

## ¿ES LA FRANQUICIA UN SISTEMA DUAL?

Francisco Javier Rondán Cataluña, Universidad de Sevilla

Antonio Navarro García, Universidad de Sevilla

Enrique Carlos Díez de Castro, Universidad de Sevilla

### RESUMEN

El objetivo general de nuestro trabajo consiste en estudiar y analizar la dualidad del sistema de franquicia. En particular, indagar sobre qué variables pueden explicar las razones que llevan a los franquiciadores a la utilización de la franquicia como alternativa a las unidades propias. En segundo lugar, determinar si para explicar la confianza o uso de la franquicia dentro del sistema de franquicia español se pueden identificar clases latentes. Es decir, grupos de franquiciadores cuyas variables explicativas tienen relaciones distintas con el porcentaje de unidades franquiciadas. La metodología empleada es la regresión de clases latentes (RCL) que consideramos como novedosa en la investigación de franquicia. Los resultados obtenidos difieren de forma importante a los obtenidos en investigaciones precedentes utilizando otras metodologías. Además, ponemos en cuestión que la franquicia sea un sistema dual, proposición que es tomada como punto de partida de la mayor parte de las investigaciones en este campo.

**PALABRAS CLAVE:** Sistema de franquicia, estrategia dual, estrategia monocanal, clases latentes

### ABSTRACT:

The main objective of this work is focused on studying and analysing the duality of franchise system. Particularly, to inquiry the variables that may explain the reasons that drive franchisors to use franchising as an alternative to own units. Secondly, to determine if latent class segments can be identified in order to explain the trust in the Spanish franchise system. That is to say, finding groups of franchisors whose explanatory variables have different relationships with the franchisee unit percentage. The methodology employed is Latent Class Regression that is novel in the research on franchising. The results differ greatly from previous research that applied other methodologies. Also, we put in question that franchising is a dual system, proposition that is taken as starting point of most of the research in this field.

**KEY WORDS:** Franchise system, dual system, mono-channel strategy, latent classes

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el sistema de franquicia es uno de los canales de distribución que presenta mayor dinamismo y evolución en el mundo. Estados Unidos es el país de mayor desarrollo de la franquicia, al final de la década de los 80 se valoraba que el sistema de franquicia representaba en torno al 34 % (Díez y Galán, 1989) y, en la actualidad, se estima que supera el 40 % (Swartz, 2001; Welsh y Alon, 2004; Welsh y otros, 2006) o 50 % (Falbe y otros, 1999) del comercio minorista. Por esta razón Shane y Spell (1997), afirman que la franquicia constituye el modo dominante del espíritu emprendedor minorista en los Estados Unidos. Similarmente, en

España en la década de los 80 la franquicia iniciaba su despegue y su cuota de mercado en el comercio minorista era prácticamente inexistente. Según datos del Anuario de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) de 2005 la participación del sistema de franquicia en el comercio minorista supera el valor del 10% (13% según Tormo y Asociados) y con una tendencia alta de crecimiento. Además, representa el 8% del total de establecimientos dedicados a la venta minorista en España.

Considerando la totalidad de franquicias que operan en España en el período 1993-2005, la tabla 1 pone de manifiesto lo siguiente:

Tabla 1. El sistema franquicia en España (1993-2005)

Anuario	Enseñas	% Crecimiento	Unidades totales	Unidades propias	Unidades franquiciadas	% Unidades franquiciadas
1993	213		22.708	5.786	16.922	75%
1994	245	15,02	23.566	5.702	17.864	76%
1995	281	14,69	24.544	6.047	18.497	75%
1996	338	20,28	26.305	6.846	19.459	74%
1997	408	20,71	19.323	5.250	14.073	73%
1998	480	17,65	22.643	6.517	16.126	71%
1999	515	7,29	25.513	7.365	18.148	71%
2000	541	5,05	27.834	7.752	20.082	72%
2001	563	4,07	31.701	9.022	22.679	72%
2002	624	10,83	33.982	9.693	24.289	71%
2003	651	4,33	36.997	10.357	26.640	72%
2004	663	1,84	39.455	10.449	29.006	74%
2005	685	3,32	43.095	10.925	32.170	75%

Fuente: Anuarios de franchising y comercio asociado

En primer lugar, los porcentajes de unidades franquiciadas sobre el total del sistema, indican que el sistema de franquicia, en general, opera bajo la fórmula de sistema dual o híbrido, es decir, a través de unidades propias y franquiciadas con predominio de estas últimas.

En segundo lugar, que las unidades franquiciadas suponen por término medio, como mínimo, más del 71 % y, por el contrario, las unidades propias no alcanzan nunca el 30 % del total.

En tercer lugar, en el período considerado, no ha habido grandes oscilaciones en el porcentaje de unidades franquiciadas, con unos porcentajes mínimos del 71 % y máximos del 76 %.

En cuarto lugar, en base al porcentaje de unidades franquiciadas, delimitamos un primer período comprendido entre los años 1994-98, caracterizado por un descenso sostenido pero muy leve al que sigue un segundo período (1998-2005) en el que porcentaje de unidades franquiciadas inicia un continuo aumento, también muy leve, que le lleva a obtener los mismos porcentajes que en los comienzos de la década de los noventa. El primer período coincide con la fase de crecimiento de la franquicia en España y el segundo con la fase de madurez.

En quinto lugar, observamos que existe una relación negativa, entre crecimiento de las enseñas y del porcentaje de unidades franquiciadas, ya que en los años de mayor crecimiento de la franquicia en España (1994-98) el porcentaje de unidades franquiciadas baja sensiblemente para recuperarse una vez que la franquicia alcanza su fase de madurez.

Creemos que es muy conveniente complementar este estudio global, descomponiendo el sistema de franquicia en tres grandes sectores: Comercio Minorista, Hostelería–Restauración y Servicio. La tabla 2 recoge la evolución del sistema de franquicia español en el período 1994-2005.

Tabla 2. Evolución de unidades franquiciadas (%) por sectores

Año	Gran consumo	Comercio especializado	Equipamiento a la persona	Equipamiento del hogar	Equipamiento diverso	Total Comercio Minorista	Hostelería-Restauración	Servicios persona	Servicios especializados	Total Servicios	Total Sistema Franquicia
1994	72	83	80	92	90	75	75	86		86	76
1995	71	84	78	89	91	75	65	87		87	75
1996	69	84	76	87	78	73	64	87	89	89	74
1997	55	85	75	86	74	71	76	77	79	79	73
1998	54	80	75	86	82	70	75	80	71	72	71
1999	52	79	71	80	88	68	76	79	75	75	71
2000	53	78	71	82	91	69	79	76	75	75	72
2001	53	75	71	83	90	69	78	76	73	74	72
2002	50	76	69	79	85	68	78	80	74	75	71
2003	48	74	67	81	84	67	80	81	75	76	72
2004	48	75	67	82	86	68	84	82	76	77	74
2005	47	77	66	84	88	69	85	81	78	79	75

Fuente: Anuario español de franchising y comercio asociado (1994-2005)

Inicialmente, el sistema de franquicia se desarrolla en el sector del comercio minorista. En la actualidad, el mayor desarrollo de la franquicia se produce en hostelería-restauración y servicios. En este sentido, el sector de hostelería-restauración es el que presenta un mayor porcentaje de unidades franquiciadas (85 %), prueba de la apuesta por la franquicia en este sector. A una distancia de 6 puntos encontramos el sector servicios con un 79 % de unidades franquiciadas. Por último, a una distancia notable se encuentra el sector del comercio minorista que presenta un 69 % de unidades franquiciadas.

La evolución temporal del “comercio minorista” muestra una pequeña disminución del porcentaje de unidades franquiciadas en seis puntos, pasando del 75 % en 1994 al 69 % en 2005. Esta disminución es debida fundamentalmente al sector del “gran consumo” que disminuye del 72 % de unidades franquiciadas en 1994 al 47 % en 2005. Esta es una tendencia clara, ya que las empresas que forman este sector, especialmente las de alimentación, en nuestro país tienen una notable tendencia al abandono o menor utilización de la franquicia en detrimento de otras formas asociativas menos formalizadas.

Los otros sectores del “comercio minorista” presentan igualmente una disminución, aunque de una cuantía muy inferior. Así, en el mismo período, el sector de “equipamiento diverso” únicamente disminuye en 2 puntos, el “comercio especializado” baja 6 puntos, el sector de “equipamiento de hogar” 8 puntos y, por último, el “equipamiento a la persona” presenta una disminución más significativa de 14 puntos porcentuales.

Uno de los sectores más clásicos y emblemáticos en el sistema de franquicia es el de “hostelería y restauración”. Muestra inequívoca de que apuesta decididamente por la franquicia, es que presenta un importante aumento porcentual, en el período considerado, de 10 puntos porcentuales. El otro gran sector de la franquicia, el de

mayor evolución en los últimos años en los países más desarrollados comercialmente es el sector de “servicios”. Observamos que en el período considerado ha bajado 7 puntos porcentuales en la utilización del sistema de franquicia, este hecho que puede parecer sorprendente, puede estar justificado por la reconversión a franquicia de empresas que operaban bajo otros formatos como por ejemplo, las agencias de viajes.

Por tanto, la franquicia se configura como un sistema dual en el que cada cadena está formada por un mix de unidades propias y franquiciadas. En este contexto, el *objetivo general de nuestro trabajo consiste en estudiar y analizar la dualidad del sistema de franquicia y, en particular; se pretende investigar las siguientes cuestiones (objetivos específicos): En primer lugar, indagar sobre que variables pueden explicar las razones que llevan a los franquiciadores a la utilización de la franquicia como alternativa a las unidades propias y, en segundo lugar, determinar si para explicar la confianza o uso de la franquicia dentro del sistema de franquicia español se pueden identificar clases latentes, es decir, grupos de franquiciadores cuyas variables explicativas tienen relaciones distintas con el porcentaje de unidades franquiciadas.*

## 2. MARCO TEÓRICO: TEORIA E HIPÓTESIS

### 2.1. Las Teorías sobre Franquicia

Tradicionalmente la franquicia ha sido calificada como sistema híbrido, dual o mixto, ya que para comercializar sus productos o servicios el franquiciador utiliza unidades propias y unidades franquiciadas (Elango y Fried, 1997; Lafontaine y Slade, 1997; Dnes, 1996; Combs y Ketchen, 2003; Castrogiovanni y otros, 2006). Igualmente, desde el punto de vista de las estrategias de distribución, el sistema de franquicia utiliza la estrategia de distribución directa o por cuenta propia (a través de unidades propias) y distribución indirecta o por cuenta ajena (a través de las unidades franquiciadas).

La consideración dual de la franquicia ha sido una de las mayores fuentes de investigación recogidas en la literatura científica sobre el sistema de franquicia. Las dos teorías más utilizadas como marco científico a estas investigaciones han sido la teoría de la escasez de recursos (resource scarcity) y la teoría de la agencia (agency theory), así como otras que han ido surgiendo de éstas y que podemos considerar como variantes, relacionadas, complementarias, extensiones, derivaciones o incluso un mero cambio de nombre: teoría del ciclo de vida, teoría de la extensión de riesgo, teoría de los costes de transacción, teoría de los incentivos, teoría de la eficiencia administrativa, etc.

Según Combs y Castrogiovanni (1994), la investigación en franquicia trata de explicar la existencia de esta dualidad en el sistema de franquicia y porqué los franquiciadores escogen unas unidades como propias y otras como franquiciadas (Brickley y Dark, 1987; Carney y Gedajlovic, 1991; Caves y Murphy, 1976; Hunt, 1973; Inaba, 1980; Martín, 1988; Norton, 1988<sup>a</sup>; Norton, 1988<sup>b</sup>; Oxenfeldt y Kelly, 1968-69, Rubin 1978). Combs y Castrogiovanni (1994), afirman que para explicar la estrategia del franquiciador dominan tres teorías. La **teoría de la escasez de recursos**, basada en el del ciclo de vida de producto, cuyo principal fundamento es que los franquiciadores que comienzan su actividad y/o de menor tamaño adoptan la franquicia para conseguir los recursos necesarios para el crecimiento. La **teoría de agencia**, aporta una segunda perspectiva, indica que los franquiciadores deciden entre unidad propia o franquiciada en función del coste de supervisión. Finalmente, la **“extensión de riesgo”** afirma que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Estas tres teorías individualmente no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia, pero si han contribuido cada una de

ellas de forma parcial. Más que posicionarse en una teoría en detrimento de las otras, se precisa un enfoque integrador de todas ellas.

La teoría de la escasez de recursos fundamenta el sistema de franquicia en la búsqueda por los franquiciadores de los recursos necesarios para realizar un crecimiento rápido que le permita alcanzar un tamaño mínimo eficiente (Hunt, 1973; Anderson, 1984; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Oxenfeldt y Kelly, 1968-69; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Norton, 1995; Bradach, 1998; Combs y Ketchen, 1999; Combs y otros, 2004). Los recursos escasos no solo incluyen capital, sino también, capacidad directiva y conocimiento del mercado local. Con el transcurso del tiempo, y el crecimiento de la cadena, los franquiciadores acumulan recursos propios y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados. Algunos sistemas de franquicia deciden no renovar los contratos de franquicias comenzando por las franquicias más grandes y/o rentables. Siguiendo esta orientación, a largo plazo, la mayor parte de las unidades serían propias en detrimento de las franquiciadas. Estas últimas, estarían localizadas en áreas de menor concentración urbana o menores ventas. Este razonamiento sirvió para que Oxenfeldt y Kelly (1969) formularan la teoría del ciclo de vida en la franquicia. La teoría de escasez de recursos ha recibido muchos apoyos empíricos: Hunt (1973), Anderson (1984) y Caves y Murphy (1976). Sin embargo, también ha recibido severas críticas de investigadores que consideran esta forma de actuar menos eficiente que acudir al mercado de capitales para conseguir recursos (Rubin 1978).

La teoría de la agencia, intentando explicar las razones para desarrollar en la expansión empresarial el sistema de franquicia, es la que ha recibido un mayor apoyo empírico en las investigaciones de franquicia (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988<sup>a</sup>; Norton, 1988<sup>b</sup>; Klein, Crawford y Alchian, 1978; Carney and Gedajlovic; 1991; Hunt, 1973; Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Martin, 1988 y 1993; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Krueger, 1991; Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 1996; Shane, 1996; Calderón, 1998; Moro, 2002; López y Ventura, 2002).

La franquicia es un sistema híbrido en la que los franquiciadores procuran maximizar el valor del sistema de franquicia reduciendo al mínimo los costes de supervisión (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Rubin 1978), entre los que se incluyen: capacidad directiva, conocimiento del mercado local, distancia de la unidad con respecto a la oficina central, densidad local demográfica y proximidad entre las localizaciones de las unidades (Brickley y Dark, 1987; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Norton 1988<sup>a</sup>; Norton, 1988<sup>b</sup>; Rubin, 1978). La franquicia puede eliminar o reducir muchos de estos costes de supervisión, ya que operando mediante unidades franquiciadas, el franquiciado que trabaja localmente está necesariamente incentivado a lograr los mejores resultados posibles lo que repercute, también, en los resultados del franquiciador.

La investigación para explicar la dualidad del sistema de franquicia mediante la teoría de la escasez de recursos y teoría de la agencia han tenido fervientes partidarios de una y a la vez detractores de la otra. No obstante, hoy día, más que teorías rivales se las considera como teorías complementarias a la hora de explicar las razones de la franquicia. En algunos casos, las hipótesis siguiendo una u otra teoría son contradictorias pero también, en otros casos, tienen puntos de coincidencia.

La extensión de riesgo es una tercera explicación de la franquicia. Según esta teoría, la franquicia permite a un franquiciador contrario al riesgo mantener el control de las unidades consideradas como más interesantes dejando las más "arriesgadas" en manos de franquiciados.

## **2.2. Hipótesis de la investigación**

Una revisión de la literatura científica sobre las razones que impulsan a franquiciar nos revela las variables explicativas que se han utilizado con mayor frecuencia. Entre ellas, destacamos las siguientes:

Tamaño de la franquicia. Generalmente se mide por el *número total de establecimientos* (propios más franquiciados) que posee una cadena, pero también puede utilizarse las *ventas totales* (Norton, 1988; Martin, 1988). Siguiendo la teoría de la escasez de recursos, la hipótesis más común es considerar que el tamaño del sistema de franquicia está relacionado negativamente con la proporción de unidades franquiciadas (Calderón, 2002; Combs y Castrogiovanni, 1994, Alon, 2001). Por ello, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H1a: A menor tamaño de la franquicia mayor utilización de unidades franquiciadas.

Crecimiento de la franquicia. Se mide por el incremento en dos períodos diferentes del número de unidades o de las ventas totales de la cadena. Desde el punto de vista de la teoría de la escasez de recursos, se trata de la hipótesis fundamental para explicar la franquicia. La relación positiva entre crecimiento y porcentaje de unidades franquiciadas ha sido utilizada en diversas investigaciones: Lafontaine (1992), Combs y Castrogiovanni (1994), Minkler y Park (1994). Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

H1b: A mayor crecimiento de la franquicia mayor utilización de unidades franquiciadas.

Coste de la franquicia (condiciones financieras ofrecidas por la cadena). Las variables económicas-financieras que comprende el coste de adhesión y mantenimiento de una franquicia son cuatro: Inversión inicial requerida, canon de entrada, royalty de ventas y canon de publicidad.

Con respecto a la *inversión total inicial* hay un acuerdo general en las teorías sobre franquicia en la hipótesis siguiente: A mayor inversión inicial mayor probabilidad de que la unidad sea en franquicia (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Combs y Castrogiovanni, 1994; Alon, 2001), en la medida en que el empresario (franquiciador) tendrá menos probabilidad, por las restricciones de capital o recursos propios, de abrir puntos de ventas propios. Y tendrá que acudir a recursos ajenos (capital del franquiciador) para la expansión de su negocio.

Con respecto al *canon de entrada* la hipótesis que lo relaciona con una mayor utilización de la franquicia suele formularse como positiva según la teoría de la agencia (Alon, 2001; Calderón, 2002).

Con respecto a los derechos periódicos: *royalty de ventas* y *canon de publicidad*, siguiendo la teoría de la agencia, puede argumentarse que existe una relación positiva entre los royalties exigidos al franquiciado y la proporción de franquiciados (Combs y Castrogiovanni, 1994).

De lo expuesto en estos últimos párrafos, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H1c: Elevadas condiciones financieras exigidas por el franquiciador influyen positivamente la utilización de la franquicia.

Experiencia de la franquicia. La experiencia de la cadena de franquicia se mide por el *número de años* que lleva la empresa en el sistema de franquicia, aunque también se puede utilizar la antigüedad de la empresa. Según Calderón (2002) y Mariz y otros (2004), la relación entre experiencia y utilización de la franquicia es positiva y en este sentido la planteamos en la presente investigación.

H1d: A mayor experiencia de la cadena de franquicia mayor será la utilización de unidades franquiciadas.

Duración de la relación de franquicia. Se mide por la duración del contrato. Según la teoría de la agencia podemos hipotetizar que cuánto mayor sea la duración de la relación contractual, cabe esperar una mayor proporción de franquiciados (Mariz y otros, 2004), pues de esta forma se acorta para el franquiciador el período de recuperación de los recursos invertidos en la expansión de su negocio (Moro 2002). Por ello, formulamos la siguiente hipótesis:

H1e: La utilización de la franquicia implica el establecimiento de contratos de mayor duración.

*Dispersión geográfica.* Según la teoría de agencia, la decisión de franquiciar establecimientos en las enseñanzas de franquicia se verá favorecida por la dispersión geográfica de los mencionados establecimientos detallistas (Brickley, Dark y Weisbach, 1991). En este sentido, cuánto mayor es la dispersión o la distancia geográfica entre los establecimientos, mayores serán los costes de supervisión y más se tenderá a empujar la franquicia. Calderón (2000) utiliza como medida de dispersión la *población mínima* exigida por una enseñanza de franquicia. Un menor tamaño de población exigido implica más establecimientos y mayor dispersión.

Similar razonamiento se puede utilizar considerando como variable la superficie del local. A menor superficie de venta exigida, más puntos de venta, mayor dispersión y, por tanto, mayores costes de supervisión. También, se puede razonar, a mayor superficie de venta exigida para el local, se precisa una mayor inversión inicial, menor número de establecimientos propios. De este razonamiento, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H1f: A mayor dispersión de las unidades mayor utilización de las unidades franquiciadas.

*Tamaño del establecimiento.* Para medir esta variable utilizamos las *ventas por establecimiento* (Norton, 1988; Martin, 1988) y el *número de empleados* necesarios para que funcione una unidad. Desde el punto de vista del franquiciador, mayores ventas requeridas y más necesidades de personal impulsarán positivamente a convertirlo en unidad franquiciada. Desde esta perspectiva, planteamos la siguiente hipótesis.

H1g: El tamaño del establecimiento influencia positivamente la utilización de la franquicia por parte del franquiciador.

Por otra parte, como se ha puesto de manifiesto en trabajos previos (Carney y Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni y otros, 1995; López y Ventura, 2001; Combs y otros, 2004; Díez y otros, 2005) en la franquicia existen grupos estratégicos que pueden explicar los distintos tipos de estrategias de expansión (expansión doméstica versus internacional, monocanal o multicanal, etc.) que pueden emplear los franquiciadores. En este sentido, formulamos la hipótesis siguiente:

H2: Para explicar la utilización o confianza en la franquicia por parte de los franquiciadores, se pueden identificar clases latentes, y por tanto grupos de empresas franquiciadoras cuyas variables explicativas tienen relaciones distintas con el porcentaje de unidades franquiciadas.

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

#### 3.1. Datos

La muestra utilizada en nuestra investigación ha sido extraída de la Revista “En Franquicia”, número 81 de octubre de 2005 en el que publica el “Ranking de Ventas 211 Marcas”. En este número se recogen los datos de las 211 franquicias de mayor facturación referidas a los dos últimos años (2003 y 2004). La revista “En Franquicia” es una de las más prestigiosas y rigurosas en el ámbito de la franquicia en España, lo que unido a la publicación anual de los datos referidos a los dos años anteriores permite una contrastación de los mismos, haciendo que podamos utilizar esa muestra en investigaciones científicas con una cierta seguridad.

Además, coincidimos con Alon (2001), en que las bases de datos de anuarios se utilizan frecuentemente en investigaciones de franquicia a nivel nacional e internacional (Alon 1999; Alon, 2001; Combs y Castrogiovanni 1994; Lafontaine, 1992; Martin y Justis 1993; Shane 1996). Aunque los datos recogidos son aportados por los franquiciadores, varios investigadores declaran que no existen sesgos importantes (Shane 1996; Combs y

Castrogiovanni 1994) ya que los anuarios validan (siguen criterios rigurosos para la inclusión de las franquicias) por encima del 80 % de los datos.

Debemos hacer notar que aunque la muestra seleccionada se refiere a las franquicias de mayor facturación, algunos datos significativos son similares a la media de la totalidad del sistema de franquicia español. Según el Anuario de Franchisa de 2005 el porcentaje de unidades franquiciadas en el sistema era del 75 % (en nuestra muestra es del 76 %). Según el Anuario de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) del 2005, el 81,69% de las enseñas eran de origen español y el 18,31 % de origen extranjero, en nuestra muestra, el 82,94% son cadenas de origen nacional y el 17,06% de origen internacional. En definitiva, los datos muestrales son similares al total nacional (AEF).

### **3.2. Diseño de la investigación**

En la literatura de investigación sobre franquicia, los modelos de regresión más utilizados para la explicación de la elección entre unidades propias y franquiciadas han sido: Logit, Probit o Tobit (Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Combs y Castrogiovanni, 1994; Minkler, 1990; Morrison, 1995; Norton, 1988; Lafontaine, 1992; Calderón, 1998, López y Ventura, 2002). Para formar grupos estratégicos se ha utilizado el análisis factorial, así como el análisis cluster (Carney y Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni y otros, 1995; López y Ventura, 2001; Díez y otros, 2005).

Para conseguir los objetivos de nuestra investigación, es decir, analizar las variables que explican el porcentaje de franquiciados en sistema de franquicia y testar las hipótesis planteadas vamos a utilizar el “modelo de regresión de clases latentes” (RCL). El modelo de regresión de clases latentes es usado para pronosticar una variable dependiente en función de unas variables predictoras o independientes, con la salvedad de que va a presentar categorías de poblaciones homogéneas (llamadas clases o segmentos).

Los modelos de clases latentes son una poderosa herramienta para la segmentación de mercados. Se están desarrollando un gran número de modelos y algunos estudios están demostrando sus mejores resultados sobre las técnicas tradicionales basadas en el análisis cluster (DeSarbo y Wedel, 1994). La principal característica de esta metodología es que puede usarse con variables cualitativas (nominales) (Kamakura y Wedel, 1995). La creación de segmentos “a posteriori” es otra ventaja sobre otras formas de segmentación, ya que un segmento a priori puede ser diferente según otros estudios, pero puede comportarse de forma diferente respecto a las variables analizadas en cada caso particular (DeSarbo et al., 2001).

Las clases latentes dividen la población en grupos discretos que tienen diferentes conjuntos de atributos que dirigen sus preferencias. Esto conduce a una gran mejora en la fiabilidad a la hora de testar modelos, y también, ofrece una segmentación que puede ser definida en términos de actitudes o comportamientos para obtener una mayor comprensión de los fenómenos estudiados (Bond y Morris, 2003).

Las principales ventajas sobre un modelo de regresión normal son: 1) se relaja la hipótesis tradicional de que el mismo modelo se sostiene para todos los casos cuando hay una categoría, 2) los estadísticos de diagnóstico están disponibles para determinar el valor de la clase latente y 3) cuando hay más de una clase latente, se pueden incluir covariables en el modelo para mejorar la clasificación de cada caso o individuo en el segmento con mayor probabilidad de inclusión (Vermunt y Magidson, 2003).

Se ha utilizado el software Latent Gold 4.0 para llevar a cabo los análisis correspondientes.

#### **3.2.1. Variable dependiente**

La variable dependiente de nuestro estudio es la *proporción de unidades franquiciadas* medida a través del ratio entre unidades franquiciadas y el total de unidades de la cadena en el año 2004.

### 3.2.2. Variables independientes

Las variables independientes seleccionadas todas referidas a datos del año 2004, han sido las siguientes: Total establecimientos de la cadena, ventas totales, crecimiento de unidades totales (porcentaje de crecimiento entre los años 2003 y 2004), crecimiento de ventas totales (en el período 2003 y 2004), inversión total requerida para abrir una unidad franquiciada, canon de entrada, royalty mensual, canon de publicidad, años en franquicia (número de años que la cadena lleva franquiciando), duración del contrato, población mínima, superficie del local, ventas por establecimiento, empleados por establecimiento.

### 3.2.3. Covariables

Para intentar identificar mejor las clases latentes o segmentos que pueden surgir del análisis, se han utilizado cuatro co-variables:

*La estrategia de distribución de la cadena.* Los franquiciadores pueden optar por emplear en su expansión dos estrategias de distribución: sistema dual o sólo franquicia. Generalmente, la investigación sobre franquicia toma como punto de partida que es un sistema dual y se considera la utilización conjunta de unidades propias (integración vertical) y unidades franquiciadas (asociacionismo). Conceptualmente, la franquicia podría considerarse un sistema mixto ya que la existencia de unidades propias es obligatoria para probar el know how, desarrollar nuevos productos, actuar como centros pilotos y de formación, etc. (Díez y otros, 2005). No obstante, algunas franquicias evitan esta circunstancia a través deL contrato de pilotaje y/o transformando unidades propias en franquiciadas.

La inexistencia de unidades propias o la existencia de éstas, aunque en un número reducido y actuando como centros pilotos, nos induce a considerar que en el sistema de franquicia hay cadenas que únicamente utilizan unidades franquiciadas y, por tanto, siguen una estrategia monocanal (sólo franquicia) frente a los sistemas duales. El siguiente paso sería cuantificar el número o porcentaje de cadenas que siguen una u otra estrategia. Establecemos como criterio de demarcación, para afirmar que una cadena trabaja únicamente con franquicia, la existencia de un máximo de cinco unidades propias. La superación de este límite nos llevará a considerarla como sistema dual. Pensamos que este límite es bastante riguroso, aunque puede ser flexibilizado (ampliar el número de unidades propias) sin que se pierda el sentido de la estrategia monocanal. Considerando un máximo de cinco unidades propias, el sistema monocanal representa el 49 % de la muestra frente al 51 % del sistema dual.

*Sector de actividad de la franquicia.* El sector siempre ha tenido una especial consideración en las investigaciones de franquicia. Esta es la razón que avala su presencia en nuestro estudio como co-variable. Con el objetivo de una mejor identificación de las clases latentes, seguimos la clásica división en tres sectores: comercio minorista, hostelería-restauración y servicios;

*Asociacionismo en la franquicia.* Esta variable la medimos a través de una variable binaria: cuyo valor 0 indica la no pertenencia a la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) y el valor 1 la cualidad de asociado. Un 35 % de la muestra pertenece a la AEF. Por parte de una cadena de franquicia, pertenecer o no a una asociación es una opción libre que presenta ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas debemos destacar el ejercicio de la responsabilidad social corporativa, respetar un código de ética y presentarse como más fiable ante los franquiciados. Por el contrario, debe cumplir los requisitos y pagar las tasas de pertenencia a la asociación. La

introducción de la pertenencia a la asociación de franquiciadores queda justificada por el previsible efecto que tiene el asociacionismo sobre la confianza o utilización de la franquicia por parte de la cadena.

*País de origen de la empresa.* A la hora de medir esta co-variable establecemos dos niveles: Origen nacional (franquicia nacida en España) o extranjera (franquicia con origen fuera de nuestras fronteras). Esta co-variable puede ser importante para mejorar la explicación de los resultados. La estrategia de desarrollo de una cadena de franquicia que nace un país a la hora de utilizar unidades propias y franquiciadas, puede ser sensiblemente diferente a la hora de expansionarse hacia otros países, en que va a predominar la utilización de unidades franquiciadas por los elevados costes de supervisión que conllevan.

Resumiendo, en nuestra investigación trabajamos con una variable dependiente, catorce variables independientes y cuatro co-variables.

#### 4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3. Se identifica el número de clases latentes que minimiza el BIC (Bayesian Information Criterion). En este caso es el modelo de regresión con 2 clases latentes es el que proporciona un valor más bajo de dicho indicador (1013,3627) y presenta un  $R^2$  de 0.8413 que es indicativo de un muy buen ajuste.

Tabla 3. Elección del número de clases latentes

	LL	BIC(LL)	Npar	Clase.Err.	R <sup>2</sup>
1-Clase	-492,0721	1059,2058	16	0	0,2598
<b>2-Clase</b>	<b>-417,5457</b>	<b>1013,3627</b>	<b>38</b>	<b>0,0133</b>	<b>0,8413</b>
3-Clase	-371,2727	1024,0262	60	0,0328	0,9742
4-Clase	-330,0166	1044,7237	82	0,0423	0,9853
5-Clase	-297,6184	1083,1370	104	0,0513	0,9956

En la tabla 4 se ofrecen los coeficientes de los modelos de regresión que resultan en cada una de las clases latentes o grupos. Las variables significativas marcadas con un asterisco (\*) son aquellas cuyo z-valor, en términos absolutos es mayor o igual que 2. ( $|Z| \geq 2$ ).

Tabla 4. Coeficientes de los modelos de regresión

	Clase 1		Clase 2		Global	
R <sup>2</sup>	0,8381		0,5242		0,8413	
<b>Franquiciados</b>	<b>Clase 1</b>	<b>z-valor</b>	<b>Clase 2</b>	<b>z-valor</b>	<b>Media</b>	<b>Std.Dev.</b>
Constante	95,0156*	37,7574	61,0221*	5,0165	79,0225	16,9671
<b>Predictores</b>	<b>Clase 1</b>	<b>z-valor</b>	<b>Clase 2</b>	<b>z-valor</b>	<b>Media</b>	<b>Std.Dev.</b>
Total establecimientos	0,001	0,1289	-0,1398*	-2,3397	-0,0653	0,0703
Ventas totales	0	1,867	0*	2,2707	0	0
Crecimiento unidades	0,0873*	3,5881	-0,2107*	-2,2026	-0,0529	0,1487
Crecimiento ventas totales	-0,0808*	-11,6632	-0,0392	-1,3215	-0,0613	0,0208
Inversión total	0	1,3886	0	-0,1633	0	0
Canon de entrada	0,0001	0,9018	-0,0004	-0,5639	-0,0001	0,0002
Royalty mensual	0,3697	1,0204	0,3029	0,6081	0,3383	0,0334
Canon de publicidad	-1,7803*	-3,2885	-1,523	-1,0166	-1,6592	0,1284
Años en franquicia	-0,0645	-0,3779	0,7867	1,3402	0,336	0,4248
Duración contrato (años)	0,0196	0,5664	1,4767	1,2103	0,7051	0,7273
Población mínima	0	-1,7702	0	-0,4916	0	0

Superficie del local (m <sup>2</sup> )	-0,0166	-1,7091	-0,0247	-1,4106	-0,0204	0,0041
Empleados por unidad	0,1501	0,3986	2,1149*	2,4431	1,0745	0,9807
Ventas por unidad	0	-1,7478	0*	-3,1269	0	0
<b>Varianzas del Error</b>	<b>Clase 1</b>	<b>z-valor</b>	<b>Clase 2</b>	<b>z-valor</b>	<b>Media</b>	<b>Std.Dev.</b>
Franquiados	26,25	0,0003	221,6542	0,0222	118,1829	97,5316

\* Coeficientes significativos al 95% del nivel de confianza.

En la tabla 4 se pueden apreciar diferencias importantes entre las dos clases latentes encontradas. En la Clase 1 las variables que tienen una influencia significativa sobre el porcentaje de establecimientos franquiciados (además de la constante de regresión) son las siguientes: crecimiento de las unidades totales, crecimiento de las ventas totales (con signo negativo) y canon de publicidad (con signo negativo). En la clase 2 las variables con una relación significativa respecto al porcentaje de establecimientos franquiciados (además de la constante de regresión) son: crecimiento de las unidades totales (con signo negativo), total de establecimientos (con signo negativo), empleados por unidad, ventas por unidad y ventas totales de la cadena.

Estos resultados confirman la hipótesis H2, es decir, la existencia de dos grupos o segmentos de clases latentes. Podemos confirmar que para las dos clases latentes encontramos un grupo de variables que tratan de explicar las proporciones de unidades franquiciadas. Únicamente la variable crecimiento de las unidades totales es significativa en las dos clases, ahora bien con sentido totalmente opuesto. No son significativas para las dos clases latentes las variables recogidas en las hipótesis H1d, H1e y H1f.

Para la clase 1, se confirma parcialmente la hipótesis H1b con respecto a la variable *crecimiento de unidades* y no en las variables *crecimiento de ventas* y condiciones financieras (referido al canon de entrada) que son significativas pero de signo contrario a la hipótesis.

En la clase 2, dentro de las variables significativas, en lo referente al tamaño de la cadena, se confirma parcialmente la hipótesis H1a con respecto a la variable *unidades totales* y no con la variable *ventas totales* que es de signo opuesto a la hipótesis. Con respecto al tamaño del establecimiento se confirma totalmente la hipótesis H1g referidas a las dos variables consideradas: *empleados* y *ventas por establecimiento*. La variable *crecimiento de unidades totales* es significativa pero con sentido opuesto a la hipótesis. Por último, no son significativas ninguna de las variables de las condiciones financieras.

La tabla 5 ilustra el resultado del análisis de las co-variables. El objetivo es conocer cuáles son las co-variables que son estadísticamente diferentes entre las dos clases, es decir, aquellas que son más discriminantes. A partir del estadístico de Wald, y su p-valor correspondiente, las variables *estrategia* y *sector* tienen p-valores inferiores a 0.05 y, por tanto, son las que presentan diferencias significativas entre las dos clases latentes, no ocurriendo esto para las otras dos covariables *socio de la AEF* y *país de origen*.

Tabla 5. Co-variables significativas

Covariables	Clase 1	Clase 2	Wald	p-valor
<b>Estrategia</b>				
Dual	-1,1375	1,1375	20,764	5,20E-06
Franquicia	1,1375	-1,1375		
<b>Sector</b>				
Comercio Minorista	0,431	-0,431	7,4749	0,024
Hostelería y restauración	-0,9241	0,9241		
Servicios	0,4931	-0,4931		
<b>Socio AEF</b>				
No	-0,2149	0,2149	1,9431	0,16
Sí	0,2149	-0,2149		

<b>País de origen</b>				
Extranjera	0,19	-0,19	0,707	0,4
Nacional	-0,19	0,19		

Finalizamos nuestros resultados con la tabla 6 que recoge el perfil de los dos grupos o clases latentes encontradas para las covariables que son significativas. Las dos clases se presentan bastante equilibradas en el número de cadenas franquiciadoras que las forman: 53 % para la clase 1 y 47 % para la clase 2. Sin embargo, hay grandes diferencias en el porcentaje medio de franquiciados, la clase 1 con un 93 % de unidades franquiciadas expresa claramente que franquiciadores que la forman optan de forma decidida por la franquicia. Por el contrario, la clase 2, con un 49,5 % de unidades franquiciadas de media, nos está poniendo de manifiesto que las empresas franquiciadoras que la forman optan decididamente por una estrategia mixta de unidades propias y franquiciadas.

Tabla 6. Perfil de los grupos

	<b>Clase 1</b>	<b>Clase 2</b>
<b>Tamaño del grupo</b>	0,5295	0,4705
Variable dependiente:		
<b>% franquiciados (media)</b>	93,0587	49,5235
Covariables:		
<b>Estrategia</b>		
Dual	0,2479	0,8926
Franquicia	0,7521	0,1074
<b>Sector</b>		
Comercio Minorista	0,4071	0,4389
Hostelería y restauración	0,2183	0,3787
Servicios	0,3746	0,1824

En estas condiciones no es de extrañar que la covariable estrategia sea relevante para explicar los resultados obtenidos. En la Clase 1 siguen la estrategia solo franquicia un 75 % de las empresas que la componen frente a la clase 2 que está integrada por un 89 % de franquiciadores que siguen la estrategia dual.

La segunda covariable que nos resulta significativa es el sector. No existen grandes diferencias en el número de empresas de comercio minorista incluidas en las dos clases: 40,71 % clase 1 frente 43,89 % clase 2. Las diferencias fundamentales entre las dos clases hacen referencia los otros dos sectores. El número de franquiciadores del sector hostelería-restauración incluidos en la clase 2 (37,87 %) está próximo al doble (173 %) de los que se integran en la clase 1 (21,83 %). Por el contrario, la clase 1 (37,46 %) dobla a la clase 2 (18,24 %) en el número de franquiciadores que componen el sector servicios.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados de nuestra investigación utilizando la regresión de clases latentes (RCL) son sensiblemente diferentes a los obtenidos utilizando otras metodologías especialmente en lo que hace referencia a los grupos o tipos de franquiciadores. Frente a lo que nos dice la literatura precedente de que existen cinco tipos o grupos de franquiciadores, nosotros obtenemos dos grupos o clases latentes que consideramos como más lógicos y coherentes con el sistema de franquicia.

La Clase 1 compuesto por franquiciadores que utilizan en la práctica únicamente unidades franquiciadas (en un porcentaje superior al 93 %) y, por consiguiente, su perfil viene identificado por la utilización de la estrategia

monocanal en más de un 75 % de sus integrantes. Otra característica del perfil de esta clase es la abundancia y, por tanto, la preferencia de franquiciadores de servicios.

Tres son las variables que la RCL ha indicado como significativas para explicar la proporción de unidades franquiciadas. Una de ellas, el crecimiento de las unidades totales, es coherentes con las hipótesis propuesta. En este sentido, como propone la teoría de escasez de recursos, a mayor crecimiento de las unidades de una cadena de franquicia mayor probabilidad de que una nueva unidad sea franquiciada.

Para las otras dos variables, canon de entrada y crecimiento de las ventas totales, se ha encontrado una relación contraria a la inicialmente planteada. Respecto al canon de entrada, el empleo de la franquicia se ve favorecido cuando el canon es bajo. Esto puede ser debido a la mayor demanda de empresas para adherirse al sistema de franquicia, pues un canon alto supone una alta inversión y una mayor dificultad para conseguir franquiciados (Díez y otros, 2005).

Por otra parte, un mayor crecimiento de las ventas implica menor probabilidad de que la nueva unidad sea en franquicia y mayor que sea propia. En este caso, el sentido de la variable es opuesto a la hipótesis propuesta cosa que ha sucedido en otras investigaciones (Alon, 2001), como hemos puesto de manifiesto anteriormente. No obstante, para tratar de obtener la explicación de este hecho procedemos a realizar un estudio de mayor profundidad para esta variable con los datos de la muestra referidos a los años 2003 y 2004. La tabla 7 resume el análisis realizado.

Tabla 7. Ventas del sistema de franquicia español (muestra 147 empresas para 2003 y 138 en 2004).

	2003	2004	Incremento
Ventas unidades propias (€)	101.356.007	110.915.454	9,43 %
Ventas unidades franquiciadas (€)	55.375.902	61.316.066	10,72 %
Franquicias en las que las ventas por unidad propia es superior a la franquiciada	68 %	69 %	
Franquicias en las que las ventas por unidad franquiciada es superior a la propia	26 %	25 %	
Franquicias en las que las ventas por unidad propia es igual a la franquiciada	6 %	6 %	

Fuente: Elaboración propia a partir del Ranking de Ventas (2005)

Observamos que la explicación a esta hipótesis contradictoria, tiene un claro reflejo en la realidad de la franquicia en el sistema español. A pesar de que las unidades propias frente a las franquiciadas están en una relación 1 a 3, las ventas de las unidades propias superan en más del 50 % a las unidades franquiciadas. En el 2004 en el 69 % de las franquicias las ventas de las unidades propias eran superiores a las franquiciadas. Otras condiciones que pueden explicar los resultados son los siguientes: el período de crecimiento utilizado es el año, lo que puede ser considerado como inadecuado por ser un periodo temporal muy reducido. Por otra parte la hipótesis propuesta, se ve favorecida para altos crecimientos y/o crecimientos en los primeros años de expansión de la franquicia. Condiciones que no se dan en nuestra muestra, ya que el crecimiento de ventas en ese período (aproximadamente del 10 %) no es alto y la muestra utilizada es de los franquiciadores de mayores ventas lo que indica que la mayoría no están en los comienzos de la franquicia sino todo lo contrario. No obstante, es consecuente con la hipótesis el hecho de que el crecimiento de las ventas de las unidades franquiciadas (10,72 %) sea superior al de las unidades propias (9,43 %).

La Clase 2 está compuesta preferentemente por franquicias que utilizan conjuntamente unidades propias y franquiciadas (aproximadamente al 50 %). Por tanto, el perfil de esta clase es la utilización de la estrategia dual

en más de un 89 % de sus elementos. Otra característica del perfil de esta clase es la abundancia y, por tanto, la preferencia de franquiciadores de hostelería-restauración.

Cinco son las variables que la RCL ha indicado como significativas para explicar la proporción de unidades franquiciadas. Tres de ellas, unidades totales, empleados por establecimiento y ventas por unidad son coherentes con las hipótesis propuestas. Por tanto, en esta clase, el menor tamaño medido a través del número de unidades en la cadena, un alto número de empleados y las altas ventas por establecimiento favorecen la utilización de la franquicia. Las otras dos variables que explican esta segunda clase latente indican que la proporción de unidades franquiciadas se ve favorecida por unas altas ventas de la cadena y un bajo crecimiento de las unidades de la cadena. Estas dos últimas variables no son coherentes con las hipótesis propuestas. No obstante, la relación positiva entre ventas y mayor utilización de la franquicia puede ser justificada dado que el coeficiente de regresión para esta variable es prácticamente nulo como vemos en la tabla 4. Los resultados obtenidos revelan que un mayor crecimiento del número de unidades totales lleva aparejado una menor utilización de unidades franquiciadas, tal y como propone la teoría del ciclo de vida de la franquicia. Esta teoría siguiendo los principios de la teoría de escasez de recursos pone de manifiesto que si bien en los comienzos, dada la escasez de recursos, la cadena crece a través de unidades franquiciadas, con el transcurso del tiempo, una vez que se adquiere un tamaño y se dispone de mayores recursos la tendencia es hacia una mayor utilización de unidades propias y la reconversión de las franquiciadas en propias. Esto es coherente con la clase latente considerada y las franquicias que componen la muestra que utilizamos en nuestra investigación. Por una parte, los integrantes de la clase 2 siguen una estrategia dual, es decir, utilización conjunta de unidades propias y franquiciadas y, por otra parte, las franquicias de la muestra son las de mayor facturación y, por tanto, disfrutan de una experiencia o antigüedad en el mercado.

## 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

### 6.1. Conclusiones

Las principales conclusiones que se desprenden de nuestro trabajo son las siguientes

- a) Predominio en el sistema de franquicia español de las unidades franquiciadas frente a las propias, 71 a 29 %, respectivamente.
- b) Los sectores clásicos de las franquicias y de mayor evolución actualmente son fundamentalmente hostelería-restauración y servicios, en las que predomina de forma notoria las unidades franquiciadas frente a las unidades propias.
- c) El sector del comercio minorista en la franquicia se encuentra en franco descenso. El principal responsable de este hecho es el sector del *gran consumo*, pionero de la franquicia. En este sector, hay tendencia clara en muchas cadenas a utilizar otros formatos, más o menos próximos pero no tan formalizadas como la franquicia, como son cadenas voluntarias, contratos de aprovisionamiento, etc.
- d) La utilización de la regresión de clases latentes a la hora de establecer grupos y la explicación de los mismos supone, a nuestro entender, una innovación que constituye una de las principales aportaciones de nuestro trabajo.
- e) Los resultados obtenidos utilizando la RCL consideramos que son muy ilustrativos y difieren sensiblemente a los obtenidos utilizando otras metodologías.

f) Nuestro trabajo indica claramente la existencia de una primera clase latente formada básicamente por los franquiciadores que siguen la estrategia de crecimiento basada en unidades franquiciadas y una segunda clase latente cuya estrategia es dual, utilizando unidades propias y franquiciadas.

g) Los resultados obtenidos tienen importantes implicaciones sobre las investigaciones hechas en el sector de la franquicia. Si la mayor parte de las investigaciones en este campo parten del hecho de que la franquicia es un sistema dual y hemos visto que esto no es así, las investigaciones realizadas tienen un punto de partida erróneo que merma considerablemente la relevancia de los resultados obtenidos. Creemos que esta consideración es otra de las principales aportaciones de nuestro trabajo.

## 6.2. Futuras líneas de investigación

Para posteriores investigaciones, proponemos separar entre franquicias que utilicen la estrategia solo franquicia frente a las que sigan la estrategia dual. Igualmente, frente a la dualidad como hipótesis de partida, consideramos más acertada la estrategia monocanal frente a la estrategia dual (o incluso multicanal). Esta es otra de las posibles deficiencias que encontramos en las investigaciones sobre franquicia, la consideración de dos alternativas exclusivamente: unidades propias frente a franquiciadas (integración frente a comercio asociado). A nuestro entender, esta forma de operar es limitada ya que las muchas cadenas de franquicia utilizan además de unidades propias y franquiciadas, otros canales de comercio asociado (cadenas voluntarias, concesionarios, contratos de distribución) y de comercio integrado (grandes almacenes, hipermercados, supermercados).

## 6.3. Limitaciones

Una de las limitaciones de nuestra investigación, aunque también presenta ventajas como hemos puesto de manifiesto en el transcurso de nuestro trabajo, hace referencia a la muestra utilizada. La muestra utilizada está compuesta por las empresas de mayor facturación en España y aunque algunos estadísticos son muy similares a los de la totalidad del sistema de franquicia español, no pueden extenderse las conclusiones fuera de las empresas de mayores de ventas.

Otras de las limitaciones de nuestro estudio, es la utilización únicamente de datos secundarios disponibles. Sería muy interesante para una mayor calidad de la investigación incluir datos primarios obtenidos directamente de los franquiciadores a través de un cuestionario.

## BIBLIOGRAFIA

- ALON, I. (2001): "The use of franchising by U.S.-based retailers", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, nº 9, pp. 111-122.
- ALON, I. (2004): "Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets", *Journal of Macromarketing*, Vol. 21, nº 2, December, pp. 156-167.
- ANDERSON, E.E. (1984): "The Growth and Performance of Franchise Systems Company Versus Franchise Ownership". *Journal of Economics and Business*, 36, pp. 421-431.
- BRADACH, J.L. (1998): "Franchise organizations", Boston, M.A. Harvard Business School Press.
- BRICKLEY, J.A., y DARK, F.H. (1987): "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420.
- BRICKLEY, J.A. DARK, F.H. y WEISBACH, M.S. (1991): "An Agency Perspective on Franchising", *Financial Management*, Vol. 20, pp. 27-35.
- CALDERON, E. (1998): "Los Costes de la Agencia en los Canales de Distribución: la Franquicia", Tesis doctoral, Universidad de Burgos. pp. 200-206.

- CALDERON, E. (2000): "Los Costes de Supervisión y la Decisión de Franquiciar: El Caso del Sector Servicios", Futuro e Perspectivas, X Jornadas Luso Españolas de Gestao, Vilamoura, 2-4, Febrero, pp. 315-326.
- CALDERON, E. (2002): "Factores Determinantes de la Decisión de Franquiciar en las Enseñas Españolas", *Revista CEDE*, nº 11, pp. 105-125.
- CARNEY, M. y GEDAJLOVIC, E. (1991): "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations", *Strategic Management Journal*, Nov. Vol. 12, 8, pp. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G.J. y JUSTIS, R.T. (2002): "Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 (2), pp. 98-108.
- CASTROGIOVANNI, G.J., BENNETT, N. y COMBS, J.G. "Franchisor types: Reexamination and clarification", *Journal of Small Business Management*, Jan 1995, 33, 1, pp. 45-55.
- CASTROGIOVANNI, G.J., COMBS, J.G. y JUSTIS, R.T. (2006): "Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks", *Journal of Small business Management*, Jan, 44(1), pp. 27-44.
- CAVES, R.E. y MURPHY II, W.F. (1976): "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, 42, pp. 572-586.
- COMBS, J.G. y CASTROGIOVANNI, G.J. (1994): "Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership", *Journal of Small Business Management*, Apr, Vol. 32, Issue 2, pp. 37-48.
- COMBS, J.G. y KETCHEN, D.J. (1999): "Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 2, pp. 196-207.
- COMBS, J.G. y KETCHEN, D.J. (2003): "Why Do Firms Use Franchising As an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis", *Journal of Management*, 29, pp. 443-465.
- COMBS, J.G.; KETCHEN, D.J. y HOOVER, V.L. (2004): "A Strategic Groups Approach to the Franchising-performance Relationship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, nº 6, pp. 877-897.
- DESARBO, W.S. y Wedel, M. (1994): "A Review of Recent Developments in Latent Clase Regression Models." In *Advanced Methods of Marketing Research*, R.P. Bagozzi, ed. Cambridge: Basil Blackwell, pp. 352-388.
- DESARBO, W.S., KAMEL, J. y INDRAJIT, S. (2001): "Customer Valor Analysis in a Heterogeneous Market", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (9), pp. 845.
- DÍEZ, E.C. y GALÁN, J.L. (1989): "El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales", *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, nº 30, pp. 31-42.
- DÍEZ, E.C., NAVARRO, A. y RONDÁN, F.J. (2005): "Strategic Groups in the Spanish Franchising System", en "Simultaneidad decisional y multifocalidad empresarial", Ed. González y Terceño. Oleiros (A Coruña), pp. 257-270.
- DNES, A. (1996): "The Economic Analysis of Franchise Contracts", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 15, pp. 297-324
- ELANGO, B. y FRIED, V.H. (1997): "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, July. Vol 35, nº 3, págs. 68-81.
- FALBÉ, C.M., DANDRIDGE, T.C. y KUMAR, A. (1999): "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising", *Journal of Business Venturing*, Vol. 4. Issue. 1, pp. 125-140.
- HUNT, S.D. (1973): "The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains", *Journal of Retailing*, 49 (2), pp. 3-12.
- INABA, F.S. (1980): "Franchising: Monopoly by Contract", *Southern Economic Journal*, 47 (July), pp. 65-72.
- KAMAKURA, W.A. y WEDEL, M. (1995): "Life-Style Segmentation with Tailoring Interviewing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (3), pp. 308-317.
- KLEIN, B., CRAWFORD, R.G. y ALCHIAN, A.A. (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, Issue 2, October, pp. 297-326.
- KRUEGER, A.B. (1991): "Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry", *Quarterly Journal of Economics*, 106, pp. 75-101.
- LAFONTAINE, F. (1992): "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *RAND Journal of Economics*, Vol. 23, nº 2, Summer, pp. 263-283.
- LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P.J. (1994): "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, Vol. 70, pp. 97-113.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (1996): "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", National Bureau of Economic Research Working Paper, no. 5585. National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- LAFONTAINE, F. y SLADE, M.E. (1997): "Retail Contracting : Theory and Practice", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 45 (1), pp. 1-25.

- LÓPEZ, M.B. y VENTURA, J. (2002): "Integración Vertical y Costes de Aparición de la Franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, nº 4, pp. 55-74.
- MARIZ, R.M., GARCÍA, M.T. y CALVO, N. (2004): "El Crecimiento de las Cadenas de Franquicias: Un Análisis desde el Enfoque de la Teoría de la Agencia", XVIII Congreso anual AEDEM, Orense.
- MARTIN, R.E., (1988): "Franchising and Risk Management", *American Economic Review*, Vol. 78 (5), pp. 954-968.
- MATHEWSON, G. y R. WINTER (1985): "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Political Economics*, 28, pp. 503-26.
- MINKLER, A. y PARK, T. (1994): "Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising", *Review of Industrial Organization*, 9, pp. 409-423.
- MORO, M.A. (2002): "Teorías Que Justifican el Uso de la Franquicia: Contraste Empírico", *Revista de Economía y Empresa*, nº 46, Vol. XVII, 2ª época, 3er. cuatrimestre.
- NORTON, S.W. (1988-a): "Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 105-114.
- NORTON, S.W. (1988-b): "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business*, 16 (2), pp. 197-218.
- NORTON, S.W. (1995): "Is Franchising a Capital Structure Issue?", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, pp. 75-101.
- OXENFELDT, A.R. y KELLY, A.O. (1969): "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly Owned Chains?", *Journal of Retailing*, 44 (4), pp. 69-83.
- Revista "En Franquicia" (2005): "Ranking de Ventas 211 Marcas", Octubre, pp. 18-45.
- RUBIN, P.H. (1978): "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 223-233.
- SHANE, S. (1996): "Why Franchise Companies Expand Overseas", *Journal of Business Venturing*, 11 (2), pp. 73-88.
- SHANE, S. y SPELL, C. (1997): "Enhancing New Franchisor Survival: A Model and Empirical Test", Proceedings of the International Society of Franchising, Minneapolis, MN: University of St. Thomas Institute for Franchise Management, March.
- SWARTZ, L.N. (2001): "Franchising Successfully Circles the Globe" in *International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America*. Eds. D. Welsh and I. Alon. Chicago: CCH, Inc., 43-61.
- THOMAS, W.L., O'HARA, M.J. y MUSGRAVE, F.W. (1990): "The Effects of Ownership and Investment on the Performance of Franchise Systems," *American Economist*, 34 (1), pp. 54-61.
- VERMUNT, J.K. y MAGIDSON, J. (2003): "Latent Gold User's Guide". Statistical Innovations Inc.
- WEINSTEIN, A. (2006): "A strategic framework for defining and segmenting markets", *Journal of Strategic Marketing*, , 14 (June), pp. 115-127.
- WELSH, D. y ALON, I. (2004): "Franchising around the World in Developer economies: A historical perspective", United States of Association for Small Business and Entrepreneurship, Conference Paper in Proceedings, Business/Management, 103-410-535.
- WELSH, D., ALON, I. y FALBE, C. (2006): "An examination of International Retail Franchising in Emerging Markets", *Journal of Small Business Management*, Jan., Vol. 44, nº 1, pp. 130-150.