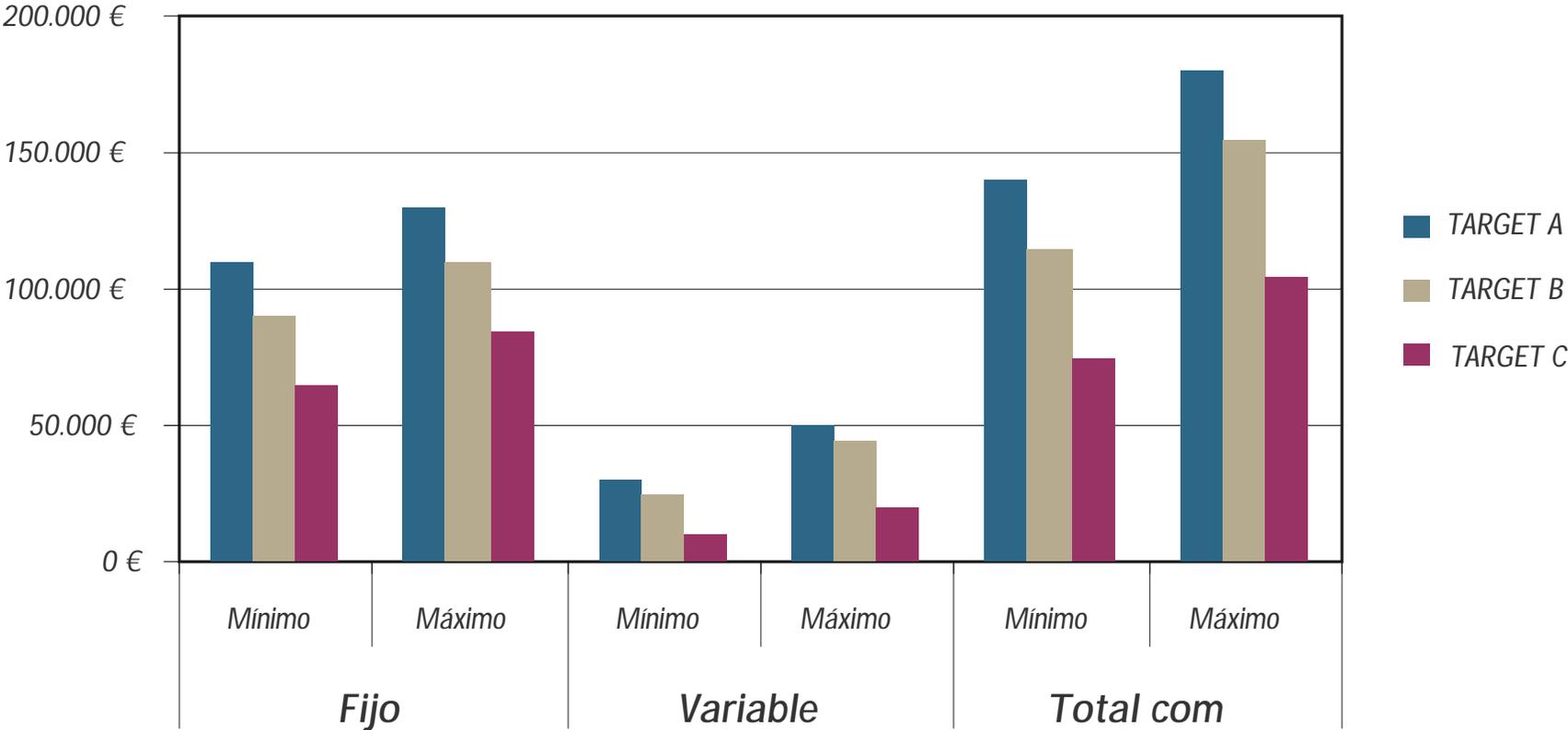
A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

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

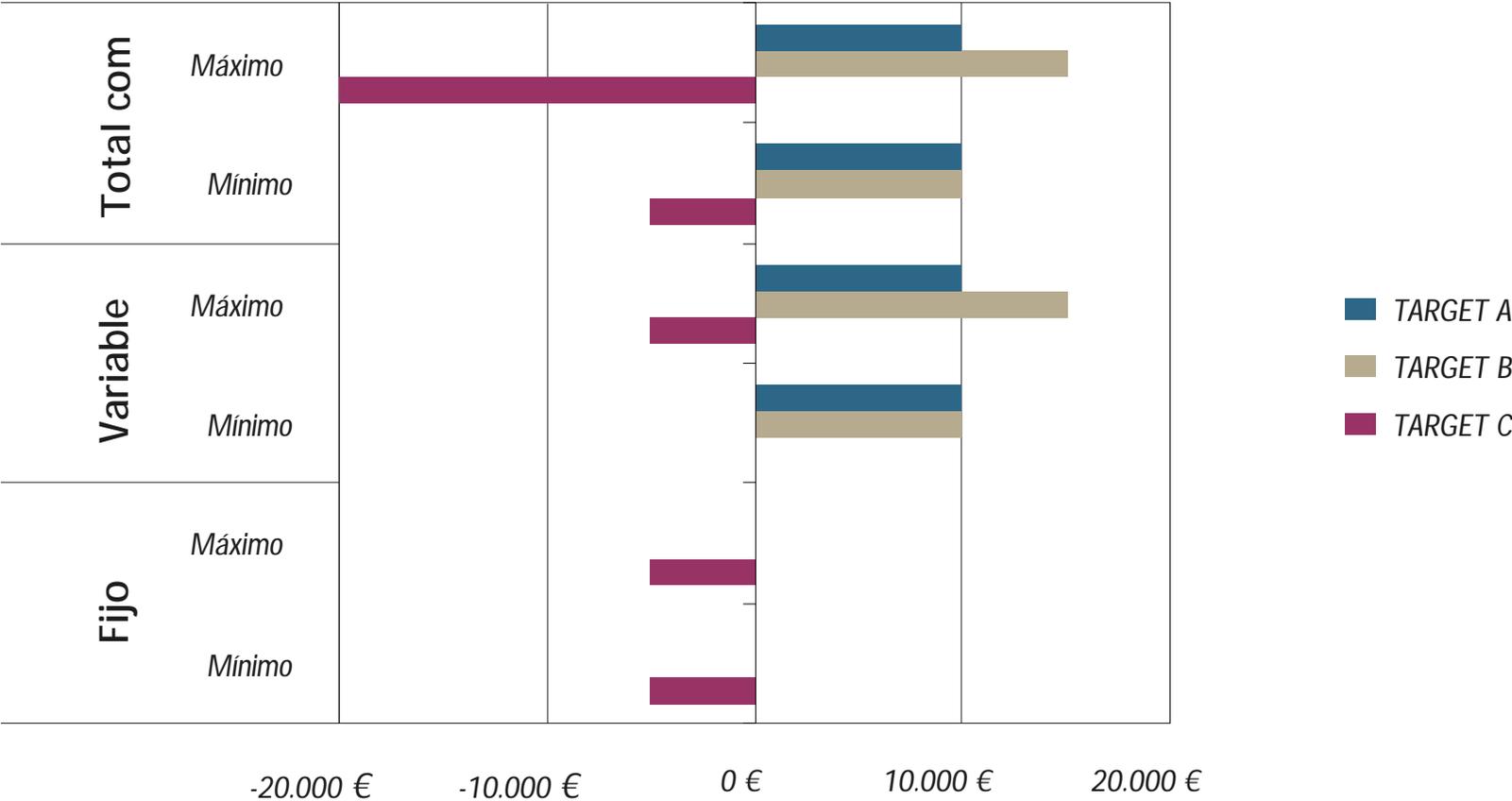
\*SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

### Estructura Salarial: DIRECTOR FINANCIERO



Variación Salarial 2011- 2012: **DIRECTOR FINANCIERO**



## Estructura Salarial: DIRECTOR DE EXPANSIÓN

Resultados del estudio

POSICIÓN DIRECTOR EXPANSIÓN	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	110.000 €	130.000 €	30.000 €	50.000 €	140.000 €	180.000 €
TARGET B	65.000 €	85.000 €	10.000 €	25.000 €	75.000 €	110.000 €
TARGET C	55.000 €	75.000 €	10.000 €	20.000 €	65.000 €	95.000 €

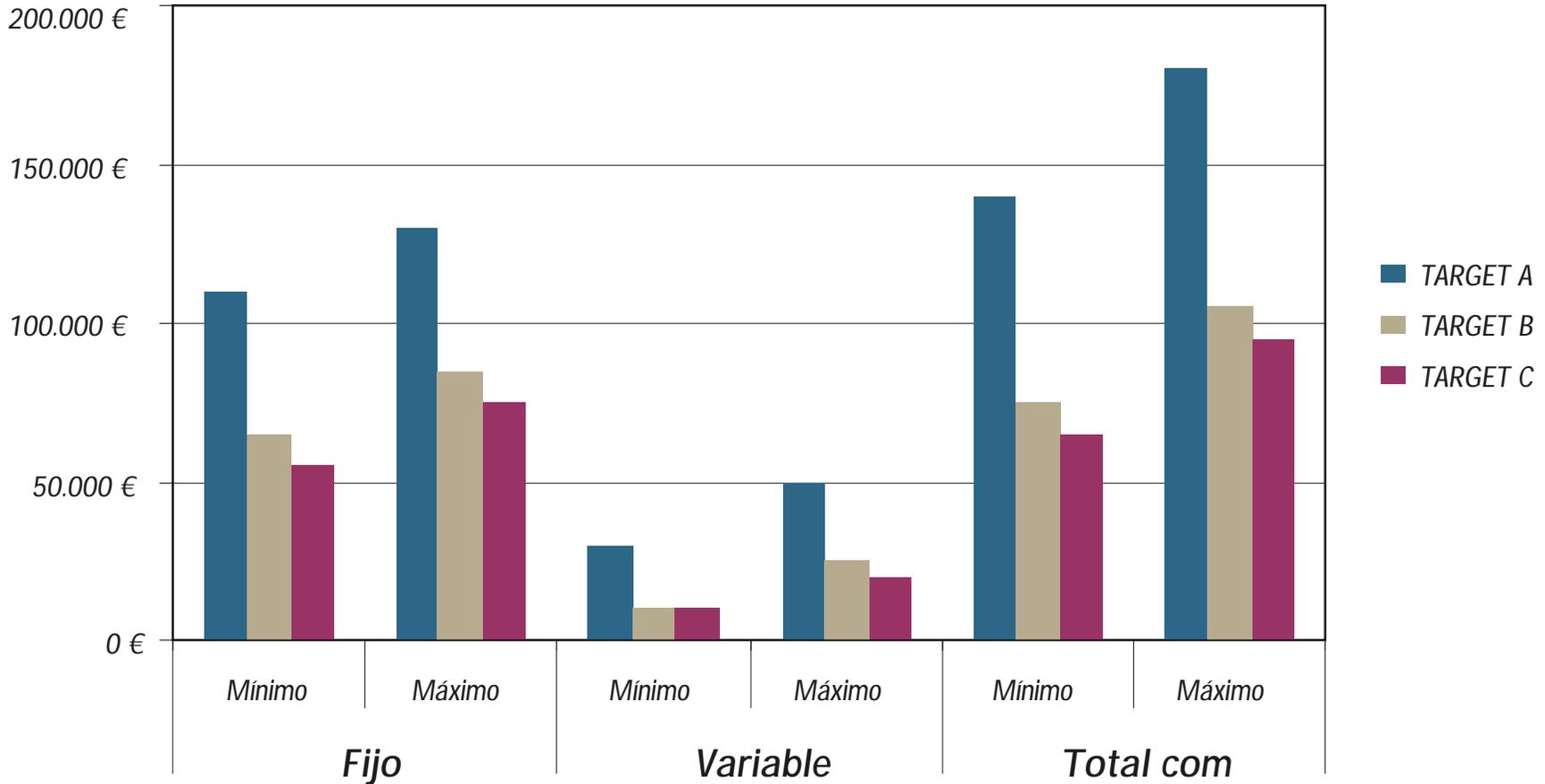
A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

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	NO	NO	NO	NO
TARGET C	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO

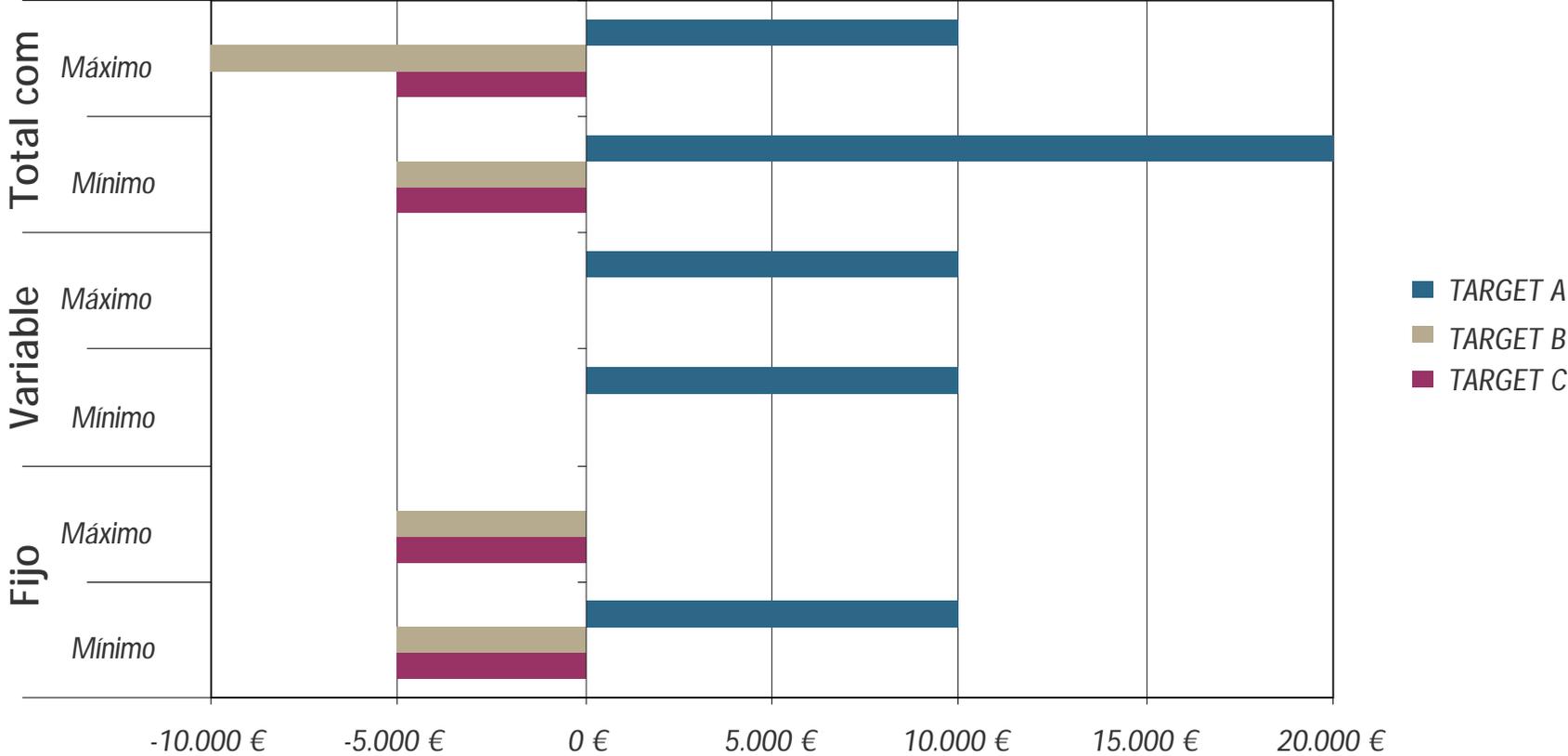
\*SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

### Estructura Salarial: DIRECTOR DE EXPANSIÓN



### Variación Salarial 2011- 2012: *DIRECTOR DE EXPANSIÓN*



## Estructura Salarial: **DIRECTOR DE OPERACIONES**

Resultados del estudio

POSICIÓN DIR. OPERACIONES	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	95.000 €	115.000 €	15.000 €	30.000 €	110.000 €	145.000 €
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 €

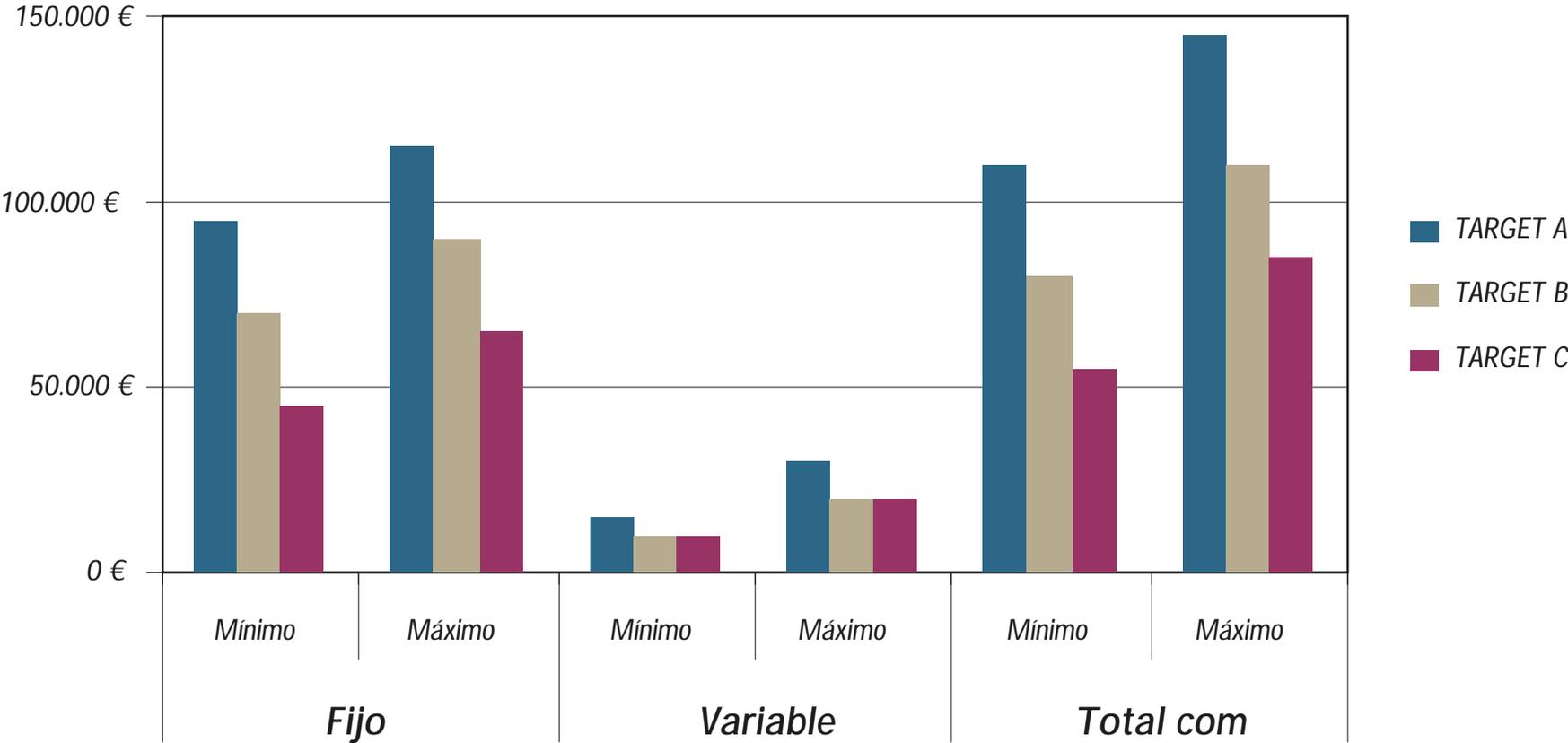
A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

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	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

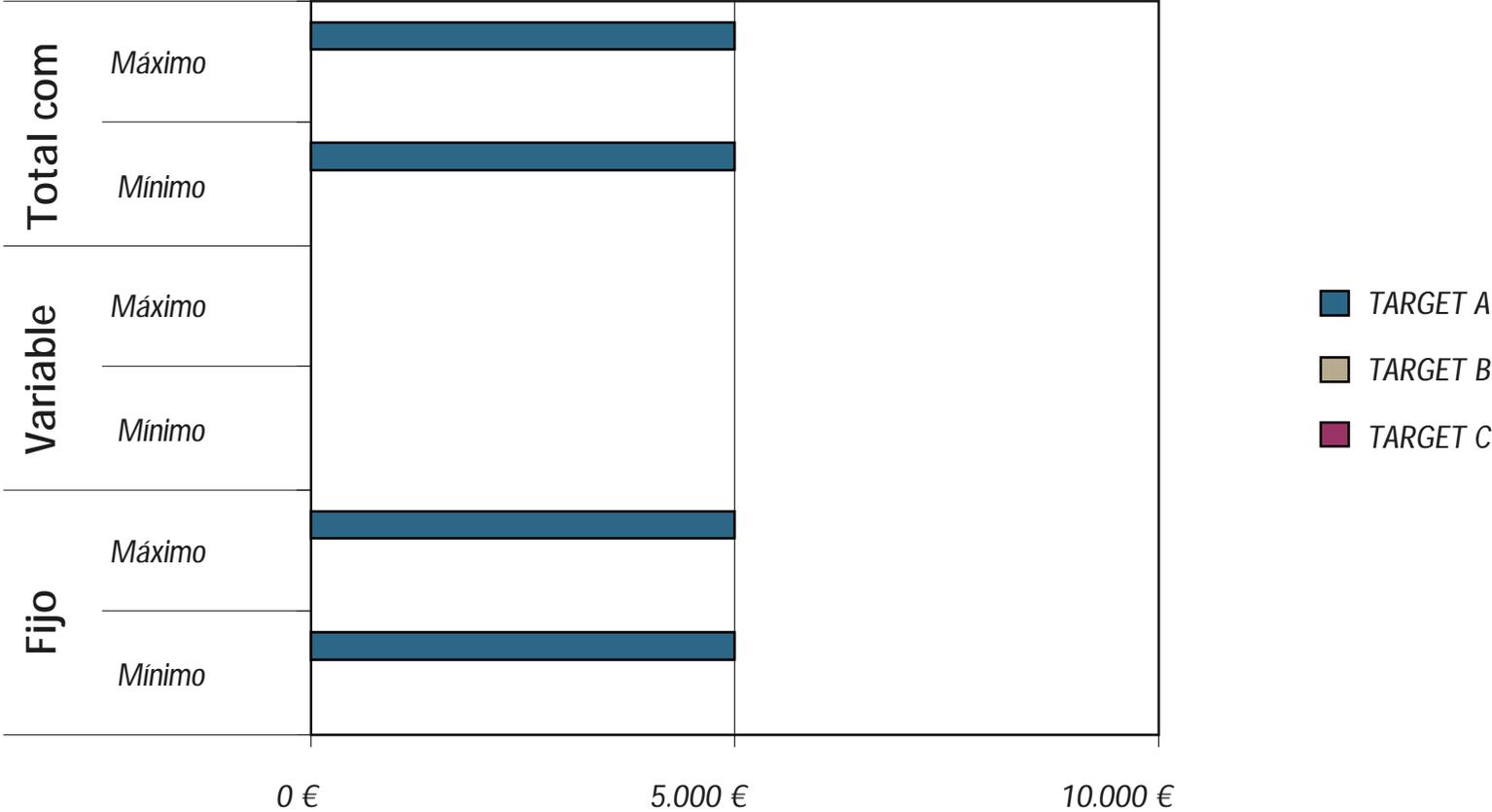
\*SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

### Estructura Salarial: DIRECTOR DE OPERACIONES



Variación Salarial 2011- 2012: *DIRECTOR DE OPERACIONES*



## Estructura Salarial: **DIRECTOR DE MARKETING**

Resultados del estudio

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	<b>40.000 €</b>	<b>60.000 €</b>	5.000 €	20.000 €	<b>45.000 €</b>	<b>80.000 €</b>

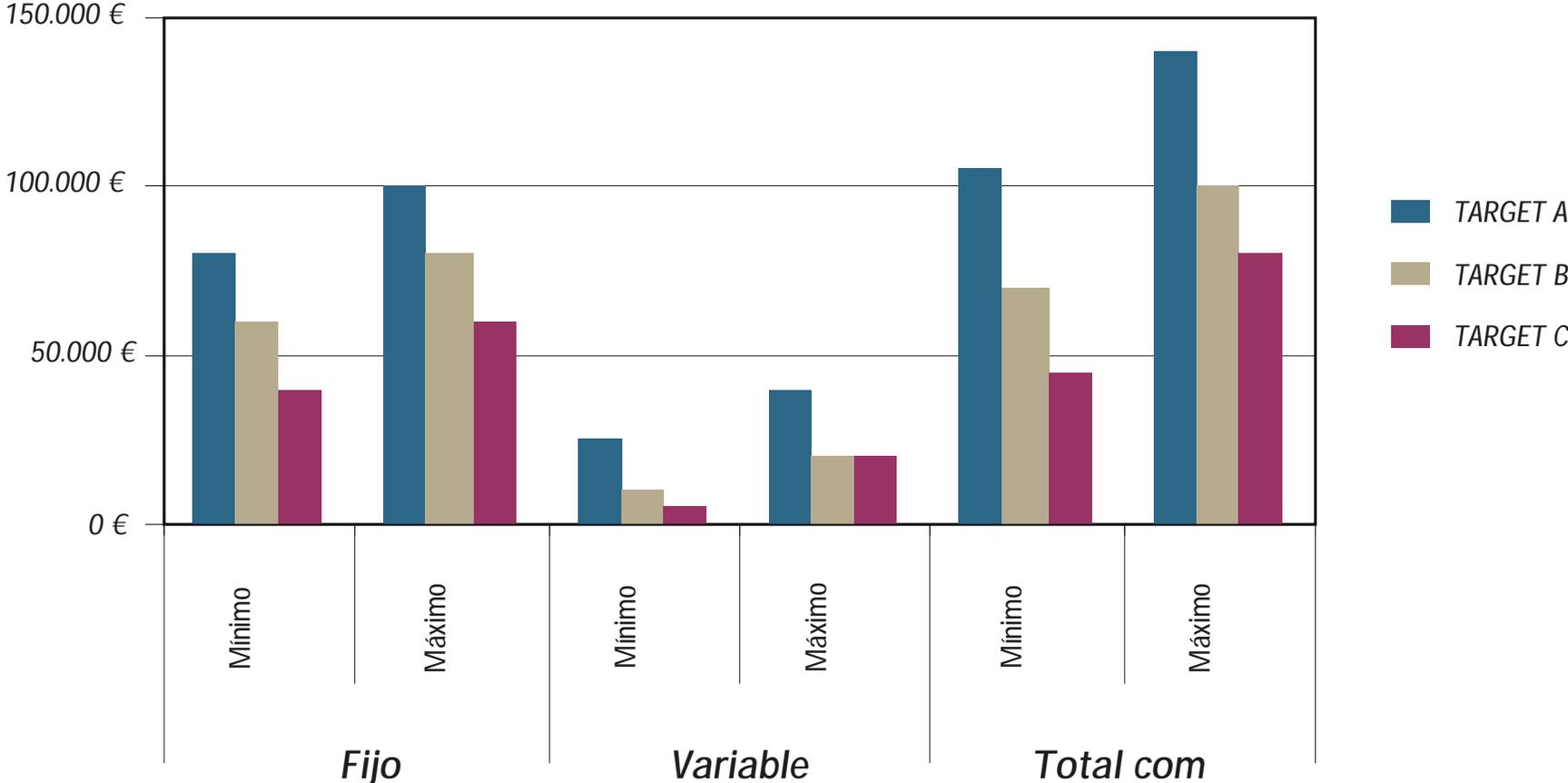
A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

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

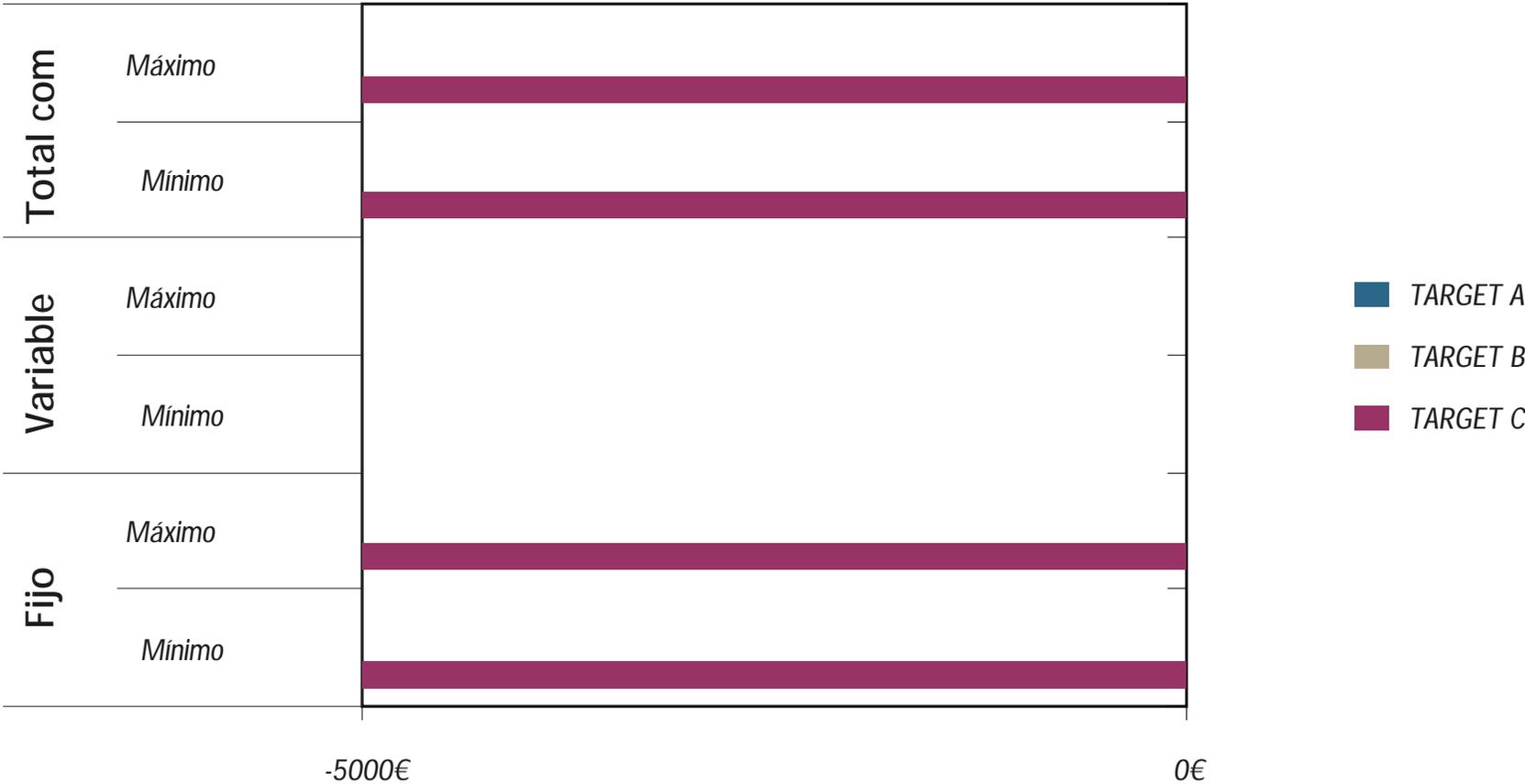
\*SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

### Estructura Salarial: DIRECTOR DE MARKETING



Variación Salarial 2011- 2012: *DIRECTOR DE MARKETING*



## Estructura Salarial: DIRECTOR DE RRHH

Resultados del estudio

POSICIÓN DIRECTOR DE RRHH	FIJO		VARIABLE		TOTAL	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
TARGET A	80.000 €	100.000 €	20.000 €	40.000 €	100.000 €	140.000 €
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 €

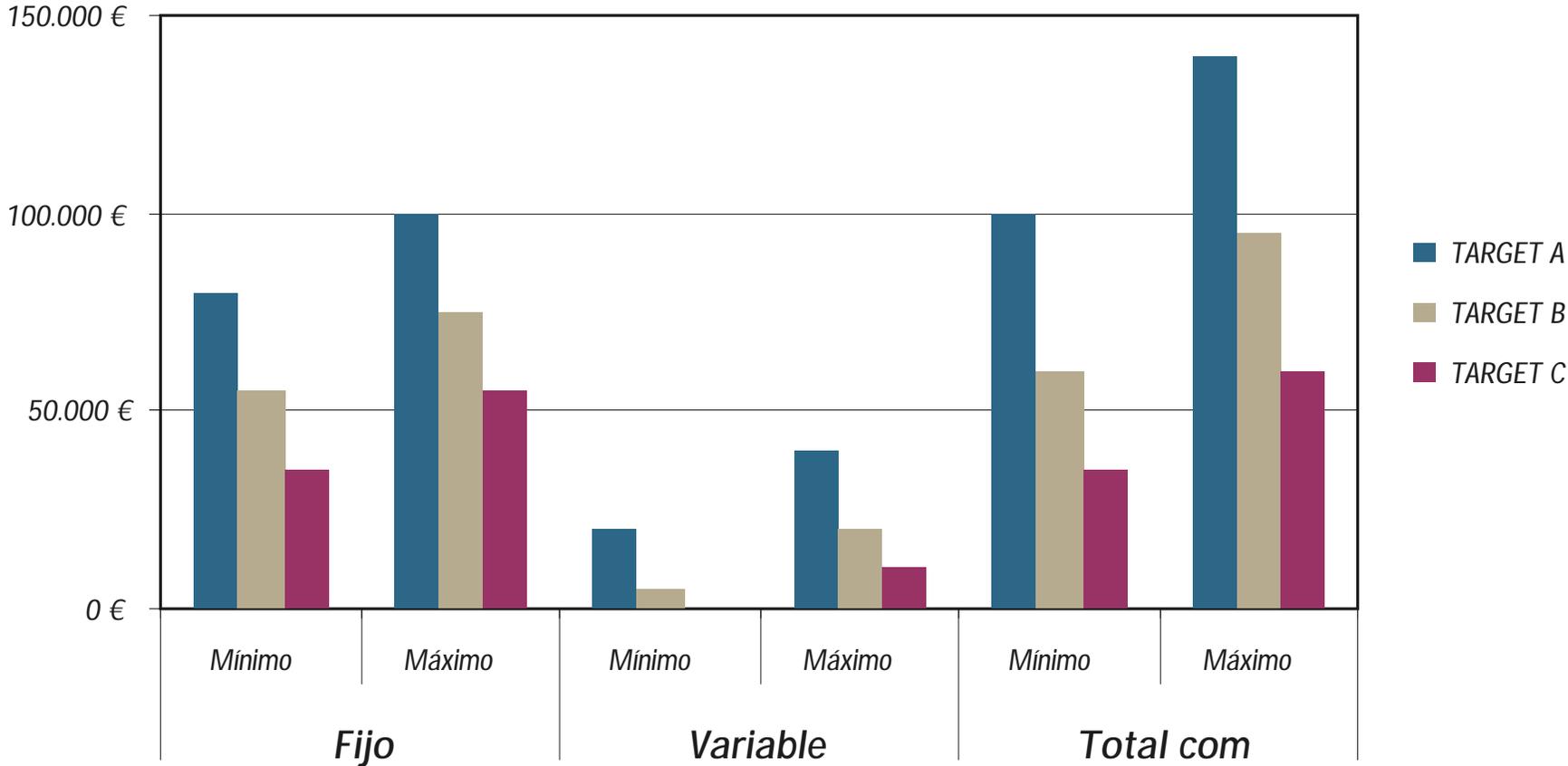
A continuación detallamos en la tabla otras características de la política retributiva, en forma de beneficios sociales:

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	SÍ	NO
TARGET B	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO
TARGET C	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

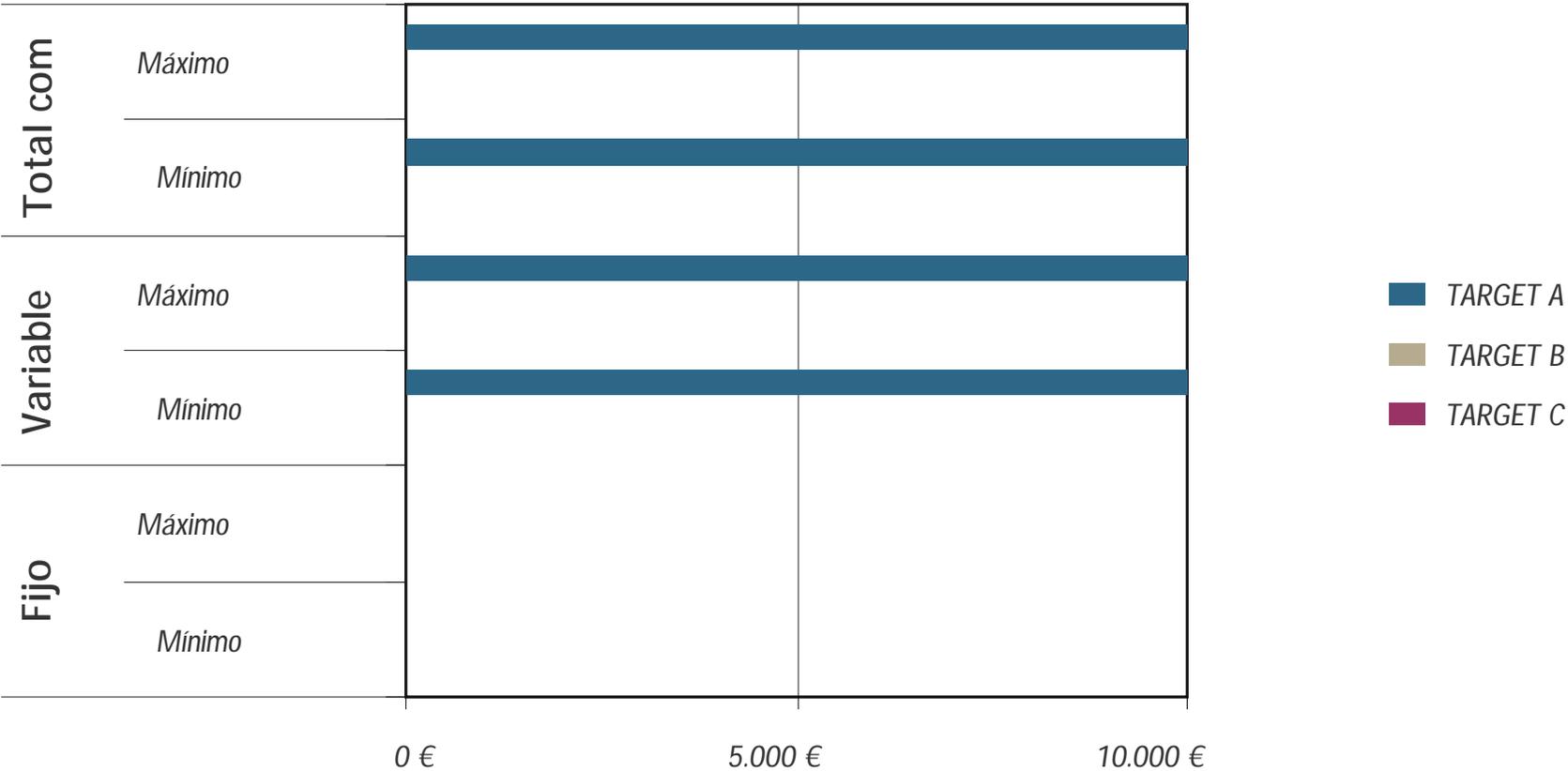
\*SÍ = la mayoría de los profesionales disfruta del beneficio social señalado. NO = la mayoría no disfruta del beneficio social señalado.

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

*Estructura Salarial: DIRECTOR DE RRHH*



Variación Salarial 2011- 2012: DIRECTOR DE RRHH



## Conclusiones

- *Nuestro Estudio Salarial del Sector de la Franquicia pretende ser un referente para los profesionales del Sector o para aquellos profesionales que les interese el mundo de la Franquicia. Al igual que el año pasado, pretendemos que esta Segunda Edición también sea una herramienta que puedan utilizar los Directores Generales y los Directores de RRHH para comparar sus retribuciones y beneficios con la situación actual del mercado.*
- *Para llevar a cabo este estudio, hemos tenido en cuenta un amplio espectro de compañías de todo tipo de sectores, entre ellos destacamos: agencias de viajes, alimentación, cosmética, estética y peluquería, hostelería, Internet e informática, mobiliario y decoración, moda y complementos, oficina y papelería, entre otros. De esta forma, contamos con una muestra objetiva y completa.*
- *Teniendo en cuenta más de 250 compañías en el Sector de la Franquicia, hemos establecido 3 targets según su volumen de facturación, de tal forma que podamos comparar las diferentes retribuciones dinerarias y no dinerarias.*

*TARGET A à Facturación entre € 80 mn y € 300 mn.*

*TARGET B à Facturación entre € 30 mn y € 80 mn.*

*TARGET C à Facturación entre € 15 mn y € 30 mn.*

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

## Conclusiones

- *Al igual que en la primera edición, hemos establecido unas horquillas salariales en cada una de las 6 posiciones de Dirección, en la que hemos incluido tanto los salarios mínimos, como los salarios máximos, ya que dependiendo de otros factores, y no solo del volumen de facturación anual, la retribución puede variar.*
- *El resto de factores que pueden influir directamente en la mayor o menor retribución de un Directivo de este sector, son los siguientes:*
  - *Número total de establecimientos: propios y franquiciados*
  - *Presencia internacional*
  - *Compañías nacionales o extranjeras*
  - *Compañías familiares*
  - *Años de experiencia del profesional*
  - *Sector en el que opere la compañía*
  - *Compañías participadas por Fondos de Capital Riesgo o Private Equity*
  - *Compañías participadas por un Socio Industrial*

## Conclusiones

- *Una vez finalizada la Segunda Edición de nuestro Estudio Salarial, hemos obtenido toda una serie de conclusiones, que nos hacen entender de una manera global como está la situación actual, es decir, cuál ha sido la evolución en el ámbito de la retribución salarial, qué parámetros son los diferenciadores y qué posiciones han sido las más y las menos beneficiadas en cuanto a su esquema retributivo.*
- *En primer lugar, debemos resaltar que la posición de Director General es la que ha sufrido un mayor aumento de salario con respecto al año anterior, al igual que la del Director de Operaciones.*
- *En el caso de la retribución variable, se puede apreciar una mayor variación con respecto al año anterior. Es decir, posiciones como: Director General (Target B), Director de Expansión (Target A) y Director Financiero (Target A y B) tienen un variable superior con respecto al año pasado. Esto refleja claramente el mayor peso que cada año va teniendo el variable en las posiciones de Dirección. Este variable está estipulado en la mayoría de los casos en función de los objetivos alcanzados por la compañía, por el departamento o incluso por el mismo directivo. Dada la situación económica actual, es lógico que las compañías tiendan a ser más cautelosas con los salarios fijos y tiendan a aumentar en mayor medida la retribuciones variables, consiguiendo una mayor involucración de cara a la consecución de los objetivos.*
- *Las posiciones mejor retribuidas, son las del Director General, Director Financiero y Director de Expansión y las peor retribuidas las de Director de Marketing y Director de RRRHH.*

### RETRIBUCIÓN DINERARIA:

- *La posición de Director General es la que este año ha salido más beneficiada con respecto al resto de posiciones, ya que en dos de los tres Targets (A y B), su retribución supera a la del año pasado. Es decir, el año pasado un Director General del Target A, tenía una retribución de € 150.000 - € 170.000 y este año es de € 160.000 - € 180.000. En Target B era de € 130.000 - € 150.000 y este año es de € 140.000 - € 160.000.*
- *La dispersión existente entre el salario mínimo y el salario máximo de los profesionales de las distintas posiciones, en los 3 targets, en la mayoría de los casos no supera una horquilla de € 20.000. Por ejemplo: Target B, Director de Marketing: el salario mínimo es de € 60.000 y el máximo es de € 80.000. En este caso, como en la mayoría, 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 las siguientes situaciones:*
  - *Las funciones del Director de Operaciones y el Director de Expansión son asumidas por una misma persona.*
  - *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.*
  - *El control de los gastos generales y por tanto el reajuste de los equipos, han hecho que en algunas compañías el Director de Operaciones asuma a su vez la posición de Director de Expansión.*

### RETRIBUCIÓN NO DINERARIA

- *La retribución no dineraria sigue estando más vinculada al volumen de facturación, que al tipo de posición, es decir, cuanto mayor es la facturación de la compañía, mayores son los beneficios no dinerarios que se ofrecen.*
- *Durante el último año, las compañías han empezado a eliminar, aunque no de una forma significativa, las plazas de garaje, los coches o los seguros, pero creemos que es una tendencia que podría ir a más.*
- *No obstante, siguen existiendo posiciones que suelen tener más beneficios sociales o retribución no dineraria que otros. Son los casos 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.*

### COMPAÑÍAS PARTICIPADAS POR COMPAÑÍAS DE CAPITAL RIESGO O PRIVATE EQUITY

- *En esta Segunda Edición, nos gustaría señalar, que las posiciones de Dirección General primordialmente, y en menor medida las de Director Financiero y Director de Expansión, tienen una retribución total sensiblemente superior a la media conforme a los targets establecidos, cuando las compañías a las que pertenecen los Directivos, están participadas por una compañía de Capital Riesgo.*
- *En este tipo de compañías, estos directivos, suelen tener paquetes retributivos más simples, contando con un salario fijo en línea con el mercado, o incluso en la banda baja, más un variable anual y unos beneficios sociales más reducidos, y que en muchos casos se reduce a coche de compañía, incluida gasolina.*
- *Sin embargo, el gran diferencial de su paquete retributivo se debe a que tienen una participación en el equity o en el valor de salida o venta de la compañía, ya sea mediante un ratchet u otros sistemas de valoración/participación. Además, estas participaciones suelen oscilar en un porcentaje que suele oscilar entre el 1% y el 10%, y se suelen repartir entre el primer ejecutivo y el resto de ejecutivos considerados clave en el proyecto. Lógicamente, el primer ejecutivo es el que tiene un mayor peso respecto al resto del equipo, y su % de participación suele estar entre el 2% y el 5%.*
- *Además, debemos añadir que estas posiciones son muy estratégicas para este tipo de compañías, y se trata de perfiles de Altos Ejecutivos que asumen una gran riesgo y mucha presión por conseguir objetivos agresivos en plazos de tiempo relativamente cortos (3 – 5 años).*

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

- *Igualmente este año no hemos incorporado al estudio las compañías con un volumen de facturación global de la red (establecimientos propios y franquiciados) superior a € 300 mn y que además sean Multinacionales, porque nos encontrábamos en la misma situación que en la edición anterior. Es decir, la retribución total (fija y variable) era muy dispersa entre unos y otros profesionales, por lo tanto no se podían extraer conclusiones generales veraces que pudiéramos homogeneizar a todo un target.*
- *En este caso, sucede lo mismo con la retribución no dineraria, ya que existen todo tipo de beneficios, desde; bonos trianuales, acciones... que hace que la compensación se disperse mucho más, debilitando la conclusiones generales de este target.*
- *Esta dispersión salarial, se refleja en todo tipo de sectores, viéndose aún más reflejado en compañías multinacionales en plena expansión.*

# Signium International

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 (Asociación Global de Consultores de Executive Search y Firmas de Consultoría de Liderazgo), 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 44 oficinas, distribuidas estratégicamente en 28 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 el mercado del sur de Europa, Signium International cuenta con una red de cuatro oficinas: Madrid, Barcelona, Lisboa y Milán y un equipo de 33 profesionales, al frente del cual, se encuentra Ignacio Bao, quien además ocupa el puesto de Chairman de Signium International.

# TORMOASOCIADOS

Consultores en Franquicia

## Las compañías

*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.*

# Signium International

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; Ana Sanz, Associate y Cintia Bermúdez, 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.

Signium  
International

TORMOASOCIADOS  
Consultores en Franquicia