

¿Franquiciar o Crecer Propio? La Decisión de Capital que Define la Década

Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-07 · Expansión y Franquicias

MASTERRESTAURANT®

Executive Brief

¿Franquiciar o Crecer Propio? La Decisión de Capital que Define la Década

Método probado en +8.400 restaurantes · 43 países

masterrestaurant.com

VEREDICTO RÁPIDO

El veredicto: no elijas entre franquiciar o crecer propio por gusto, elígelo por unit economics. Crece con capital propio hasta validar que el modelo replica un EBITDA de unidad $\geq 18\%$ en tres locales distintos; recién entonces franquicia para escalar sin diluir caja. Franquiciar un modelo no probado transfiere tu error a terceros y destruye la marca; retener todo el CapEx cuando el modelo ya replica frena tu escalamiento y regala territorio al competidor.

 **Executive Brief** · Brief estratégico · CEOs, juntas directivas e inversores · 11 min de lectura · 2026-07-07

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

El líder de un grupo gastronómico llega a este cruce con dos o tres locales rentables y una pregunta de mil millones: crecer con caja propia y quedarse todo el EBITDA, o franquiciar y comprar velocidad con capital ajeno. La respuesta equivocada cuesta una década.

Este brief es la versión escrita de una conferencia para juntas directivas: arquitectura de decisión, cifras de unit economics y una ruta de tres fases para escalar un restaurante sin apostar la marca.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	FRANQUICIAR	CRECER CON CAPITAL PROPIO
CapEx por unidad que asume el grupo	× ≈ \$0 (lo aporta el franquiciado)	✓ \$180k–\$650k por unidad
Margen que retiene el grupo por unidad	× 5%–8% (royalty sobre ventas)	✓ 14%–22% (EBITDA de unidad completo)
Velocidad de apertura (unidades/año)	× 8–20 con red madura	✓ 2–4 limitado por caja
Payback de la inversión del grupo	× 12–18 meses (canon + fee)	✓ 28–42 meses por local
Control operativo real	× 60%–75% (vía manual y auditoría)	✓ 95%–100% (empleados propios)
Riesgo de dilución de marca	× Alto si el modelo no está probado	✓ Bajo (variabilidad controlada)
Requisito previo innegociable	× Manual operativo replicable validado	✓ Caja o deuda para el CapEx

1. ¿Franquiciar o crecer con capital propio? El veredicto por unit economics

No elijas entre franquiciar o crecer propio por gusto: elígelo por unit economics. Crece con caja propia hasta validar que el modelo replica un EBITDA de unidad $\geq 18\%$ en tres locales distintos, con equipos y zonas distintas; recién entonces franquicia. Lo he visto en decenas de grupos: el que franquicia con dos locales y un margen del 12% no escala un negocio, escala un problema. Franquiciar un modelo no validado multiplica el error, no el acierto. Crecer propio te deja el 100% del EBITDA de cada unidad y construye patrimonio: un local que genera 90.000 USD de EBITDA anual vale, a un múltiplo de 4x, unos 360.000 USD que quedan en tu balance, no en el del franquiciado. La velocidad de la franquicia solo compensa esa dilución si el modelo ya prueba que replica sin ti. Franquiciar no es una estrategia de crecimiento: es una estrategia de replicación, y solo funciona si ya tienes un sistema que produce resultado sin el carisma del dueño.

2. Franquiciar no es crecer: es replicar un sistema que ya funciona sin el dueño

La prueba dura es simple: retira al fundador del local 90 días. Si el food cost sube del 30% al 37%, el ticket promedio cae 15% y la reseña baja de 4.7 a 4.2, no tienes un modelo franquiciable, tienes un restaurante que factura por ti. En Masterrestaurant llamamos a esto la prueba de replicación: un gerente promedio, no una estrella, debe sostener el food cost bajo 30%, el ticket objetivo y la reseña sobre 4.5 durante un trimestre completo. Solo el 3 de cada 10 grupos que llegan a este cruce lo pasan a la primera. El resto confunde una operación que

depende de una persona con un sistema que depende de un manual. Crecer con capital propio maximiza el margen por unidad y el valor patrimonial; franquiciar maximiza velocidad y cobertura territorial. Son objetivos distintos y la junta debe declarar cuál persigue antes de firmar nada.

3. Crecer propio maximiza margen y patrimonio; franquiciar maximiza velocidad

Con caja propia te quedas el EBITDA íntegro —18% a 22% sobre ventas en un modelo sano— pero creces al ritmo que aguanta tu flujo: uno o dos locales al año. Con franquicia cobras un fee inicial de 25.000 a 50.000 USD y un royalty del 5% al 7% de las ventas del franquiciado, así que tu margen por unidad se desploma a ese 6% de royalty, pero puedes abrir diez locales en el tiempo que tú abrirías dos. La pregunta de la junta no es cuál es mejor: es si valen más diez unidades al 6% o tres unidades al 20%. La respuesta depende de tu costo de capital y de tu horizonte. El error de capital más caro no es elegir mal entre franquiciar o crecer: es franquiciar un modelo con unit economics no validados. Cuando vendes una franquicia de un modelo que rinde 12% en vez de 18%, no vendes una oportunidad, vendes un pasivo.

4. El error de capital más caro: franquiciar unit economics sin validar

El franquiciado invierte 200.000 a 400.000 USD, no recupera en los 36 meses prometidos, y cada uno insatisfecho es una demanda potencial y una reseña de una estrella que contamina la marca entera. He visto grupos perder cinco años y la reputación por abrir quince franquicias sobre un modelo que nunca probó replicar. La regla es dura: valida el EBITDA de unidad $\geq 18\%$ en tres locales operados por gerentes distintos antes de vender el primer contrato. Multiplicar un acierto te hace líder de categoría; multiplicar un error te convierte en el caso de estudio que nadie quiere ser. La due diligence que revela si un modelo es franquiciable es la operativa, no la financiera. Los números del P&L te dicen si el negocio ganó dinero el año pasado; la due diligence operativa te dice si lo ganará cuando el dueño no esté en la cocina. La pregunta central es una: ¿un gerente promedio replica el food cost bajo 30%, el ticket objetivo y la reseña sobre 4.5 sin ti en el local?

5. La due diligence que importa es operativa, no financiera

Para responderla necesitas manuales que un empleado nuevo ejecute en 30 días, recetas estandarizadas al gramo, un sistema de compras que fije el food cost sin criterio del chef, y KPIs que un franquiciado sostenga solo. En Masterrestaurant medimos la 'dependencia del fundador': si más del 40% de las decisiones diarias pasan por el dueño, el modelo no está listo para franquiciar, por muy rentable que se vea en el papel. La ruta para escalar un restaurante sin apostar la marca tiene tres fases y ningún atajo. Fase uno, validación: crece con capital propio hasta tres locales y prueba el EBITDA de unidad $\geq 18\%$ con gerentes distintos durante 12 meses; aquí no franquicias nada. Fase dos, sistematización: convierte lo que funciona en manuales, recetas al gramo y un tablero de KPIs, y baja la dependencia del fundador por debajo del 40%; presupuesta entre 50.000 y 120.000 USD y de seis a doce meses para dejar el modelo listo.

6. La ruta de tres fases para escalar sin apostar la marca

Fase tres, replicación: recién ahora franquicia, con un fee inicial de 25.000 a 50.000 USD, royalty del 5% al 7% y un piloto de tres franquiciados antes de abrir en serie. Diego F. Parra lo resume así en las juntas: el que salta la fase uno no escala, apuesta; y la marca es lo único que no puedes recomprar cuando quince franquiciados la queman a la vez. Franquiciar no es una estrategia de crecimiento: es una estrategia de replicación. Solo funciona si ya tienes un sistema que replica resultado, no un restaurante que factura bien por el carisma del dueño.

Crecer propio maximiza margen por unidad y valor patrimonial; franquiciar maximiza velocidad y cobertura territorial. Son objetivos distintos y la junta debe declarar cuál persigue antes de firmar nada. El error de capital más caro no es elegir mal: es franquiciar un modelo con unit economics no validados.

7. Las diferencias que deciden la década

Multiplicas el error, no el acierto, y cada franquiciado insatisfecho es un pasivo reputacional. La due diligence operativa —no la financiera— es la que revela si el modelo es franquiciable: ¿un gerente promedio replica el food cost, el ticket y la reseña sin ti en el local?

PUNTO POR PUNTO

Franquiciar vs crecer propio, criterio por criterio

RETORNO DE CAPITAL PARA EL GRUPO

A · FRANQUICIAR Royalty de 5%–8% sobre ventas, payback en 12–18 meses

B · MASTERRESTAURANT EBITDA de unidad de 14%–22%, payback en 28–42 meses

Veredicto: Propio gana en margen por unidad; franquicia gana en velocidad de recuperación del capital del grupo.

RIESGO Y MITIGACIÓN

A · FRANQUICIAR Riesgo reputacional alto si el modelo no está probado; capital en riesgo del franquiciado

B · MASTERRESTAURANT Riesgo financiero concentrado en el grupo; variabilidad operativa controlada

Veredicto: Franquicia mitiga riesgo de capital pero eleva riesgo de marca; propio invierte esa ecuación.

ESCALABILIDAD Y COBERTURA

A · FRANQUICIAR 8–20 aperturas/año
con red madura y capital ajeno

B · MASTERESTAURANT 2–4
aperturas/año limitadas por caja propia

Veredicto: Para ganar territorio antes que el competidor, franquiciar es la palanca; para valor patrimonial, crecer propio.

REQUISITO DE ENTRADA INNEGOCIABLE

A · FRANQUICIAR Manual operativo
replicable y validado en 3 locales

B · MASTERESTAURANT Caja o deuda
estructurada para el CapEx de expansión

Veredicto: Franquiciar exige sistema probado; crecer propio exige músculo financiero. Sin el requisito, ninguna ruta es viable.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Franquiciar CAPITAL AJENO · VELOCIDAD

- ✗ Capital de expansión aportado por el franquiciado: CapEx del grupo cercano a cero.
- ✗ Escalamiento rápido: 8–20 aperturas al año con una red madura.
- ✗ Ingreso recurrente por royalty (5%–8% de ventas) y canon de entrada.
- ✗ Exige un manual operativo replicable y probado antes de vender la primera franquicia.
- ✗ El grupo cede 25%–40% del control operativo directo.

Crecer con capital propio MASTERESTAURANT

- ✓ El grupo retiene el EBITDA de unidad completo: 14%–22% por local.
- ✓ Control operativo casi total: la variabilidad operativa se gobierna de cerca.
- ✓ Velocidad limitada por caja: 2–4 aperturas al año sin deuda agresiva.
- ✓ CapEx de expansión íntegro a cargo del grupo: \$180k–\$650k por unidad.
- ✓ Payback más lento (28–42 meses) pero mayor valor patrimonial a la venta.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	FRANQUICIAR	CRECER CON CAPITAL PROPIO
CapEx por unidad que asume el grupo	× ≈ \$0 (lo aporta el franquiciado)	✓ \$180k–\$650k por unidad
Margen que retiene el grupo por unidad	× 5%–8% (royalty sobre ventas)	✓ 14%–22% (EBITDA de unidad completo)
Velocidad de apertura (unidades/año)	× 8–20 con red madura	✓ 2–4 limitado por caja
Payback de la inversión del grupo	× 12–18 meses (canon + fee)	✓ 28–42 meses por local
Control operativo real	× 60%–75% (vía manual y auditoría)	✓ 95%–100% (empleados propios)
Riesgo de dilución de marca	× Alto si el modelo no está probado	✓ Bajo (variabilidad controlada)
Requisito previo innegociable	× Manual operativo replicable validado	✓ Caja o deuda para el CapEx

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

El tablero de capital en cifras

8400.

unidades gastronómicas asesoradas por Masterrestaurant en 43 países

18%

EBITDA de unidad mínimo para declarar un modelo franquiciable

3x

réplicas rentables exigidas antes de vender la primera franquicia

32%

food cost máximo por plato en un modelo apto para replicar

CASO REAL

“Tenían tres locales facturando bien y querían franquiciar 20 en dos años. La due diligence operativa mostró que el food cost saltaba de 29% a 41% cuando el chef fundador no estaba. Frenamos la venta de franquicias, sistematizamos el manual operativo replicable durante siete meses y bajamos la variabilidad del food cost a ± 2 puntos. Recién entonces abrimos la red: 11 franquicias en 18 meses, ninguna por debajo de 17% de EBITDA.”

— Grupo gastronómico regional · 3 locales propios · asesoría Masterrestaurant

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Ruta estratégica: de local rentable a red escalable

1 Fase 1 — Validar unit economics (0–4 meses)

Entregable: dossier de unit economics por local con food cost, labor, contribución y EBITDA de unidad. Métrica de éxito: EBITDA de unidad $\geq 18\%$ replicado en 3 locales distintos con gerentes distintos. Sin este umbral, no hay decisión que tomar: el modelo aún no está listo para franquiciar.

2 Fase 2 — Blindar el sistema replicable (4–11 meses)

Entregable: manual operativo replicable + prefactibilidad territorial con location intelligence para los próximos 10 sitios. Métrica de éxito: variabilidad del food cost $\leq \pm 2$ puntos y ticket promedio replicado $\pm 5\%$ entre locales, medido con un gerente promedio, no con el fundador.

3 Fase 3 — Ejecutar el modelo de capital elegido (11–24 meses)

Entregable: plan de expansión (franquicia, propio o híbrido) con CapEx, payback y gobierno corporativo definidos. Métrica de éxito: 8–12 unidades abiertas en 12 meses (franquicia) o 3–4 (propio), ninguna por debajo del EBITDA de unidad objetivo.

Preguntas que hace toda junta directiva

¿Cuándo es correcto franquiciar en lugar de crecer con capital propio?

Cuando tu modelo ya replicó un EBITDA de unidad $\geq 18\%$ en al menos tres locales distintos, con gerentes distintos y sin depender del fundador. Antes de ese umbral, franquiciar transfiere tu error a terceros y erosiona la marca.

¿Cuánto CapEx exige crecer con unidades propias?

Entre \$180k y \$650k por unidad según formato y plaza, íntegramente a cargo del grupo. El payback ronda 28–42 meses, pero retienes el EBITDA de unidad completo (14%–22%) y ganas valor patrimonial a la venta.

¿Qué debe validar la due diligence operativa antes de franquiciar?

Que un gerente promedio replica food cost ($\leq 32\%$), ticket y experiencia sin el fundador presente. Si el resultado depende del carisma del dueño, no tienes un sistema franquiciable: tienes un restaurante que factura bien.

¿Por qué franquiciar un modelo no probado es el error de capital más caro?

Porque multiplicas el error, no el acierto: cada franquiciado insatisfecho es un pasivo reputacional y financiero. Una red mal lanzada destruye en 18 meses la marca que costó una década construir.

DATOS Y FUENTES

Datos del sector 2026 (fuentes oficiales)

Benchmarks verificables de fuentes oficiales y no comerciales (gobierno, asociaciones de industria y market-data), nunca competencia.

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Prime cost a escala (multi-unidad)	55–65% de las ventas	National Restaurant Association
Margen neto del sector	3–9%	Statista
Operación fuera del local	~75% del tráfico	Nation's Restaurant News
Hostelería en Europa	estadística oficial de restauración	Eurostat
Top 500 de cadenas	las 500 mayores cadenas concentran la apertura neta de unidades en EE.UU.	Nation's Restaurant News — Top 500
Expansión internacional QSR	la expansión fuera de EE.UU. la lideran marcas de servicio limitado (QSR 50)	QSR Magazine

