

La forma plural de la franquicia española: estructura y evolución¹

Vanesa Solís Rodríguez* • Manuel González Díaz**

*Universidad de León • **Universidad de Oviedo

RECIBIDO: 29 de julio de 2006

ACEPTADO: 19 de enero de 2008

Resumen: Este artículo analiza la organización de las cadenas de franquicia españolas utilizando un panel de empresas para el período 1996-2002. Nuestros resultados muestran que la propensión a franquiciar es mayor cuanto más importantes son los costes de control y de falta de esfuerzo del responsable del establecimiento y más habitual es la clientela. Sin embargo, no hemos obtenido evidencia sobre la relevancia del esfuerzo del franquiciador. Por otra parte, también hemos contrastado que, a largo plazo, el porcentaje de uso de la franquicia crece inicialmente a medida que aumenta la experiencia de la cadena, para posteriormente estabilizarse en torno al 70%, porcentaje inferior a EEUU o Francia. Esto parece indicar el elevado potencial de desarrollo de la franquicia en España.

Palabras clave: Franquicia / Estructura de propiedad / Evolución.

The Plural Form of Spanish Franchising: Structure and Evolution

Abstract: This article analyses the organization of Spanish franchise chains using a panel data set from 1996 to 2002. Our results show that franchising is more likely when the monitoring costs are high, the agent's effort is critical and the business keeps regular customers. However, our results do not support the importance of franchisor's effort. On the other hand, we observe in the long run that the use of franchising grows as the franchisor gains experience until reaching a constant percent of franchised outlets (70%). This percentage is lower than in EEUU or France, which could be understood as a clue of the potential development of franchising in Spain.

Key Words: Franchising / Ownership structure / Evolution.

INTRODUCCIÓN

Ya sea por su naturaleza híbrida entre empresa y mercado (Rubin, 1978), por ser un ejemplo paradigmático del concepto de empresa como nexo de contratos (Jensen y Meckling, 1976) o, simplemente, por su éxito empresarial², el caso es que una de las cuestiones más controvertidas en organización de empresas es por qué se utiliza la franquicia³. La explicación más aceptada acerca de su éxito es que al convertir al responsable (o gerente) de un establecimiento en un "empresario" retribuido con la renta residual se alinean mejor sus intereses con los de la cadena, atenuando los problemas de control e incentivos que suelen surgir en esta relación⁴. En base a este argumento de agencia, debería, por tanto, tenderse a franquiciar el mayor número posible de establecimientos porque mejor será el sistema de incentivos.

Sin embargo, en la práctica no se observa que las cadenas franquicien todos sus establecimientos. Por el contrario, se detecta lo que se ha dado en llamar la *forma plural* (Bradach y Eccles, 1989; Bradach, 1997), que consiste en el mantenimiento simultáneo de establecimientos propios, *governados* jerárquica o empresarialmente, y franquiciados, gobernados a través de acuerdos

en el mercado⁵. Es lógico pensar, por tanto, que existan otras razones que contrarresten el argumento de agencia precedente. Una de estas causas radica en el riesgo de oportunismo por parte del franquiciador. Así, los franquiciados esperan de los franquiciadores que desarrollen la marca que les han alquilado, que actualicen productos y diseños, que les proporcionen formación y asistencia, etc. Como todas estas actividades son costosas para el franquiciador, sus intereses estarán mejor alineados con los de los franquiciados si mantienen un número razonable de establecimientos en propiedad⁶. Un segundo argumento radica en que los establecimientos propios cumplen un papel informativo (Bradach, 1997), sirviendo de referencia para la uniformidad de la cadena, de campo de pruebas para el desarrollo de estándares o nuevos productos, etc. La resultante de todas estas fuerzas es una forma plural (o combinación de propiedad y franquicia) eficiente para la cadena por no existir ninguna combinación que mejore dicha solución.

Sin embargo, también cabe plantearse si esta combinación presenta algún tipo de comportamiento dinámico. Así, es posible que el óptimo de cada cadena cambie con el paso del tiempo. De hecho, se ha argumentado que los franquicia-

dores recurren a los franquiciados cuando tienen dificultades para acceder a determinados recursos, especialmente capitales y directivos⁷. Por tanto, es posible que a medida que la cadena vaya madurando y adquiriendo experiencia y, por tanto, reduciéndose esas dificultades, la propensión a franquiciar cambie.

El objetivo de este artículo es, en consecuencia, analizar, desde una perspectiva de agencia, la forma plural que las cadenas españolas consideran óptima, así como su evolución desde 1996 hasta 2002. Para ello, serán analizados, primero, los diferentes factores que juegan un papel relevante en la propensión de las empresas a franquiciar o a integrar establecimientos para, posteriormente, estudiar la evolución de la proporción de establecimientos propios y franquiciados a medida que la cadena madura y gana experiencia.

Consideramos que este trabajo contribuye a un mejor conocimiento de las franquicias por un doble motivo. En primer lugar, la mayor parte de los estudios sobre cadenas de franquicias toman como muestra cadenas norteamericanas, con lo que es interesante determinar si las regularidades detectadas en dicho mercado se mantienen para el caso español o si, por el contrario, existen diferencias. Hasta la fecha, pocos trabajos han analizado la propensión franquiciadora de las cadenas españolas, siendo todos ellos de corte transversal, lo que imposibilita el control de la heterogeneidad inobservable⁸. En segundo lugar, y quizá más importante, con este trabajo también pretendemos entender el comportamiento dinámico de las cadenas de franquicia. Hasta donde alcanza nuestro conocimiento, sólo existen tres trabajos en la literatura que incorporen esta perspectiva: el de Minkler y Park (1994) y el de Lafontaine y Shaw (2005), para cadenas norteamericanas, y el de Pénard, Raynaud y Saussier (2003), centrado en el mercado francés. Al ser nuestro estudio directamente comparable con éstos, podemos comparar la evolución de la franquicia en tres entornos institucionales muy distintos (US, Francia y España), destacando que observamos que, a igual antigüedad de la cadena, las enseñas españolas tienden a utilizar menos la franquicia.

El resto del artículo se organiza como sigue. En la segunda sección efectuamos una revisión

teórica, centrándonos en las potenciales ventajas de la franquicia frente a la integración vertical y en el análisis de los factores determinantes de la propensión franquiciadora de las cadenas y su evolución a medida que las cadenas van madurando y, por tanto, ganando experiencia. En la tercera sección se describe el proceso de obtención de datos, las fuentes de información utilizadas y el modelo econométrico empleado. Finalmente, los resultados y conclusiones del trabajo son recogidas, respectivamente, en las secciones cuarta y quinta.

REVISIÓN TEÓRICA

La franquicia es una forma organizativa híbrida por la cual una empresa, la franquiciadora, cede a otra, la franquiciada, el derecho a utilizar una marca o fórmula comercial de reconocido prestigio en unas determinadas condiciones y a cambio de una contraprestación financiera⁹.

La explicación más aceptada sobre su aparición es que soluciona el problema de agencia entre la cadena y los responsables de cada establecimiento. Este problema consiste en que cuando propietario y directivo no coinciden en la misma persona, el último puede perseguir sus propios intereses en lugar de los del principal a quien representa (escaqueo en el esfuerzo, emplear el coche de la compañía para uso particular, etc.). El motivo de este comportamiento es que no carga con todos los costes derivados del mismo, especialmente cuando su salario es fijo. Por tanto, se generará un coste de agencia como consecuencia de los conflictos de incentivos existentes entre esos directivos y la propia compañía (Rubin, 1978; Brickley, Dark y Weisbach, 1991). Al convertir al responsable de un establecimiento en franquiciado, otorgándole los derechos residuales de su establecimiento (por ejemplo, la renta residual), los intereses de las partes quedan mucho mejor alineados (Brickley y Dark, 1987; Lafontaine, 1992; Garg, Rasheed y Priem, 2005). En consecuencia, podríamos concluir que cuanto mayor es el número de establecimientos franquiciados, menores son los problemas de control y motivación de los responsables de los establecimientos y, por tanto, más eficiente es la organización.

Sin embargo, en la práctica, lo que se observa es que las cadenas de franquicia combinan el uso de establecimientos propios y franquiciados, lo que se ha denominado *forma plural* (Bradach y Eccles, 1989; Bradach, 1997). El motivo del uso de esta forma plural es que, si bien la franquicia permite solucionar este problema de agencia, también tiene su propio conjunto de costes potenciales, los cuales pueden hacer que la franquicia no sea la forma deseada en una determinada situación (Rubin, 1978; Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

La solución a estos problemas viene dada por integrar ciertos establecimientos, lo que conduce a una determinada combinación de establecimientos propios y franquiciados. Al mantener determinados establecimientos en propiedad de la cadena y franquiciar otros, el sistema de franquicias consigue lograr una eficiencia que, de otra manera, le resultaría imposible, es decir, obtiene sinergias (Bradach, 1997). Los establecimientos propios permiten mantener la uniformidad dentro de la cadena y asegurar el cumplimiento de los estándares. Lograr la uniformidad es algo fundamental, puesto que los clientes quieren tener certidumbre acerca del servicio que van a recibir (Klein y Saft, 1985; Rubin, 1990). Por su parte, los establecimientos franquiciados, además de proveer a la cadena con capital financiero, informativo y directivo (Oxenfeldt y Kelly, 1969), poseen la motivación y la autonomía necesaria para desarrollar nuevas ideas, lo que permite una continua adaptación a los cambios del entorno. Por lo tanto, el problema es determinar qué combinación de propiedad y franquicia es la óptima, para lograr la motivación deseada de los agentes, manteniendo el control de la organización.

MOTIVACIÓN Y CONTROL

Este factor está relacionado con los incentivos que genera el contrato de franquicia. En base a este argumento, la franquicia surge para alinear los intereses de las dos partes, el propietario y el responsable del establecimiento, disminuyendo, de esta manera, los problemas de control. Dicho de otra manera, el reemplazamiento de los directivos por franquiciados permite aminorar los

problemas de riesgo moral de la relación (Caves y Murphy, 1976; Rubin 1978). Estos últimos, al ser los propietarios, están arriesgando tanto los frutos de su trabajo como su patrimonio, siendo compensados con los derechos residuales de ese establecimiento que poseen (Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991)¹⁰. En consecuencia, tendrán menos incentivos a comportarse de forma oportunista que los anteriores. De esto se podría concluir que una de las diferencias existentes entre los establecimientos propios y los franquiciados radica en que los primeros necesitan más control que los segundos (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988; Shane, 1996). Por lo tanto, lo que cabría esperar es que cuanto mayor sea el coste de controlar a los responsables de los establecimientos más se empleará la franquicia o, dicho de otra manera, que los establecimientos propios serán ubicados en aquellos lugares donde los costes de control sean bajos, mientras que los establecimientos franquiciados serán observados donde el coste de controlar los establecimientos sea mayor (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988; Minkler, 1990; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992, 1995). En definitiva, se podría establecer la siguiente hipótesis:

- H_1 : *Cuanto mayor sea el coste de controlar a los responsables de los establecimientos mayor será la propensión a franquiciar.*

La tabla 1 recoge los estudios que han analizado esta relación, pudiéndose observar que la inmensa mayoría utilizan la dispersión geográfica como medida¹¹. En base a ella, los establecimientos propios serán localizados cerca de la sede central, mientras que los franquiciados se ubicarán en los lugares más alejados. La evidencia empírica respalda todo lo señalado¹².

Otra de las diferencias entre los establecimientos propios y franquiciados es que los incentivos de los franquiciados son mucho más fuertes que los de los gerentes de los establecimientos propios (Lewin-Solomons, 1998; Perales y Vázquez, 2003). Esto es debido a que, al ser los propietarios de los establecimientos que dirigen, tendrán una mayor preocupación por maximizar la renta residual (Caves y Murphy,

Tabla 1.- Efecto de la magnitud de los costes de control sobre la propensión a franquiciar

AUTOR / ES	AÑO	DATOS	MEDIDA	% DE FRANQUICIADOS
Brickley y Dark	1987	Empresas de diversos sectores	Distancia a los centros de control más próximos del franquiciador	+ *
Norton	1988	Restaurantes y hoteles por estado y sector	Proporción de la población de cada estado que reside en zonas rurales	+ *
Minkler	1990	Restaurantes de la cadena Taco Bell en California y Nevada	1. Distancia a los centros de control más próximos del franquiciador 2. Densidad de establecimientos: centros de la misma cadena en un radio de 5 millas	+ * (+)
Brickley, Dark y Weisbach	1991	1. Datos sectoriales a nivel estatal 2. Datos de establecimientos de 36 cadenas	Densidad: centros de la misma cadena por milla cuadrada Densidad: centros de la misma cadena en el condado	(- *) (- *)
Carney y Gedajlovic	1991	Empresas canadienses de diversos sectores	Densidad: proporción de los centros de cada cadena en Québec	(- *)
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	1. Número de estados en los que cada cadena está presente 2. % establecimientos en el extranjero	+ * +
Lafontaine	1995	Restaurantes de comida rápida en las áreas metropolitanas de Pittsburg y Detroit	Densidad: número de centros de la misma cadena que tienen el mismo código postal	(- *)
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Número de estados en los que está presente cada cadena	+ *
Kehoe	1996	Hoteles pertenecientes a 11 cadenas	Densidad: número de hoteles de la misma cadena en la misma ciudad	(- *)
Bercovitz	1998	Establecimientos de 20 cadenas de distribución y comida rápida	1. Millas a los centros de control más próximos del franquiciador 2. Densidad: inversa de la distancia media entre los 4 centros más próximos entre sí que pertenecen a la misma cadena	+ * (-)
López y Ventura	2002	270 centrales de franquicia operantes en España	1. Número de establecimientos en España 2. % establecimientos españoles sobre el total 3. Dummy de nacionalidad	+ + (- *)
Perales y Vázquez	2003	180 centrales de franquicia operantes en España	1. Número de Comunidades Autónomas en los que la cadena está presente 2. % establecimientos en Comunidades distintas al de la sede central 3. Variable <i>dummy</i> con valor 1 si la cadena tiene la sede central en España	+ * + * + *
Lafontaine y Shaw	2005	Cadenas de diversos sectores con más de 8 años de experiencia y 15 o más establecimientos	Número de estados en los que está presente cada cadena	+ *
Castrogiovanni, Combs y Justis	2006	439 cadenas de franquicia operantes en EEUU	% establecimientos en el extranjero	+ *

NOTA: Los paréntesis de la última columna indican que la variable empleada para estimar la importancia de los costes de controlar al responsable del establecimiento se encuentra inversamente relacionada con la magnitud de tales costes, de tal manera que es de esperar que su signo sea el opuesto al del resto de variables.

*Indica que el resultado es estadísticamente significativo a un nivel del 95% utilizando test de dos colas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Lafontaine y Slade (2001).

1976; Mathewson y Winter, 1985; Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988). Cuanto más necesario es el esfuerzo del responsable del punto de venta para el éxito del mismo más incentivos es necesario otorgarle, lo que se traduce, en función de lo anterior, en que mayor será el uso de establecimientos franquiciados¹³. Por lo tanto, podemos establecer la siguiente hipótesis:

• H_2 : *Cuanto mayor sea la importancia del esfuerzo del responsable del establecimiento mayor será la propensión a franquiciar.*

Son varios los trabajos que han estudiado este fenómeno, los cuales aparecen recogidos en la tabla 2. En los mismos, han sido utilizadas como medida del esfuerzo diferentes *proxies*, como,

Tabla 2.- Efecto de la importancia del esfuerzo del responsable del establecimiento sobre la propensión a franquiciar

AUTOR / ES	AÑO	DATOS	MEDIDA	% DE FRANQUICIADOS
Caves y Murphy	1976	Datos sectoriales	Variable <i>dummy</i> "servicio personalizado"	+ *
Norton	1988	Restaurantes y hoteles por estado y sector	Empleados/Ventas	+ *
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	1. (Ventas medias de cada establecimiento – Valor medio de los <i>inputs</i> adquiridos por el establecimiento a los franquiciadores) / Ventas medias de cada establecimiento 2. Requisito de experiencia previa del franquiciado	+ –
Shepard	1993	Estaciones de servicio en Massachusetts	Autoservicio	+
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Valor de los bienes de capital / Costes laborales	(– *)
Slade	1996	Estaciones de servicio en Vancouver	Autoservicio	+ *
Bercovitz	1998	Establecimientos individuales pertenecientes a 20 cadenas de comida rápida y de distribución	Inputs discrecionales = (Costes – valor de los <i>inputs</i> del franquiciador) / Costes	+ *
López y Ventura	2002	270 centrales de franquicia operantes en España	1. Valor añadido medio por empleado en la industria 2. Inversión inicial	+ –
Perales y Vázquez	2003	180 centrales de franquicia operantes en España	1. Empleados / Ventas 2. Variable <i>dummy</i> con valor 1 si la cadena tiene componente importante de auto-servicio	+ * + *

NOTA: Los paréntesis de la última columna indican que la variable empleada para estimar la importancia del esfuerzo del responsable del establecimiento se encuentra inversamente relacionada con la magnitud de tal esfuerzo, de tal manera que es de esperar que su signo sea el contrario al del resto de variables.
* Indica que el resultado es estadísticamente significativo a un nivel del 95% utilizando test de dos colas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Lafontaine y Slade (2001).

por ejemplo, la facturación por empleado o la experiencia previa en el sector. En todos los casos, se ha obtenido soporte empírico para el mismo.

No obstante, el propio contrato de franquicia también genera problemas. La retribución del franquiciado con la renta residual genera incentivos de elevada potencia que le pueden llevar a tratar de maximizar sus propios resultados, aún a costa de los resultados de toda la cadena, por ejemplo, ofreciendo productos de una menor calidad. El motivo de este comportamiento es que el coste del mismo no va a ser soportado única y exclusivamente por él, sino que, mayoritariamente, va a ser soportado por el resto de las unidades de la cadena, en términos de pérdida de clientes, y por el franquiciador, en términos de pérdida futura de valor de la marca¹⁴. En definitiva, estamos ante un problema de *free-rider* (oportunismo o acción colectiva) por parte del franquiciado. Este incentivo será mayor en aquellos franquiciados cuyos establecimientos no

cuenten con una clientela habitual, de tal manera que es sobre éstos sobre los que hay que ejercer un mayor control. En consecuencia, la mejor solución será que estos establecimientos sean propios, mientras que aquellos que cuenten con una clientela habitual sean franquiciados. Además, la probabilidad de encontrarnos con una clientela habitual es mayor en las zonas rurales y en los pequeños núcleos urbanos, mientras que en las grandes áreas hay una mayor rotación de la clientela. Por lo tanto, se reforzaría la tendencia a franquiciar aquellos establecimientos que se encuentran ubicados en los lugares más alejados de la sede central (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988; Brickley, Dark y Weisbach, 1991). En definitiva, se podría establecer la siguiente hipótesis:

- *H₃: Cuanto más habitual sea la clientela del negocio en cuestión mayor será la propensión a franquiciar.*

En la tabla 3 se recogen los trabajos que analizan el efecto de esta variable sobre la propensión a franquiciar, encontrándonos con la existencia de resultados dispares.

Por otra parte, también podemos encontrarlos con problemas de escaqueo o *free rider* por parte del franquiciador (Rubin, 1978; Lal, 1990; Lafontaine, 1992). El éxito de una red de franquicias depende fundamentalmente del franquiciador, puesto que es el que proporciona imagen de marca y se encarga de que el valor de la misma se mantenga y aumente con el paso del tiempo (Perales y Vázquez, 2003). Para ello, centraliza las acciones promocionales de sus productos y/o servicios, actualiza los conocimientos necesarios para la gestión del negocio (López y Ventura, 2002) y forma, entrena y asiste a los establecimientos con el fin de mantener la uniformidad en la cadena. Sin embargo, el franquiciador no se beneficia totalmente de su esfuerzo al haber cedido un determinado porcentaje de establecimientos en franquicia. Asume, por tanto, la totalidad de los costes y sólo una parte de los resultados. Esto puede llevarle a un desentendimiento de sus obligaciones, tratando de obtener el máximo beneficio a corto plazo a través de los royalties y cánones cobrados a los franquiciados y dejando que la cadena y la marca pierdan totalmente su valor. Desde el punto de vista de un franquiciado, este es un importan-

te problema puesto que, si esa situación pasase, también él perdería buena parte de su inversión.

Una forma de solucionar esta situación es que la mayor parte de los establecimientos de la cadena sean propiedad del franquiciador. De esta manera, sí que tendrá incentivos a llevar a cabo las tareas mencionadas anteriormente puesto que es el principal beneficiario de sus actuaciones. En consecuencia, cuanto mayor sea la importancia del esfuerzo del franquiciador para el éxito de la cadena, más garantías se ofrecerán a los potenciales franquiciados, y en general a toda la red, si existe un porcentaje de establecimientos integrados relevante. Por lo tanto, podemos establecer la siguiente hipótesis:

- *H₄: Cuanto mas importante sea la importancia del esfuerzo del franquiciador menor será la propensión a franquiciar.*

Las principales investigaciones que han sido realizadas al respecto, las cuales son recogidas en la tabla 4, respaldan lo señalado, habiendo medido la magnitud de este esfuerzo a través del valor de la marca. Para ello, han sido utilizadas diferentes *proxies*, siendo las más empleadas el tamaño de la cadena, su antigüedad y la formación proporcionada por el franquiciador a sus franquiciados.

Tabla 3.- Efecto del tipo de clientela sobre la propensión a franquiciar

AUTOR / ES	AÑO	DATOS	MEDIDA	% DE FRANQUICIADOS
Brickley y Dark	1987	1. Empresas de diversos sectores 2. Establecimientos de 36 cadenas de diversos sectores	División de la muestra en 2 grupos: <i>non-repeat group</i> y <i>repeat group</i> Variable <i>dummy</i> en cuanto a las carreteras principales	- * + *
Norton	1988	Restaurantes y hoteles por estado y sector	Turismo: viajes familiares en el estado	+ *
Brickley, Dark y Weisbach	1991	1. Datos sectoriales a nivel estatal 2. Datos de establecimientos de 36 cadenas	Variable <i>dummy</i> con valor 1 para industrias con clientela no habitual Variable <i>dummy</i> con valor 1 para industrias con clientela habitual	- * +
Minkler	1994	Restaurantes de la cadena Taco Bell en California y Nevada	Variable <i>dummy</i> en cuanto a las carreteras principales	-
Lafontaine	1995	Restaurantes de comida rápida en las áreas metropolitanas de Pittsburg y Detroit	Variable <i>dummy</i> en cuanto a las carreteras principales	+

*Indica que el resultado es estadísticamente significativo a un nivel del 95% utilizando test de dos colas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Lafontaine y Slade (2001).

Tabla 4.- Efecto de la importancia del esfuerzo del franquiciador sobre la propensión a franquiciar

AUTOR / ES	AÑO	DATOS	MEDIDA	% DE FRANQUICIADOS
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	1. Semanas de entrenamiento proporcionadas a los franquiciados 2. Número de puntos de venta 3. Años en el negocio antes de empezar a franquiciar / antigüedad franquiciador (% de tiempo no franquicia)	- * - * - *
Minkler y Park	1994	Empresas de diversos sectores (datos de panel)	Diferencia entre el valor de mercado del franquiciador y su valor en libros	- *
Thompson	1994	Empresas de diversos sectores	Antigüedad de la cadena	- *
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Días de entrenamiento proporcionados a los franquiciados	-
Bercovitz	1998	Establecimientos individuales pertenecientes a 20 cadenas de distribución y comida rápida	Publicidad del franquiciador	- *
Bercovitz	2000	Establecimientos individuales pertenecientes a 20 cadenas de distribución y comida rápida	Publicidad del franquiciador	- *
López y Ventura	2002	270 centrales de franquicia operantes en España	1. Antigüedad de la cadena 2. Establecimientos en España 3. Años en el negocio antes de franquiciar 4. Pago fijo 5. Dummy sectorial	- * + - - (+ *)
Perales y Vázquez	2003	180 centrales de franquicia operantes en España	1. Variable dummy en relación a publicidad del franquiciador 2. Variable dummy en relación a formación a los franquiciados 3. Número de puntos de venta 4. Antigüedad de la cadena	- - * - -
Pénard, Raynaud y Saussier	2003	Panel de datos formado por 745 franquiciadores franceses	1. Número de años en el negocio antes de franquiciar 2. Número de establecimientos en el extranjero y en propiedad 3. Número de establecimientos en Francia 4. Antigüedad de la cadena	(+ *) (+ *) (- *) (- *)
Lafontaine y Shaw	2005	Cadenas de diversos sectores con más de 8 años franquiciando y 15 o más establecimientos	1. Canon de publicidad 2. Años en el negocio antes de franquiciar 3. Gasto en publicidad 4. Entrenamiento proporcionado por el franquiciador	- * - * - * - *

NOTA: Los paréntesis de la última columna son debidos a que, en su artículo, Pénard, Raynaud y Saussier toman como variable dependiente el porcentaje de establecimientos que son propiedad de la cadena, con lo que el efecto de las variables independientes sobre el porcentaje de establecimientos franquiciados es el contrario.
* Indica que el resultado es estadísticamente significativo a un nivel del 95% utilizando test de dos colas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Lafontaine y Slade (2001).

ASPECTOS DINÁMICOS

Una vez analizados los factores estáticos determinantes de la propensión a franquiciar un establecimiento de la cadena, cabe incorporar al estudio los aspectos dinámicos, planteándonos si la proporción óptima de establecimientos propios y franquiciados de una cadena evoluciona con el paso del tiempo. Esto es especialmente importante porque el análisis estático solamente informa de la relación existente entre los diferentes factores señalados anteriormente y la propensión franquiciadora de las cadenas, pero no pue-

de indicar si las variables se mueven o no en la dirección que predice la teoría (Castrogiovanni, Combs y Justis, 2006). Podemos distinguir dos argumentos muy distintos al respecto (Lafontaine y Shaw, 2005):

a) El primero parte de que los establecimientos franquiciados son más rentables que los propios, pero que el franquiciador necesita mantener los segundos para, o bien señalar la calidad de su negocio y animar a los potenciales franqui-

ciados a unirse a la cadena (Gallini y Lutz, 1992), o bien para asegurar a los actuales franquiciados que está interesado en mantener el valor de su marca (Scott, 1995). Por lo tanto, a medida que la empresa va aumentando su experiencia y se asienta como una conocida empresa franquiciadora, la utilidad de señalar la calidad del negocio se reduce. Además, su propia marca adquiere más valor, con lo que es probable que no esté interesado en que ésta se deprecie. Por lo tanto, deberíamos esperar que el interés por los establecimientos propios decayese con el paso del tiempo. La hipótesis se podría, por tanto, formular como:

- H_{5a} : *A medida que la cadena va madurando mayor es la propensión a franquiciar.*

b) Alternativamente, se puede argumentar que los establecimientos franquiciados son preferibles porque garantizan el acceso a determinados recursos escasos como capital (Ozanne y Hunt, 1971; Caves y Murphy, 1976), habilidades directivas (Oxenfeldt y Kelly, 1969; Norton, 1988) y conocimiento local (Minkler, 1990). Dichos recursos son particularmente difíciles de obtener para cadenas jóvenes y poco asentadas en el mercado, con una reducida imagen de mar-

ca. Esto puede ser, bien porque los propietarios de dichos recursos (por ejemplo, entidades financieras) no confían demasiado en el éxito de la cadena, o bien porque el propio franquiciador no sabe exactamente cuáles son los recursos adecuados al no tener su negocio totalmente definido. A medida que la marca es más conocida y se verifica que el modelo de negocio funciona, cada vez le será más fácil obtener por sí misma los recursos necesarios, sin la necesidad de acudir a franquiciados y, por tanto, es probable que la propensión a franquiciar se reduzca. Por lo tanto, la hipótesis será contraria a la anterior:

- H_{5b} : *A medida que la cadena va madurando menor es la propensión a franquiciar.*

Si analizamos la evidencia empírica (tabla 5), nos encontramos con que la mayoría de los estudios encuentran una relación directa entre la antigüedad franquiciando y el porcentaje de establecimientos franquiciados, respaldando así el primero de los argumentos (Martin, 1988; Gallini y Lutz, 1992; Lafontaine, 1992; Scott, 1995). Ahora bien, este resultado también puede ser interpretado de otra manera: es lógico que, con el paso de los años, la cadena vaya reduciendo el porcentaje de establecimientos propiedad de la

Tabla 5.- Efecto de la antigüedad de la franquicia sobre la estructura de propiedad

AUTOR / ES	AÑO	DATOS	MEDIDA	% DE FRANQUICIADOS
Martin	1988	Panel sectorial	Relación entre % establecimientos propios y antigüedad franquiciador	Disminuye el % establ. propios a medida que la cadena va madurando
Gallini y Lutz	1992	Empresas de diversos sectores	Relación entre % establecimientos propios y antigüedad franquiciador	Disminuye el % establ. propios a medida que la cadena va madurando
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	Relación entre % establecimientos propios y antigüedad franquiciador	Disminuye el % establ. propios a medida que la cadena va madurando
Minkler y Park	1994	Empresas de diversos sectores (datos de panel)	Relación entre % establecimientos propios y antigüedad franquiciador	Disminuye el % establ. propios a medida que la cadena va madurando
Thompson	1994	Empresas de diversos sectores	Relación entre % establecimientos propios y antigüedad franquiciador	Recompra de establ. franquiciados a medida que la cadena va madurando
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Relación entre % establecimientos propios y antigüedad franquiciador	Disminuye el % establ. propios a medida que la cadena madura
Pénard, Raynaud y Saussier	2003	Panel de datos formado por 745 franquiciadores franceses	Relación entre % establecimientos propios y antigüedad franquiciador	Cae el % de establ. propios durante los 1 ^{os} 11 años y luego estabilidad
Lafontaine y Shaw	2005	Empresas de diversos sectores (datos de panel)	Relación entre % establecimientos propios y antigüedad franquiciador	Cae el % de establ. propios durante los 1 ^{os} 8 años y luego estabilidad

FUENTE: Elaboración propia.

misma, puesto que, cuando comienza a franquiciar, el 100% de sus establecimientos son propios. Lafontaine y Shaw (2005) establecen esto último, demostrando que la mayor reducción en el número de establecimientos propios se produce durante los primeros años de funcionamiento de la franquicia, mientras que, posteriormente, la proporción establecimientos propios/franquiciados va manteniéndose relativamente estable. Similares resultados obtienen Pénard, Raynaud y Saussier (2003) en su estudio del mercado francés. Esta estabilidad no se consigue de una forma pasiva, sino todo lo contrario: a medida que las cadenas van madurando, también modifican el número de establecimientos propios y franquiciados, de tal manera que, al final, la proporción siga siendo aproximadamente la misma.

METODOLOGÍA

OBTENCIÓN DE DATOS

Las hipótesis anteriores han sido contrastadas utilizando un panel de datos, en el cual se recoge la información relativa a cadenas de franquicias españolas que se encontraban operando en nuestro país dentro del periodo 1996-2002. Los datos empleados fueron obtenidos, fundamentalmente, de las Guías Profesionales de la Franquicia editadas por Tormo&Asociados, punto de partida de la base de datos, y Barbadillo&Asociados, del Anuario Español del Franchising, editado por Franchisa, y del Libro Oficial de la Franquicia en España, editado por la Asociación Española de Franquiciadores. Para ello, se partió de las guías que recogían los datos relativos a 1996 y se fueron añadiendo todas las cadenas que iban apareciendo cada año.

Toda esta información se completó con la obtenida de páginas web de los franquiciadores, memorias anuales y noticias de prensa como consecuencia de tres problemas. Primero, la falta de congruencia que fue encontrada para algunos datos al comparar la información de las diferentes guías. Segundo, a la hora de ir añadiendo los datos de las cadenas para los diferentes años, se encontraron varias cadenas que cambiaban de nombre de un año para otro. Esto planteó dudas sobre si se trataba de la misma cadena o si era

una nueva con un nombre parecido a la ya existente. Caso a caso se fueron resolviendo esas dudas con toda la información que se pudo encontrar. Por último, señalar que fueron eliminadas de la base cadenas que las guías indicaban que eran españolas y que, en realidad, no lo eran, así como aquellas cadenas que se anunciaban como franquicias y que no operaban como tal. También fueron eliminadas aquellas cadenas para las cuales sólo se disponía de información de 1 ó 2 años. Al final, y una vez depurada toda la información disponible en la base, la muestra definitiva quedó integrada por un máximo de 344 cadenas¹⁵.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO Y VARIABLES

El objetivo del trabajo es analizar la propensión de las cadenas a franquiciar sus establecimientos. Por lo tanto, estamos interesados en la decisión que toma una cadena j sobre si su establecimiento i se abre como franquicia o como establecimiento propio. Sin embargo, nosotros no observamos esta decisión individual, sino que únicamente disponemos del resultado agregado: número de establecimientos franquiciados y número de establecimientos integrados. Para nosotros todos los establecimientos de una cadena son iguales porque no podemos identificar sus características particulares, sino las comunes de toda la cadena. Por lo tanto, la variable dependiente es definida como el porcentaje de establecimientos franquiciados sobre el total de establecimientos en España.

Puesto que dicha variable sólo toma valores dentro del intervalo $[0,1]$, el modelo empleado ha sido el logit de datos agrupados, usando el programa informático LIMDEP versión 7.0. El motivo de elegir este modelo es que está especialmente diseñado para aquellas situaciones en las que se tienen poblaciones en las que se observa la proporción de individuos con una determinada característica (en este caso, franquiciado o no). Se dice que los datos son *individuales* si la medida de la variable dependiente es físicamente discreta, es decir, consistente en las respuestas individuales. Por el contrario, hablamos de datos *agrupados* cuando el modelo subyacente es discreto (en nuestro caso, el estable-

cimiento) pero la variable dependiente observada es una proporción (en nuestro caso, la proporción de establecimientos franquiciados). Dicho de otra manera, un determinado número de individuos tienen los mismos valores para las variables independientes y la variable dependiente observada es la proporción de los mismos con respuestas individuales igual a 1 (Greene, 1998a, p. 441).

Con el objetivo de determinar los estimadores más adecuados, se ha utilizado el Test de Hausman. Éste tiene como hipótesis nula la ausencia de correlación entre los efectos fijos y las variables explicativas, lo que equivale a validar el modelo de efectos aleatorios frente al modelo de efectos fijos (Greene, 1998b, p. 548). En todos los casos es rechazada la hipótesis nula, por lo que hemos elegido el modelo de efectos fijos. A nivel teórico, también parece lógico que exista cierta correlación entre el efecto fijo, al que interpretamos como el “estilo de gestión” de cada cadena, y las variables independientes, como, por ejemplo, la presencia de establecimientos en el extranjero o la población mínima. Las cadenas con un estilo de dirección más orientado a mover primero y abrir nuevos mercados es probable que tengan una presencia más internacional y fijen una población mínima inferior. En definitiva, existen razones tanto teóricas como empíricas para pensar que los efectos individuales y las variables independientes están correlacionadas y, por tanto, consideramos que el modelo más apropiado es el de efectos fijos.

Las variables independientes por las que se aproximan los factores determinantes de la propensión a franquiciar son las siguientes. En primer lugar, con el objetivo de estimar los costes de controlar a los responsables de los establecimientos, ha sido empleada la variable *EXTJ*, que es una *dummy* que toma el valor 1 en aquellos casos en los que las cadenas posean establecimientos en el extranjero y 0 en el caso contrario¹⁶. El argumento expuesto en este caso es que, como la franquicia abarata el control de un conjunto de unidades dispersas, serán las cadenas que posean establecimientos fuera del territorio español las que tendrán una mayor proporción de establecimientos franquiciados. La razón es que al tener una red más extensa y compleja, necesi-

tan acudir más a los franquiciados ante la imposibilidad de supervisar directamente a los responsables de dichos establecimientos¹⁷.

Para estimar la importancia del esfuerzo del responsable del establecimiento se ha empleado la variable *PMIN*, que es la población mínima exigida por la cadena, expresada en millones, que debe tener un determinado núcleo urbano para que un franquiciado pueda ubicar su establecimiento en dicha zona. El argumento es que serán las cadenas que ofrecen productos o servicios más especializados las que exigirán una mayor población mínima, puesto que la demanda de los mismos es escasa y tienen que amortizar la inversión realizada. Por tanto, sólo un porcentaje pequeño de la población está interesado en el producto, con lo que cada cliente es muy importante para el negocio y el responsable del establecimiento tiene que realizar un mayor esfuerzo en atraerlo y retenerlo.

Han sido empleadas dos variables para evaluar la importancia del esfuerzo del franquiciador: *EST*, que es el número total de establecimientos (en miles) que posee cada cadena en España¹⁸, y *ANTG*, que recoge el número de años que llevan las diferentes cadenas franquiciando en España¹⁹. Ambas variables reflejan indirectamente el éxito de la cadena y cómo el franquiciador, gracias a su esfuerzo, ha sabido hacer rentable su negocio y hacerlo crecer. También cabe argumentar que estas variables recogen, en última instancia, el valor de marca de la cadena, lo que sin duda también constituye un buen estimador del esfuerzo realizado por el franquiciador en el cuidado y desarrollo de su negocio.

Por último, la hipótesis sobre la clientela habitual se ha contrastado a través de la variable *CLIENT*. Ésta toma el valor 1 para aquellas industrias con clientela no habitual y 0 en caso contrario. Para hacer la distinción entre dichas industrias hemos tomado la propuesta de Caves y Murphy (1976), Brickley y Dark (1987) y Brickley, Dark y Weisbach (1991), por la que se consideran industrias con clientela no habitual las de los hoteles, restaurantes y agencias de alquiler de automóviles²⁰. El argumento es que serán las cadenas que pertenecen a sectores con clientela habitual las que presenten una mayor proporción de establecimientos franquiciados, ya

que en este tipo de negocios no es probable que el franquiciado engañe con la calidad del producto al asumir él directamente (y no el resto de la cadena) la mayor parte de los costes de este comportamiento por ser su clientela habitual. La problemática de esta variable radica en que no puede ser estimada utilizando efectos fijos al no variar con el tiempo dentro del grupo (cadena). Al emplear efectos fijos, las variables se toman en diferencias respecto al valor medio de cada grupo, con lo que se anularían. La solución que hemos adoptado consiste en calcular el porcentaje medio de establecimientos franquiciados para cada cadena y comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las cadenas que tienen clientela habitual y las que no la tienen.

Además, con el objetivo de controlar el efecto de los otros dos factores que determinan la combinación óptima de la forma plural, escasez de recursos financieros y asignación eficiente del riesgo²¹, ha sido introducida la variable *INVINI*, que es la inversión inicial, expresada en millones de euros, que debe realizar un individuo para poder abrir un establecimiento de una determinada cadena y convertirse, de esa manera, en franquiciado de la misma. Por una parte, cuanto mayor sea la inversión inicial necesaria para la apertura de un nuevo establecimiento, más dificultades encarará un empresario para obtener el dinero que necesita para poder expandir su negocio, con lo que recurrirá, con más probabilidad, a los franquiciados como mecanismo de financiación. Sin embargo, también cabe argumentarse que cuanto mayor sea el valor de la inversión inicial mayor será el riesgo al que tiene que hacer frente el responsable del establecimiento, lo que conduciría a integrar el punto de venta porque, de esa manera, se asigna la variabilidad a la parte que menos costes le supone asumirlo: el franquiciador²². Por tanto, esta misma variable recoge los dos aspectos, con lo que únicamente podremos determinar un efecto neto.

Finalmente, también ha sido introducida como variable de control la variable *SECTOR*, que es una *dummy* que toma el valor 1 para aquellas cadenas pertenecientes al sector servicios y 0 para aquellas otras pertenecientes al sector distribución. Al igual que ocurre con la variable *CLIENT*, esta variable no varía con el tiempo

dentro de cada cadena, con lo que no se puede incorporar al modelo planteado, el cual es estimado con efectos fijos. Por ello, ha sido realizado un contraste de medias con el objetivo de analizar si existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al uso de la franquicia en un sector y otro. Los estadísticos descriptivos de todas las variables aparecen recogidos en la tabla 6, recogiendo también en la misma información relativa al número de cadenas para las cuales se dispone de 3, 4, 5, 6 ó 7 años de información²³.

Tabla 6.- Estadísticos descriptivos y número de años disponibles por cadenas

VARIABLE	MEDIA	DESV. STD.	MÍN.	MÁX.	N
<i>EXTJ</i>	0,329	0,470	0,000	1,000	1686
<i>PMIN</i>	0,057	0,062	0,000	0,700	1686
<i>EST</i>	0,042	0,078	0,001	1,600	1686
<i>ANTG</i>	5,026	5,679	0,000	82,000	1686
<i>CLIENT</i>	0,169	0,375	0,000	1,000	1686
<i>INVINI</i>	0,083	0,094	0,000	1,202	1686
<i>SECTOR</i>	0,552	0,497	0,000	1,000	1686
Nº años disponibles	3	4	5	6	7
Nº cadenas	112	64	39	37	3

RESULTADOS

Los resultados obtenidos aparecen recogidos en la tabla 7²⁴. En la misma aparecen reflejados los diferentes modelos que han sido realizados como consecuencia de la existencia de correlaciones entre determinadas variables independientes. Para evitar las distorsiones que esto puede provocar se ha optado por estimar los modelos sin algunas de las variables. La tabla 8 recoge las correlaciones parciales existentes entre todas las variables independientes.

Por una parte, el Modelo 1 recoge los resultados de una estimación con todas las variables independientes, apreciándose que ni la variable *INVINI* ni la variable *PMIN* son estadísticamente significativas a la hora de explicar la propensión franquiciadora de las cadenas. Sin embargo, al eliminar una de ellas, ya sea *INVINI* (Modelo 2) o *PMIN* (Modelo 3), la otra se convierte en significativa. Pensamos que esto puede ser debido a que presentan una correlación positiva bastante elevada (tabla 8). Por otra parte, también puede verse cómo la variable *ANTG*, la cual aproxima

Tabla 7.- Factores determinantes de la propensión a franquiciar

VARIABLE	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
<i>EXTJ</i>	2,362** (2,357)	2,009** (2,167)	0,939* (1,837)	1,058** (2,078)
<i>PMIN</i>	12,259 (1,557)	8,887** (2,008)		
<i>EST</i>	32,052** (2,143)	38,313*** (2,899)	21,756** (2,492)	
<i>ANTG</i>	0,204* (1,677)	0,443*** (3,764)	0,297 (0,353)	0,150** (2,092)
<i>INVINI</i>	-5,397 (-1,104)		-15,196*** (-3,412)	-12,879*** (-3,004)
<i>N</i>	1683	1867	2223	2223
Función de máxima verosimilitud	-76,73224	-81,45821	-136,2761	-140,9058
Test de Hausman	16,428*** (χ^2_3)	33,589*** (χ^2_4)	12,095** (χ^2_4)	12,095** (χ^2_4)
Nº cadenas	255	300	344	344

NOTA: Estadístico *t* entre paréntesis ***** = Significativo al 99%, 95% y 90%.

Tabla 8.- Correlaciones parciales

	<i>PFDOSES</i>	<i>EXTJ</i>	<i>PMIN</i>	<i>EST</i>	<i>ANTG</i>	<i>CLIENT</i>	<i>INVINI</i>	<i>SECTOR</i>
<i>PFDOSES</i>	1,00000							
<i>EXTJ</i>	0,25389	1,00000						
<i>PMIN</i>	-0,13112	0,03016	1,00000					
<i>EST</i>	0,21326	0,31760	-0,17240	1,00000				
<i>ANTG</i>	0,20179	0,30065	-0,02303	0,31418	1,00000			
<i>CLIENT</i>	-0,12274	-0,10475	0,12647	-0,06318	0,03772	1,00000		
<i>INVINI</i>	-0,14960	-0,01141	0,29975	-0,04589	0,05614	0,43415	1,00000	
<i>SECTOR</i>	-0,04126	-0,05053	0,03465	-0,05108	-0,11221	0,40279	0,18449	1,00000

el esfuerzo del franquiciador, es siempre estadísticamente significativa, salvo en el Modelo 3. En este caso, también pensamos que es debido probablemente a la elevada correlación con *EST*²⁵. Así, al eliminar esta última variable, observamos en el Modelo 4 que *ANTG* pasa a ser significativa.

En primer lugar, los coeficientes estadísticamente significativos y positivos de la variable *EXTJ* indican que cuanto mayores son los costes de controlar a los responsables de los establecimientos mayor es la tendencia a franquiciarlos, lo cual es acorde a lo predicho por la teoría.

En segundo lugar, se observa que, cuanto mayor es la población mínima exigida, mayor es el uso de los contratos de franquicia frente a la integración vertical. En la medida que esta variable pueda medir la importancia de cada cliente, este resultado apoya nuestra hipótesis H2, referente a la importancia del esfuerzo realizado por el responsable del establecimiento.

En tercer lugar, las variables encargadas de estimar la hipótesis referente al esfuerzo del franquiciador, *EST* y *ANTG*, además de presentar

un signo contrario al previsto, son estadísticamente significativas. De esta manera, *EST* y *ANTG* señalan, respectivamente, que cuantos más establecimientos posea la cadena y cuanto mayor sea su experiencia franquiciando mayor es la propensión a franquiciar. No obstante, este resultado no es ilógico si pensamos que las variables utilizadas miden más bien el resultado del esfuerzo del franquiciador, más que la importancia de su esfuerzo en el futuro. Es, por tanto, lógico pensar que si un franquiciador ha desarrollado una importante red durante varios años, su imagen entre los potenciales franquiciados sea buena y que muchos estén dispuestos a incorporarse a esta red como tales: saben que se introducen en un negocio probado extensamente y que el franquiciador tiene mucho capital reputacional que perder en caso de incumplimiento. El resultado esperado, en este caso, sería una relación positiva como la que hemos obtenido.

La revisión de la literatura no es concluyente en este sentido. Dejando de lado los estudios de corte transversal, que pueden estar sesgados al no considerar la heterogeneidad inobservable,

los tres trabajos que han usado datos de panel presentan resultados contradictorios. Los dos primeros (Minkler y Park, 1994; Lafontaine y Shaw, 2005), basados en empresas norteamericanas, sí obtienen unos resultados acordes con la teoría, mientras que el tercero (Pénard, Raynaud y Saussier, 2003), utilizando empresas francesas, presenta unos resultados equivalentes a los de nuestro estudio. Además, los resultados obtenidos para España por Perales y Vázquez (2003), aunque de corte transversal, también muestran que estas variables no son estadísticamente significativas (aunque en su caso presentan el signo negativo previsto). Por tanto, parece que las pautas de comportamiento de las cadenas españolas y francesas y, quizá, de las cadenas europeas sean diferentes a las de las empresas americanas.

Los resultados obtenidos para la hipótesis relativa al carácter de la clientela (variable *CLIENT*) aparecen en la tabla 9. Ésta recoge el contraste entre los porcentajes medios de establecimientos franquiciados en cadenas de clientela habitual y no habitual. En primer lugar, se efectuó el contraste entre los porcentajes de cada año. Posteriormente, se efectuó el test a partir de un *pool* de datos, es decir, sin diferenciar por años o cadenas (Global). Finalmente, se contrastó la diferencia de medias entre los porcentajes medios de establecimientos franquiciados de cada una de las cadenas de nuestra muestra (media del grupo o cadena)²⁶. La tabla 9 indica que siempre es mayor el porcentaje de establecimientos franquiciados en las cadenas que poseen clientela habitual. Además, en la mayor parte de las ocasiones esas diferencias son estadísticamente significativas (únicamente no lo son con claridad en el caso de los años 2001 y 2002), lo que tiende a respaldar la hipótesis H3. No obs-

tante, este resultado hay que tomarlo con precauciones por la subjetividad con la que se ha formado la variable *CLIENT* y porque la existencia de diferencias estadísticamente significativas no garantiza la causalidad.

Finalmente, por lo que respecta a las variables de control, señalar que, por una parte, los coeficientes estadísticamente significativos y negativos de la variable *INVINI* indican que cuanto mayor es la inversión inicial menor es la propensión a franquiciar. Dado que hemos utilizado esta variable para controlar dos efectos contrapuestos (el esfuerzo financiero necesario para la apertura de nuevos establecimientos y el riesgo asumido por el franquiciado), el resultado sólo puede ser interpretado como el efecto neto de ambos, indicando, en este caso, que el problema del riesgo es más importante que la dificultad financiera. Sin embargo, esto no significa necesariamente que el uso de la franquicia como medio de financiación sea refutado, sino que simplemente nos indica que no somos capaces de diferenciar su efecto y que éste podría quedar enmascarado bajo el efecto más fuerte y de signo contrario del riesgo.

Por lo que respecta a la variable *SECTOR*, los resultados aparecen recogidos en la tabla 10. En la misma se puede observar que, al igual que para la variable *CLIENT*, en primer lugar se efectuó el contraste de medias para los porcentajes de establecimientos franquiciados de cada año. A continuación, se realizó para el *pool* de datos (Global) y, finalmente, para la media de establecimientos franquiciados de cada cadena. Como se puede observar en la tabla 10, los resultados indican que, salvo para los años 2001 y 2002, siempre es mayor el porcentaje de establecimientos franquiciados en las cadenas pertenecientes

Tabla 9.- Contraste de medias de la variable *CLIENT*

CONTRASTE DE MEDIAS	Media <i>PFDOS</i> si <i>CLIENT</i> = 1	Media <i>PFDOS</i> si <i>CLIENT</i> = 0	PRUEBA DE MANN-WHITNEY PARA EL CONTRASTE DE MEDIAS, MUESTRAS INDEPENDIENTES	
			Mann-Whitney	Sig
1996	0,457231	0,700697	1602,500	0,001
1997	0,509618	0,664500	3479,500	0,008
1998	0,514222	0,658040	5200,000	0,001
1999	0,573984	0,646982	7941,500	0,109
2000	0,566850	0,638963	9515,000	0,102
2001	0,618993	0,645271	18255,000	0,463
2002	0,611880	0,643280	19880,500	0,299
Global	0,572138	0,654819	454280,500	0,000
Global por cadenas	0,627826	0,710545	3550,500	0,011

Tabla 10.- Contraste de medias de la variable *SECTOR*

CONTRASTE DE MEDIAS	Media <i>PFDOS</i> si <i>DUMSEC</i> = 1	Media <i>PFDOS</i> si <i>DUMSEC</i> = 0	PRUEBA DE MANN-WHITNEY PARA EL CONTRASTE DE MEDIAS, MUESTRAS INDEPENDIENTES	
			Mann-Whitney	Sig
1996	0,6379	0,7206	4439,500	0,007
1997	0,5763	0,6385	20429,500	0,047
1998	0,5899	0,6496	26851,500	0,034
1999	0,5928	0,6492	33949,500	0,066
2000	0,6237	0,6943	11640,500	0,097
2001	0,6906	0,6581	17590,000	0,197
2002	0,7251	0,6269	13009,500	0,006
Global	0,6472	0,6507	1623936	0,877
Global por cadenas	0,5625	0,6011	121829,500	0,076

al sector distribución, siendo, además, estas diferencias estadísticamente significativas. También parece observarse que, si analizamos los resultados de cada año, esta tendencia cambia a partir del año 2001, lo cual puede ser debido a la fuerte expansión basada en la franquicia de algunas cadenas pertenecientes al sector servicios como, por ejemplo, las agencias inmobiliarias.

Para el análisis de los efectos dinámicos, y siguiendo a Minkler y Park (1994), Pénard, Raynaud y Saussier (2003) y Lafontaine y Shaw (2005), es analizada la evolución del porcentaje de establecimientos propios a medida que la cadena va ganando experiencia (ver gráfico 1). Para cada posible año de antigüedad, se ha calculado el porcentaje medio de establecimientos propios de las cadenas que tenían esa antigüedad. Los resultados muestran que la media del porcentaje de establecimientos propiedad de la cadena cae, fundamentalmente, durante los primeros 4 años de funcionamiento de la franquicia, lo que respaldaría la hipótesis 5a, para luego mantenerse relativamente estable en torno al 30%. No obstante, como señalan Lafontaine y Shaw (2005), es lógico que, al principio, se reduzca el porcentaje de establecimientos propiedad de la cadena, puesto que, cuando la misma empieza a franquiciar, el 100% de sus establecimientos son propios. Por lo tanto, la parte del gráfico más interesante es la segunda, es decir, cuando la estructura de propiedad alcanza la estabilidad. Este no es un resultado esperado a partir de las hipótesis planteadas al respecto, 5a y 5b. Es lógico el incremento del uso de la franquicia en los primeros años, puesto que la mayor parte de las cadenas nacen como propias y posteriormente se transforman en cadenas de franquicias. La esta-

bilización en la estructura de propiedad a posteriori con independencia de la experiencia de la cadena es más difícil de justificar. Una posible razón es que la cadena cede establecimientos para mejorar el sistema de incentivos hasta que las mejoras se hacen tan pequeñas que no le compensa la pérdida de coordinación que supone la decisión de franquiciar. Una vez que alcanzan ese punto óptimo, nada las empuja a salir de ese punto de equilibrio.

Los resultados obtenidos son similares a los obtenidos por Pénard, Raynaud y Saussier (2003) y Lafontaine y Shaw (2005). No obstante, existen importantes diferencias cuantitativas. En primer lugar, en los dos estudios aparece la citada estabilidad tras un periodo de convergencia. Sin embargo, dicha convergencia es mucho más corta y clara en nuestro caso que en el de US (Lafontaine y Shaw, 2005): cuatro y siete años respectivamente. Por el contrario, el caso francés es distinto, y aunque tras 11 años de experiencia el ritmo de decrecimiento es mucho menor, el porcentaje en realidad sigue decreciendo (Penard *et al.*, 2003, p. 10). En segundo lugar, los porcentajes de convergencia son menores en Francia (aproximadamente un 20%) y US (un 15%) que en España (un 30%). En otras palabras, con los mismos años de experiencia franquiciando, las cadenas americanas y francesas mantienen unos porcentajes de establecimientos en propiedad más pequeños que los españoles. Una posible explicación es que el concepto de franquicia está más asentado en US o Francia que en España, donde el verdadero desarrollo de esta figura se ha producido en la última década. No obstante, la estabilidad mostrada en la última parte de nuestro gráfico no parece indi-

car que en los próximos años, al aumentar la experiencia franquiciando, la estructura de propiedad se aproxime a la francesa o americana.

Gráfico 1.- La proporción de establecimientos en propiedad en función de los años de experiencia franquiciando de las cadenas



Además, hay que señalar que este resultado es coherente con el que se obtuvo para la hipótesis referente a la importancia del esfuerzo del franquiciador, para cuyo contraste también había sido utilizada la antigüedad de la cadena franquiciando como un *proxy* de la reputación del franquiciador, y para la que obteníamos un signo positivo.

CONCLUSIONES

Este trabajo analiza, desde una perspectiva de agencia, la forma plural de las redes de franquicia, centrándose en aquellos factores que pueden influir en la propensión por parte de las empresas a franquiciar sus establecimientos en lugar de mantenerlos bajo su propiedad, así como en la evolución de la proporción de establecimientos propios y franquiciados a medida que las cadenas van madurando y ganando experiencia. Se ha tomado como muestra un panel de datos formado por cadenas españolas observadas desde 1996 hasta 2002.

Los resultados obtenidos muestran que la propensión a franquiciar es mayor, cuanto más importantes son los costes de control y de falta de esfuerzo del responsable del establecimiento. Además, la propensión a franquiciar siempre es mayor en sectores donde la clientela suele ser es-

table, si bien esas diferencias no siempre son estadísticamente significativas. Por el contrario, no hemos podido contrastar la hipótesis relativa a la importancia del esfuerzo realizado por los franquiciadores.

Por otra parte, la evolución de la estructura de propiedad de las cadenas muestra que al ganar experiencia como franquiciador, la enseña cada vez se apoya más en este modelo organizativo. Sin embargo, transcurridos unos cuatro años el porcentaje de establecimientos propios se estabiliza en torno al 30% (70% de franquiciados). Aunque estos resultados son consistentes con los obtenidos por Pénard, Raynaud y Saussier (2003) y Lafontaine y Shaw (2005), existen diferencias cuantitativas importantes puesto que a igual número de años de experiencia franquiciando, las cadenas españolas mantienen en términos medios más establecimientos en propiedad que nuestras homólogas francesas y americanas. Una posible explicación es que el concepto de franquicia está más asentado en US o Francia que en España, donde el verdadero desarrollo de esta figura se ha producido en la última década y todavía le queda camino por recorrer.

La principal contribución del trabajo es que permite validar muchas de las regularidades observadas en EE.UU. en otro entorno institucional y empresarial (España), tanto a nivel estático como dinámico. Sin embargo, somos conscientes de algunas de sus limitaciones. Por una parte, es necesario buscar nuevas variables explicativas que permitan mejorar la estimación realizada, especialmente la medición de la influencia del entorno institucional. También es necesario intentar abordar el tema de los efectos fijos, lo que hemos denominado estilo de gestión, para comprender qué puede estar detrás de ese término. Por otra parte, el resultado de la variable de control *INVINI* indica que no se ha podido determinar si la falta de disponibilidad de recursos financieros es relevante o no. Éste es uno de los objetivos futuros, puesto que, aunque la mayor parte de la evidencia empírica rechaza la hipótesis de carácter financiero, la mayor parte de los estudios realizados al respecto toman como muestra EE.UU., cuyo mercado de capitales es mucho más amplio y dinámico que el español. Por último, también está entre nuestros objetivos

analizar en profundidad por qué los resultados obtenidos en relación al esfuerzo del franquiciador son tan diferentes a los de la mayoría de los estudios previos.

NOTAS

1. Los autores agradecen la financiación obtenida del Ministerio de Educación y Ciencia a través del proyecto SEC 2003-05334, así como la Ayuda a la Investigación recibida por el primer autor de la Fundación Banco Herrero. Igualmente, agradecemos los comentarios de los dos evaluadores anónimos de la Revista, así como los de Begoña López y la ayuda recibida para el tratamiento de la base de datos de Rosa Mariz, Asier Díez, M^a José Álvarez, Lorena Fernández y Alex Milton. Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el XVI Congreso Hispano-Francés de AEDEM celebrado en Palma de Mallorca en junio de 2006.
2. Así, por ejemplo, en EE.UU., que cuenta con el mercado más competitivo del mundo y el primero en número de empresas franquiciadoras, existían en 2001 más de 760.000 establecimientos bajo la fórmula de la franquicia (Asociación Internacional de Franquicias, 2005).
3. Véase, a modo de recopilación de la investigación efectuada durante más de 25 años sobre la franquicia, el reciente trabajo de Blair y Lafontaine (2005).
4. Véase Caves y Murphy (1976) y, sobre todo, Rubin (1978).
5. Véase Williamson (1991). Nos referimos en este caso a los distintos *mechanisms of governance*, de ahí que hayamos utilizado el término *gobernado*, en el sentido de estructurado u organizado.
6. Rubin (1978) ya reconoce esta posibilidad, que posteriormente se ha denominado riesgo moral de dos caras (*doubled-sided hazard*). Véase Lafontaine y Slade (2001).
7. Véase Oxenfeldt y Kelly (1969), Ozanne y Hunt (1971), Caves y Murphy (1976) y Norton (1988).
8. Algunos ejemplos son los trabajos de Calderón (2002), López y Ventura (2002) o Perales y Vázquez (2003).
9. Han sido numerosos los autores que han tratado de definir lo más correctamente posible el concepto de franquicia. Una recopilación de los más importantes puede encontrarse en Stanworth y Curran (1999).
10. En esta discusión, los autores citados asumen que el propietario de la franquicia es también el que la dirige. Si ambas figuras son separadas, el análisis

todavía es válido, pero hay que añadir una serie de potenciales costes de agencia.

11. La dispersión geográfica de los establecimientos hace que el control de los mismos sea más costoso debido a que, por una parte, son necesarios más supervisores y que, por otra, éstos pierden más tiempo en el desplazamiento de unos establecimientos a otros (Martin, 1988).
12. Para un análisis más detallado ver Brickley y Dark (1987) y Minkler (1990).
13. La justificación de este argumento la encontramos en Milgrom y Roberts (1992, pp. 221-223).
14. Este argumento es desarrollado por Brickley y Dark (1987) y Williamson (1989) y analizado de forma analítica por Blair y Kaserman (1994) y Nault y Dexter (1994).
15. Hablamos de máximo porque, como se verá posteriormente en la Tabla de Resultados, en algunos modelos perdemos observaciones al existir cadenas que no facilitan información sobre alguna variable.
16. En el periodo analizado, se ha producido un fuerte proceso de internacionalización de las cadenas, de ahí que esta variable haya cambiado en un buen número de cadenas, lo que permite su estimación
17. Lafontaine (1992) y Castrogiovanni, Combs y Justis (2006) utilizan también esta variable como *proxy* del coste de supervisión.
18. Lafontaine (1992), Perales y Vázquez (2003) y Pénard, Raynaud y Saussier (2003) han empleado esta variable.
19. Esta misma variable o similares han sido empleadas por Lafontaine (1992), Thompson (1994), Perales y Vázquez (2003) o Lafontaine y Shaw (2005).
20. Claramente esta es una división discutible. Sin embargo, hemos optado por utilizar esta variable porque genera una distinción objetiva y, al haber sido utilizada previamente en varias ocasiones, permite comparar los resultados con los ya obtenidos. Para el caso español, esta variable ha sido empleada por Sánchez, Suárez y Vázquez (2006).
21. Para un análisis de los mismos ver Hunt (1973), Caves y Murphy (1976) o Martin (1988).
22. Esta variable ha sido utilizada por numerosos autores como Brickley y Dark (1987), Brickley, Dark y Weisbach (1991), Lafontaine (1992), Thompson (1994), Scott (1995) o Perales y Vázquez (2003).
23. Esto último ha sido realizado para las 255 cadenas que son comunes a todos los modelos realizados.
24. No se recogen ni los efectos temporales ni los individuales. Los primeros porque no son significativos y su capacidad explicativa es prácticamente

nula y los segundos porque son muchos, aunque su capacidad explicativa es en realidad mayor que la de las variables independientes.

25. Es cierto que en el Modelo 1 aparece la variable *INVINI* y, a pesar de ello, la variable *ANTG* es estadísticamente significativa. Sin embargo, no lo tenemos en cuenta porque en este modelo la significatividad de *INVINI* está afectada por la presencia de *PMIN*, como fue señalado anteriormente. Además, de hecho, *ANTG* es significativa, pero a un nivel muy bajo (10%).
26. Concretamente, para este último contraste se han empleado 255 cadenas por ser las comunes en todos los modelos realizados.

BIBLIOGRAFÍA

- BERCOVITZ, J. (1998): *Franchising vs. Company Ownership*. (Mimeo). Duke University, Fuqua School of Business.
- BERCOVITZ, J. (2000): *An Analysis of the Contract Provisions in Business-Format Franchise Agreements*. (Documento de trabajo). Duke University.
- BLAIR, R.; KASERMAN, D. (1994): "A Note on Incentive Incompatibility Under Franchising", *Review of Industrial Organization*, vol. 9, pp. 323-330.
- BLAIR, R.; LAFONTAINE, F. (2005): *The Economics of Franchising*, Cambridge: Cambridge University Press.
- BRADACH, J. (1997): "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 276-303.
- BRADACH, J.; ECCLES, R. (1989): "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 97-118.
- BRICKLEY, J.; DARK, F. (1987): "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, vol. 18, pp. 401-420.
- BRICKLEY, J.; DARK, F.; WEISBACH, M. (1991): "An Agency Perspective on Franchising", *Financial Management*, vol. 20, pp. 27-35.
- CALDERÓN, E. (2002): "Factores determinantes de la decisión de franquiciar en las enseñas españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 11, pp. 105-125.
- CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. (1991): "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G.; COMBS, J.; JUSTIS, R. (2006): "Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-Outlet Networks", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, pp. 27-44.
- CAVES, R.; MURPHY, W. (1976): "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, vol. 42, pp. 572-586.
- GALLINI, N.; LUTZ, N. (1992): "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 8, pp. 471-501.
- GARG, V.; RASHEED, A.; PRIEM, R. (2005): "Explaining Franchisor's Choices of Organization Forms within Franchise Systems", *Strategic Organization*, vol. 3, pp. 185-217.
- GREENE, W. (1998a): *LimDep 7.0. Manual*. Planview: Econometric Software.
- GREENE, W. (1998b): *Análisis econométrico*. Prentice-Hall.
- HUNT, S. (1973): "The Trend towards Company-Operated Units in Franchise Chains", *Journal of Retailing*, vol. 49, pp. 3-13.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- KEHOE, M. (1996): "Franchising, Agency Problems and the Cost of Capital", *Applied Economics*, vol. 28, pp. 43-50.
- KLEIN, B.; SAFT, L. (1985): "The Law and Economics of Franchise Tying Contracts", *Journal of Law and Economics*, vol. 28, pp. 345-361.
- LAFONTAINE, F. (1992): "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23, pp. 263-283.
- LAFONTAINE, F. (1995): *Pricing Decisions in Franchised Chains: A Look at the Fast-Food Industry*. (Documento de trabajo 5247). NBER.
- LAFONTAINE, F.; SHAW, K. (2005): "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising", *Rand Journal of Economics*, vol. 36, pp. 131-150.
- LAFONTAINE, F.; SLADE, M. (2001): "Incentive Contracting and the Franchise Decision", en K. Chatterjee. y W. Samuelson [ed.]: *Advances in Business Applications of Game Theory*, pp. 133-188. Boston: Kluwer Academic Press.
- LAL, R. (1990): "Improving Channel Coordination through Franchising", *Marketing Science*, vol. 9, pp. 299-318.
- LEWIN-SOLOMONS, S. (1998): *The Plural Form in Franchising: A Synergism of Market and Hierarchy*. (Tesis doctoral). University of Cambridge and Iowa State University.
- LÓPEZ, B.; VENTURA, J. (2002): "Integración vertical y causas de aparición de la franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, pp. 55-74.
- MARTIN, R. (1988): "Franchising and Risk Management", *American Economic Review*, vol. 78, pp. 954-968.

- MATHEWSON, F.; WINTER, R. (1985): "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Economics*, vol. 28, pp. 503-526.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MINKLER, A. (1990): "An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise", *Economics Letters*, vol. 34, pp. 77-82.
- MINKLER, A.; PARK, T. (1994): "Asset Specificity and Vertical Integration", *Review of Industrial Organization*, vol. 9, pp. 409-423.
- NAULT, B.; DEXTER, A. (1994): "Adoption, Transfers and Incentives in a Franchise Network with Positive Externalities", *Marketing Science*, vol. 13, pp. 412-423.
- NORTON, S. (1988): "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business*, vol. 61, pp. 197-217.
- OXENFELDT, A.; KELLY, A. (1969): "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?", *Journal of Retailing*, vol. 44, pp. 69-87.
- OZANNE, U.; HUNT, S. (1971): *The Economic Effects of Franchising*. Washington, D.C.: US Government Printing Office, US Select Committee on Small Business.
- PÉNARD, T.; RAYNAUD, E.; SAUSSIER, S. (2003): "Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains: An Empirical Analysis Using French Data", *Journal of Marketing Channels*, vol. 10, pp. 5-31.
- PERALES, N.; VÁZQUEZ, L. (2003): "Determinantes de la intensidad franquiciadora: Un enfoque de agencia", *Investigaciones Económicas*, vol. 27, pp. 151-172.
- RUBIN, P. (1978): "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp. 223-233.
- RUBIN, P. (1990): *Managing Business Transactions*. New York: The Free Press.
- SÁNCHEZ, R.; SUÁREZ, I.; VÁZQUEZ, L. (2006): "Multifranquicia versus unifranquicia: ¿por qué los franquiciadores emplean distintas estrategias de propiedad?", *XVI Congreso Nacional de ACEDE*. Valencia.
- SCOTT, F. (1995): "Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm", *Review of Industrial Organization*, vol. 10, pp. 69-81.
- SHEPARD, A. (1993): "Contractual Form, Retail Price and Asset Characteristics in Gasoline Retailing", *Rand Journal of Economics*, vol. 24, pp. 58-77.
- SLADE, M. (1996): "Multitask Agency and Contract Choice: An Empirical Assessment", *International Economic Review*, vol. 37, pp. 465-486.
- STANWORTH, J.; CURRAN, J. (1999): "Colas, Burgers, Shakes and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy", *Journal of Business Venturing*, vol. 14, pp. 323-344.
- THOMPSON, R. (1994): "The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 24, pp. 207-218.
- WILLIAMSON, O. (1989): "Transaction Cost Economics", en R. Schmalensee y R. Willig [ed.]: *The Handbook of Industrial Organization*, pp. 135-182. New York: Elsevier Science.
- WILLIAMSON, O. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296.

PÁGINAS WEB

- www.franchise.org: Asociación Internacional de Franquicias (IFA).
- <http://www.tormo.com>: Tormo & Asociados SL.