

## Visión estratégica de primera mano para franquicias españolas que buscan implantarse con éxito en Italia.

Por Angela González · Asesora de Business Internacional, Graziotto Legal - **Miembro colaborador AEF · Operando desde Italia**

La AEF publica cada año datos que confirman algo que quienes trabajamos en Italia ya sabemos: este mercado funciona para la franquicia española. Italia es el segundo país del mundo por número de establecimientos de marcas españolas, con más de 2.400 locales activos. El dato es conocido por todos los miembros de esta asociación.

Lo que ese dato no explica es por qué algunas marcas escalan con rapidez y otras se quedan estancadas. Lo que no aparece en ningún informe es qué pasa realmente cuando una franquicia española aterriza en Italia sin conocer el terreno. Eso es lo que este artículo pretende aportar: la visión de quien opera aquí cada día, no desde un despacho en España, sino desde dentro del mercado italiano.

***Los datos los conocéis. Lo que quizás no conocéis es lo que hay detrás de ellos: por qué funcionan unas marcas y por qué otras tropiezan en el mismo sitio.***

### El mito de la proximidad cultural: Italia no es lo que parece desde fuera

---

La trampa más común en la que caen las franquicias españolas es asumir que Italia es un mercado fácil por la supuesta proximidad cultural con España. Es un error que cuesta caro.

El consumidor italiano es, en muchos aspectos, más exigente y más conservador que el español. Tiene una relación muy arraigada con las marcas locales, especialmente en alimentación, moda y servicios de proximidad. No adopta novedades por impulso: necesita tiempo, consistencia y una propuesta que entienda como genuina. Una marca española que llega a Italia con la actitud de "aquí también funcionará" sin adaptar su comunicación, su presentación y su propuesta de valor al mercado local, habitualmente fracasa o tarda el doble en arrancar.

Desde Graziotto Legal hemos acompañado procesos de entrada en los que el mismo concepto, con la misma calidad de producto, ha tenido resultados muy diferentes según el nivel de adaptación local. La diferencia no estaba en el modelo de negocio. Estaba en cómo se presentaba, cómo se comunicaba y quién lo gestionaba sobre el terreno.

| Lo que te dicen desde España  | Lo que encontrarás en Italia   |
|---|--|
| "Italia es como España, la cultura es parecida"                             | El consumidor italiano es más conservador, más leal a la marca local y más lento en adoptar novedades. Necesita tiempo y presencia.                                |
| "Basta con traducir los materiales al italiano"                             | La negociación, los contratos, la relación con la administración y con el arrendador requieren italiano nativo. La traducción no basta.                            |
| "Podemos gestionar Italia desde España"                                     | Sin presencia local real, los trámites se alargan meses, los contratos se bloquean y las oportunidades se pierden ante competidores más ágiles.                    |
| "El local que encontramos online es perfecto"                               | Los mejores locales comerciales en Italia no están en portales online. Circulan por redes de contacto y se cierran antes de publicarse.                            |
| "Con un buen abogado español que conozca el derecho italiano es suficiente" | El derecho italiano tiene particularidades propias en materia fiscal, laboral y contractual que requieren dominio del sistema local, no solo conocimiento teórico. |

Basado en la experiencia directa de acompañamiento a franquicias extranjeras en Italia. Graziotto Legal.

## El idioma no es solo traducción: es cultura de negociación

Uno de los factores que más subestiman las franquicias españolas al entrar en Italia es el papel del idioma en el proceso de negocio. Y no me refiero a tener los materiales traducidos al italiano. Me refiero a algo más profundo: la capacidad de negociar, de leer entre líneas, de entender cuándo un "sí, certo" significa sí y cuándo significa exactamente lo contrario.

La cultura de negociación italiana tiene sus propios ritmos y códigos. Las relaciones comerciales se construyen con tiempo, con presencia y con conversaciones que van mucho más allá del orden del día de una reunión. Un arrendador en Milán o en Roma no firma un contrato solo porque los números sean buenos: firma cuando confía en quien tiene delante. Y esa confianza se construye en italiano, con los matices que solo un hablante nativo puede manejar.

Lo mismo ocurre con la administración pública. Tramitar un alta fiscal, registrar una marca, obtener una licencia comercial o interactuar con la Agenzia delle Entrate no es solo una cuestión de papeles. Es una cuestión de saber exactamente qué se pide, cómo se pide y a quién se pide. Cada error en ese proceso puede costar semanas.

***"Un arrendador en Italia no firma porque los números son buenos. Firma cuando confía en quien tiene delante. Esa confianza se construye en italiano, con sus matices."***

## El mercado inmobiliario comercial: donde se ganan o se pierden las mejores ubicaciones

Uno de los mayores errores que cometen las franquicias españolas al explorar Italia desde España es buscar locales comerciales en portales online. Es un punto de partida comprensible, pero profundamente insuficiente.

En Italia, y especialmente en las ciudades de mayor interés comercial, los mejores locales no se publican en ningún portal. Circulan por redes de agentes inmobiliarios, por contactos entre propietarios, por conversaciones en las que el conocimiento del mercado local es el único pasaporte válido. Una marca que llega sin esa red y sin esa presencia puede pasar meses buscando un local que alguien con los contactos adecuados habría encontrado en semanas.

En Italia, los arrendadores de locales comerciales no firman fácilmente con empresas extranjeras sin domicilio local. No es un capricho: es la prudencia habitual de un mercado que valora la proximidad y la presencia real.

A esto se suma la complejidad de la negociación del contrato de arrendamiento comercial italiano, que tiene condiciones, plazos y cláusulas significativamente diferentes al modelo español. La duración mínima de los contratos, los mecanismos de actualización de renta, las condiciones de salida anticipada y las garantías exigidas son aspectos que, si no se negocian bien desde el inicio, pueden convertirse en un lastre para la operación durante años.

### Italia no es un mercado: son tres mercados distintos.

---

Otro error frecuente es tratar Italia como un mercado homogéneo. No lo es. El norte, el centro y el sur del país presentan diferencias tan significativas en perfil de consumidor, poder adquisitivo y dinámica comercial que lo que funciona en Milán puede no funcionar en Nápoles, y viceversa.

| Zona                                     | Perfil del consumidor y mercado   | Oportunidad para franquicia española  |
|--|---|---|
| <b>Norte</b> (Milán, Turín, Génova)      | Renta alta, consumidor cosmopolita y abierto a marcas internacionales. Ritmo de vida rápido, valoración del servicio eficiente.                     | Moda, restauración premium, servicios empresariales, salud y bienestar. Mayor competencia pero mayor capacidad de gasto.    |
| <b>Centro</b> (Roma, Florencia, Bolonia) | Mezcla de turismo internacional y consumo local. Apertura a conceptos nuevos si tienen identidad clara y calidad percibida.                         | Restauración con propuesta diferenciada, belleza y estética, educación. El turismo amplifica la visibilidad de marca.       |
| <b>Sur</b> (Nápoles, Palermo, Bari)      | Renta media-baja pero con fuerte consumo en ciertos sectores. Alta lealtad a la marca una vez ganada la confianza. Menos competencia internacional. | Alimentación accesible, servicios de proximidad, estética. Menor inversión inicial, mayor potencial de ser referente local. |

Esta diferencia geográfica tiene implicaciones directas en la estrategia de entrada. Una franquicia que quiere entrar en Italia con un concepto premium debería mirar primero al norte y al centro. Una que busca volumen con propuesta accesible tiene oportunidades reales en el sur, donde la competencia internacional es menor y la fidelidad del cliente, una vez ganada, es muy alta.

La decisión de en qué ciudad empezar no es un detalle operativo: es una decisión estratégica que condiciona todo lo que viene después. Y es una decisión que solo se puede tomar bien con conocimiento real del mercado local, no con datos estadísticos regionales.

## **La trampa burocrática: por qué los tiempos italianos no son los tiempos españoles**

---

Si hay un elemento que consistentemente sorprende a los directores de expansión de franquicias españolas cuando empiezan a operar en Italia, es la diferencia de ritmo administrativo y burocrático respecto a España. No es exagerado decir que lo que en España puede resolverse en dos semanas, en Italia puede requerir dos meses si no se conoce exactamente el proceso, los organismos competentes y las personas correctas dentro de ellos.

La apertura de una actividad comercial en Italia implica trámites con el Registro delle Imprese, la Agenzia delle Entrate, el municipio correspondiente y, según el sector, organismos sanitarios o de seguridad. Cada uno tiene sus plazos, sus formularios y sus particularidades. Sin un equipo local que conozca ese laberinto, el proceso puede bloquearse en cualquier punto.

Lo que hemos aprendido en Graziotto Legal es que la clave no es acelerar la burocracia italiana, porque eso no está en manos de nadie. La clave es anticiparla: saber exactamente qué se va a necesitar antes de que se necesite, tener preparados todos los documentos en el formato correcto y conocer los tiempos reales de cada trámite para incorporarlos al plan de negocio desde el inicio. Una franquicia que planifica su entrada en Italia contando con dos meses para los trámites administrativos no tiene ningún problema. Una que cuenta con dos semanas, sí.

## **Smart Company: operar desde el primer día sin los tiempos de una constitución**

---

Una de las preguntas que más nos hacen las franquicias españolas en la fase de exploración es si existe una forma de estar presentes en Italia sin pasar por el proceso completo de constitución de una sociedad local desde el primer día. La respuesta es sí.

Desde Graziotto Legal hemos desarrollado lo que denominamos Smart Company: una estructura que permite a una franquicia operar en Italia bajo nuestro domicilio y administración local, con plena validez jurídica y fiscal, sin necesidad de constituir una entidad propia en la fase inicial. Esto permite estar operativo en semanas, no en meses, y comenzar a validar el mercado con una inversión y una complejidad muy inferiores a las de una implantación tradicional.

Es, en la práctica, la respuesta a uno de los frenos más reales que tienen las franquicias medianas ante Italia: no es que el mercado no les interese, es que el coste y la complejidad de la entrada tradicional les parece desproporcionado para una fase de validación. Smart Company elimina ese freno.

***Smart Company permite estar operativo en Italia en semanas, no en meses. Sin constitución de sociedad propia, con plena validez jurídica y fiscal desde el primer día.***

## **Lo que Graziotto Legal puede aportar a los miembros de la AEF**

Llevamos años siendo el enlace entre marcas y franquicias internacionales y el mercado italiano. No desde un despacho de consultoría en Madrid, sino desde Italia, operando cada día en el mercado que asesoramos. Eso nos da algo que ningún informe estadístico puede dar: conocimiento de primera mano de lo que funciona, de lo que no funciona y de por qué.

Lo que ofrecemos a los miembros de la AEF que estén considerando Italia no es solo asesoría legal o fiscal. Es una alianza local real: alguien que ya tiene la red de contactos, que conoce el mercado inmobiliario comercial, que habla italiano con el español como lengua materna y que entiende la cultura de negociación del país. Alguien que puede ser, en la práctica, el agente local de la franquicia sobre el terreno.

Si su marca está considerando Italia, no como una idea de futuro, sino como una decisión real para este año, estamos disponibles para una conversación directa. Sin presentaciones genéricas: una conversación sobre su modelo de negocio específico y sobre qué tiene sentido hacer en Italia.

*Angela González · Asesora de Business Internacional · Graziotto Legal*

***Miembro colaborador AEF · Operando desde Italia***

*Referencia estadística: AEF, La Franquicia Española en el Mundo 2025; Assofranchising Italia 2025 (Nomisma).*