



# Evolución del sistema de franquicia en España: un estudio en los sectores de moda y hostelería

VICTORIA BORDONABA JUSTE, LAURA LUCIA PALACIOS y YOLANDA POLO REDONDO

Universidad de Zaragoza

## RESUMEN

*La franquicia es una fórmula comercial de gran relevancia en el comercio minorista. Surge a finales de la década de los 50 y, desde ese momento, no ha parado de crecer.*

*Este trabajo se centra en examinar la evolución de la franquicia en dos sectores, moda y hostelería, entre los años 1986 y 2004. En concreto, se analizan las diferencias entre cadenas nacionales y extranjeras en materia de canon y royalty. Se observa que las mayores diferencias surgen en el sector de la moda, donde las enseñas nacionales optan por aplicar mayores cánones y fijar unos royalties más bajos.*

El sistema de franquicia surge en España a finales de la década de los 50 como consecuencia de la entrada de entidades extranjeras a nuestro país, principalmente pertenecientes a los sectores de moda y hostelería. A partir de dicha fecha, la franquicia se fue haciendo un hueco en la red empresarial incrementando su importancia en la economía, inicialmente de una forma muy sutil, para aparecer a partir de los años 80 como una forma de negocio rentable con ventajas tanto para el franquiciador como para el franquiciado. Esta consolidación provocó una mejora tanto económica como social (Cuesta Valiño, 2004) y una reestructuración del sistema de distribución comercial (Barroso Cádiz, 1999).

Actualmente, la franquicia se encuentra instalada en 43 sectores de actividad, con una participación muy importante dentro del comercio minorista. Concretamente, el sistema contaba ya en enero de 2008 con 850 enseñas y 59.182 establecimientos. Además, una de cada cuatro enseñas españolas opera ya en otros países, por lo que la franquicia ha comenzado a exportar modelos de negocio, encontrándose en estos momentos en plena madurez (Asociación Española de Franquiciadores, 2008).

Este trabajo tiene como principal objetivo comentar los cambios experimentados por la franquicia a lo largo de estas décadas, incidiendo en dos de sus sectores más relevantes: moda y hostelería.

Para ello se ha elaborado una base de datos longitudinales (1986-2004) compuesta por 384 cadenas de franquicia. En concreto, se quiere analizar la estructura de cada uno de estos sectores a lo largo del tiempo, así como la supervivencia de estas empresas.

Otros aspectos que se van a analizar son el canon y el royalty, examinando esas estrategias tanto para las cadenas extranjeras como para las españolas. Esta diferenciación nos permitirá determinar la existencia de distintas estrategias competitivas utilizadas para atraer y captar a nuevos franquiciados.

El trabajo se ha dividido en tres partes. La primera hace referencia a la situación general del sistema de franquicia y su evolución; en la segunda parte se profundiza en el sector de la moda y de la restauración. Por último, en el epígrafe final se resumen las principales conclusiones obtenidas.

### SITUACIÓN EN LAS PRIMERAS DÉCADAS

A lo largo de este epígrafe se tratará de mostrar la situación por la que ha pasado el sector de la franquicia a lo largo de sus primeros años de vida.

El cuadro 1 muestra las primeras cadenas operativas en España, así como su año de entrada, su origen y el sector al que pertenecen. Como puede observarse, las primeras en entrar comenzaron a asentarse como franquicias en los años 50. A partir de ese momento y durante las décadas siguientes, el ritmo de entrada al mercado fue muy lento debido sobre todo al gran desconocimiento que había de este sistema empresarial. Así, entre 1960 y 1970, el crecimiento y la expansión de la franquicia se produce muy lentamente, contando tan sólo con 19 enseñas en 1969, mientras que en la década siguiente la implantación de este formato de negocio se aceleró alcanzando en sus últimos años cifras cercanas a las 50 enseñas. Es en esta década cuando aparecen franquicias tan conocidas actualmente como Burger



CUADRO 1

### Primeras cadenas operativas en España

NOMBRE CADENA	AÑO ENTRADA	ORIGEN	SECTOR
<b>Foster</b>	<b>1971</b>	<b>Nacional</b>	<b>Hostelería</b>
La Ibense	1972	Nacional	Hostelería
Wimpy	1973	Extranjero	Hostelería
Burger King	1975	Extranjero	Hostelería
KFC	1976	Extranjero	Hostelería
Pokins	1976	Nacional	Hostelería
Pizza Hut	1980	Extranjero	Hostelería
Wendy	1980	Extranjero	Hostelería
McDonald's	1981	Extranjero	Hostelería
<b>Rodier</b>	<b>1957</b>	<b>Extranjero</b>	<b>Moda</b>
<b>Pingouin</b>	<b>1961</b>	<b>Extranjero</b>	<b>Moda</b>
Yanko	1961	Nacional	Moda
Pronuptia	1962	Extranjero	Moda
Prenatal	1963	Extranjero	Moda
Pronovias	1965	Extranjero	Moda
Phildar	1967	Extranjero	Moda
Escorpión	1969	Nacional	Moda
Alain Manoukain	1972	Extranjero	Moda
Solana	1975	Nacional	Moda
Amarras	1978	Nacional	Moda
Benetton	1979	Extranjero	Moda
Cacharel	1980	Extranjero	Moda
Don Algodón	1980	Nacional	Moda
Paparazzi	1980	Nacional	Moda
Globe	1981	Extranjero	Moda
1H clean monoprezzo	1971	Extranjero	Tintorerías
Novotel	1975	Extranjero	Hoteles

FUENTE: Elaboración propia a partir de Franchisa, AEF y los anuarios de Tormo & Asociados y Barbadillo Asociados.

King o KFC. Pero no es hasta los ochenta cuando este sistema se desarrolla ampliamente en España, surgiendo enseñas como Don Algodón, Benetton o McDonald's. La expansión de estas y otras marcas, en el territorio nacional, contribuyó a la expansión y popularización del sistema de franquicia.

Como ya se ha comentado, los principales sectores en los que comenzó a operarse como franquicia eran dos: hostelería y moda. Ambos marcaron la evolución de la franquicia y la aceptación de este sistema de negocio en el ámbito empresarial.

Hoy en día se observa una situación parecida, ya que entre los dos sectores se reparten casi la mitad de las enseñas operativas, siendo además los que están experimentando un mayor crecimiento y dos de los más importantes a nivel de facturación. El gráfico 1 recoge información acerca del número de enseñas por sector de actividad.

**EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE ENSEÑAS Y DE LOS TÉRMINOS CONTRACTUALES: ROYALTY Y CANON DE ENTRADA**

La evolución del sistema de franquicia en nuestro país puede explicarse a partir de un análisis de la procedencia de las enseñas.

Inicialmente (años 50), las empresas eran mayoritariamente de origen extranjero, observándose una oleada de entradas de empresas foráneas a España en los primeros años de expansión y crecimiento (años 60-70), pero, a pesar del gran impulso que se le da a este sistema durante la siguiente década, no es hasta mediados de los noventa cuando se observa una mayoría de cadenas nacionales frente a extranjeras (Cuesta Valiño, 2004). Esta última década ofrece interesantes datos de crecimiento y expansión, ya que en ese momento se alcanzó la cifra de 515 enseñas, de las cuales el 71% era de origen nacional.

Durante la presente década el sistema de franquicias ha mostrado unos ligeros altibajos. Así, durante los primeros tres años

GRÁFICO 1

**Número de enseñas por sector de actividad**

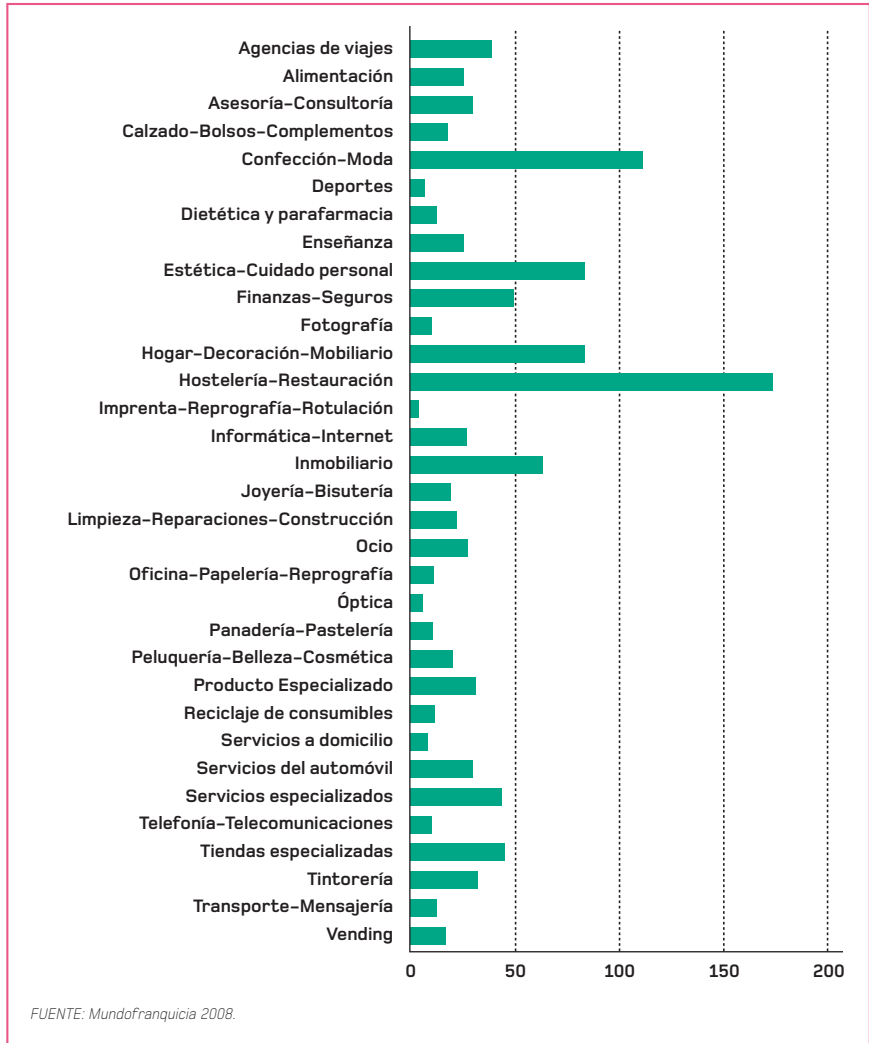
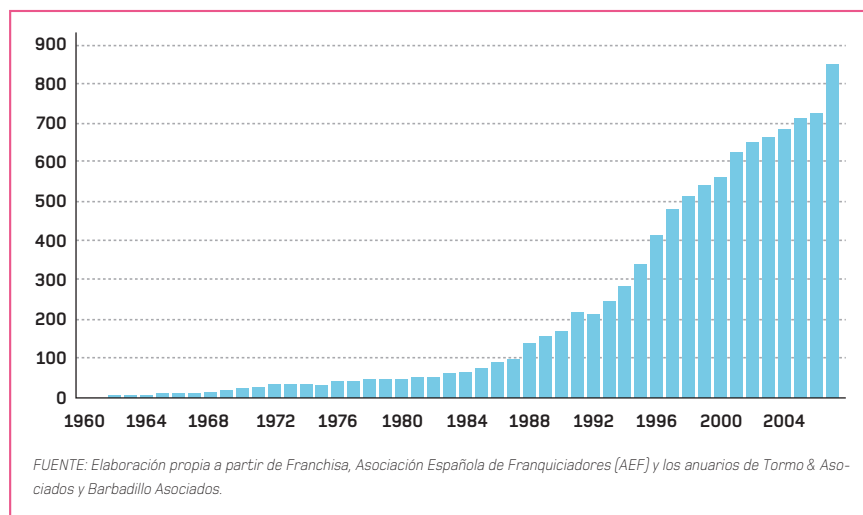




GRÁFICO 2

## Número de enseñas franquiciadoras en España (1960-2008)



CUADRO 2

## Evolución de las diferentes contraprestaciones económicas

AÑO	% ENSEÑAS QUE EXIGEN PAGOS	MÍN. Y MÁX. DE CANON (CANON REAL BASE AÑO 2005)	% EXIGEN ROYALTY. VALORES
1988	80	Mayoría <500.000 ptas Máximo 1 millón ptas	65% (mayoría royalty publicidad)
1993	78	De 100.000 a 5 millones ptas Media 1.500.000 ptas	Royalty funcionamiento: 8% (aumenta el % de enseñas con cantidad fija) Royalty publicidad: 4%
1997	87	De 100.000 a 8 mill ptas Media 2 mill ptas	Royalty funcionamiento: 5% Royalty publicidad 3%
2001	80	De 100.000 a 12 mill ptas Media 2.100.000 ptas	Royalty Funcionamiento: 5% Royalty publicidad (0,5%-9%). Valor más utilizado 3% Cada vez más tendencia a no exigir royalty de publicidad
2004	83	77% exige canon De 180 a 65.000 euros Media 14.200 euros	Tendencia royalties fijos (evita relaciones tensas) Sólo el 60% exige royalty de funcionamiento y un 47% royalty de publicidad
2006	n.d.	85% exige canon De 180 a 65.000 euros Media 14.700 euros	El más utilizado es el royalty variable. Máximo 40%, mín. 0,5% 20% exigen royalty fijo (100 euros a 2.100 euros)
2008*	n.d.	91% exige canon A partir de 6.000 euros	n.d.

\* FUENTE: MundoFranchisa Consulting 01/01/2008.  
FUENTE: Elaboración propia mediante datos de Franchisa (1989-2007).

se observó un crecimiento anual aproximado de un 5%, a estos años les siguieron otros caracterizados por un crecimiento ralentizado de alrededor de un 3%, hasta comienzos de 2008 donde se alcanza la

cifra de 850 enseñas (AEF). El gráfico 2 recoge gráficamente esta información.

La relación contractual que se establece entre el franquiciado y el franquiciador supone una serie de contraprestaciones

económicas –pagos que el primero debe realizar al segundo– por el uso del nombre de marca y otros servicios ofrecidos por el franquiciador (financiación, formación...). De acuerdo con la literatura de franquicia, estas cargas económicas corresponden al canon de entrada y a los royalties (Díez de Castro et al., 2005; Vázquez, 2005).

El canon de entrada es la cuantía fija inicial que el franquiciado debe aportar para formar parte de la cadena franquiciadora. Adicionalmente, el franquiciado deberá aportar un porcentaje (normalmente sobre ventas) por los servicios que el franquiciador realiza (royalty de funcionamiento) o por los esfuerzos de marketing (royalty de publicidad).

El cuadro 2 muestra la evolución del porcentaje de enseñas que exigen algún tipo de compensación económica, así como los valores máximos y mínimos de los distintos mecanismos existentes para exigir dicha contraprestación. Se puede apreciar, a partir de la información disponible, que el porcentaje de enseñas que exige algún tipo de pago es elevado (alrededor del 80%). Por otro lado, la cuantía de los pagos varía a lo largo de los años.

En relación a los royalties se observa una tendencia descendente en el valor del porcentaje exigido, siendo a principios de los años noventa del 8% para el royalty de funcionamiento y del 4% para el de publicidad, y a principios de la siguiente década de un 5% y de un 3%, respectivamente. Una tendencia que se observa actualmente es la mayor exigencia de un royalty fijo frente a la opción de un porcentaje sobre ventas.

El cuadro 3 recoge la evolución del canon en términos nominales, pudiendo apreciarse una evolución constante o creciente de la cantidad demandada como canon de entrada. Sin embargo, en el caso en que la comparación se realice bajo términos reales, se observan tanto variaciones positivas como negativas. En general se ve una tendencia alcista hasta 1997 para empezar a descender a partir de ese momento. Durante estos últimos años, el valor medio permanece constante en valores próximos a los 15.000 euros.

CUADRO 3

## Evolución de la cuantía demandada en canon de entrada

AÑO	TASA VARIACIÓN (BASE 2004)	VALORES NOMINALES MEDIOS DEL CANON	VALORES REALES DEL CANON (BASE 2004)*
1988	0,869	3.005	5.616,345
1989	0,748	4.808	8.404,384
1990	0,641	6.010	9.862,410
1991	0,555	7.212	11.214,660
1992	0,476	9.030	13.328,280
1993	0,407	9.030	12.705,210
1994	0,348	10.217	13.772,516
1995	0,292	11.419	14.753,348
1996	0,252	12.020	15.049,040
1997	0,273	12.020	15.301,460
1998	0,210	12.020	14.544,200
1999	0,176	12.020	14.135,520
2000	0,131	12.020	13.594,620
2001	0,102	12.621	13.908,342
2002	0,059	13.500	14.296,500
2003	0,032	13.500	13.932,000
2004	0	14.200	14.200,000
2006	0,032	14.700	15.158,600
2008	n.d	n.d	n.d

\* Para una correcta interpretación de la evolución de los valores del canon promedio se debería tener en cuenta la influencia de la inflación, dado que un valor medio del canon de dos millones de pesetas en el año 1997 no equivale a 12.020 euros (dos millones de pesetas) del año 2001. En la tabla se tiene en cuenta la depreciación del dinero, convirtiendo todos los valores en cantidades reales tomando como base el año 2004. Así lo que se obtiene es la evolución y cambio de dicha cuantía desde 1988. FUENTE: elaboración propia. Datos de INE y de Franchisa (1988-2007).

## Análisis del sector de moda y confección

El sector de la moda fue uno de los pioneros a la hora de desarrollar y aplicar la franquicia como formato de negocio.

Este formato comenzó con la entrada de la cadena de origen francés Rodier en 1957. A partir ese momento, y tal y como se observa en el gráfico 3, la expansión de este sistema ha sido continua con un



número reducido de enseñas hasta 1980. En la década siguiente se produjo un crecimiento más acelerado, llegando casi a las 100 enseñas en 1989. Durante la primera mitad de los noventa, el crecimiento se ralentiza llegando a estabilizarse sus cifras. Sin embargo, después de ese ciclo recesivo, el crecimiento vuelve a recuperarse durante la segunda mitad de la década de los noventa y continúa así hasta el año 2002. En los años siguientes vuelve a producirse un descenso del número de enseñas, esta vez mucho más acusado que la etapa anterior, produciéndose un crecimiento negativo en dos años consecutivos.

Para un conocimiento más exhaustivo de dicha evolución se ha procedido a examinar la evolución de las entradas y salidas de las distintas enseñas (gráfico 4). Lo más destacable es que durante la primera mitad de la década de los noventa se produce un descenso del número de entrantes y un incremento de las empresas salientes. Este hecho coincide con un período de recesión y de crisis económica cuyo repunte fue el año 1993. La posterior recuperación coincide con tasas de crecimiento económicas muy elevadas (superiores al 4%). Sin embargo, la otra ola recesiva en la franquicia se produce desde el año 2001 y presenta unas tasas de crecimiento de entre un 2,2% y un 2,8%. Esta última tendencia bajista coincide con un incremento del número de empresas que salen del mercado y un menor número de nuevas enseñas en el sector. Dado que la causa parece no ser externa o macroeconómica, se deberán buscar dentro del sector.

Actualmente el sector de la moda genera 1.709 millones de euros a través de 5.557 establecimientos (AEF, 2007).

El estudio de la supervivencia de la franquicia ha sido un tema de gran discusión entre los estudiosos debido a los distintos datos ofrecidos (Watson y Everett, 1996). Algunos estudios proponen que el ratio anual de fracaso es del 4% (Castrogiovanni et al., 1993), mientras que otros sugieren que esos datos son muy bajos y que tras cinco años el 53%

GRÁFICO 3

Evolución desde el origen del número de enseñas operativas del sector de la moda

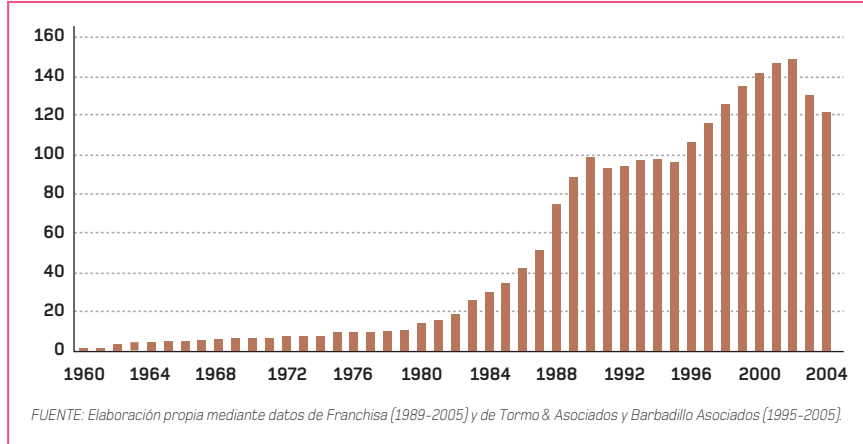
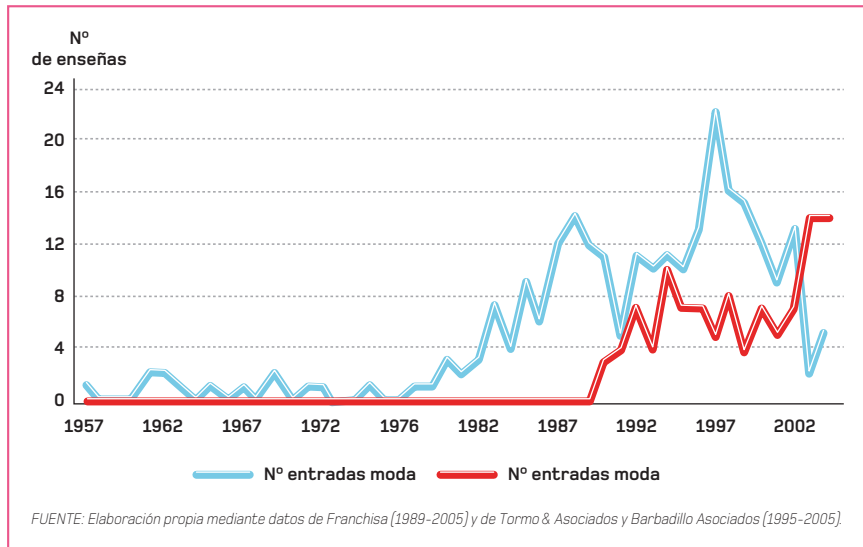


GRÁFICO 4

Evolución de entradas y salidas del sector de la moda



de las franquicias fracasa (Shane, 1996; Stanworth et al., 2001).

En nuestro estudio se puede observar que de los que entraron en el año 1986, casi el 75% sobrevive después de 10 años, siendo los entrantes de esos años los que mayor tiempo permanecen en el mercado. El cuadro 4 muestra la evolución de las tasas de supervivencia y en ella se aprecia que, a fecha 2004, más del 50% de esas enseñas sigue operando en España. Estos porcentajes tan elevados de supervivencia no son superados por ninguno de los posteriores entrantes. Sólo aquellos que entraron en 1995 muestran una supervivencia similar e incluso superior, ya que tras 9 años todavía permanecen activas más del 70% de las enseñas. A través de esa información se puede extraer la conclusión de que será tras 4 ó 5 años de actividad cuando las enseñas sufrirán un mayor riesgo de fracaso. Por tanto, se puede concluir señalando que nuestros resultados concuerdan con los estudios más recientes.

Si se analiza la evolución del origen de las cadenas operativas en este sector (gráfico 5), se observa que desde finales de los años 80 el número de enseñas españolas triplica al de cadenas extranjeras.

A continuación se va a analizar la evolución de los principales términos monetarios: royalty y canon. En los gráficos 6 y 7 se aprecian diferentes estrategias entre las cadenas de origen extranjero y las de carácter nacional. Así, a lo largo de los años, las cadenas extranjeras parece que demandan niveles inferiores de canon, mientras que en el caso del royalty ocurre al revés, y son las cadenas foráneas las que han demandado mayores porcentajes que las nacionales. Esa tendencia se aprecia sobre todo en los últimos años de estudio.

El sector de la restauración

Este sector, pionero junto con el de la moda, es por facturación el que mayor volumen genera, con 5.269 millones de euros y 8.143 establecimientos (AEF, 2007).



**EATING**  
**OUT** *madrid.*  
*convention*

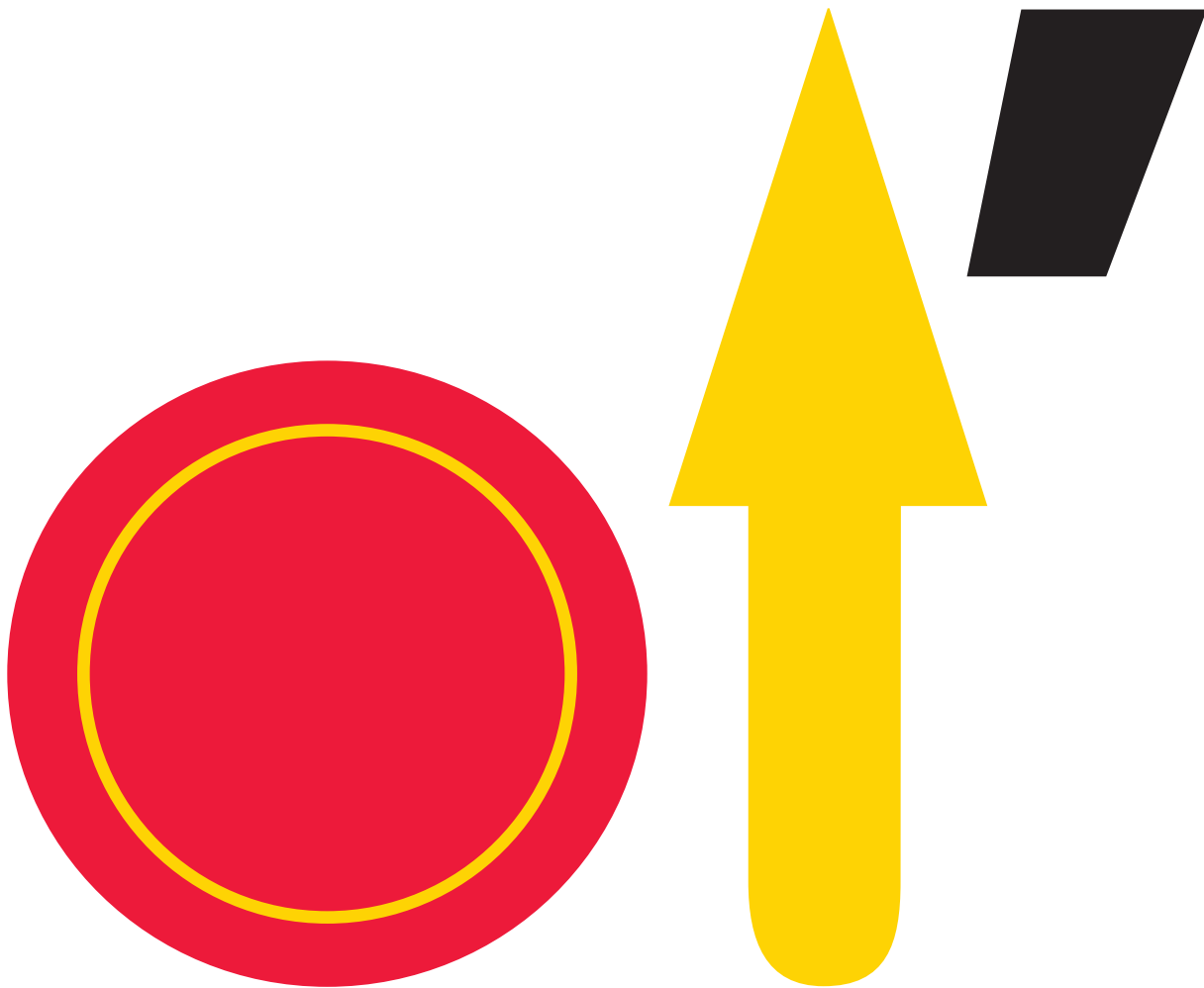
**18-20**  
NOVIEMBRE  
NOVEMBER  
**2009**

ORGANIZA / ORGANISED BY



IFEMA  
**Feria de Madrid**

TU ENCUENTRO  
YOUR MEETING



coincidiendo con  
held together with



**HOREQ**  
SALÓN DEL EQUIPAMIENTO  
PARA HOSTELERÍA  
HOTEL AND RESTAURANT  
EQUIPMENT SHOW



**contractVISION**  
diseño decoración equipamiento  
de espacios de uso colectivo  
design decoration equipment  
for areas of collective use

Colaboran / With the collaboration of:



**MADRID**  
www.promomadrid.com



[www.eatingout.ifema.es](http://www.eatingout.ifema.es)

**LINEA IFEMA / IFEMA CALL CENTRE**

LLAMADAS DESDE ESPAÑA / CALLS FROM SPAIN  
INFOIFEMA 902 22 15 15  
EXPOSITORES / EXHIBITORS 902 22 16 16

LLAMADAS INTERNACIONALES (34) 91 722 30 00  
INTERNATIONAL CALLS  
[eatingout@ifema.es](mailto:eatingout@ifema.es)

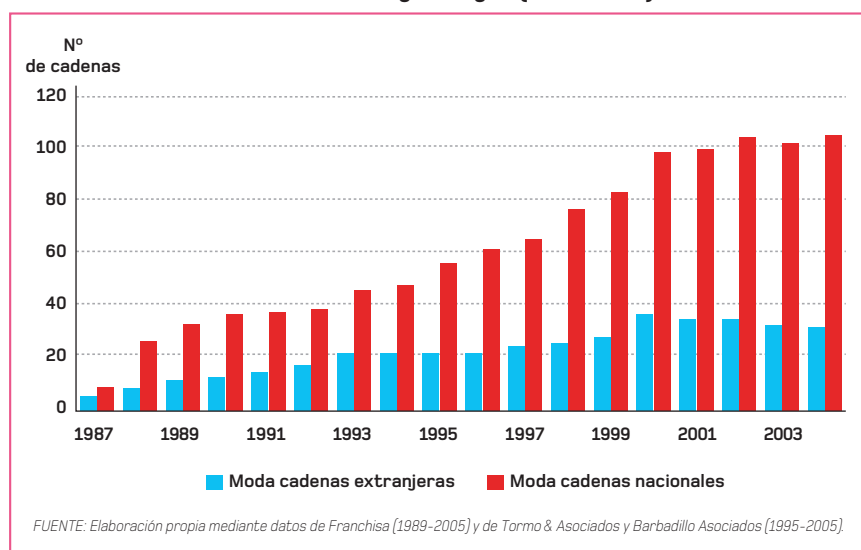
CUADRO 4

## Supervivencia en el sector de moda

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
1986	1,000	0,953	0,930	0,907	0,884	0,814	0,791	0,767	0,767	0,744	0,744	0,674	0,651	0,605	0,628	0,581	0,558	0,558	0,535	
1987		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,909	0,727	0,636	0,636	0,545	0,455	0,455	0,455	0,455	0,455	0,455	0,364	
1988			1,000	0,800	0,640	0,560	0,560	0,400	0,400	0,200	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	
1989				1,000	0,900	0,750	0,500	0,500	0,400	0,300	0,300	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,150	0,150	
1990					1,000	1,000	0,941	0,765	0,529	0,529	0,471	0,353	0,353	0,353	0,353	0,353	0,294	0,294	0,294	
1991						1,000	1,000	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
1992							1,000	0,778	0,778	0,556	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,333	0,333	0,333	
1993								1,000	0,933	0,933	0,933	0,933	0,800	0,800	0,733	0,600	0,467	0,267	0,267	
1994									1,000	0,889	0,778	0,778	0,556	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	
1995										1,000	1,000	1,000	0,909	0,909	0,909	0,909	0,909	0,818	0,727	
1996											1,000	1,000	0,929	0,857	0,786	0,714	0,714	0,429	0,357	
1997												1,000	1,000	0,882	0,765	0,706	0,588	0,353	0,353	
1998													1,000	0,947	0,842	0,789	0,684	0,579	0,526	
1999														1,000	1,000	0,938	0,813	0,750	0,688	
2000															1,000	1,000	0,909	0,818	0,727	
2001																1,000	1,000	1,000	0,857	
2002																	1,000	0,929	0,929	
2003																		1,000	1,000	
2004																				1,000

GRÁFICO 5

## Evolución del número de enseñas según origen (1987-2004)



El sector de la restauración comienza a desarrollarse más tarde que el de la moda, concretamente en la década de los setenta. Como ya se ha señalado anteriormente, la implantación de la franquicia comenzó con una empresa nacional (Foster's Hollywood), aunque pronto aparecen en el sector empresas extranjeras

que se estructuran como franquicias. El gráfico 8 muestra la evolución del número de enseñas del sector. Como puede apreciarse sigue la tendencia general, y es en los años ochenta cuando comienza su verdadera expansión, sobre todo a partir de la segunda mitad de dicha década, con un crecimiento continuado. Así, en el

año 1985 se contabilizan 11 enseñas y a finales de dicha década dicho número ha alcanzado la cifra de 36, lo que supone un crecimiento del 227%. Ese crecimiento se ralentiza en los primeros años de la década siguiente, para posteriormente recuperarse con ratios de crecimiento mucho mayores, sobre todo a partir de 1994. Esta ola expansiva se mantiene hasta el año 2002, con la excepción de 1998 y 1999, en los que el crecimiento es mínimo.

En este periodo (1994-2002) se pueden diferenciar a su vez dos fases, una inicial con ratios de crecimiento de alrededor del 17% y una final, desde 1999, con ratios que en ningún caso superan el 10%. Como ocurría anteriormente, estos menores ratios de crecimiento muestran un indicio del final de dicha tendencia alcista para predecir un periodo de menor crecimiento, e incluso de un crecimiento negativo, con descensos del número de enseñas operativas del 10%.

Estas olas de expansión y recesión pueden venir explicadas por aspectos externos y/o por la propia evolución del sector. Examinando la evolución de las entra-

GRÁFICO 6

Evolución del canon en la moda según origen de la enseña. Euros

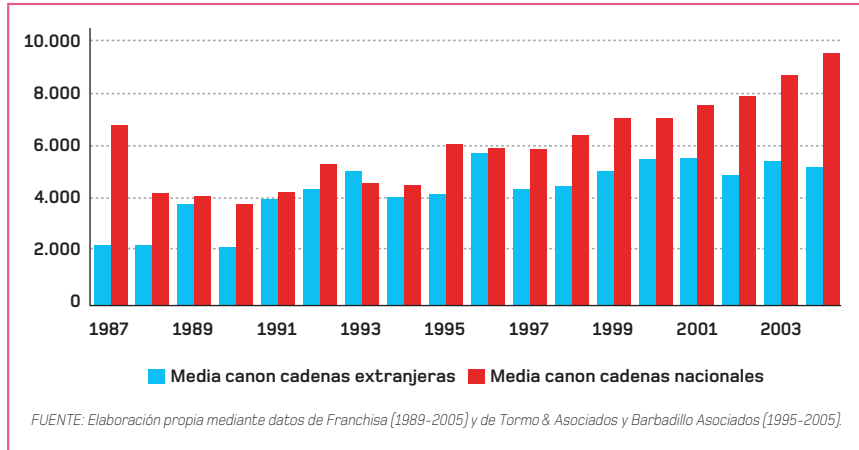


GRÁFICO 7

Evolución del royalty en la moda según origen de la enseña. Porcentaje

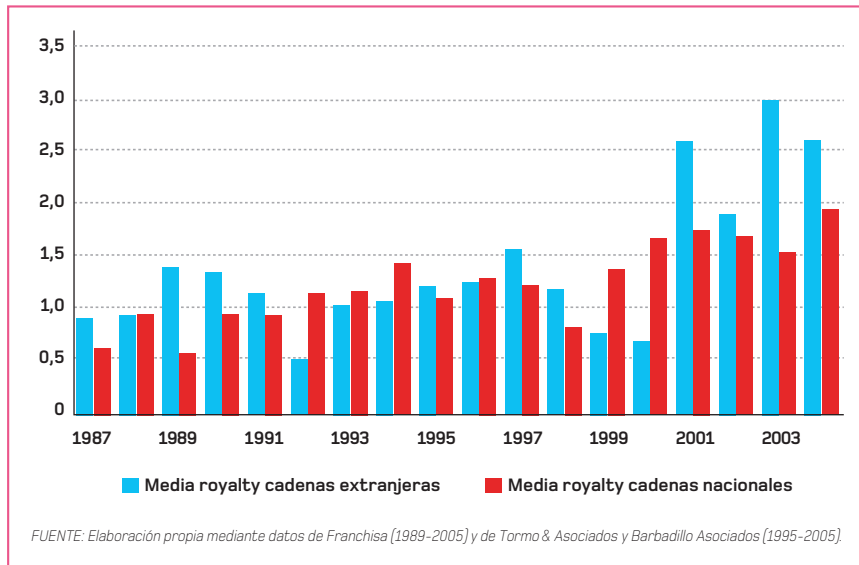
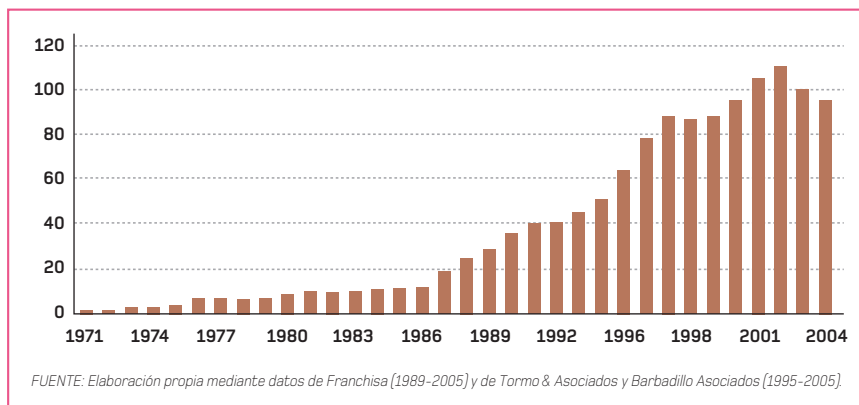


GRÁFICO 8

Evolución desde el origen del número de enseñas de hostelería

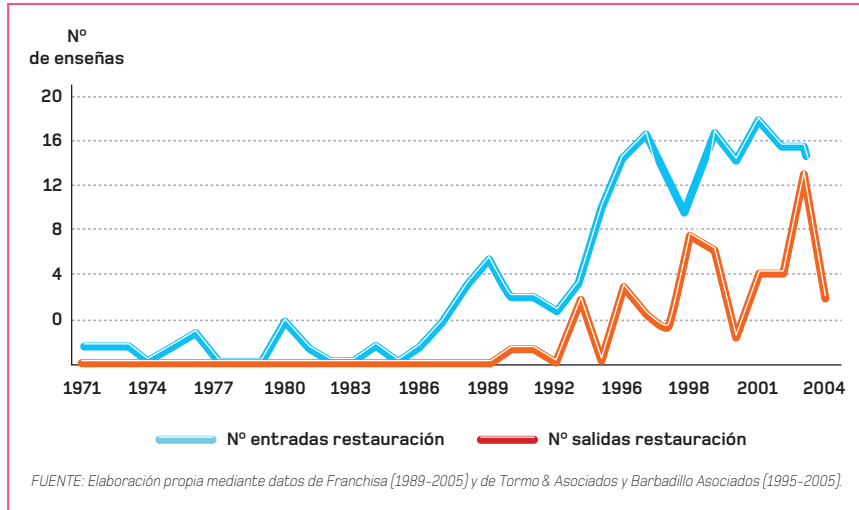


das y salidas contabilizadas en el mismo (gráfico 9), se aprecia que, en una primera etapa, al ser un sistema de negocio diferente, es normal que el crecimiento sea lento. Por otra parte, una vez que el sistema se ha expandido, se han observado tres momentos de ralentización:

- La primera ralentización (primeros años de la década de los noventa) coincide con una crisis económica. Esto hace que, por un lado, el número de nuevas enseñas disminuya y el número de empresas que fracasan en ese intento aumente. Esto es un aspecto puntual que se solventa con un crecimiento posterior, que simplemente trastoca la tendencia general que llevaba el sector.
- El segundo periodo recesivo se produce en los años 1998-1999, aunque el descenso en el número de entradas ya se empezó a notar en 1997. Esos dos años de ralentización coinciden con un periodo de descenso de nuevas enseñas y con un repunte de las empresas que deciden salir del sector de la franquicia. Este hecho puede ser causa del rápido crecimiento de los años anteriores incrementando así la competencia en el sector. Recordemos que en 1996 se publica un real decreto por el que se regulaba la franquicia y en 1998 se crea el Registro de Franquiciadores. Ante este acontecimiento, se exponen las exigencias a las empresas para constituirse y considerarse como franquicias, causa por la que muchas franquicias se dieron de baja en ese periodo. Sin embargo, este hecho no tuvo nada más que un efecto puntual con una recuperación del número de nuevas cadenas en años siguientes.
- La última fase de ralentización se produce a partir de 2002. Esta tendencia recesiva no coincide con ningún aspecto macroeconómico, lo que implica que las principales causas están dentro del sector, es decir, la elevada competencia del mercado hace que el mercado pueda estar al-

GRÁFICO 9

Evolución de entradas y salidas del sector de la restauración



canzando su etapa de saturación, produciéndose menos entradas y más salidas.

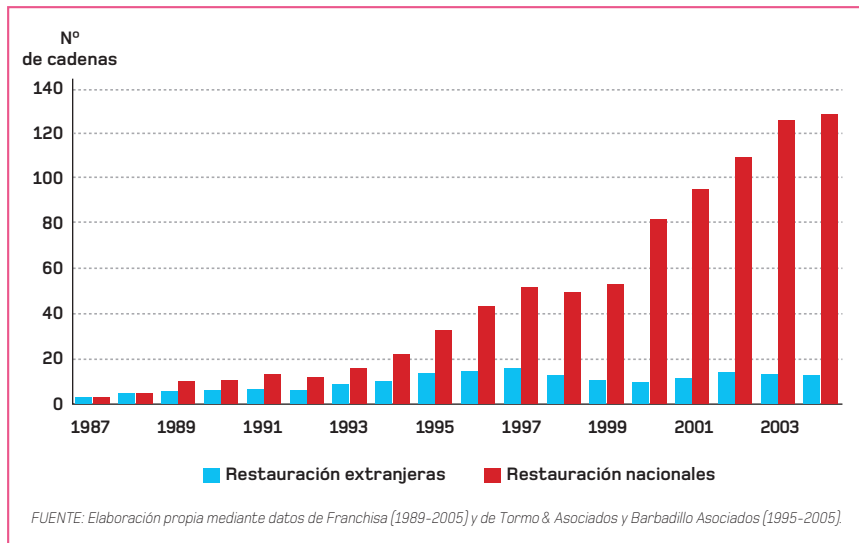
La evolución de las entradas y salidas de las cadenas determinan la evolución de su supervivencia. El cuadro 5 presenta el cuadro de supervivencia para el sector de la restauración. En ella se puede apreciar que de las que entraron en los años 80, gran parte sobrevive tras 10 años de actividad. Ratios de supervivencia superiores al 70% pueden encontrarse hasta la década de los 90. En esa década, los ratios comienzan a descender con cifras de alrededor del 50% y, en casos excepcionales, del 15%. Además, es a partir de esta década cuando también se observa que aproximadamente el 50% de las nuevas cadenas desaparece tras cinco años de actividad franquiciadora.

El origen de las cadenas operativas en este sector también ha sufrido un cambio importante. El gráfico 10 muestra el número de cadenas operativas cada año según sean nacionales o extranjeras. Se observa que aunque a finales de los años 80 la diferencia no era muy relevante, en la década siguiente, sobre todo a mediados de la misma, el número de cadenas nacionales supera ampliamente el de las cadenas extranjeras. El número de cadenas extranjeras, aunque se ha ido incrementando a lo largo de los años, no ha superado las 20 cadenas, con un número estable de las mismas desde el año 1995.

Al igual que se ha realizado para el sector de moda y confección, en el caso de la restauración también se ha llevado a cabo un análisis de la evolución de las contraprestaciones financieras, canon y royalty. Los gráficos 11 y 12 muestran esa evolución según se diferencie entre cadenas extranjeras o nacionales. Respecto al canon de entrada se observa que, en media, la cantidad demandada entre las cadenas es similar. En general, las cadenas de origen extranjero piden un canon de entrada superior que las cadenas nacionales. En términos de royalty, las diferencias eran más acusadas en los primeros

GRÁFICO 10

Evolución del número de enseñas en restauración según origen



CUADRO 5

## Supervivencia en el sector de restauración

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
1986	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,900	0,900	0,900	0,900	0,900	0,800	0,800	0,800	0,700	0,700	0,700	
1987		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,889	0,889	0,778	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,444	0,444	
1988			1,000	0,833	0,833	0,833	0,833	0,833	0,833	1,000	1,000	0,833	0,833	0,833	0,833	0,833	0,833	0,333	0,167	
1989				1,000	1,000	1,000	1,000	0,800	0,800	0,800	0,600	0,600	0,600	0,600	0,600	0,200	0,000	0,000	0,000	
1990					1,000	1,000	0,857	0,714	0,714	0,429	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	
1991						1,000	1,000	0,750	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	
1992							1,000	1,000	0,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
1993								1,000	1,000	0,857	0,857	0,857	0,714	0,714	0,714	0,714	0,714	0,571	0,571	
1994									1,000	0,889	0,778	0,667	0,444	0,333	0,333	0,333	0,333	0,333	0,111	0,111
1995										1,000	1,000	0,895	0,789	0,684	0,684	0,579	0,579	0,421	0,421	
1996											1,000	1,000	0,833	0,778	0,778	0,722	0,556	0,556	0,556	
1997												1,000	1,000	0,933	0,933	0,800	0,733	0,733	0,733	
1998													1,000	1,000	0,875	0,750	0,750	0,500	0,375	
1999														1,000	1,000	0,857	0,857	0,571	0,571	
2000															1,000	1,000	1,000	0,875	0,750	
2001																1,000	0,947	0,684	0,632	
2002																	1,000	1,000	1,000	
2003																		1,000	1,000	
2004																				1,000

años de estudio, con mayores porcentajes de las cadenas extranjeras, para homogeneizarse a mediados de la década de los noventa. Actualmente las diferencias son mínimas.

En este sentido, las estrategias relativas al canon y al royalty entre las distintas cadenas son similares.

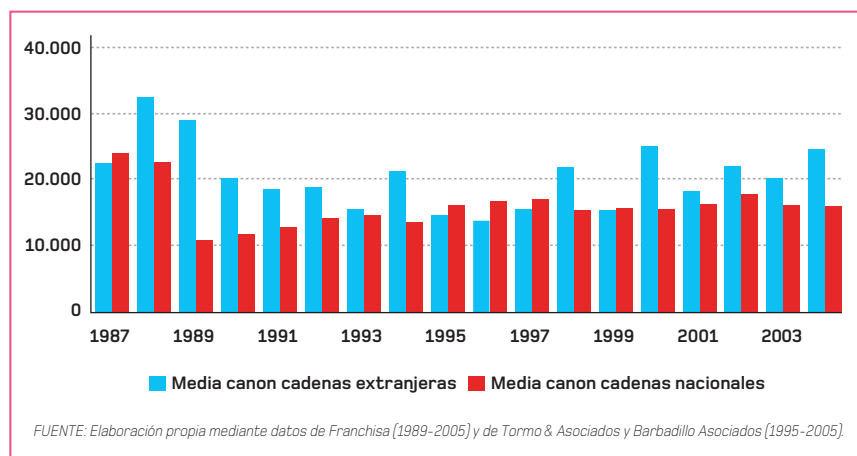
## CONCLUSIONES

El presente trabajo ha planteado un recorrido por la historia, evolución y principales características del sistema de franquicia. A través del mismo se han expuesto las principales características y aspectos contractuales sobre los que el franquiciador tiene control, aspectos que permitirán desarrollar su estrategia empresarial diferenciándose de la competencia.

La evolución y consolidación de la franquicia dentro del comercio minorista y del ámbito empresarial se ha visto apoyada por un interés cada vez mayor entre los académicos, configurando actualmente toda un área de investigación.

El mercado de la franquicia ha sufrido

GRÁFICO 11

Evolución del canon de entrada en el sector de restauración según origen.  
Euros

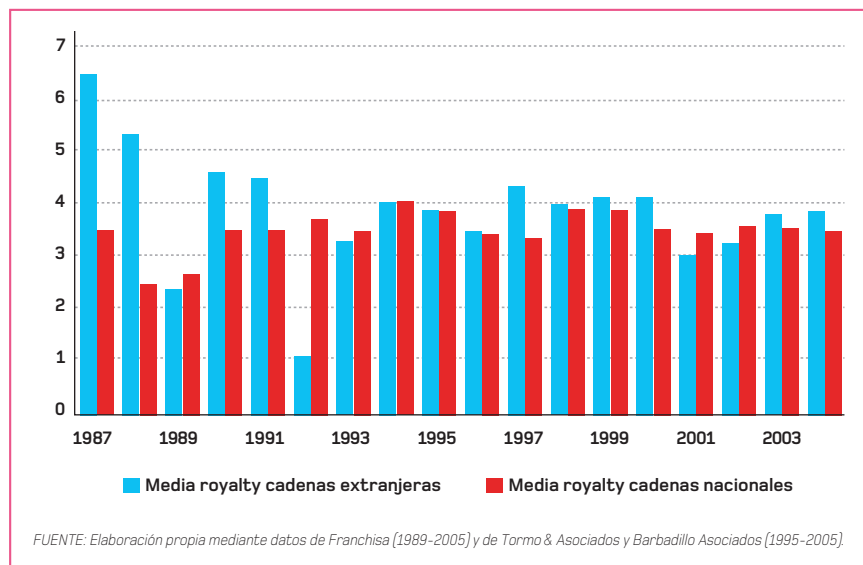
ciertos cambios desde su origen. Un cambio importante es la relación entre cadenas extranjeras y nacionales. Así, en los primeros años de creación existía una elevada presencia de cadenas extranjeras dentro del sistema de franquicia español. A lo largo de los años, ese porcentaje fue disminuyendo, de tal forma que en la actualidad el mayor peso lo poseen las cadenas nacionales. Otro cambio im-

portante ha sido la adaptación de la franquicia a una gran variedad de sectores. Inicialmente, la franquicia se centró en el sector de la moda y en la hostelería y restauración pero, en este momento, está presente en un amplio número de sectores de distribución y servicios.

A través del estudio de estos cambios se observan diferencias dentro de cada uno de los sectores examinados. En el

GRÁFICO 12

## Evolución del royalty en el sector de restauración según origen. Porcentaje



sector de la moda, las cadenas nacionales y extranjeras ofrecen distintas contraprestaciones a la hora de captar a nuevos franquiciados. Así, las cadenas nacionales optan por mayor canon de entrada y menores royalties que las enseñanzas extranjeras. Sin embargo, en el sector de la restauración, las cadenas muestran estrategias similares entre sí, siendo el origen de las mismas un aspecto irrelevante para diferenciarlas. Comparando ambos sectores entre sí, también se pueden apreciar ciertas dife-

rencias, ya que en media las cadenas de restauración demandan un mayor canon y royalty que las enseñanzas de la moda. Esto tiene su explicación en el hecho de que la mayor intangibilidad del sector influye en que el éxito de la cadena dependa mucho de cómo gestione el franquiciado su negocio, por lo que el demandar mayores contraprestaciones hace que sólo aquellos más motivados y preparados puedan acceder a esas enseñanzas. Es una forma de controlar la cadena por parte del franquiciador.

Este trabajo también examina la evolución de las entradas y salidas de cada uno de estos sectores, así como su supervivencia. La información aportada muestra que las cadenas de restauración tienen una mayor supervivencia que las de la moda, sobre todo hasta la década de los noventa. A partir de dicha fecha, el comportamiento de estas cadenas se asemeja al de las de moda y confección. Además, en ambos casos se observa que tras cinco años de actividad, la mitad de las cadenas ya han desaparecido, lo que concuerda con estudios previos (Shane, 1996; Stanworth et al., 2001).

Una consecuencia de la importancia y del cambio experimentado en este sistema, así como el creciente interés empresarial por el mismo, ha sido la creación de asociaciones para franquiciadores, registros, una amplia variedad de monografías y revistas especializadas, así como la organización de ferias y otros eventos que han dado a conocer la franquicia en el mundo empresarial.

En definitiva, este trabajo ha pretendido analizar el sistema de franquicia, centrándose en aquellas características exclusivas del mismo y presentándolo como un sector en las primeras fases de madurez y ya consolidado dentro del ámbito empresarial. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- AEF: FRANQUICIAS. Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores. Valencia (1995-2007). [www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com)
- TORMO & ASOCIADOS: Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio, Tormo & Asociados (1995-2005). [www.tormo.com](http://www.tormo.com)
- FRANCHISA: Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado, Franchisa (1987-2004). [www.areafranquicia.com](http://www.areafranquicia.com)
- BARBADILLO ASOCIADOS: Guía de Franquicias de España, Gestión 2000, Madrid (1995-2005).
- BARROSO CÁDIZ, R. (1999): "Franquicias. Un sólido sistema de expansión de una marca". *Distribución y Consumo*, nº 45, Abril/Mayo, pp. 60-70
- CASTROGIOVANNI, G.J., JUSTIS, R.T., JULIAN, S.D. (1993): "Franchise failure rates: An assessment of Magnitude and Influencing factors". *Journal of Small Business Management*, vol. 31, (2) pp. 105-114.
- CUESTA VALIÑO, P. (2004): "La franquicia, una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento". *Distribución y Consumo*, Nov-Dic., pp. 5-13.
- Díez de Castro, E., Navarro A., Rondán, F. (2005). *El Sistema de Franquicia: Fundamentos Teóricos y Prácticos*. Ediciones Pirámide.
- SHANE, S. (1996). "Why Franchise Companies Expand Overseas?". *Journal of Business Venturing*, Vol 11 (2) (mars), 73-88.
- STANWORTH, J., PURDY, D., ENGLISH W., WILLEMS, J. (2001): "Unravelling the Evidence on Franchise System Survivability". *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol., 2, nº 1., pp. 49-64.
- VÁZQUEZ, L. (2005): "Up-front Franchise Fees and ongoing Variable Payments as Substitutes: An agency Perspective". *Review of Industrial Organization*, vol 26, pp. 445-460.
- WATSON, J., EVERET, E. (1996): "Do small business have high failure rates: Evidence from Australian retailers". *Journal of Small Business Management*, vol, 34, nº 4, pp. 45-62.
- [www.mundofranquicia.com](http://www.mundofranquicia.com)