



ESTUDIO
DE MERCADO

2022



El mercado de las franquicias en Nigeria

Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en Lagos

Este documento tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso.

ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

icex



ESTUDIO
DE MERCADO

09 de diciembre de 2022
Lagos

Este estudio ha sido realizado por
Mateo Haas Vilaplana

Bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en Lagos

<http://Nigeria.oficinascomerciales.es>

Editado por ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.

NIPO: 114-22-014-8



Índice

1. Resumen ejecutivo	4
2. Definición del sector	7
3. Oferta – Análisis de competidores	11
3.1. Tamaño del mercado	11
3.2. Perfil de los competidores	12
3.3. Principales compañías del sector	13
4. Demanda	16
4.1. Determinantes demográficos	16
4.2. Determinantes económicos	17
4.3. Herramientas e instituciones de desarrollo	18
5. Precios	20
5.1. Estructura de costes operativos	20
6. Percepción del producto español	22
7. Canales de distribución	23
8. Acceso al mercado – Barreras	25
9. Perspectivas del sector	26
10. Oportunidades	27
11. Información práctica	28
11.1. Consejos útiles	28
11.2. Cómo hacer negocios en Nigeria	28



1. Resumen ejecutivo

Una franquicia comprende los derechos otorgados por una parte, el franquiciador, que autoriza y requiere a otra parte, el franquiciado, a cambio de una compensación financiera directa o indirecta, para participar en el negocio de venta de bienes o servicios en su propio nombre bajo un sistema designado por el franquiciador que incluye: conocimientos y asistencia, prescribe en parte sustancial la forma en que se operará el negocio de la franquicia, control operativo significativo y continuo por parte del franquiciador, y, está asociado sustancialmente con una marca registrada, marca de servicio, nombre comercial o logotipo designado por el franquiciador.

No existe una legislación específica que regule la situación de las franquicias en Nigeria. Sin embargo, se pueden hacer inferencias a partir de la Propuesta de Ley de Franquicias de 2019 ante la [Asamblea Nacional de Nigeria](#) para poder definirla.

De acuerdo con los últimos datos estadísticos de la "[Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria](#)" (SMEDAN) y la "[National Bureau of Statistics](#)" (NBS), en Nigeria operan cerca de 40 millones de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Según el informe, las PYMES en Nigeria aportaron el 46,31 % del producto interno bruto (PIB) del país y representaron el 96,7 % de las empresas.

Dados los grandes desafíos empresariales que se plantean al penetrar el mercado nigeriano, la alternativa del modelo de franquicia permite explorar soluciones y cambiar las tácticas para adaptarse a un mercado complejo como es Nigeria. Algunos de estos desafíos son: capacidad inadecuada, competencia gerencial, gestión competente de recursos o estructuras comerciales informales.

Las franquicias se presentan como un modelo óptimo para fomentar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en distintos sectores. Además, funcionan como un catalizador para la creación de empleo, la transferencia de habilidades y la creación de riqueza. Por otra parte, dadas las características del tejido empresarial de Nigeria, el fomento y la aparición de nuevas PYMES es, sin duda, la mejor respuesta a uno de los graves problemas que enfrenta la economía local: el desempleo de la población joven. Un problema que se ha visto agravado en los últimos años por el elevado crecimiento de la población, que no ha ido aparejado de un crecimiento económico integrador.

El desarrollo del mercado de franquicias se ha visto favorecido significativamente por los desarrollos inmobiliarios de los modernos centros comerciales en muchos centros urbanos como Lagos, Ibadan, Port Harcourt, Owerri y Abuja.



El principal sector que atrae la actividad de las franquicias en Nigeria es claramente el sector de la alimentación. Otras áreas con actividades significativas incluyen moda, salud y belleza, apuestas deportivas, agricultura o en el sector de *Oil and Gas*.

La cantidad de sectores heterogéneos que operan en el mercado nigeriano hacen que la demanda de franquicias también siga este patrón de diversidad. Si bien destaca la demanda por franquicias de restauración, estas no son la únicas y cada vez más se va diversificando el tipo de establecimiento que se desea abrir bajo un contrato de franquicia en el país.

Cada franquicia establece precios en función del tipo de servicio que presta, el producto que vende y de la situación del mercado. Debido a la gran variedad de sectores que lo integran, no resulta sencillo determinar características generales que definan el mercado de las franquicias. Además, en la regulación nigeriana no existen indicaciones sobre quién deberá establecer el precio de los productos, en consecuencia, serán el franquiciador y el franquiciado quienes lo determinen mediante el contrato de franquicia.

La estructura de los costes operativos de una franquicia abierta en Nigeria variará según el sector en el que se opere, el tamaño, la ubicación geográfica y otros condicionantes. En líneas generales se pueden identificar los principales costes operativos: cuota inicial, tasas y cánones, alquiler y adecuación del local, sueldos, publicidad, abastecimiento y cláusulas de no éxito y penalizaciones entre otras.

En el ámbito logístico, la vía terrestre por carretera es el principal canal de transporte más empleado en el país. No obstante, su estado es mayoritariamente deficitario, sobre todo en zonas rurales. Además, en la época de lluvias sufren inundaciones debido a las precipitaciones abundantes. Es frecuente encontrar obras en medio de la calzada que dificultan el tráfico y los materiales que se utilizan para reparar los pavimentos suelen ser de mala calidad. Dadas estas circunstancias, Nigeria ocupa el puesto 130 del [Global Competitiveness Report 2019](#) del [Foro Económico Mundial](#) en lo que se refiere a calidad de infraestructuras. Adicionalmente, la conectividad de los puertos y aeropuertos también es deficitaria en comparación con el resto de los países de África occidental, y que a pesar de ser el país más poblado y con mayor PIB de África, Nigeria no es un *hub* aéreo ni marítimo. Todo ello conlleva un importante grado de dificultad tanto para abastecerse de productos importados como para transportar productos locales.

Para poder operar satisfactoriamente en Nigeria habrá que hacer un estudio exhaustivo de las posibilidades de abastecimiento en las ubicaciones de las franquicias, conocer a los principales *players* dentro del mercado de la distribución en Nigeria e incorporar los costes de las infraestructuras ineficientes a la estructura de costes global de la franquicia.

Las principales barreras de acceso al mercado nigeriano serían la normativa del producto, los requisitos de etiquetado, documentación y requerimientos para la importación, las barreras técnicas



al comercio o los aranceles a la importación, e inclusive, la prohibición a importar determinados productos.

icex

2. Definición del sector

No existe una legislación específica que regule la situación de las franquicias en Nigeria. Sin embargo, se puede hacer una aproximación a partir de la Propuesta de Ley de Franquicias de 2019¹ ante la [Asamblea Nacional de Nigeria](#) para poder definirla.

Una franquicia comprende los derechos otorgados por una parte, el franquiciador, que autoriza y requiere a otra parte, el franquiciado, a cambio de una compensación financiera directa o indirecta, para participar en el negocio de venta de bienes o servicios en su propio nombre bajo un sistema designado por el franquiciador que incluye conocimientos y asistencia, prescribiendo en parte sustancial la forma en que se operará el negocio de la franquicia, e incluyendo un control operativo significativo y continuo por parte del franquiciador. Además, estaría asociado sustancialmente con una marca registrada, marca de servicio, nombre comercial o logotipo designado por el franquiciador e incluiría:

- a) Los derechos otorgados por un franquiciador a un sub-franquiciador bajo un contrato de Máster Franquicia.
- b) Los derechos otorgados por un sub-franquiciador a un sub-franquiciado bajo un acuerdo de sub-franquicia.
- c) Los derechos otorgados por un franquiciador a una parte en virtud de un acuerdo de desarrollo y para los fines de este acuerdo.

Existen tres modelos predominantes de franquiciado:

Franquicias de nombre comercial (marca)

Un modelo en el que el franquiciado utiliza la marca o nombre comercial del franquiciador para vender sus propios productos.

Franquicia de formato de producto

Un modelo que implica la cooperación entre las partes para la distribución de mercancías, especialmente en el comercio minorista.

Franquicia de formato de negocio

Una combinación de los dos primeros modelos que involucra el uso de la marca, la marca registrada y los estándares operativos del franquiciador para ofrecer los bienes o servicios del franquiciador.

Una de las ventajas de una franquicia es la libertad de trabajar por cuenta propia. Esta libertad se ve respaldada por el conocimiento de que el propietario ha invertido en un sistema probado y cuenta

¹ <https://centre-tba.org/position-papers/the-franchise-bill-2019/>

con la capacitación, el apoyo y el estímulo del franquiciador y otros franquiciados. Ser propietario de una franquicia proporcionaría una ventaja comparativa para realizar negocios en un área en particular.

Por lo general, hay una base de clientes preparados e informados. Habrá competidores, pero al franquiciado se le otorgará una franquicia única, para una marca en particular, y para un área determinada. Lo que es más importante, ser parte de una franquicia garantiza que la franquicia sea parte de una marca reconocible al instante, las expectativas del producto o servicio que trae una marca y la reputación ganada por la marca con el tiempo.

Cuando se establece una relación legal entre franquiciador y franquiciado surgen una serie de obligaciones y responsabilidades para cada una de las partes. Dependiendo de las condiciones específicas de cada contrato firmado estas variaran, pero en líneas generales las principales obligaciones de cada una de las partes son las siguientes:

Obligaciones del franquiciador

- Adjudicar el derecho de explotar una unidad de negocio en franquicia.
- Suministrar al franquiciado el *know-how*, técnicas, instrucciones y sistemas necesarios para operar el negocio.
- Otorgar al franquiciado los permisos necesarios para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.
- Otorgar exclusividad territorial al franquiciado cuando corresponda.
- Otorgar al franquiciado aquellas pautas acerca de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, etc. que fueran necesarias para el desarrollo del negocio.
- Suministrar al franquiciador los bienes y servicios necesarios, en su caso, para operar el negocio.

Obligaciones del franquiciado

- Realizar pagos, en forma de cánones y/o *royalties*, al franquiciador en las condiciones y fechas establecidas en el contrato.
- Mantener confidencialidad acerca del *know-how* transmitido por el franquiciador, tanto durante la relación contractual como finalizada esta.
- Respetar y aplicar los métodos y procedimientos del franquiciador, tanto en materia comercial como de gestión.
- Cumplir con los requisitos de calidad mínimos establecidos por el franquiciador.



- No realizar acciones que puedan supongan competencia desleal, ni ejercer actividades similares dentro de su zona de exclusividad.
- Abastecerse del franquiciador, central de compras o proveedores homologados por el franquiciador.
- Seguir las indicaciones en materia de acondicionamiento de local e imagen corporativa.

La relación comercial entre franquiciador y franquiciado supone una serie de ventajas y desventajas para las partes involucradas. Las principales son las siguientes:

Ventajas desde el punto de vista del franquiciador

- Reducción del riesgo comercial y financiero.
- Obtención de economías de escala.
- Mayor rapidez a la hora de abordar el plan de expansión.
- Menores gastos de personal y sistemas de control.

Ventajas desde el punto de vista del franquiciado

- Adquisición de un formato de negocio probado.
- Utilización de una marca comercial reconocida por el público.
- Suministro de materias primas y equipos por parte del franquiciador.
- Asesoramiento y apoyo del franquiciador.

Inconvenientes desde el punto de vista del franquiciador

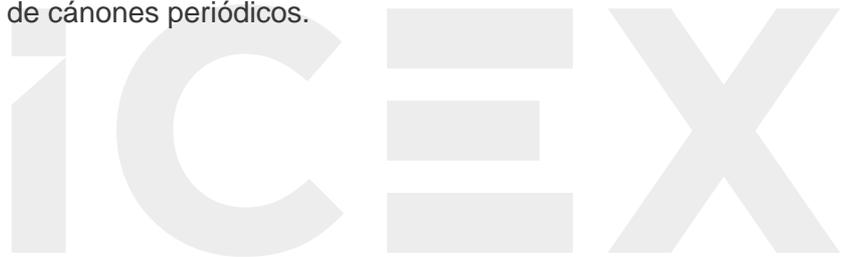
- Mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta.
- Dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados.
- Cesión del *know-how* a los franquiciados, y riesgo de ruptura del deber de confidencialidad.
- Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo.
- Problemas a la hora de realizar cambios estratégicos en el negocio.



- Riesgo de competencia desleal.

Inconvenientes desde el punto de vista del franquiciado

- Pérdida potencial de la libertad e independencia que le otorgaría ser el propietario de un comercio.
- No ser propietario del nombre y marca comercial que trabaja.
- Estar directamente relacionado con la suerte del franquiciador, dependiendo totalmente de la gestión que este realice.
- Sus aportaciones de criterios se producen en un nivel consultivo y no ejecutivo.
- Pago de derechos de entrada y de cánones periódicos.



3. Oferta – Análisis de competidores

3.1. Tamaño del mercado

Nigeria es el país más poblado de África con más de 210 millones de habitantes. Esto lo convierte en el séptimo país más poblado del mundo. Se espera que pase a ser el tercer país más poblado en 2050 cuando su población pueda alcanzar los 400 millones de habitantes.

Nigeria es la economía más grande del continente en términos de PIB (510 mil millones USD), aunque existe una gran dependencia de la industria del *Oil & Gas*. Según las últimas estimaciones del FMI se espera que el país crezca a un ritmo del 3 % durante el año 2022.

Las condiciones socioeconómicas se han deteriorado durante los últimos tiempos debido a la elevada inflación, la inseguridad alimentaria, el desempleo juvenil y la inestabilidad cambiaria. Por otro lado, la recuperación del precio del petróleo y la puesta en marcha de las refinerías pública, con las que cuenta el país, actualmente inactivas, podrían catalizar la producción doméstica y favorecer el crecimiento.

De acuerdo con los últimos datos estadísticos de la “[Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria](#)” (SMEDAN) y la “[National Bureau of Statistics](#)” (NBS), en Nigeria operan cerca de 40 millones de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Según el informe, las PYMES en Nigeria aportaron el 46,31 % del producto interno bruto (PIB) del país y representaron el 96,7 % de las empresas².

La mayoría de estos negocios presentan una reducida estructura, con escaso apoyo de las autoridades públicas. Además, la ausencia de un plan comercial integral o básico y la disciplina necesaria para separar los fondos y activos comerciales de los fondos y activos personales complica aún más la situación. Los esfuerzos concertados en el desarrollo de capacidades y los esquemas de empoderamiento facilitados y promovidos por parte de entidades interesadas privadas, gubernamentales y de apoyo internacional a las PYME han arrojado menos resultados de los esperados, por lo que se requiere una mayor investigación sobre los elementos socioculturales que podrían ser responsables de esta magnitud de fracaso en los sectores de las PYME de la economía nigeriana.

En un intento por cambiar las tácticas y explorar soluciones viables para el desafío perenne de los fracasos comerciales, el modelo comercial de franquicias se ha planteado como un modelo capaz

² MSME Survey Report 2021 (https://smedan.gov.ng/wp-content/uploads/2022/03/2021-MSME-Survey-Report_1.pdf)



de abordar y resolver los desafíos de capacidad inadecuada, competencia gerencial, gestión competente de recursos y estructuras comerciales informales.

Es conveniente señalar que la población en Nigeria es muy joven. Las estadísticas disponibles indican que la media de edad en Nigeria es de 18 años³, lo que convierte a Nigeria en un destino para la concesión de franquicias que atienda una fuerte demanda futura. En los últimos años, el panorama de las franquicias en Nigeria ha crecido significativamente, aprovechando la creciente población joven, lo que lo convierte en un destino deseable para los franquiciadores globales y locales ya que muchos de estos jóvenes pretenden iniciar sus propios negocios, siendo el modelo de franquicia un modo de lograr dicho fin.

Idealmente adaptadas a grandes empresas, las franquicias fomentan el desarrollo de pequeñas empresas en todos los sectores empresariales imaginables y son un gran catalizador para la creación de empleo, la transferencia de habilidades y la creación de riqueza⁴. El sector de las pequeñas empresas es, sin duda, la respuesta al considerable desafío del desempleo que experimenta la población joven de Nigeria.

3.2. Perfil de los competidores

En tiempos más recientes, a partir de finales de la década de 1990, ha habido un surgimiento de franquicias internacionales en negocios de restaurantes de servicio rápido (QSR, por sus siglas en inglés), hotelería, moda, salud y belleza. Especialmente en áreas urbanas surgieron franquicias como *Domino's Pizza*, *Cold Stone*, *Pizza Hut*, *Kentucky Fried Chicken*, *T.M. Lewin*, *Swatch*, *Radisson Blu*, *Protea* o *Hertz*, entre otras.

El desarrollo del mercado de franquicias se ha visto favorecido significativamente por el desarrollo inmobiliario masivo de modernos centros comerciales en muchos centros urbanos como Lagos, Ibadan, Port Harcourt, Owerri y Abuja.

Se puede afirmar que, existe una preponderancia en el desarrollo de franquicias del sector de alimentación. Otros sectores que muestran también un interés significativo son moda, salud y belleza o apuestas deportivas.

El perfil de una gran mayoría de los franquiciadores locales refleja el modelo de negocio de la franquicia como un medio de expansión rápido. Sin embargo, uno de los retos que supone este modelo de negocio es el asesoramiento adecuado sobre las estructuras apropiadas a implementar. Esto ha dado lugar a varios negocios de “seudofranquicias” que han tomado ciertos aspectos de los distintos modelos de franquicia, pero generalmente sin procedimientos operativos estándar, lo que

³ www.worldometers.info

⁴ www.africa-ata.org/franchising.htm

ha provocado la desilusión de los franquiciados que luego se desvían antes de que expire el período de la franquicia.

En ocasiones, existen factores socioculturales que han impedido el crecimiento de las franquicias en Nigeria y, el factor más recurrente en estos casos es la falta general de confianza en los tratos comerciales. Otros factores para tener en cuenta que obstaculizarían la rápida adopción y expansión de las franquicias en Nigeria son: la escasez de un cuerpo de información conciso y cohesivo sobre las franquicias; acceso muy limitado a la financiación, especialmente para los jóvenes que no pueden proporcionar garantías para la obtención de crédito en los bancos comerciales; falta de conocimiento sobre el apoyo al desarrollo de capacidades; o, litigio prolongado en caso de disputa.

Algunos segmentos emergentes interesantes dentro de la industria de las franquicias son bastante atractivos para los franquiciadores tanto locales como internacionales. Los segmentos de alimentos y relacionados con los alimentos continúan acaparando una atención significativa. Le siguen de cerca el comercio minorista, la salud y la belleza, los servicios al consumidor y la agricultura (cultivo, procesamiento, distribución y almacenamiento). Un sector que se ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años son las apuestas deportivas con un atractivo generalizado, especialmente, entre la población joven.

3.3. Principales compañías del sector

Los restaurantes de servicio rápido (QSR) y las operaciones de comida rápida son las principales franquicias en Nigeria según el volumen. Las empresas sudafricanas y estadounidenses representan los mayores propietarios de operaciones de franquicia en Nigeria. Algunas de las principales franquicias de ese origen son:

- Domino's Pizza

Eat'N'Go Limited es el master franquiciador de Domino's Pizza en Nigeria. La empresa fue fundada en Nigeria en el año 2012 y fue la primera en traer una franquicia internacional de pizzas al país. En 2018, Domino's Pizza Nigeria lanzó www.dominos.ng, que es la primera plataforma de pedidos en línea de este tipo en el país. Cuenta con más de 80 establecimientos repartidos en diversas ciudades de Nigeria.

- Johnny Rockets

Esta cadena de restaurantes de comida al “estilo americano” comenzó a operar en Nigeria como franquicia en el 2012 en la ciudad de Lagos.



- Kentucky Fried Chicken

La actividad de KFC en Nigeria empezó en 2010 y cuenta con multitud de establecimientos en las principales ciudades del país donde combinan sus productos tradicionales con productos locales.

- Krispy & Kreme

Este establecimiento de pastelería entró en el mercado nigeriano en 2018 y cuenta con 8 establecimientos en Lagos y 2 en Abuja. Para mantener sus estándares internacionales importan la materia prima para los “*doughnuts*” y confían en la calidad local para abastecerse de café.

- Pizza Hut

Comenzó su operación en Nigeria en el año 2014. Fue la segunda franquicia de pizzas en Nigeria después de Domino's y opera en Lagos, Abuja y Kano. Está presente en todas las plataformas de reparto a domicilio.

- The UPS Store

Esta empresa de paquetería internacional cuenta con puntos de recogida y entrega de envíos en 30 ciudades de Nigeria.

- Burger King

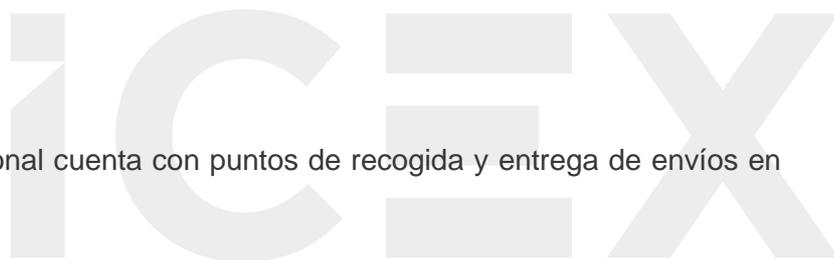
Burger King es la última gran cadena de comida rápida en adentrarse en el mercado nigeriano. Operan desde el 2021 y ya cuentan con 3 establecimientos en Lagos.

- Mr. Price

Mr. Price es una cadena de ropa asequible sudafricana. En 2021 anunciaron la posibilidad de abandonar el país como ya hicieron en Australia y Polonia para centrarse en su mercado de origen. Por el momento siguen operando en Nigeria con una tienda física y venta *online*.

- SPAR

SPAR en Nigeria es operado por Artee Industries Limited, conocido popularmente como Artee Group. Las tiendas SPAR en Nigeria se basan en el formato minorista de hipermercado y ofrecen una amplia gama de productos. Artee Group consiguió la licencia para sub-franquiciar la cadena en 2009.





- Ocean's Basket

Ocean's Basket es una cadena de restaurantes de productos marinos de origen sudafricano. Comenzó a operar en Nigeria en 2012.

- Shoprite

Después de abrir su primer punto de venta en Nigeria hace 16 años, Shoprite, el minorista de alimentos más grande de África vendió sus operaciones en Nigeria a una empresa propiedad de un grupo de inversores locales liderado por la firma inmobiliaria Persianas Investment. El comprador tiene la intención de cambiar el negocio de un modelo de propiedad a uno de franquicia.

icex

4. Demanda

4.1. Determinantes demográficos

La cantidad de sectores heterogéneos que operan en el mercado nigeriano hace que la demanda de franquicias también siga un patrón fijo, sino dinámico. Si bien destaca la demanda por franquicias de restauración, estas no son la únicas y cada vez más se va diversificando el tipo de establecimiento que se desea abrir bajo un contrato de franquicia en el país.

Nigeria tiene una población de más de 210 millones de personas, lo que lo convierte en el país más poblado del continente africano. El 47 % de la población vive en zonas rurales pero esta cifra se está reduciendo a un ritmo de un 1 % anual desde hace más de dos décadas⁵.

CIUDADES MÁS POBLADAS DE NIGERIA

Según datos de 2022

Ciudad	Población	Densidad de población (hab/km ²)
Lagos	15.388.000	13.140
Kano	4.103.000	9.138
Ibadan	3.565.000	1.157
Port Harcourt	1.865.000	5.054

Fuente: World Population Review <https://worldpopulationreview.com/countries/cities/nigeria>

Los núcleos urbanos más poblados son Lagos y Kano con una densidad de población de 13.140 hab/km² y 9.139 hab/km² respectivamente. Este hecho resulta muy atractivo para la industria de consumo, ya que puede llegar a un gran número de personas rápidamente.

Además, lo cierto es que Nigeria es un país en vías de desarrollado que, aunque ha experimentado un crecimiento económico en las dos últimas décadas, su renta per cápita en 2022 (2.350 USD) se mantiene muy similar a la de diez años antes. En consecuencia, el país debe experimentar un mayor crecimiento económico que permita asimilar tan altas tasas de natalidad.

⁵ World Bank – Rural Population Nigeria (<https://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL.ZS?end=2021&locations=NG&start=2000>)

La población nigeriana es muy joven. Según el Banco Mundial⁶ el 43% en 2021 tenía menos de 14 años. Por tanto, la mayoría de la población se encuentra en la base de la pirámide demográfica y, además, cada vez más cuenta con un mayor acceso a internet. Según la [Nigerian Communication Commission \(NCC\)](#) la penetración⁷ de banda ancha actual en el país a junio de 2022 es del 44,3 %, con más de ochenta y cuatro millones de suscripciones a Internet. El hecho de que plataformas como Twitter o Facebook cuenten con un elevado número de usuarios en Nigeria, condiciona notablemente la publicidad del mercado de bienes de consumo en el que operan las franquicias. Para incrementar su notoriedad de marca, es vital que estén presentes en las redes sociales y apliquen sus campañas publicitarias en estas para tener un impacto en las ventas.

4.2. Determinantes económicos

Como ocurre en cualquier mercado, la actividad económica está condicionada por diferentes determinantes económicos en aquel. La regulación e intervención del sector público o la interacción de los propios agentes económicos determinan diferentes factores que deben tenerse en cuenta para operar en un mercado específico. Concretamente, en Nigeria podríamos señalar los siguientes elementos que cualquier empresa debe considerar para desempeñar una actividad económica en el país.

Riesgo de tipo de cambio

La depreciación de la naira frente divisas internacionales como el euro y el dólar divisa nigeriana supone un mayor coste para las empresas que deben comprar su materias primas en los mercados internacionales. Adicionalmente, las empresas también tienen dificultades para acceder a divisas para la adquisición de bienes debido a las restricciones impuestas por el Banco Central de Nigeria. Las empresas innovadoras han creado productos y ajustado sus modelos comerciales para adaptarse a esta nueva realidad.

Déficit de infraestructura

Tal y como reconoció el propio vicepresidente, Yemi Osinbajo⁸, Nigeria necesita invertir alrededor de 3 billones de dólares en los próximos 30 años para reducir su déficit en infraestructuras. Adicionalmente, las empresas se enfrentan a la escasez del suministro eléctrico, en un país donde la capacidad de producción es tan sólo de 5.500 MW. En consecuencia, las empresas y hogares deben disponer de un suministro propio de electricidad a través de generadores domésticos, lo que hace que las empresas deben afrontar importantes incrementos en los costes de producción ante

⁶ World Bank – <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.0014.TO.ZS?locations=NG>

⁷ <https://www.vanguardngr.com/2022/08/nigeria-hits-44-30-broadband-penetration-84m-internet-subscriptions/>

⁸ <https://nairametrics.com/2020/12/04/nigeria-needs-3trillion-in-30-years-to-reduce-infrastructure-deficit-osinbajo/>

la falta de suministro eléctrico regular. Se estima que la energía representa más del 60% de los costes de producción para una empresa en Nigeria⁹.

Bajo nivel de ingresos públicos

Nigeria, con sólo un 7 %, se presenta como uno de los países con menor ratio ingresos públicos por Producto Interno Bruto (PIB).

Barreras a la importación

La política comercial implementada por las autoridades nigerianas está orientada a la sustitución de las importaciones en aras de favorecer determinados sectores de la industria nacional consideradas estratégicas por el Gobierno Federal. Esto supone elevados aranceles a determinados productos o, directamente, la prohibición a importación¹⁰ de estos.

En la actualidad, la incertidumbre de la economía dependiente del petróleo crudo de Nigeria ha provocado la pérdida de empresas y puestos de trabajo, pero, al mismo tiempo, ofrece las condiciones perfectas para que las franquicias locales prosperen y amplifiquen su alcance y difusión. Si bien hay fondos limitados disponibles para los negocios de franquicias, los bancos comerciales han indicado su voluntad de elaborar productos específicos de franquicias para franquiciadores y franquiciados a medida que aumenta la necesidad y la demanda de financiación de franquicias.

Los bancos de microfinanzas han sido fundamentales en la operación de esquemas de microfranquicias promovidas por agencias de desarrollo internacional como *Growth and Employment in States 4 (GEMS4)*¹¹. Los conceptos innovadores, como los préstamos privados se han implementado con éxito para abordar los desafíos de acceso a la financiación. Se prevé que los modelos financieros innovadores, como los préstamos privados, se utilizarán a mayor escala para impulsar y hacer crecer la economía en Nigeria, especialmente para las PYME.

4.3. Herramientas e instituciones de desarrollo

La [Asociación Internacional de Franquicias de Nigeria \(NIFA\)](#) es una organismo comercial comprometida con el desarrollo y la promoción de las franquicias en Nigeria. Los objetivos previstos de NIFA son los siguientes:

- Educar a los inversores y empresarios potenciales en Nigeria sobre los fundamentos de las franquicias

⁹ Nigeria – Country Commercial Guide <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/nigeria-franchise-sector>

¹⁰ https://customs.gov.ng/?page_id=3075

¹¹ <https://www.tetrattech.com/en/projects/growth-and-employment-in-states-4>

- Crear una atmósfera en Nigeria que sea propicia para atraer empresas de franquicias extranjeras.
- Convertirse en una cámara de compensación central para las empresas de franquicias interesadas en expandirse al mercado nigeriano.
- Ser pionero en las franquicias cooperativas, brindando oportunidades para que los pequeños inversionistas adquieran franquicias en forma conjunta y las operen con éxito.
- Cooperar con las agencias reguladoras gubernamentales para fomentar políticas conductivas
- Establecer contactos con otras organizaciones internacionales de franquicias para compartir ideas e información.
- Desarrollar y promover conceptos y marcas de franquicias autóctonas en Nigeria.
- Abogar por una conducta ética en todas las transacciones y educar a los actores de la franquicia y al público.
- Crear una base de datos de todas las operaciones de franquicia existentes en Nigeria¹².

Existe una preponderancia de abogados que practican el derecho corporativo/comercial con la comprensión excepcional de los requisitos y regulaciones comerciales. Estos y muchas otras firmas de servicios profesionales identificadas son, por lo tanto, competentes para proporcionar toda la gama de servicios necesarios en el ciclo de vida de la franquicia. Sin embargo, esta calificación requeriría una combinación de conocimientos específicos del concepto de franquicia para servir a la industria de los franquiciados.

La consultoría de franquicias en Nigeria se encuentra en su fase inicial. Es evidente que muchas de las marcas internacionales que operan a través del modelo de franquicia en Nigeria contratan los servicios de consultoría en sus respectivos países de origen, mientras que las franquicias locales muestran una mayor tendencia de aprendizaje de la experiencia de empresas extranjeras.

Hoy en día, paulatinamente, algunas empresas de servicios de consultoría estratégica comienzan a especializarse en el asesoramiento de franquicias, como ocurre con [Franchise Business Development Services Nigeria \(FBDS\)](#). Se encuentra la capacidad entre multitud de proveedores de servicios profesionales locales y extranjeros en Nigeria, sin embargo, la industria de franquicias no ha sido un mercado central de interés hasta los últimos años.

Para potenciar el desarrollo adecuado del mercado de franquicias, sería necesario no sólo mejorar los servicios de consultoría de las empresas locales a través de la transferencia de estructuras técnicas de empresas, sino también contar con el respaldo institucional de las autoridades locales creando un marco legislativo y económico propicio para tal fin.

¹² Nigeria International Franchise Association <http://www.nigerianfranchise.org/aboutnifa.html>

5. Precios

Cada franquicia establece unos precios en función del tipo de servicio que presta, el producto que vende y de la situación del mercado. Debido a la gran variedad de sectores que lo integran, no existen características que definan el mercado de las franquicias.

En la regulación nigeriana no existen indicaciones sobre quién deberá establecer el precio de los productos, por tanto, serán el franquiciador y el franquiciado quienes lo determinen mediante el contrato de franquicia. En muchos casos, cuando las franquicias tienen gran reconocimiento internacional, son los franquiciadores los que tratan de establecer las condiciones contractuales, aunque siempre adaptadas al mercado local.

Los costos promedio de franquicia dependen del tipo y tamaño del negocio, pero generalmente estos se sitúan entre 50.000 y 200.000 dólares para establecerse¹³.

5.1. Estructura de costes operativos

La estructura de los costes operativos de una franquicia abierta en Nigeria variará según el sector en el que se opere, el tamaño, la ubicación geográfica y otros condicionantes. En líneas generales se pueden identificar los principales costes operativos:

Cuota inicial, tasas y cánones

La cuota inicial da derecho a iniciar la actividad comercial bajo la marca deseada, a la transferencia de tecnología y el *know-how* del negocio. Adicionalmente, se pagarán mensual o anualmente tasas y cánones en concepto de capacitación y asistencia continua.

Alquiler y adecuación del local

El coste del alquiler de los locales comerciales en los que se desempeñan los negocios franquiciados ha aumentado durante los últimos cinco años, debido a un incremento de la demanda de locales en ubicaciones privilegiadas. Se estima que los precios de alquiler de los establecimientos continúen esta tendencia al alta, siendo más elevados los locales en centros comerciales que a pie de calle.

¹³ Franchise opportunities in Nigeria (<https://topfranchise.com/international-franchise-opportunities/african/franchises-in-nigeria/#:~:text=The%20average%20franchise%20costs%20depend,%2450%2C000%20and%20%24200%2C000%20to%20establish.>)



Sueldos

Los costes de los salarios varían mucho según el segmento de operación de la franquicia y de los requisitos que se exijan a los empleados.

Publicidad

Cuotas de publicidad local e institucional. La cuota de publicidad institucional se paga al franquiciador para que él la invierta en medios masivos.

Abastecimiento

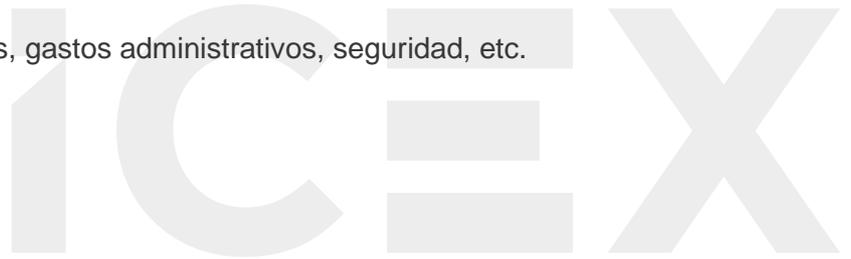
El coste de adquisición de la materia prima y productos ofertados por las franquicias es la partida de mayor peso, exceptuando las franquicias de servicios donde esta pasa a ser irrelevante.

Cláusulas de no éxito y penalizaciones

Sanciones por violar los acuerdos alcanzados, obligaciones y derechos de marca que se están adquiriendo con el franquiciador.

Otros

Gastos en auditorías, asesorías legales, gastos administrativos, seguridad, etc.





6. Percepción del producto español

Al estar en una fase tan temprana de su desarrollo, la franquicia no se relaciona aún con el mercado español. De entre todas las franquicias extranjeras instaladas en el país, únicamente, la empresa de ropa “Mango” consigue crear algo de “Marca España”.

Gracias a esta percepción, las empresas de moda españolas gozan de cierta reputación entre la clase media-alta nigeriana. Son numerosas las empresas que han mostrado su interés en traer al buque insignia español en este sector, Zara.

Entre 2015 y 2017 la cadena española de supermercados, DIA; llegó a abrir hasta 7 establecimientos bajo el nombre comercial *Citydia* a través de su máster franquiciado First Master Retailers. En 2019 cesó su actividad en el país.

Aún no existe un número significativo de franquicias españolas para establecer y delimitar la percepción de estas por la demanda nigeriana. Si bien es cierto que en muy pocas ocasiones el nigeriano medio se cuestiona la procedencia de cierta tienda a no ser que sea de renombre. No obstante, los nigerianos con alto poder adquisitivo muestran una mayor tendencia a realizar sus compras en el extranjero, ya que para estos es signo de estatus social.

7. Canales de distribución

El transporte terrestre a través de carretas es el medio más empleado en el país. Su estado es mayoritariamente deficitario, sobre todo en zonas rurales. En la época de lluvias suelen inundarse cuando se dan precipitaciones abundantes. Además, es frecuente encontrar obras en medio de la calzada que dificultan el tráfico y los materiales que se utilizan para reparar los pavimentos suelen ser de mala calidad. Dadas estas circunstancias, Nigeria ocupa el puesto 130 del [Global Competitiveness Report 2019](#) del [Foro Económico Mundial](#) en lo que se refiere a calidad de infraestructuras.

INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTES EN NIGERIA

Datos del año 2019

Componente del índice	Puntuación	Posición en el ranking
Conectividad de carreteras	77,5	63
Calidad de la infraestructura de carreteras	25,5	130
Densidad ferroviaria	10,4	73
Eficiencia de los servicios de trenes	13,2	98
Conectividad de los aeropuertos	43,2	78
Eficiencia de los servicios de transporte aéreo	39,6	125
Conectividad de los puertos	19	68
Eficiencia de los servicios portuario	24,7	122

Fuente: The Global Competitiveness Report 2019

Como se muestra en la tabla, la conectividad de los puertos y aeropuertos también es deficitaria en comparación con el resto del mundo. Esto implica que resulta complicado abastecerse de productos tanto de aquellos locales como importados que pueden demorar en pasar exitosamente por los principales puntos de entrada al país.

La demanda de bienes de consumo difiere notablemente dependiendo de la zona geográfica y el sector demográfico. Como se ha comentado antes, el 48 % de la población todavía vive en zonas rurales donde no han llegado los negocios de franquicias. En estas zonas el comercio es local y mayoritariamente informal, existen mercados tradicionales que se abastecen con productos de la zona. En las grandes ciudades, estos mercados aún existen y siguen teniendo importancia, aunque cada vez adquieren mayor protagonismo los canales de distribución modernos. Se espera que cada



vez se desarrollen más estos últimos canales y acaparen mayor cuota de mercado, lo cual beneficiaría al sector de las franquicias.

En las grandes ciudades, gran parte de la población también consume en estos mercados tradicionales, aunque cada vez hay más consumidores que optan por canales más modernos, y consumen los productos o servicios que ofrecen las franquicias. De hecho, en las grandes ciudades es donde más está aumentando el poder adquisitivo de la población, que además presentan un mayor grado de preocupación por su salud y por los controles de calidad de los productos que consumen.

Para poder operar satisfactoriamente en Nigeria habrá que hacer un estudio exhaustivo de las posibilidades de abastecimiento en las ubicaciones de las franquicias, conocer a los principales *players* dentro del mercado de la distribución en Nigeria e incorporar los costes de las infraestructuras ineficientes a la estructura de costes global de la franquicia.

icex

8. Acceso al mercado – Barreras

Normas del producto

La Organización de Normalización de Nigeria (SON, por sus siglas en inglés) registra y regula las marcas y especificaciones estándar. Por otro lado, la Agencia Nacional para la Administración y Control de Alimentos y Medicamentos (NAFDAC) ofrece pruebas y certificación de los alimentos importados y de producción nacional, droguería, cosmética, medicina, agua y productos químicos. La información relativa a la certificación y evaluación de conformidad para la comercialización de los distintos productos está disponible en la [Organización de Normalización de Nigeria \(SON\)](#) y la [Agencia Nacional para la Administración y Control de Alimentos y Medicamentos \(NAFDAC\)](#).

Requisitos de etiquetado

Los expedidores deben asegurarse de que los productos que entran en el país muestran información como: nombre del producto, el país de origen, especificaciones, fecha de fabricación, lote o número de lote, las normas a las que se producen y en el caso de artículos como alimentos y bebidas y productos perecederos, deben llevar la fecha de vencimiento o el tiempo de conservación, así como ingredientes activos, en su caso. Además, todos los elementos que entran en el país deben estar etiquetados en términos métricos exclusivamente. Los productos con marcas dobles o múltiples serán confiscados o se les negará la entrada.

Documentación y requerimientos para la importación

El Gobierno nigeriano comenzó en el año 2006 la implementación de “Inspección en destino”. Así, cualquier producto que llegue a los puertos nigerianos será inspeccionado en el punto de entrada, en vez de en el punto de salida. Contar con un socio local que conozca la burocracia local es esencial para ahorrar tiempo y trámites en aduanas.

Obstáculos al comercio

El Gobierno continúa imponiendo barreras comerciales contra la competencia extranjera, en relación con la necesidad de proteger las industrias locales. Por ejemplo, Nigeria no permite la importación de carne o pollo sin procesar o de productos lácteos y sus derivados. Todo ello contribuye a dificultar el desarrollo de franquicias en el país en determinados nichos de mercado, al impedir la adquisición de productos extranjeros.

Aranceles a la importación

La política comercial de Nigeria está orientada al proteccionismo. A parte de la prohibición directa a la importación de ciertos productos también se establecen altos aranceles a la importación de ciertos aquellos que son considerados como estratégicos para la mejora de la competitividad de la industria nigeriana.

9. Perspectivas del sector

Según la [Asociación Internacional de Franquicias \(IFA\)](#) estas son las tendencias globales de las franquicias:

- Las empresas comienzan a tener varias franquicias en su cartera en lugar de solo una, ya que esto ayuda a mejorar su flujo de efectivo y diversificarse para protegerse contra la volatilidad de cada franquicia.
- Los consumidores han ganado el control de lo que quieren; ya no se trata de lo que las empresas tienen en el menú, ahora se trata de cómo su producto o servicio puede adaptarse a lo que un cliente realmente quiere.
- En este entorno acelerado, los clientes controlan sus experiencias solicitando productos o servicios que satisfagan sus necesidades. Los franquiciadores que quieran expandir su negocio deberían explorar esta tendencia.
- La franquicia ya está sintiendo los efectos de la generación *millennial* y los equipos de administración deben comenzar a hacer cambios estratégicos en sus estrategias comerciales y operaciones para abordar esta disrupción.
- Las franquicias buscan plataformas de *crowdfunding* como [Kickstarter](#) para llamar la atención de los medios y financiar sus empresas de franquicia.

No hay consenso sobre la necesidad de una ley de franquicias específica para Nigeria, sin embargo, todos los actores parecen estar de acuerdo sobre la necesidad de estándares y plantillas claramente definidos para la operación de franquicias exitosas en Nigeria. Como se dijo anteriormente, hay un proyecto de ley de franquicias pendiente en la Asamblea Nacional. Se anticipa que los conocimientos de la industria de este informe se comunicarán a la Asamblea Nacional antes de que este proyecto de ley se convierta en ley. En vista de las disposiciones del Proyecto de Ley de Franquicias que designan a la [Oficina Nacional de Adquisición y Promoción de Tecnología \(NOTAP\)](#) como el organismo regulador de las franquicias en Nigeria, se requiere una amplia creación de capacidad para preparar adecuadamente y garantizar que NOTAP esté lista y sea competente para proporcionar los servicios necesarios a la industria de franquicias en Nigeria.

Una de las áreas en las que la supervisión de la NOTAP es fundamental es en la naturaleza y los estándares de divulgación que debe hacer un franquiciador a su franquicia. NOTAP necesita consultar marcos regulatorios de franquicias más desarrollados al elaborar pautas para la industria de franquicias en Nigeria. NOTAP haría bien en formular políticas que protejan la inversión del franquiciado mientras salvaguardan y defienden la propiedad intelectual del franquiciador, como exigir el uso de profesionales y expertos como profesionales del derecho, contables, planificadores financieros y consultores de franquicias durante las negociaciones de los acuerdos de franquicia.

10. Oportunidades

Ante la creciente población de Nigeria, el modelo de franquicia es ideal para la creación de empleo y la sostenibilidad continua, como es evidente en la cantidad de marcas grandes y más extendidas que operan algún tipo de franquicia. En los últimos años se están incrementando las franquicias abiertas en el sector downstream del petróleo y el gas principalmente mediante estaciones de servicio de Total Energies y Oando.

Las agencias de desarrollo internacional y los equipos de implementación también han descubierto que las *microfranquicias* son un modelo muy útil para lograr rápidamente el objetivo de crear iniciativas y empleos a favor de los menos favorecidos. Por ejemplo, GEMS4, financiado por el [Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido \(DFID\)](#) está en camino de lograr la creación de 10.000 nuevos puestos de trabajo en cualquier parte del comercio mayorista o minorista. El objetivo no es formalizar el sector informal, sino que la Agencia busca introducir eficiencia en el sector informal. La micro franquicia es uno de los modelos adoptados para la creación de esos puestos de trabajo.

A pesar de la creciente inversión en desarrollo de modelos de negocio convencionales (como adquisición o creación de empresas desde cero) por parte de empresas de servicios profesionales, agencias gubernamentales y agencias de desarrollo internacional; la introducción del modelo comercial de franquicias, que garantiza la transferencia de conocimientos y sistemas, requeriría menos esfuerzo y costo para lograr la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.

11. Información práctica

11.1. Consejos útiles

- A la llegada al aeropuerto, resulta conveniente tener asegurado el transfer al hotel, sea con el servicio de este o con algún cliente de confianza. En último caso, se puede recurrir a los servicios de Hertz, en el mismo aeropuerto (siempre con conductor). En ningún caso coger un taxi que se ofrecen a los pasajeros al salir de la terminal.
- A la hora de coger un taxi, no es recomendable hacerlo en la calle. Conviene hablar con recepción de los hoteles para reservar uno (además, los de la calle no tienen aire acondicionado) y contratarle para todo el día.
- Se recomienda la contratación de taxi sobre plataformas como Uber o Bolt, ya que estas no prestan servicio en toda la ciudad de Lagos.
- Los desplazamientos o paseos a pie deben evitarse, especialmente por la noche.
- Los cambios de moneda en los hoteles son lógicamente más desfavorables. Resulta más ventajoso llamar a un cambista. No hay ningún problema para cambiar euros.
- El uso de tarjeta de crédito está fuertemente desaconsejado, excepto en algunos hoteles muy relevantes. En el caso de usarla, conviene no perderla de vista.
- Los horarios habituales de trabajo son de 8:30 a 17:00 horas.
- La mayor parte de los nigerianos no realiza una gran comida al mediodía, por lo que, en el caso de tener planeado un encuentro largo con uno de ellos, es recomendable hacer un desayuno fuerte. Los desayunos de trabajo no son habituales.
- Resulta totalmente desaconsejable el comprar bebida o comida en la calle.
- No olvidar el uso de repelentes de mosquitos al amanecer y al anochecer
- Es necesario salir del hotel con la batería del teléfono móvil completamente cargada y disponer de conexión telefónica/internet durante todo el día.

11.2. Cómo hacer negocios en Nigeria

- Cobrar por anticipado es la práctica habitual, y obligatoria en un primer encuentro. Aunque esto resulta muy restrictivo, es la única manera de evitar graves problemas, como sería el que el importador decidiera no retirar la mercancía (ha sucedido frecuentemente con empresas españolas) o que decidiera no pagar. Esta práctica la llevan a cabo incluso empresas que llevan exportando más de 20 años, independientemente de su país de origen.
- Confirmar cada cita el día antes o el mismo día para evitar ausencias.
- Las reuniones fuera del hotel son aconsejables. Durante el día y con un taxi de confianza, no hay mayor riesgo, y es la mejor manera de valorar el potencial de una empresa en un

país en el que la única fuente de información sobre las empresas es las que ellas proporcionan, al no haber sistemas de registro donde deban depositarse las cuentas. Además, el hecho de que las empresas nigerianas tengan que acudir al hotel para verse con las españolas lógicamente restringe mucho los posibles candidatos, por varias razones. En primer lugar, los que visitan el centro a primera hora tienen que hacer frente a importantes atascos, que no sufren los que van desde el centro a las afueras. En segundo lugar, dado el diferente concepto del tiempo de los africanos, es mucho más conveniente abordarles en su despacho, donde se les puede encontrar, que esperar que sean puntuales en un lugar que puede estar muy distante de su lugar de trabajo. En tercer lugar, es una muestra de interés el desplazarse a sus empresas. Por último, algunos sectores (minería, agricultura) se encuentran localizados muy lejos de Lagos, de forma que es altamente improbable que se desplacen a esta ciudad para una cita.

- Saludar con un apretón de manos a los hombres. Dado que muchas mujeres no lo hacen, es mejor esperar a que tomen la iniciativa.
- Dirigirse a ellos por Mr./Mrs. y el apellido, y, en el caso de que tuvieran título (*chief, alhaji...*), utilizarlo.
- En muchas ocasiones, se establece un vínculo o relación entre las partes, en lo que suele emplearse los primeros minutos de cualquier reunión (no impacientarse por ello). En el caso de que les inviten a comer o cenar, o a algún acontecimiento del tipo de boda o funeral, es muy recomendable el asistir.
- En correspondencia con lo anterior, en el caso de ser anfitriones, agasajarlos en el caso de que visiten España.
- Recordar la falta de transparencia y corrupción. Aunque oficialmente prohibida, muchas veces es vista como un elemento tradicional y consustancial a un negocio por los interlocutores.
- En el caso de discusiones, deben hacerse en privado, jamás hacer reconveniones en público.
- Las peticiones de exclusividad son una de las primeras cuestiones que suscitan. Hay que ser muy precavidos a la hora de concederlas.
- En las citas se recomienda puntualidad, aunque ellos es muy posible que lleguen tarde (el conocido *African time*). Las negociaciones pueden llevar mucho tiempo, con largos intercambios de correos y puede pasar una temporada sin que den señales de vida, aunque cuando ellos solicitan algo, se espera una respuesta rápida. El mundo de los negocios en Lagos es limitado e interconectado, con lo que conviene en cualquier caso quedar bien con la contraparte.
- Hacerse con una tarjeta SIM local supone un ahorro considerable de costes y facilita la comunicación con el cliente.
- Las negociaciones pueden llevar mucho tiempo, con largos intercambios de correos y puede pasar una temporada sin que den señales de vida, aunque cuando ellos solicitan algo, se espera una respuesta rápida.

ICEX

Si desea conocer todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones para impulsar la internacionalización de su empresa contacte con:

Ventana Global

913 497 100 (L-J 9 a 17 h; V 9 a 15 h)
informacion@icex.es

Para buscar más información sobre mercados exteriores [siga el enlace](#)

www.icex.es

