

R. 57.771

T
1781

LAS CADENAS DE FRANQUICIA COMO UNA FORMA DE
ORGANIZACIÓN PLURAL: EL CASO ESPAÑOL

TESIS DOCTORAL

Autor: Narciso Perales Dominique

Director: Álvaro Cuervo García

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Departamento de Organización de Empresas

Noviembre de 1998



*A mis padres
y a Isabel, mi mujer.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar deseo agradecer a mi director de Tesis, el Prof. Dr. Álvaro Cuervo García, su inestimable ayuda en el desarrollo de esta investigación, ya que sin sus consejos hubiera sido imposible realizar esta Tesis. Desde luego tampoco habría sido posible realizar este estudio sin la colaboración de Don Santiago Barbadillo, privado de su experiencia en el campo de la franquicia difícilmente hubiera podido adquirir una visión de la realidad de esta forma organizativa en España.

También deseo expresar mi gratitud a todos mis compañeros en estos años de experiencia docente, tanto a los miembros del Departamento de Organización de Empresas de la Complutense como a los que compartían conmigo tareas docentes en el Colegio Universitario de Segovia, muchas de las ideas de esta Tesis provienen de sus sugerencias. No obstante lo dicho en los anteriores párrafos, es indudable que todos los errores de esta Tesis son solamente achacables al autor de la misma.

Por último, pero no por ello en menor medida, quisiera agradecer a mi familia y amigos la paciencia que han tenido conmigo durante estos años de realización de la Tesis.

•

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
1. LA FRANQUICIA: DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO	15
1.1 PRECISIONES TERMINOLÓGICAS	17
1.2 ORIGEN Y SITUACIÓN.....	19
1.3 CONCEPTO LEGAL:.....	24
1.3.1 <i>Garantías ante la Asimetría Contractual</i>	28
1.3.2 <i>Defensa de la Competencia</i>	31
1.3.3 <i>Caso Español</i>	35
1.4 LA FRANQUICIA: ENTRE EL MERCADO Y LA JERAQUÍA	37
2. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA FRANQUICIA: ESTADO DE LA CUESTIÓN	45
2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LOS ACUERDOS DE FRANQUICIA.....	47
2.1.1 <i>Razones para el franquiciador</i>	48
2.1.1.1 Problemas de Agencia	49
2.1.1.2 Escasez de Recursos	54
2.1.1.2.1 Escasez de Recursos Financieros:	55
2.1.1.2.2 Escasez de Recursos Directivos:.....	57
2.1.1.2.3 Carencia de Conocimientos Locales	59
2.1.1.3 Razones Estratégicas	60
2.1.2 <i>Razones para el franquiciado</i>	67
2.2 EFICIENCIA CONTRACTUAL EN LOS ACUERDOS DE FRANQUICIA.....	70
2.2.1 <i>Salvaguardias ante el Oportunismo</i>	72

2.2.1.1 Oportunismo por parte del Franquiciado:.....	72
2.2.1.2 Oportunismo por parte del Franquiciador:.....	76
2.2.2 Políticas de Incentivos.....	78
2.2.3 Asignación de Riesgos.....	84
3. LAS CADENAS DE FRANQUICIA COMO UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN: EL CASO ESPAÑOL.....	89
3.1 LAS CADENAS DE FRANQUICIA COMO UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN	91
3.1.1 La Franquicia como una Forma de Organización Plural.....	97
3.2 LAS CADENAS DE FRANQUICIA COMO FORMA DE ORGANIZACIÓN: UN ANÁLISIS DE SU COHERENCIA.....	100
3.2.1 Hipótesis 1: ¿La Proporción de Establecimientos Franquiciados se Ajusta al Entorno y al Contexto Organizativo?.....	102
3.2.2 Hipótesis 2: ¿Las Contraprestaciones Exigidas son Ajustadas al Valor de la Franquicia?.....	106
3.2.3 Hipótesis 3: ¿Son Diferentes las Cadenas de Franquicia Según la Motivación que Impulsó a su Desarrollo?.....	108
3.3 DATOS Y METODOLOGÍA	110
3.3.1 Situación de la Franquicia en España.....	118
3.3.1.1 Características de las Cadenas de Franquicia	119
3.3.1.2 Razones para Franquiciar	127
3.3.1.3 Características de los Establecimientos	129
3.3.1.4 Diseño Contractual.....	132
3.3.1.5 Relación con los Franquiciados.....	137
3.3.1.6 Estrategias de Desarrollo	139
3.3.2 Metodología de Contrastación	143
3.3.2.1 Regresiones Econométricas	143
3.3.2.1.1 Especificación de los Modelos	147

3.3.2.2 Análisis <i>Cluster</i>	155
3.4 RESULTADOS EMPÍRICOS.....	162
3.4.1 <i>La Proporción de Establecimientos Franquiciados : Una cuestión de Agencia y de Escasez de Recursos</i>	162
3.4.2 <i>Eficiencia en la Cuantía y Estructura de los pagos del Franquiciado al Franquiciador</i>	169
3.4.3 <i>Diversidad de Motivaciones: La Franquicia como una Forma de Organización Plural</i>	176
CONCLUSIONES.....	187
ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA.....	199
ANEXO 2: PATRONES DE CONDUCTA ESTRATÉGICA.....	213
REFERENCIAS.....	225

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata la problemática de las cadenas de franquicia, una cuestión de gran alcance económico y no suficientemente estudiada en nuestro país. En esta Tesis se va a intentar demostrar que las cadenas de franquicia son una forma de organización plural, ya que gracias a sus características posee una gran capacidad de ajustarse a las diferentes situaciones del entorno y del contexto organizativo. Más aún, se espera poder probar que esta forma de organización puede ser adoptada por diferentes motivaciones y que estas motivaciones diversas van a conllevar distintos comportamientos.

Una definición bastante clara de franquicia es la recogida por la Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio del Ministerio de Economía y Hacienda en su informe de 1991, en el que concreta que "*la franquicia es un sistema de colaboración entre dos empresas, jurídicamente independientes, ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas (franquiciador) concede a otra (franquiciado) el derecho a explotar, en determinadas condiciones, un marca de fabricación, comercialización o servicios, de la que es propietario y le proporciona unos procedimientos y técnicas de explotación experimentadas y uniformes a cambio de unos pagos previamente establecidos*". Sin embargo la franquicia es una forma de asociación empresarial basada en realidad no solamente en una relación contractual explícita, sino sobre todo en una relación implícita. Esta riqueza de posibilidades de diseño contractual es la que permite que los acuerdos de franquicia puedan ser especialmente versátiles, adaptándose a diversas situaciones.

Las cadenas de franquicia son aquellas empresas (franquiciadores) que usan en parte o en la totalidad de sus establecimientos de distribución (de productos y/o servicios) este tipo de acuerdos de cooperación. Ésta es una forma de organización que parece encontrarse en un proceso de continua expansión desde que empezaron a proliferar a mediados de los años 50 en Estados Unidos, por ejemplo se estima que actualmente constituyen un 10% del P.N.B. en aquel país (*International Franchise Association*, 1991). De todos son conocidas cadenas de franquicia con afán de globalidad como son en el sector de la restauración McDonald's, Häagen-Dazs o Burger King y en la distribución de

productos de moda Benetton, Lacoste o Levis. Sin embargo las cadenas de franquicia no tienen porque ser solamente grandes marcas internacionales, hay franquicias de origen español que han tenido una gran expansión como puede ser Telepizza, Don Algodón o Llongueras. Realmente este formato de cadena de franquicias se utiliza para distribuir los más variados productos y servicios, desde la reparación de automóviles, las academias de idiomas y las tintorerías hasta la distribución de ordenadores o muebles. De hecho a principios de 1998 había en España 575 cadenas de franquicia, lo que representa del entorno de 21.000 establecimientos (Barbadillo 1998).

La única característica que comparten todas las cadenas de franquicia es que existen economías de escala y/o alcance a nivel de toda la red, como son la gestión de la marca o el desarrollo de un método operativo específico, pero en cambio el contacto con el cliente tiene que ser a nivel de establecimiento.

Las cadenas de franquicia representan para la ciencia económica en general y para la administración y organización de empresas en particular, un campo de estudio de gran interés ya que por ejemplo brinda la oportunidad de probar como los problemas de agencia afectan a la elección de la forma de organización (Brickley y Dark 1987) o como una forma híbrida afecta al crecimiento de las empresas (Shane 1996;217).

Esta Tesis tiene un objetivo bastante definido, pero a la par bastante ambicioso, ya que se intenta demostrar la capacidad de ajuste ante diversas contingencias y estrategias de las cadenas de franquicia como forma de organización. Para poder demostrar esta proposición estudiaremos casi todos los puntos básicos que caracterizan a las cadenas de franquicia, como son la proporción de establecimientos franquiciados la cuantía y estructura de las contraprestaciones solicitadas por el franquiciador a sus franquiciados y como puede afectar a las características de las cadenas de franquicia el haber tenido diferentes motivaciones para franquiciar.

Del análisis de la proporción de establecimientos franquiciados intentaremos confirmar que *“las cadenas de franquicia son una forma de organización no transitoria*

donde la intensidad de uso de los acuerdos de franquicia es debida tanto a cuestiones de agencia, como es el grado de importancia del esfuerzo del agente o la dificultad de controlar estas unidades caso de ser unidades propias, como a la escasez de recursos para el crecimiento mediante unidades propias" (hipótesis 1).

Estudiando el importe de las contraprestaciones buscaremos comprobar que estas son *"...una función del valor de la franquicia, mientras que la estructura de estos pagos (canon vs royalties) es un procedimiento estratégico por el que los franquiciadores señalan su calidad" (hipótesis 2).*

Del análisis de las motivaciones esperamos encontrar diversos grupos como son las empresas que franquician por que quieren superar una escasez de recursos financieros para el crecimiento rápido (hipótesis 3.1) y aquellas que franquician para reducir los costes de agencia de los empleados propios (hipótesis 3.2), además esperamos unos determinados comportamientos de cada uno de estos grupos.

Para poder realizar todos estos análisis debemos en primer lugar justificar la coherencia lógica de las hipótesis presentando las bases teóricas de las cadenas de franquicia, que es una cuestión prácticamente desconocida en el mundo académico español¹. Posteriormente necesitaremos obtener datos que nos permitan corroborar estas hipótesis. Por ello el esquema del trabajo está dividido en tres capítulos, los dos primeros recogen los fundamentos teóricos del análisis de la relación de franquicia y en el tercer capítulo se presenta un estudio que, sobre una muestra de 180 cadenas de franquicia que operan en España, analiza las diversas implicaciones de las cadenas de franquicia como forma de organización,

¹ Mientras las cadenas de franquicia son un campo de investigación muy activo en el mundo anglosajón (donde periódicamente se publican artículos en revistas como el *American Economic Review*, el *Academy Management Journal*, el *Administrative Science Quarterly*, o el *Strategic Management Journal* y claro está en revistas más específicas como el *Journal of Retailing* o la extinta *Franchising Research*), en España la investigación sobre el tema ha sido poca y en su mayor parte (salvo honrosas excepciones) meras introducciones a la cuestión. Como excepciones a esta tónica general no hay que olvidar a Múgica y Yagüe (1996), Vazquez (1997) o Berné y Tomas (1990).

(Para un primer acercamiento a la cuestión aconsejo visitar el website de la Universidad de Westminster dedicado a la investigación académica en este campo: <http://www.wmin.ac.uk/~purdyd/welcome.html>)

En el capítulo 1 se intenta delimitar el concepto de franquicia, ya que este no es ni mucho menos un término unívoco. Para poder acotarlo lo primero que hemos pretendido es aclarar la terminología y realizar una introducción a su origen y situación en el mundo. Para realizar una definición de la relación de franquicia hemos tenido que hacer un pequeño acercamiento a su concepto legal, es decir estudiar las diferencias y similitudes de la franquicia con otros tipos de contratos, de forma que esta comparación nos permita recoger cuáles son los elementos básicos y accesorios que configuran una relación de franquicia. El análisis desde el punto de vista del Derecho nos permite tratar también una serie de puntos de capital importancia para entender la cuestión de las cadenas de franquicia, como son: cómo se pueden fijar garantías ante la asimetría contractual y los riesgos de captura del regulador, la relación entre las normas de defensa de la competencia y las necesarias restricciones verticales intrínsecas a un acuerdo de franquicia y por último un breve comentario a la legislación española en este campo. Concluimos este primer capítulo comenzando el análisis económico de la relación de franquicia, presentando ésta como un acuerdo de cooperación híbrido entre el mercado y la jerarquía.

En el segundo capítulo se expone un resumen de la literatura económica que analiza esta cuestión de la franquicia. En primer lugar se recogen los fundamentos teóricos que justifican la realización de un acuerdo de franquicia, estos fundamentos se examinan tanto desde el punto de vista del franquiciado, como sobre todo del franquiciador. En este último caso el estudio se divide en tres ramas que son básicas para los análisis posteriores de esta Tesis: franquiciar ante una escasez de determinados recursos (financieros, de gerentes y de conocimientos locales), franquiciar como una forma de minimizar los costes de agencia y franquiciar porque la separación entre dos compañías otorga beneficios estratégicos (de asignación de riesgos, de credibilidad de preempción, y de especialización, en este último punto haremos una mención especial a como las cadenas de franquicia pueden ser una forma "plural" de organización² que permita simultáneamente la innovación y el control)

² Este concepto no es igual al defendido en esta Tesis sino que está comprendido por él. La forma plural de organización (término que ha acuñado Bradach en 1997) es una de las formas que puede adoptar una cadena de franquicias dentro de su versatilidad como forma organizativa plural.

Este resumen del análisis económico respecto a la relación de franquicia concluye con un estudio sobre las diferentes características contractuales (implícitas y explícitas) que se pueden incluir en un acuerdo de este tipo. Se ha dividido el estado de la cuestión en tres apartados, elementos que representan salvaguardias ante el oportunismo (del franquiciado o del franquiciador), formas de fijar incentivos y medios para la eficiente asignación de los riesgos.

El tercer capítulo de esta Tesis es donde presentamos las hipótesis antedichas sobre las implicaciones de las cadenas de franquicia como forma de organización plural. Para ello el primer punto analizado sigue siendo de corte teórico ya que estudiamos si las cadenas de franquicia son una forma de organización transitoria (como forma de subsanar una carencia transitoria de recursos) o por el contrario son una forma de organización permanente. Como último punto del estudio teórico de la franquicia especificaremos un marco de análisis que permita reflejar las peculiaridades las cadenas de franquicia como forma de organización plural. Tras esto describimos las hipótesis a contrastar que como ya hemos visto están todas unidas por la idea de la gran capacidad de ajuste a distintos entornos, contextos organizativos y hasta motivaciones de las cadenas de franquicia como forma de organización.

Un punto importante de este trabajo es la realización de un informe que describe la situación de las cadenas de franquicia en España. Este informe ha sido construido con los datos obtenidos de 180 entrevistas estructuradas (67 preguntas) realizadas a responsables de centrales franquiciadoras que operan en España (estos datos de tipo primario son los que posteriormente se utilizarán en los contrastes estadísticos). A continuación describimos la metodología con la que vamos a realizar nuestros estudios estadísticos, metodología que se subdivide en regresiones econométricas y análisis *cluster*. El siguiente apartado son obviamente los resultados de estos análisis estadísticos, para finalizar con una serie de conclusiones generales y futuras extensiones de este trabajo.

1. LA FRANQUICIA: DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO

En este capítulo se pretende acotar el significado del término "franquicia". Para ello en primer lugar se intenta aclarar la terminología presentando el concepto de las "cadenas de franquicia" objeto de la presente Tesis Doctoral, cuantificándose la importancia de las mismas. Después se analiza la regulación de estas cadenas de franquicia, con especial atención a las posibles asimetrías contractuales, la defensa de la competencia y al caso Español. Por último, se introduce el análisis de la franquicia como una forma de organización híbrida entre el mercado y la jerarquía.

1.1 PRECISIONES TERMINOLÓGICAS

El concepto de franquicia no es unívoco, más aún, adolece de una marcada anfibología. Por tanto es necesario antes de comenzar el presente estudio realizar una serie de precisiones terminológicas. El diccionario de la Real Academia de la Lengua (21^a Ed.) en la acepción "Franquicia" dicta que es : "La *exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público*". Las raíces etimológicas de este término provienen del germánico "*frank*" que significa hombre libre. Franquicias eran las ventajas que tenían algunas villas respecto a las exacciones reales, y franquicias en la actualidad son las cantidades obligadas que por determinadas razones no se han de abonar (e.g. en un seguro, en el correo, en un impuesto...).

Pero éste no es el sentido del término franquicia que va a ser estudiado en esta Tesis. Este estudio trata de las cadenas de franquicia, que el Código Deontológico Europeo de Franquicia (Barbadillo 1996) define como:

*"...un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, en la cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto del franquiciador. El derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una contribución financiera directa o indirecta a utilizar el distintivo y/o la marca de productos y/o de servicios, el "saber hacer" y demás derechos de propiedad intelectual sostenido por la prestación continua de asistencia comercial y/o técnica, dentro del marco por la duración del contrato de franquicia escrito pactado entre las partes, a tal efecto."*³

³ En este sentido existe ya la acepción en el Diccionario Claves de uso del español actual. Ediciones SM 1997.

Realmente el concepto de franquicia tal y como es examinado en este estudio tiene su origen en la lengua inglesa. El diccionario Webster en su entrada "*Franchise*" expone:

- " 1. A privilege or right officially granted a person or a group by a government:*
- a. The constitutional or statutory right to vote.*
 - b. The establishment of a corporation's existence.*
 - c. The grant of certain rights and powers to a corporation.*
 - d. Formerly, legal immunity from certain burdens, servitude, or other restrictions.*
- 2. Authorization granted by a manufacturer to a distributor or dealer to sell his products.*
- 3. The territory or limits within which a privilege, right, or immunity may be exercised."*⁴

En Castellano, para expresar este concepto poseemos un término con mayor arraigo histórico que el de franquicia, que es el de la "concesión". El diccionario de la RAEL en esta entrada dice:

- ".....2. Otorgamiento gubernativo a favor de particulares o de empresas, bien sea para apropiaciones, disfrutes o aprovechamientos privados en el dominio público, según acontece en minas, aguas o montes, bien para construir o explotar obras públicas, o bien para ordenar, sustentar o aprovechar servicios de la administración general o local.*
- 3. Por ext., otorgamiento que una empresa hace a otra, o a un particular, de vender y administrar sus productos en una localidad o país distinto."*

La coincidencia del término anglosajón "*franchise*" con el castellano "concesión" es aún mayor si cabe ya que "*franchise*" en inglés engloba tanto a las concesiones privadas como a las concesiones Públicas o Administrativas.⁵

⁴ El diccionario Webster sitúa la etimología en el Francés "*franche*". No es cuestión propia a esta Tesis dilucidar problemas filológicos, pero es curioso, y sintomático de sus fuentes, remarcar que muchos autores españoles cuando tratan los orígenes de la franquicia como forma de organización también sitúan el origen etimológico del término en el Francés "*franche*" en vez de el germánico "*frank*" que el diccionario de la RAEL dicta.

1.2 ORIGEN Y SITUACIÓN

La relación de franquicia como medio para la distribución de productos o servicios tiene su origen en Norteamérica, aunque autores como Hoffman y Preble (1994) relacionan el contrato de franquicia con los contratos en exclusiva que algunos cerveceros alemanes realizaban con tabernas en el siglo XVIII. Probablemente la primera empresa que hizo uso de este sistema de distribución fue la *Singer Sewing Machine Company* en el siglo XIX, tras la guerra de Secesión Norteamericana, con el objetivo de aumentar rápidamente su red de distribución de máquinas de coser. La expansión de la franquicia como sistema de distribución se produce a principios del siglo XX tras su adopción por la industria automovilística para sus concesionarios y de la industria de refrescos para las embotelladoras (Vaughn 1974; 11). Su desarrollo fue claramente impulsado por las leyes anti-*trust* que dificultaban la distribución directa por parte del fabricante. Estas franquicias de distribución "tradicionales" (gasolineras, concesionarios de automóviles y embotelladoras de refrescos) son llamadas en Norteamérica "*Product and Trade Name Franchises*".

Las "cadenas de franquicia", que son el objeto de esta Tesis Doctoral, tienen características diferenciales respecto a las anteriores franquicias "puras" de distribución ya que son aquellas empresas que realizan acuerdos de franquicia que "*incluyen no sólo el producto, servicio y/o marca sino también el formato entero de negocio en sí: un plan y estrategia de marketing, estándares y manuales de calidad, control de calidad y continua comunicación de doble sentido*" (U.S. Dept. of Commerce 1988; 8).

El paradigma de las cadenas de franquicia en todo el mundo es McDonald's. El primer establecimiento McDonald's se fundó en 1948, pero en realidad la cadena de restaurantes no se inició hasta que en 1955 los hermanos McDonald vendieron a Ray Kroc el derecho a copiar su formato de negocio, una hamburguesería en la que se habían

⁵ El hecho económico subyacente en una concesión administrativa guarda muchas veces una gran similitud con el caso de las cadenas de franquicia (activos específicos, posible oportunismo...). Por lo que gran parte del análisis económico que se realiza en esta Tesis es extrapolable para el caso de la concesión pública.

estandarizado gran parte de los procesos. Mc Donald's Corporation, la empresa que creó Ray Kroc y por la que fue apodado el "Ford" de las empresas de servicios, ha replicado esta hamburguesería en más de 20.000 restaurantes en unos 100 países, donde se atienden cada día a 35 millones de consumidores.

Las cadenas de franquicia, que se denominan en Inglés "*Business Format Franchising*", empezaron a proliferar a mediados de los años 50. Hoffman y Preble (1994) sitúan su origen en los restaurantes A & W, aunque es difícil decir quién fue el pionero de esta forma de organización ya que en esa misma época nacerían marcas como Kentucky Fried Chicken, Dunkin' Donuts, Avis o el citado McDonald's.

Mathewson y Winter (1985; 504) consideran que la expansión de la franquicia como forma de distribución a partir de los años 50 es debida al aumento en el valor de las marcas a nivel nacional (Norteamericano) que incentivó la creación de redes para la distribución de productos y/o servicios. Ellos creen que tres factores causaron este aumento en el valor de la marcas:

1. El desarrollo de la televisión abarató el coste de crear una marca a nivel nacional.
2. La mejora de las comunicaciones aumentó el número de personas que se desplazaban de su residencia habitual.
3. El aumento de la capacidad adquisitiva incrementó el coste de oportunidad de examinar en el mercado la calidad de las ofertas, acentuándose por tanto el valor informativo de las marcas.

La expansión en Europa de la franquicia fue pareja a la ocurrida en Estados Unidos, aunque con un cierto retraso. El primer antecedente claro de la franquicia son los contratos de afiliación de la "*Laniere de Roubaix*" en 1929. Esta empresa servía de central de compras prestando ciertos servicios a sus afiliados, a los que además englobaba bajo una enseña común, (Dirección General de Comercio Interior 1987;18). Los acuerdos de franquicia primero se utilizaron para la distribución de automóviles y después,

paralelamente a la introducción de las enseñas de franquicia norteamericanas, se desarrollaron nuevas cadenas de origen Europeo (Lana Pingouin, Rodier, Prenatal, Pronovias....).

Actualmente la franquicia es una forma organizativa que se ha extendido a todo el mundo⁶, aunque tal y como dicen Forward y Fulop (1993) es difícil cuantificar su magnitud dada la diversidad de las definiciones de la franquicia y la diferente forma de registrar estos datos en cada país. Sirva como muestra el hecho de que en algunos países se incluyen datos referentes a los concesionarios de coches y a las gasolineras, si bien en otros no. Además en algunos países el efecto económico originado por el crecimiento de la franquicia puede ser sobreestimado, ya que determinados negocios preexistentes adoptan este formato, tal y como ocurre en Gran Bretaña donde 8.000 franquiciados son repartidores de leche que se han acogido a este formato de organización.

Los datos más fiables referentes a la situación de la franquicia eran los Norteamericanos, gracias a una publicación del Departamento de Comercio (U.S Department of Commerce 1988) que desglosaba el análisis a nivel de cada industria, pero este estudio se ha dejado de publicar. Asociaciones privadas de franquiciadores han intentado recoger el testigo, y así un estudio de la *International Franchise Association* (1991) en Norteamérica estima que la Franquicia, entendida sólo como *Business Format Franchising*, representa un 35% de las ventas en comercios y un 10% del Producto Nacional Bruto. Stanworth, Purdy y Price (1997) obtienen estimaciones similares: un millón y medio de establecimientos y un tercio de las ventas en comercios, con un crecimiento medio del 6% anual. Estas cifras no parecen exageradas dado que estudiando la franquicia en su concepto lato (incluyendo las franquicias puras de distribución) ésta representaba ya en 1975 un 38 % de las ventas en comercios, lo que significaba un 12% del PNB (Caves y Murphy 1976).

⁶ Pudiera ser interesante estudiar el crecimiento del uso de la franquicia como un proceso de difusión. Tal y como propusieron Armour y Teece(1978:108) con la forma divisional en M. Hay que tener en cuenta que Teece (1980) logró estimar la difusión de esa forma organizativa con alto R² mediante una simple curva logística.

A nivel mundial Swartz coordinó en 1995 un estudio para Arthur Andersen y el World Franchising Council que se encuentra reflejado en la Tabla 1. Se puede constatar como la franquicia es un sistema de distribución que se ha extendido con gran pujanza a los cinco continentes.

Pais	Num. de Franquiciadores	Num. de Franquiciados
Estados Unidos	3.000	250.000
Canadá	1.000	65.000
Brasil	932	60.000
Japón	714	139.788
Australia/NZ	600	26.000
Francia	520	30.000
Alemania	500	18.000
Gran Bretaña	414	26.400
Italia	400	-----
México	375	18.724
Los Países Bajos	341	11.975
España	280	18.500
Austria	200	3.000
Hungría	200	-----
Suecia	200	9.000
Noruega	185	3.500
Africa Sur	180	-----
Suiza	170	-----
Bélgica	150	3.083
Malasia	125	800
Indonesia	105	-----
Argentina	100	3.500
Singapur	85	1600
Finlandia	70	900
Dinamarca	68	1.210
Filipinas	56	61
Colombia	48	300
Yugoslavia	45	620
Chile	45	25
República Checa	35	100
Israel	18	15

Fuente: Swartz (1995) Realización Propia.

Tabla 1

Centrándonos en Europa, la *European Franchise Federation* ha realizado en 1997 una encuesta que podemos observar en la tabla 2. El mayor interés de este estudio es que más allá de un mero censo realiza una estimación de la importancia económica de este modo de distribución en Europa. En este trabajo se reflejan datos referentes a más de 3.149 enseñas diferentes⁷ y 144.561 establecimientos franquiciados. Esto representa una facturación de 75 millardos de ECUs, ocupando a 1,3 millones de trabajadores. Sin embargo, y aún dada la poca antigüedad del estudio la cifra puede resultar infradimensionada ya que incluye solamente las franquicias que están registradas por las respectivas asociaciones nacionales. Por ejemplo en España (que es de donde el autor posee más información) el estudio de la *European Franchise Federation* registra 288 enseñas de franquicia y 13.361 establecimientos franquiciados, estas son una cifras considerablemente menores que las que se han detectado en otros estudios.⁸

<i>País</i>	<i>Franquiciadores</i>	<i>Franquiciados</i>	<i>Facturación</i>	<i>Empleados</i>
Austria	210	3.000	1,6	40.000
Bélgica	170	3.500	2,4	28.500
Dinamarca	98	2.000	1,0	40.000
Francia	470	25.750	9,2	355.500
Alemania	530	22.000	14,6	230.000
Hungría	220	5.000	2,6	45.000
Italia	436	21.390	12,0	49.658
Holanda	345	11.910	9,2	100.000
Portugal	220	2.000	1,0	35.000
España	288	13.161	6,8	69.000
Suecia	230	9.150	5,7	71.000
UK	474	25.700	8,9	222.700
TOTAL	3.691	144.561	75,0	1.286.358

Fuente:European Franchise Federation 1997, Realización Propia.

Tabla 2

Aunque los datos referentes al caso Español se analizarán en profundidad en el tercer capítulo de esta Tesis (sección 3.3.1) podemos avanzar que mucho ha cambiado desde que Pedreño en 1973 (p. 134) recogiese que "*las compañías franquiciadores no*

⁷ Esta cifra es menor que la suma que se refleja en la tabla 2 porque se ha eliminado la doble cuenta, es decir aquellas enseñas que operan en más de un país.

⁸ Estos datos provienen de la Guía de la Asociación Española de Franquiciadores 1997. Véase la sección 3.2.1.1 para la discusión de la importancia de la franquicia en España y de las diferencias según la fuente de los datos.

confían en el mercado español, creen que falta espíritu comercial'. Esta forma organizativa ya se utiliza con profusión en España. Sus orígenes habría que situarlos en la década de los 60 cuando se instalaron los primeros concesionarios de automóviles, luego las Hilaturas *Prouvost*, y posteriormente Prenatal (Dirección General de Comercio Interior 1987; 18).

No existen estadísticas oficiales que cuantifiquen la importancia de la Franquicia en España. Por diferentes medios (Tormo Asociados 1998, Barbadillo y Asociados 1998, Barbadillo y Perales 1998, Asociación española de Franquiciadores 1998) se puede estimar que representa del orden del 5% del comercio en España. Lo que se concreta en una cifra del entorno de 21.000 comercios en este régimen con unas 575 Centrales Franquiciadoras con una facturación de aproximadamente 700.000 millones de pesetas ocupando a unas 53.000 personas directamente.

En principio se asocia los acuerdos de franquicias a la restauración (cafeterías, restaurantes...) o la distribución de productos (moda, muebles...), pero también se utiliza para comercializar los más variados servicios: desde colegios y academias a servicios a domicilio pasando por cuentos personalizados destinados público infantil (468 unidades operativas en España) o curiosamente la mayoría de las tintorerías.

1.3 CONCEPTO LEGAL:

El análisis de la franquicia desde el punto de vista del Derecho permite acotar de forma más clara los límites del presente estudio. En primer lugar es importante poner de manifiesto la dificultad ante la que se encuentran los juristas para la definición de la relación de franquicia al ser ésta última un contrato atípico. Del concepto que hemos estado presentando desde la introducción de este capítulo se pueden observar, a primera vista, analogías con figuras tales como el contrato de mandato, el de agencia, el de comisión (simple reventa), el de licencia de marca, y el tipo general de los contratos asociativos. Pero aunque existan estas coincidencias no se puede asumir de ningún modo

la subsunción del contrato de franquicia dentro de los anteriores tipos, por lo que se puede afirmar que la franquicia es un contrato *sui generis*.

Así los principales elementos definidores del contrato de franquicia son: (Echebarría 1995, Gallego 1991)

- La transmisión por parte del franquiciador al franquiciado del uso de una marca y de un método operativo para la explotación del negocio a cambio de una contraprestación económica por parte del franquiciado. Estos dos conceptos (marca y método operativo) forman el llamado el "*package*" de la franquicia.
- El control significativo por parte del franquiciador sobre la actividad del franquiciado. Este es un elemento definitorio de la relación de franquicia ya que mientras el control de calidad en un contrato de licencia pretende la uniformidad de unos estándares de calidad, el control del método operativo en una relación de franquicia pretende la obtención de un comportamiento comercial idéntico al que realizaría el franquiciador en una comercialización directa (Fernandez Novoa 1984).
- La selección del franquiciado por parte del franquiciador, en la que éste último elige según sus propios criterios entre los posible franquiciados. La Doctrina considera el contrato de franquicia como *intuitu personae*, por tanto no se permite que el franquiciado se subrogue salvo pacto en contrario. Gallego (1991) considera que la selección de los franquiciados no es sólo un derecho del franquiciador, dada la relación jurídica de carácter personalísimo, sino también un deber, ya que la falta de capacidad de nuevos franquiciados merma al valor del contrato firmado previamente con otros franquiciados.

En un contrato de franquicia muchas veces se presentan otros elementos, pero no son ya de carácter tan esencial y definidor, por ejemplo:

- El derecho del franquiciado a recibir asistencia *significativa* por parte del franquiciador. Este es un derecho impreciso y variable (Echebarría 1995) pero de hecho la colaboración entre franquiciado y franquiciador es más estrecha que en un contrato de licencia o de distribución exclusiva.
- La estructura de la contraprestación económica que el franquiciado se obliga ante el franquiciador normalmente se divide en un canon de entrada y en un porcentaje de las ventas, denominado *royalty*. Sin embargo esta estructura de los pagos al franquiciador no son elementos definidores ya que en ciertos casos sólo se presenta el canon de entrada o los *royalties*, o los *royalties* son sobre compras o beneficios, en vez de sobre ventas.
- La exclusividad de suministro no es esencial en un contrato de franquicia. Sí es un requisito necesario en las franquicias de distribución, en cambio en las franquicias de servicio normalmente sólo existe la necesidad de aprobación de suministradores externos por parte del franquiciador para supervisión de estándares de calidad.
- La exclusividad territorial considerándola como una prohibición temporal o definitiva para que el franquiciador no pueda franquiciar o introducir una tienda propia en una determinada zona esta presente de un modo u otro en la mayoría de los contratos de franquicia aunque no es un elemento imprescindible para que un contrato se considere de franquicia.
- La exclusividad de venta es una cláusula contractual habitual, no permitiendo la comercialización de productos y servicios diferentes de aquellos expresamente autorizados por el franquiciador, sin embargo esta cláusula se relaja o desaparece en franquicias de distribución multimarca basadas en método y *know-how*.

En el intento de realizar una delimitación plena del contrato de franquicia uno de los principales escollos es diferenciarlo de las llamadas franquicias "tradicionales" de distribución pura ("*product and trade franchises*"). Así, tenemos el caso de los concesionarios de automóviles que frecuentemente presentan todos los elementos propios de una franquicia: asistencia y control, transmisión de know how, imagen de marca, pagos, selección... (Vazquez 1997). Esta distinción entre franquicia tradicional y cadena de franquicias, aunque nos sirve para acotar la población objeto del posterior estudio empírico, es irrelevante desde un punto de vista de la relación económica subyacente y por tanto en esta Tesis se referenciarán bastantes estudios centrados en gasolineras y concesionarios de automóviles. Sin embargo, la diferenciación es importante desde el punto de vista legal ya que conlleva regulaciones distintas.⁹

La Doctrina se encuentra dividida en cuanto al problema de la naturaleza del contrato de franquicia. Algunos autores entienden que se trata de un contrato sinalagmático, es decir en el que existe bilateralidad y reciprocidad, otros argumentan que su naturaleza es la propia de un contrato de colaboración, con el subsecuente componente teleológico que permite la existencia de una regulación a largo de la vida del contrato. Sin embargo no profundizaremos en esta cuestión ya que tan intrincado análisis excede las aspiraciones de este comentario sobre la reglamentación de la franquicia.¹⁰

Desde el punto de vista jurídico los problemas respecto a la relación de franquicia no se centran sólo en su delimitación respecto a otros contratos típicos gracias a la fijación de las cláusulas contractuales admisibles, sino también en evitar conductas abusivas debidas a la asimetría contractual (ej: ventas piramidales de derechos de franquicia) y/o contrarias a la libre competencia. Estas cuestiones han sido desarrolladas con mayor profusión en los Estados Unidos, país pionero de la relación de franquicia, pero en Europa ya se empiezan a estudiar con la debida profundidad.

⁹ Esto provoca curiosas paradojas, la compañía petrolera Repsol considera "Boxes", sus tiendas-taller, como una franquicia, igualmente Cepsa considera franquicias sus supermercados "Depaso". En general, existe un único titular que es simultáneamente franquiciado y concesionario de la estación de servicio. La diferencia contractual es en muchos casos realmente sutil, caso de existir esta diferencia más allá de cuestiones puramente nominalistas.

¹⁰ A este respecto véase Gallego (1991).

1.3.1 GARANTÍAS ANTE LA ASIMETRÍA CONTRACTUAL

La franquicia normalmente se articula a través de contratos de adhesión, en los que el franquiciado se acoge a unas condiciones generales propuestas por el franquiciador. Por tanto, dada la posición de dominio que el franquiciador mantiene, podría incluir cláusulas leoninas o hacer una interpretación torticera de los términos contractuales.

Las leyes intentan actuar como garantía de conductas para evitar la llamada venta de humo, es decir que se intente franquiciar un negocio que no se encuentra probado. Esta garantía se articula mediante la obligación de una disciplina preventiva precontractual. Por ejemplo se pueden instituir garantías financieras a modo de las "*Blue Sky Laws*" de la Security Exchange Commission, aunque en realidad las leyes se han centrado en garantizar la provisión de información sobre el negocio franquiciable. Desde un punto de vista económico podríamos decir que estas leyes intentan reducir las asimetrías de información con objeto de evitar que el mercado de franquicias se convierta en un mercado de "limones" (Akerloff 1970) en el que ante la posibilidad de que la franquicia fuese un engaño los franquiciados descontasen excesivas primas de riesgo que reducirían la eficiencia de la franquicia como forma de organización.

La primera de estas leyes fue la "*California Franchise Investment Law*" de 14 de Septiembre de 1970, el espíritu de esta norma se extendió a nivel federal Norteamericano por una norma de *Federal Trade Commission*, llamada "*Full Disclosure Rule*" 436.2 de 21 de Octubre de 1979. Esta norma obliga al franquiciador a dar información sobre el negocio franquiciable antes de que el franquiciado firme contrato alguno. Esta información debe comprender su experiencia profesional y la de sus trabajadores, realizar una descripción veraz de la franquicia: inversiones, suministradores, arreglos financieros, cláusulas del contrato, negocios actualmente existentes en la red (direcciones, cancelaciones, readquiridas, plazos...), y datos acerca del negocio del franquiciador (balance y cuentas de resultados).

La reglamentación que intenta evitar comportamientos abusivos por parte del franquiciador, se extiende durante la vida del contrato más allá de la mera relación precontractual, y es en este punto donde se pueden presentar los mayores problemas ya que *"las leyes completan las lagunas del contrato como si fuera una integración vertical"* pero como la realidad no es así, al aplicar de aquella manera las normas *"se está aumentando el coste de la franquicia respecto a otras formas de organización"* (Hadfield 1990).

Estas reglamentaciones y aplicaciones jurisprudenciales se encuentran en la difícil línea que delimita el abuso del franquiciador de la fijación de una política de incentivos. Por ejemplo, los franquiciadores en muchos casos prefieren que los contratos no sean de larga duración con el propósito de presionar más al franquiciado con la espada de Damocles que representa la posibilidad de la no renovación. Sin embargo la jurisprudencia en muchos casos modera el término final cuando no existen periodos suficientes de amortización de la inversión, obligándose a una tácita reconducción y hasta a la posible prolongación forzada. Echebarría (1995) llega a pedir la necesidad de un periodo de contratación mínimo igual al *payback* de la inversión del franquiciado. Este periodo de contratación mínimo, pudiendo ser una medida razonable en ciertos casos, no es recomendable si se analiza la duración del contrato de forma aislada dentro de las muchas cláusulas que lleva aparejado el complejo entramado de derechos y obligaciones que es un contrato de franquicia. En mi parecer lo que hay que evitar son las conductas abusivas, no limitar la libertad contractual.

Además, las Leyes que defienden a la parte "débil" (franquiciado) respecto a la "fuerte" (franquiciador) pueden llegar a ser abusivas si la fuerza del pequeño es demasiado grande. Estos casos son debidos a lo que Posner (1992) denomina la "captura del regulador". Por ejemplo, tal y como demuestra Smith (1982) en los Estados Unidos, los concesionarios de automóviles tiene más fuerza ante los representantes locales (de cada Estado) que las marcas de coches y esto conlleva a que se dicten normas que fijan las características mínimas de un concesionario para obtener la licencia de apertura (evitando la competencia de concesionarios con bajo servicio), que prohíben nuevas aperturas o

que impiden las cancelaciones anticipadas. Este autor demuestra que en los Estados donde este tipo de normas han sido promulgadas los precios de venta al público de los coches son mayores, por lo que podríamos concluir que este tipo de normas hacen que el sistema de franquicia sea ineficiente.

Brickley, Dark y Weisbach (1991) analizan en particular las consecuencias económicas de las leyes de que prohíben o limitan la terminación de un contrato de franquicia. Estas normas que parecen proteger al franquiciado podrían aumentar el interés de la franquicia como forma de distribución, ya que reducen la posibilidad de comportamientos oportunistas por parte del franquiciador¹¹. Sin embargo ellos concluyen que estas normas pueden bajar la proporción de establecimientos franquiciados especialmente en aquellas industrias donde un importante porcentaje de los clientes no repiten su consumo en el mismo establecimiento franquiciado. Esto sería debido a que la presencia de estas leyes dificulta la penalización de aquellos franquiciados que se aprovechan del buen hacer de otros que están bajo la misma enseña.

Brickley, Dark y Weisbach (1991) demostraron esta hipótesis comprobando que el porcentaje de establecimientos franquiciados en los 14 estados donde existen leyes de terminación es menor que en los demás Estados Norteamericanos, tanto si se estudia con datos a nivel de industria como a nivel de compañías (para ello estudiaron 36 compañías que desarrollan su actividad a escala nacional). Esta menor proporción de establecimientos no franquiciados es más acusada en aquellas industrias donde un importante porcentaje de los clientes no repite su compra en el mismo establecimiento (restaurantes, hoteles, alquiler de coches).

Estos mismos autores estudian el efecto en el valor de las firmas franquiciadoras de la promulgación en el Estado de California de una ley de prohibición de la terminación anticipada de la relación de franquicia. Si esta norma aumenta la eficiencia del sistema de franquicia el valor en bolsa de estas compañías debería aumentar. Para ello estudian las

¹¹ El concepto de oportunismo es utilizado con profusión en esta Tesis. Lo consideramos desde la visión de Williamson (1985) . es decir como la búsqueda del interés propio con astucia ("*guile*").

33 firmas que franquician en este Estado y cotizan en Bolsa, analizando las rentas anormales (diferentes al mercado) durante los distintos hechos referentes a la tramitación de la citada Ley (en ventanas temporales de 10 o 2 días). La mayor parte de estos hechos supuso pérdidas en la cotización (anormales). Los peores días fueron cuando la Ley pasa el primer comité y cuando realmente se firma las pérdidas alcanzaron más de un 2% de su valor bursátil (en más de dos tercios de las empresas estudiadas). Tal y como ellos planteaban en su hipótesis, el impacto fue claramente más negativo para las franquicias que su negocio está basado en clientes no-habituales.

1.3.2 DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Desde un punto de vista económico y legal, un tema de crucial importancia son los posibles efectos anticompetitivos de las restricciones verticales que lleva aparejada la relación de franquicia. Restricciones verticales tales como la fijación de los precios de venta por parte del franquiciador (mínimos o máximos), los acuerdos de distribución exclusiva, el pago de la tarifa de franquicia, las restricciones territoriales, las ventas ligadas, etc.

Estas restricciones verticales pueden llevar a prácticas anti-competitivas. Por ejemplo, un franquiciador a través de su red de franquiciados que son distribuidores exclusivos de sus productos y/o servicios puede copar la escala mínima para distribuir un producto evitando que nuevos entrantes sean rentables (Rasmusen *et al.*, 1991) o por lo menos establecer grandes barreras de entrada (Comanor y French 1985).

Estas restricciones verticales pueden afectar directamente al nivel de precios de venta al público de los productos y/o servicios. Los territorios exclusivos que los franquiciadores proveen a sus franquiciados pueden provocar que los precios de venta al público sean más altos que en la libre competencia, ya que el cierto poder de mercado que esto conlleva puede provocar doble marginalización de los precios (Tirole 1988; 174-177). La distribución exclusiva unida a las restricciones territoriales puede inducir a

los franquiciadores a considerar la demanda como menos elástica que su situación real, poniendo precios superiores en los productos que distribuyen a sus franquiciados, lo que en último extremo reduce el excedente del consumidor final (Rey y Stiglitz 1994). No obstante la restricción vertical que a priori tendría las mayores consecuencias anticompetitivas sería la fijación de precios, normalmente denominada "*Resale price maintaince*" (RPM). Esta fijación de precios está prohibida de manera más o menos absoluta en la mayor parte de los países¹² aunque esto no sea óbice para que continúe siendo una practica habitual (Véase 3.3.1.4).

Esta cuestión de la defensa de la competencia ha tenido y tiene una importancia capital en los Estados Unidos y ha sido uno de los motores que llevado a desarrollar una base legal de la relación de franquicia. Los orígenes de las Leyes de Defensa de la Competencia se encuentran en la *Shermann Act* de 1890. Esta norma, que ha inspirado la mayoría de la Legislación Norteamericana en este campo, está principalmente basada en el principio de culpabilidad "per se" (*ad contrarium per se condemnation rule*) para algunas prácticas, especialmente para las restricciones verticales y los acuerdos colusivos.

Muchos economistas (e.g. Spengler 1950, Posner 1992, Williamson 1975) han demostrado la no racionalidad económica del principio de culpabilidad "per se" para todo tipo de restricción vertical. En esta línea y para algunos casos tasados de posible ataque a la competencia, se puede hacer uso de la llamada "*Rule of reason*", que es una creación jurisprudencial (y por tanto casuística) del derecho norteamericano por la que no se aplica la prohibición *per se* sino que se puede justificar la validez de una restricción vertical mediante el análisis económico.

Este enfoque desde la "*rule of reason*" es mucho más razonable ya que, aunque la franquicia incluye una serie de restricciones verticales que modifican las situaciones de

¹² En muchos casos es una prohibición ante cualquier tipo de intento por parte del franquiciador de fijar los precios finales, aunque en Europa las recomendaciones de precios mínimos o máximos no están perseguidas. En un estudio de la OCDE de 1994 se puede encontrar un análisis detallado para cada país de la reglamentación referente a ésta y las demás restricciones verticales.

competencia, no por ello tienen que ser necesariamente negativas para la competencia (Rey y Caballero 1996;9). El problema es si el mecanismo económico de la franquicia es eficiente, es decir, si el excedente total (productor y consumidor) es superior que sin esas restricciones verticales (OCDE 1984; 25).

Las restricciones verticales dentro de un sistema de franquicia pueden servir como respuesta ante fallos de mercado, instintos anticompetitivos y problemas originados por "dilemas del prisionero". Estas restricciones pueden favorecer la entrada de nuevos competidores al disminuir el coste del posible oportunismo y facilitar la expansión a otros países (Rey y Caballero 1996;19).

La existencia de una marca no implica necesariamente poder de mercado y los contratos de franquicia que vinculan varios estratos de la cadena de distribución son "*factibles de servir al propósito socialmente útil de economizar los costes de una política de calidad*" (Klein y Saft 1985; 361) dado que la falta de control puede conllevar una infraprovisión de esfuerzo (Telser 1960). Además una de las principales ventajas de estas relaciones verticales es que incentivan la inversión en "*know how*" (Rey y Caballero 1996;38) evitando que se disipen las rentas por prácticas oportunistas. Realmente, tal y como analizaremos en el segundo punto del segundo capítulo de esta Tesis, las restricciones verticales son necesarias en un sistema de franquicia para fijar una política de incentivos, reducir el oportunismo y repartir eficientemente el riesgo.

Si la competencia entre enseñas de franquicia es fuerte las restricciones verticales de una red franquicia no conllevan prácticas anticompetitivas, por ejemplo la doble marginalización no es posible si hay una fuerte competencia *interbrand* (Rey y Stiglitz 1994). Como muy bien clarifica un estudio de la OCDE (1994;15) existirían tres situaciones diferenciadas:

1. En primer lugar tendríamos aquellas cadenas de franquicias en las que se podría invertir "la carga de la prueba" otorgando una autorización *per se* a las restricciones verticales. Este supuesto comprende todas aquellas franquicias

que no ejercen poder de mercado: Franquicias con poca cuota mercado, aquellas que no se encuentran integradas verticalmente (aguas arriba o abajo), nuevas cadenas de franquicias o aquellas cadenas que aunque ya establecidas se introducen en un nuevo mercado.

2. En las franquicias bien establecidas se debería realizar un análisis económico ("*Rule of reason*") para dilucidar si el efecto de las restricciones verticales es o no anticompetitivo.
3. Un tercer caso diferenciado son las franquicias con una posición dominante en un determinado mercado, sólo previa justificación serían admisibles las restricciones verticales dado su más que posible efecto anticompetitivo.

En Europa, donde tradicionalmente no se ha sido tan escrupuloso con la cuestión de la defensa de la competencia, ésta ha sido principal impulsor de un reglamento Europeo sobre franquicias (Reglamento 4087/88), dado que sin él esta práctica sería ilegal ya que vulneraría el artículo 85.2 del Tratado de Roma. En este reglamento prima la orientación de la *Rule of Reason* considerando a la franquicia como una unidad económica substancial en la que se presentan ciertas restricciones verticales. Tal y como dice el punto 3.85 del "Libro Verde sobre las Restricciones Verticales en la Política de Competencia Comunitaria" de la Comisión de las Comunidades Europeas, lo importante es la evaluación económica de las ventajas de estos acuerdos de franquicia respecto a otras formas de organizar la distribución de productos y/o servicios.

Gran parte de este enfoque nace de la famosa sentencia de 28 de enero de 1986 del Tribunal Europeo de Justicia sobre el caso de la cadena *Pronuptia*. En ella se clarificaba que la franquicia incluye de manera no accesoria una serie de restricciones verticales como el control indispensable por parte del franquiciador para mantener la identidad de los establecimientos ya que el principal activo es un fondo de comercio y conocimientos, siendo la marca la que atrae clientela. Además, ya se adelantaba en

aquella sentencia, como los mercados son competitivos *interbrand* estas restricciones *intra-brand* no afectan al consumidor final.¹³

Por tanto las prácticas prohibidas de manera general a la luz del reglamento 4087/88 se reducen a aquellas que afectan de manera directa a la competencia en todos los casos, como es que no se pueden establecer restricciones territoriales que compartimenten territorios¹⁴, que restrinjan posibles entregas cruzadas entre los miembros de la cadena, ni que fijen precios de venta al público de manera coercitiva.

1.3.3 CASO ESPAÑOL

En España, siguiendo la línea marcada por los reglamentos de la U.E., la franquicia industrial se denomina "licencia" y determinados tipos de franquicias de distribución (las llamadas en Norteamérica "*product and trade name franchises*") como las gasolineras, los distribuidores de automóviles se designan como "concesionarios", no estando bajo la reglamentación de la franquicia. Se ha acotado el uso del término franquicia al "*Business Format Franchising*".

En la realidad esta acepción del término franquicia ha sido ajeno a nuestro Derecho hasta muy cercanas fechas. La similitud de este contrato con otros contratos típicos de mayor raigambre como la "Distribución en Exclusiva" han provocado que la primera cita al concepto *franchising* haya sido en una Sentencia del Tribunal Supremo de 1985 (1985/2393)¹⁵ "*..el contrato denominado de "Franchising", caracterizado por la autorización que el concedente da al concesionario para utilizar su marca, generalmente internacional, integrándolo en su red de comercialización*".

¹³ En esta línea vease las decisiones de la comisión en los casos Charles Jourdan (2/12/88), Pronuptia (15/1/87), Yves Rocher (10/1/87), Computerland (10/8/87) o Service Master (14/12/88)

¹⁴ Es decir, no se puede otorgar poderes territoriales absolutos que prohíban vender a aquellos clientes que sean residentes fuera de un determinado territorio.

¹⁵ Veanse las posteriores Sentencias 1989/6951, 1994/7867, 1992/5123.

El concepto de franquicia no ha sido delimitado y regulado hasta la Ley del Comercio (7/1996) que dedica su capítulo VI del título III a la actividad comercial en régimen de franquicia, capítulo que consta de un único artículo:

Artículo 62. Regulación del régimen de franquicia.

La actividad comercial en régimen de franquicia es la que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios.

Las personas físicas o jurídicas que pretendan desarrollar en España la actividad de franquiciadores a que se refiere el apartado anterior, deberán inscribirse, en su caso, en el Registro que pueden establecer las Administraciones competentes.

Asimismo, con una antelación mínima de veinte días a la firma de cualquier contrato o precontrato de franquicia o entrega por parte del futuro franquiciado al franquiciador de cualquier pago, el franquiciador deberá haber entregado al futuro franquiciado por escrito la información necesaria para que pueda decidir libremente y con conocimiento de causa su incorporación a la red de franquicia y, en especial, los datos principales de identificación del franquiciador, descripción del sector de actividad del negocio objeto de franquicia, contenido y características de la franquicia y de su explotación, estructura y extensión de la red y elementos esenciales del acuerdo de franquicia. Reglamentariamente se establecerán las demás condiciones básicas para la actividad de cesión de franquicias."

Es decir en España se entiende a la franquicia como el acuerdo de transmisión de un sistema propio de comercialización y su reglamentación, siguiendo la "Full Disclosure

Rule", se centra en fijar una serie de garantías precontractuales. El reglamento que desarrolla el anterior artículo deberá aclarar, mediante el Registro de Franquiciadores, la laguna legislativa que existe en España respecto al tratamiento del contrato de franquicia, diferenciando meridianamente los concesionarios de las franquicias. Se ha de pasar de señalar sus analogías con otros tipos contractuales a regular su especificidad. Además este Registro podrá reducir el posible "fraude" que está existiendo ya que muchas centrales franquiciadoras están intentando franquiciar formatos de negocio que no están probado.

Respecto al tratamiento de la defensa de la competencia se ha de estar al caso general contemplado en el RD 157/92 de 21 de Febrero que desarrolla la ley de defensa de la competencia, que en correspondencia con el derecho europeo puede autorizar en bloque acuerdos o prácticas restrictivas de la competencia.

1.4 LA FRANQUICIA: ENTRE EL MERCADO Y LA JERARQUÍA

Desde un punto de vista económico la franquicia es un tipo de acuerdo de cooperación (Navas y Guerras 1996), una forma de organización que combina la propiedad descentralizada de activos físicos con la propiedad centralizada de una marca y de un *know-how* operacional (Thompson 1994; 207). La franquicia, como acuerdo empresarial por el que una empresa franquiciadora transfiere a un franquiciado el derecho a ser un establecimiento de distribución de unos determinados productos y/o servicios, es una forma de organización de la actividad económica difícilmente clasificable en la clásica dicotomía de mercado y jerarquía.

Desde un enfoque de mercado se podría decir que existe un mercado de oportunidades de franquicia, donde los franquiciados ofrecen conjuntamente capital y capacidades emprendedoras (Dnes 1992) y los franquiciadores un formato de negocio probado. Para el franquiciado, la franquicia es un producto de inversión altamente diferenciado por la cuantía de la inversión, las capacidades necesarias para desempeñar un trabajo, y también por el ratio riesgo/beneficio esperado (Martín 1996;98). Pero si las

oportunidades de franquicia son un mercado, éste es cuanto menos anómalo ya que las franquicias no se subastan sino que se conceden tras un estudio del posible franquiciado. Es difícil considerar a la franquicia como un mero mercado organizado ya que la franquicia depende de los conocimientos *ex ante* de franquiciado y franquiciador, y del cumplimiento de los contratos comprometidos, es decir de los medios de control *ex post*.

Heide (1994) dentro de su agrupación de los canales de distribución (mercado, control bilateral y jerarquía), clasifica la franquicia dentro de los canales jerárquicos, ya que existe un proceso de selección, se controlan el *output* y los comportamientos, existe un sistema de incentivos tanto a corto como a largo plazo, existe autoridad y la relación está fijada en el tiempo o existen mecanismos explícitos para terminarla. Blair y Kaserman(1982) ven a la franquicia como una forma de integración vertical por contrato. En el paroxismo de esta posición Arribas (1996) considera que la franquicia es una forma de gestionar negocios de terceros ya que la planificación, organización y el control están en manos del franquiciador. Sin embargo, esta consideración de la franquicia simplemente como una forma de integración vertical es también en exceso reduccionista. El franquiciado, al ser demandante de derechos sobre el residual en vez de mero asalariado, está directamente interesado en los costes e ingresos en el nivel local, siendo más eficientes en sus decisiones asignativas que si fuera una estructura pura de integración vertical. La eficiencia *ex-post* es afectada por decisiones *ex-ante* de inversión y estas distorsiones son afectadas por la estructura de la propiedad. El distribuir los derechos de control específico es una opción menos costosa que especificar todas las contingencias sobre los activos (Grossman y Hart 1986).

Más aún, un agente contractual centralizado (Alchian y Demsetz 1972), como en este caso sería el franquiciador, no puede observar sin coste los comportamientos individuales. Además en los negocios que se franquician muchas veces son más importante los incentivos que la eficiencia asignativa, ya que se cumplen las tres características que Leibenstein (1966) detectó para que se presentara ineficiencia X: los contratos laborales son incompletos respecto al esfuerzo requerido, ciertos factores no encuentran en un mercado de competencia perfecta y la función de producción no es

totalmente conocida. Como dicen Grossman y Hart (1986;693): "*Aunque existen beneficios de un mayor control, siempre existen costes potenciales si se retira la capacidad de control (propiedad) de aquellos que gestionan actividades productivas*". La franquicia en cambio es un sistema mixto que usa la alienabilidad de los derechos como sistema de control. La ventaja de la alienabilidad es que recompensa y castiga a los agentes mediante la capitalización de los beneficios y costes de sus decisiones (Jensen y Meckling 1995).

Por todo ello normalmente se considera a la franquicia como una forma organizativa híbrida entre el libre mercado y la jerarquía que representa una organización de tipo empresarial. Stern y El-Asary (1992) la consideran una forma híbrida de organización dentro de un sistema de marketing vertical. En la franquicia, al igual que ocurren en otras formas híbridas de organización, como las *joint ventures*, lo que se busca es conseguir ventajas de especialización en la realización de ciertas actividades. Para Williamson (1985;182) la franquicia es la única forma de organización híbrida estable, ya que se beneficia del control mutuo de las externalidades mediante un complejo sistema contractual de restricciones.

La racionalidad de una forma híbrida de organización se puede demostrar desde la teoría de los Costes de transacción. Coase en su seminal artículo de 1937 supuso que la transacciones se organizan bajo el formato de empresas cuando los costes de organizar internamente las transacciones sean menores que los costes de realizar esa transacción en el mercado. Es decir cuando la figura coordinadora del empresario sea más eficiente que el mecanismo de precios. Williamson (1985) desarrolla el concepto de los costes de transacción dividiéndolos en *ex-ante* (negociación y búsqueda) y *ex-post* (garantías de cumplimiento, mecanismos de control y costes de incumplimiento). Los costes de transacción *ex-post* nacen de la necesidad de realizar inversiones ideosincráticas, es decir en activos específicos en los cuales la otra parte contratante puede obtener cuasi-rentas mediante conductas oportunistas, ya que el valor de explotación de un activo específico supera a su mejor uso alternativo (Klein, Crawford y Alchian, 1978).

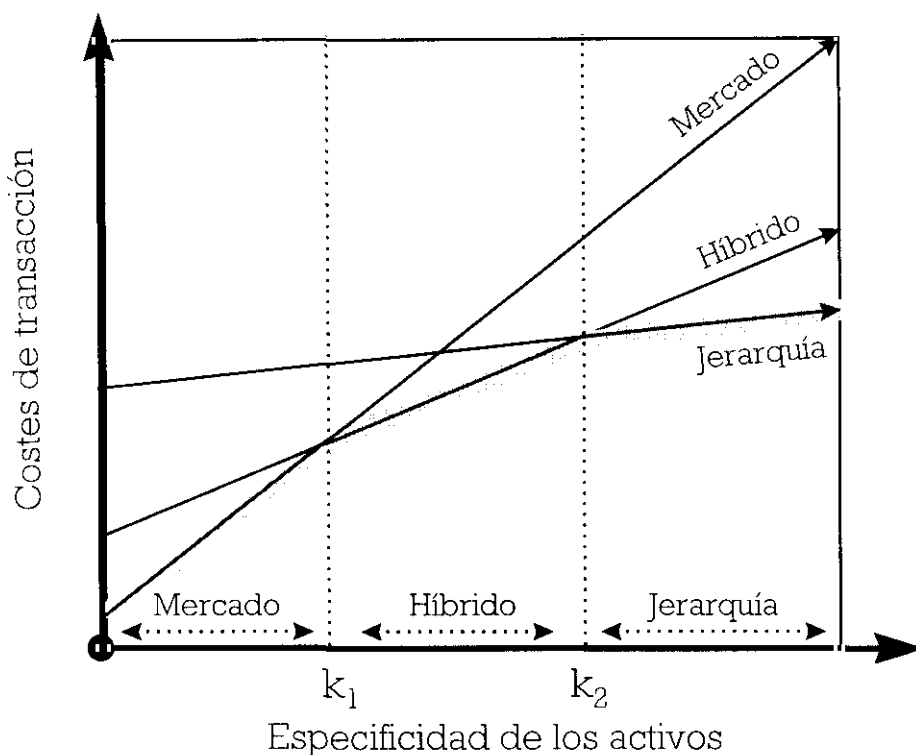
Los costes de transacción *ex post* se ven afectados por la frecuencia de las transacciones, ya que en el caso de transacciones ocasionales el beneficio del oportunismo es mucho mayor que en el caso de transacciones que pudieran ser recurrentes. La incertidumbre respecto a la coyuntura también afecta a estos costes *ex post*, ya que las primas de riesgo son menores en activos no específicos, porque se pueden vender en el mercado.

Como los costes de transacción no son cero, la forma de organización de las transacciones sí altera el resultado de las mismas (Teorema de Coase *ad contrarium*). Williamson (1985) considera que existe en el sistema económico una eficiencia "débil" por la que la estructura de gobierno de las organizaciones que sobreviven son aquellas que minimizan los costes de transacción y producción.¹⁶ La racionalidad subyacente en una relación de franquicia es por tanto que ésta debe ser una forma de organización que minimiza los costes de transacción y producción.

El análisis de los costes de transacción nos sirve para justificar la existencia de la franquicia como forma híbrida entre el mercado y la jerarquía. El mercado es ineficiente en aquellas transacciones que requieran gran cantidad de activos específicos, pero en cambio los incentivos de bajo nivel, burocráticos, son mucho menos eficientes que los incentivos de alto nivel, derechos residuales (Williamson 1985). Por tanto, como la franquicia es una relación recurrente no ocasional que hace uso de los incentivos de alto nivel puede ser el modo más eficiente de realizar ciertas transacciones siempre y cuando el nivel de activos específicos esté comprendido entre dos valores (Ilustración 1). Si el compromiso mutuo necesario es muy bajo (medido como inversiones en activos específicos menores de k_1), implementar una relación de franquicia es un coste innecesario siendo mejor realizar las transacciones en el mercado. Si la inversión en activos específicos es muy alta (mayor de k_2) los costes de transacción serán demasiado altos siendo mejor integrar estas transacciones dentro de una relación jerárquica. Por

¹⁶ Williamson principalmente ha usado este marco de análisis para evaluar el nacimiento de la forma divisional. Si se analiza la racionalidad económica de la franquicia como forma organizativa, esta está profundamente imbricada con las organizaciones divisionales en M. Curiosamente el impulsor de la divisionalización, el presidente de General Motors, A. P. Sloan, fue también pionero en franquicias (Vaughn 1979:20)

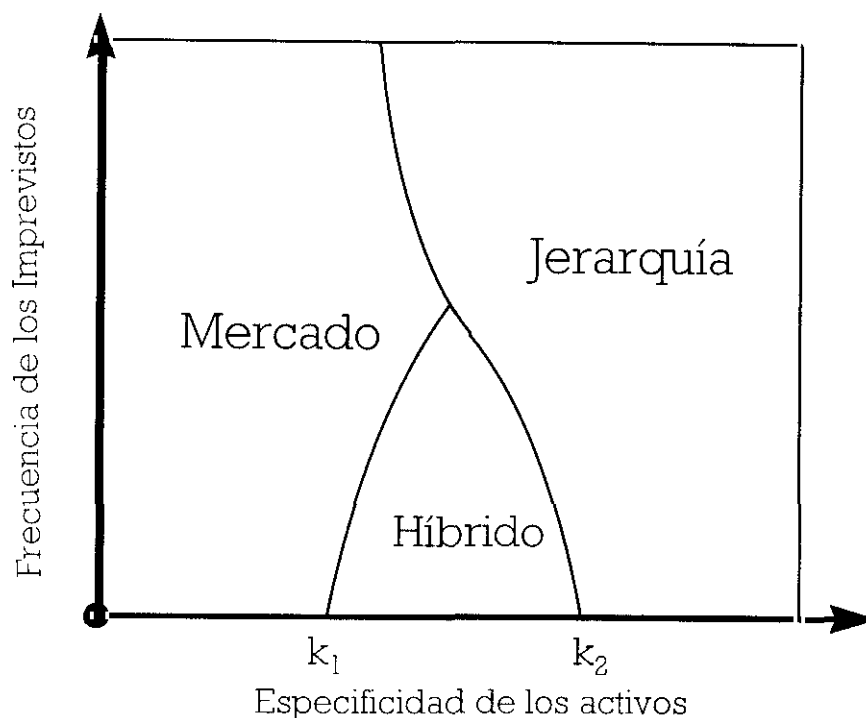
otro lado, si se presenta una gran incertidumbre respecto a la coyuntura la franquicia como forma de organización híbrida perderá parte de su atractivo, ya que la posibilidad de pérdida de la inversión en activos específicos será demasiado alta (ilustración 2).



Fuente: Williamson (1991) Realización Propia

Ilustración 1

La franquicia es una forma de cuasi-integración que intenta minimizar los costes de transacción, principalmente ex-post. En una cuasi-integración se ceden los activos específicos (marca en este caso) a un tercero permitiendo de esta manera realizar inversiones específicas a menor coste (Monteverde y Teece 1982). La franquicia es una forma de asociación empresarial donde la marca del franquiciador es un *input* primario del franquiciado (Minkler 1992). Brickley y Dark (1987;402) llegan a considerar a la franquicia como equivalente al alquiler de un activo intangible.



Fuente: Williamson (1991), Realización propia.

Ilustración 2

Esta cuasi-integración en algunos casos puede resultar paradójica. Lafontaine y Slade (1996) han puesto de manifiesto una de las singularidades de la franquicia ya que mientras es más normal integrar la fuerza de ventas cuando es más difícil controlar los resultados (Anderson y Schmittlein 1984; 388) en cambio es más normal franquiciar cuando el coste de control es alto (Brickley y Dark 1987; 408). Las autoras creen que esto es debido a que existen dos tipos de costes de control, según si la información necesaria es respecto al comportamiento y esfuerzo del agente o solamente respecto a las ventas. En el primer caso, es decir cuando son muy importante servicios que no conllevan venta por parte de ese agente, es más normal integrar (e.g. mantenimiento y venta de alta tecnología), sin embargo en la mayoría de las franquicia las ventas son un buen indicador del servicio prestado por el franquiciado.

La franquicia como forma de cuasi-integración incluye confianza mutua y cooperación con una perspectiva del largo plazo respetándose unos códigos de comportamiento, por tanto su racionalidad se puede comprender desde la repetición del dilema del prisionero (Axelrod 1984). Cualquier alianza estratégica entre dos compañías se puede estudiar desde la teoría de juegos (Parkhe 1993). Existe la unión debido a la favorable estructura de los pagos, ya que existen rentas positivas de la mutua cooperación en un dilema del prisionero, i.e. la rentas de la mutua cooperación son solamente superadas por el oportunismo individual ya que si ambos actúan oportunistamente se obtienen menos rentas.¹⁷ Otro factor que influye en la idoneidad de una estrategia de cooperación desde un enfoque de la teoría de juegos es el horizonte temporal. Cuanto más lejana es la sombra del futuro más fácil es cooperar, la no-cooperación en un dilema del prisionero es una estrategia dominante en juegos de una sola partida pero en los juegos iterados la incidencia de la cooperación aumenta (Rapoport y Chamah, 1965). En las alianzas estratégicas no interesa el oportunismo por las ganancias futuras (Telser 1980, 44) y ésta es también la razón por la que se mantienen las relaciones de franquicia.

Esta relación de franquicia, híbrida entre el mercado y la jerarquía, se articula a través de un contrato por el que el franquiciador permite el uso de algún "*privilegio*" (el uso de una marca, derecho o técnica específica) y el franquiciado se obliga al pago de un canon de entrada, y normalmente unos *royalties* periódicos, estableciéndose una relación de comunicación bilateral continua (Curran y Stanworth 1983). Sin embargo este contrato es tanto explícito como implícito, principalmente es un contrato incompleto basado en derechos residuales. Más aún, la franquicia es un acuerdo de cooperación que normalmente va más allá de una relación puramente contractual explícita y esta característica bien gestionada (fijando incentivos y reduciendo el oportunismo) es una de sus principales ventajas, ya que los contratos son estáticos mientras que las relaciones híbridas dan flexibilidad (Williamson 1991). Estas cuestiones, al igual que un razonamiento más profundo de la justificación de la franquicia, son las que se encuentran desarrolladas en el siguiente capítulo de esta Tesis Doctoral.

¹⁷ Obviamente es más difícil obtener la cooperación en juegos *deadlock* donde las rentas de la mutua cooperación son superadas por el oportunismo individual y por el oportunismo mutuo.

2. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA FRANQUICIA: ESTADO DE LA CUESTIÓN

La primera parte de este capítulo pretender resumir las razones que pueden motivar a realizar un acuerdo de franquicia. Motivaciones tanto del franquiciado como sobre todo del franquiciador. Para este último caso se analiza cómo la franquicia puede minimizar costes de agencia, superar una escasez de recursos (financieros, directivos y/o de conocimientos locales) o permitir la obtención de ventajas estratégicas gracias a separación entre franquiciador y franquiciado.

Posteriormente se discute la eficiencia de los contratos de franquicia centrándose en sus características como instrumento para evitar conductas oportunistas, fijar incentivos, y repartir el riesgo.

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LOS ACUERDOS DE FRANQUICIA

En el último punto del capítulo anterior se definía la franquicia como una forma de organización híbrida entre el mercado y la jerarquía. Sin embargo, sólo se apuntaban las razones para llevar a cabo estos acuerdos de franquicia. El tipo de sectores en los que existen franquicias (restaurantes, hoteles, distribución a través del pequeño comercio...) sugieren una importante influencia de las economías de escala y alcance en el establecimiento y promoción de una marca aunque estas economías de escala difieren de las propias de la producción o distribución del bien o servicio al que esta marca se refiere dado que es necesaria una provisión descentralizada (Caves y Murphy 1976;574).

Las cadenas de franquicia no solamente otorgan a sus franquiciados el derecho al abanderamiento bajo una determinada enseña, sino que también transmiten un saber hacer especial, un determinado método operativo. Las cadenas de franquicia han sido uno de los principales impulsores de la industrialización de los servicios mediante la replicación de sus métodos operativos. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida franquiciados conllevan un sistema racional de división del trabajo que debe ser rigurosamente seguido, esto permite un incremento de la eficiencia, del control de calidad y de la limpieza manteniendo precios ajustados (Levitt 1976).

Esta replicación de un *know-how* operacional facilita que estos servicios franquiciados puedan paliar el diferencial de productividad de los servicios respecto al sector productivo. La menor intensidad en capital normalmente provoca el llamado mal de Baumol, es decir que los servicios suban sus precios relativos respecto a otros sectores (Baumol y Oates 1975). La transmisión de tecnología y técnicas de gestión es especialmente importante en la distribución minorista donde se está pasando de "mercaderes a gestores de marcas de tiendas" (*retail brand managers*) siendo necesario una mejor gestión y mayor intensidad de inversión tecnológica (Kumar 1997).

Las economías de escala y alcance que se pueden obtener en la explotación de recursos intangibles, como son la marca y el *know-how*, justifican la creación de cadenas

para la distribución de productos y/o servicios, pero no explican que estas cadenas se estructuren mediante relaciones de franquicia. La *raison d'être* de una relación de franquicia sería su idoneidad para explotar estos intangibles respecto a otras formas de organización para la distribución, como son la integración vertical o el uso de distribuidores independientes. En los siguientes apartados se van a resumir los distintos razonamientos que desde el análisis económico se han realizado para elucidar la lógica de este diseño organizativo, tanto para los franquiciadores como para los franquiciados.

2.1.1 RAZONES PARA EL FRANQUICIADOR

Las razones que justifican la motivación de una empresa para franquiciar sus puntos de venta son diversas. Esta diversidad puede deberse a que las empresas que hacen uso de esta forma organizativa provienen de las más variadas industrias (distribución, servicios, manufacturas...). Una cadena de franquicia puede ser una forma de integrarse hacia adelante cuando una empresa manufacturera quiere franquiciar para acortar sus canales de distribución, o puede ser una forma de desintegración vertical si una empresa que ya poseía una cadena de establecimientos para la distribución de sus productos y/o servicios decide franquiciarlos a partir de un momento dado. En todos los casos como Vazquez (1997) expone, el franquiciador lo que busca es minimizar los costes de explotación de la red comercial y simultáneamente garantizar la provisión de servicios de calidad homogénea en todos los puntos de la misma.

Forward y Fulop en una encuesta publicada en 1993 encontraron que las principales razones de un franquiciador para utilizar esta forma de organización son la minimización de los costes de agencia, la necesidad de capital, el deseo de reducir el riesgo y la necesidad de reclutar personal con cualificaciones especiales. Estas motivaciones coinciden con los diferentes argumentos que la Ciencia Económica ha aportado para justificar la decisión de una empresa para franquiciar sus establecimientos. Argumentos que se pudieran clasificar bajo los tres siguientes epígrafes:

- La franquicia es una forma de organización basada en incentivos que reduce los problemas de agencia.
- La franquicia permite superar la escasez de recursos críticos (financieros, humanos, conocimientos locales) en una estrategia de crecimiento.
- Existen beneficios estratégicos de la separación entre franquiciador y franquiciado.

Estas consideraciones antedichas se centran principalmente en determinar la conveniencia de establecer franquicias respecto a la integración vertical, es decir a que las unidades sean propiedad de la central franquiciadora. El análisis de las ventajas de la franquicia respecto a los distribuidores independientes es una cuestión que está mucho menos tratada por la literatura. Una justificación muy directa para la preferencia por las unidades franquiciadas es que la posible central franquiciadora puede extraer más rentas de la distribución de sus productos y/o servicios a través de los establecimientos franquiciados que mediante distribuidores independientes. Otro razonamiento algo más elaborado pudiera basarse en la dificultad de compartir activos intangibles debido al más que posible oportunismo del distribuidor independiente para aprovecharse de las cuasi-rentas provenientes de los activos específicos compartidos (marca esencialmente).¹⁸

2.1.1.1 Problemas de Agencia

Una de las principales teorías que permiten explicar las razones para establecer una cadena de franquicias son las posibles ineficiencias en la relación principal-agente cuando este agente es personal propio. La idea subyacente es que si los gestores y los franquiciados son compensados de manera diferente también tendrán que ser diferentes sus comportamientos (Eisenhardt 1988).

¹⁸ A este respecto véase el punto 2.2.2 en el que se analiza el oportunismo por parte del franquiciado. Este mismo oportunismo es posible por un distribuidor independiente y en mayor medida dado que las medidas de control serían menores en este caso que en el de una relación de franquicia.

El análisis de la teoría de la Agencia es un enfoque de gran pujanza dentro de la Ciencia Económica desde que Berle y Means formularan la cuestión en 1932. Los costes que se pueden atribuir a una relación de agencia son el sumatorio de los gastos de control por parte del principal, los gastos de garantía de fidelidad del agente y la pérdida residual. Estos costes de agencia nacen de que el principal no posee la misma información que el agente y puede haber acciones ocultas (Jensen y Meckling 1976)

Como dicen Fama y Jensen (1983b;333): "*una forma organizativa sobrevive en una actividad cuando los costes y beneficios de sus derechos residuales y sus manera de controlar los problemas de agencia combinado con su tecnología productiva permiten a la organización distribuir sus productos a menores precios que otras formas de organización*". La relación de franquicia se puede estudiar como aquella en la que un principal busca extraer el máximo valor de un activo (marca, *know-how*) para lo que necesita de un buen servicio por parte de los agentes, con este propósito otorga contractualmente el derecho a hacer uso de ese activo a cambio del pago de una contraprestación. Los ingresos del franquiciado provienen por tanto de sus derechos sobre el residual (beneficios). De esta forma se intentan alinear los intereses del agente, franquiciado, con los del principal, franquiciador, reduciéndose el riesgo moral y la posible selección adversa que presentan otras medidas de control y/o incentivo.

La propiedad de los derechos residuales por partes de los agentes que realizan las decisiones minimiza los costes de agencia, ya que los agentes repercuten la consecuencia de sus actos (Fama y Jensen 1983a). El franquiciado está especialmente motivado en maximizar el valor actual de la franquicia porque esta es la única manera de rentabilizar su inversión (Carney y Gedajlovic 1991).

Shelton (1967), en su clásico artículo de contestación a la ineficiencia X de Leibenstein, analizó 22 cadenas de restaurantes y detectó en 19 de ellas que las unidades propiedad de la central franquiciadora eran menos rentables que aquellas que se encontraban franquiciadas. La razón de esta diferencia de rentabilidad sería que en estas últimas existía un mayor incentivo para desempeñar el trabajo eficientemente. Vazquez

(1997) ha encontrado diferencias en la rentabilidad (medida como la tasa de retorno sobre la inversión, ROI) y en el coste salarial entre las unidades propias y las franquiciadas, estas últimas presentan un mayor ROI y menores costes laborales.¹⁹

La mayor eficiencia de la franquicia también se podría inferir de una mayor tasa de supervivencia de las unidades franquiciadas respecto a las unidades propias. Shangavi (1991) opina que la mayor diligencia del franquiciado mejora las expectativas del establecimiento. Los estudios respecto a la supervivencia de las unidades son difíciles de llevar a cabo dado el amplio espectro temporal necesario. La única evidencia empírica se encuentra en el estudio de Shane (1996) que ha encontrado que el porcentaje de unidades que permanecen abiertas a largo plazo está correlacionado con la intensidad de uso de la franquicia, que él definía como un ratio entre las unidades franquiciadas nuevas en relación a todas las nuevas unidades.

La conclusión sería que la franquicia minimiza los costes de agencia siendo una forma de organización más eficiente que las unidades propias.²⁰ Sin embargo es realmente difícil cuantificar los costes de agencia, dado que para ello habría que comparar las rentabilidades de unidades con características absolutamente homogéneas. Por ejemplo Anderson (1984) no encuentra diferencias significativas de rentabilidad entre unidades propias y franquiciadas. Realmente la mayoría de los esfuerzos de investigación se han centrado no en hacer una comparación general entre unidades franquiciadas y propias sino en intentar determinar que costes de agencia pueden reducirse gracias al uso de un acuerdo de franquicia.

¹⁹ Sin embargo se pudiera objetar que las tiendas propias son muchas veces los talleres centrales de las marcas y desempeñan tareas de menor valor añadido (grandes reparaciones, logística de piezas...) lo que conlleva menor ROI y mayores costes laborales. además puede existir un sesgo estadístico porque se estudian 45 unidades propias respecto a las 71 que existen (sobre 3301 concesionarios franquiciados). No se indica de cuantas marcas se toman estas 45 unidades (en principio sólo hay 7 marcas que tengan unidades propias) y/o cuantas unidades franquiciadas se toman de las marcas que tienen unidades propias, puede ser que estas marcas en particular tengan un menor ROI y/o mayores costes laborales (y que la dummy de la variable propiedad sea por tanto dummy de estas marcas en particular).

²⁰ La cuestión es algo más complicada ya que una mayor rentabilidad de las unidades franquiciadas no tiene por qué significar que el franquiciador esté obteniendo mayores rentas que explotando la unidad directamente. Esto dependerá del porcentaje de rentas que el franquiciador extrae de la unidad franquiciada menos el coste de oportunidad de la inversión en una unidad propia.

Krueger (1991) detectó un coste de agencia de las unidades propias que si era cuantificable. Analizando los salarios de 7.000 trabajadores de 273 restaurantes de comida rápida constató que para un mismo tipo de empleados (educación, edad, raza) los sueldos son mayores en las unidades propiedad de la cadena que en aquellas que se encuentran franquiciadas. Esta práctica es especialmente acusada en el caso de los encargados que obtienen un 9% más en las unidades propias, en los trabajadores de base la diferencia es sólo del 1 al 2%²¹.

Estos menores sueldos en las unidades franquiciadas pueden ser debidos a que los problemas de agencia intentan ser solucionados mediante la llamada estructura de compensación retrasada (Lazear 1981). Es decir, como el control es imperfecto las empresa incentivan al cumplimiento dando en un principio sueldos bajos para luego subirlos una vez comprobada la calidad del agente. También en las tiendas propias, tal y como prediciría el modelo de Guasch y Weiss (1981), los sueldos pueden ser más altos para aumentar la cantidad de gente que quiere trabajar y poder elegir mejor.

La franquicia se articula a través de un contrato implícito con derechos sobre el residual y esta es una la solución especialmente eficiente para controlar el riesgo moral de los agentes, dado que minimiza los costes de supervisión del cumplimiento. Corroborra esta hipótesis que en la mayoría de los sectores donde se hace uso de la franquicia sea muy costoso distinguir si los malos resultados de una determinada unidad operativa son debidos a una baja demanda o a un mal servicio, tal y como planteaban Mathewson y Winter (1985).²² Por tanto, desde un modelo basado en la teoría de agencia se puede colegir que serán especialmente interesante de franquiciar aquellas unidades donde la rentabilidad se encuentre más altamente correlacionada con un mayor nivel de esfuerzo del agente, o en los casos en los que el coste de control del personal propio sea especialmente alto.

²¹ Sería interesante comparar los sueldos de los gerentes respecto a la renta obtenida por los franquiciados, a la que se debería restar el coste de oportunidad de su inversión (con el mismo nivel de riesgo).

²² Harris, y Raviv (1978) demostraron que un contrato que incluya *royalties*, control de la calidad a nivel local y necesidad de publicidad a nivel nacional (como es el caso de la franquicia) puede ser un contrato que incentive a que el agente declare información sobre el estado de la demanda.

Una variable a analizar serían las ventas por empleado. Mayor es este cociente más importante es la contribución del empleado y más difícil es el control, por tanto existirá un mayor incentivo para franquiciar (Norton 1988). Otra variable que es de utilidad para reflejar estos hechos es la intensidad de capital. Scott (1995) ha constatado que cuando el ratio Capital/Trabajo es bajo, la franquicia es una opción más utilizada.

La importancia del esfuerzo del agente como incentivo a la franquicia se encuentra claramente reflejada en un estudio de Shepard (1993) que analiza 900 gasolineras en Massachusets. En la muestra poblacional estudiada se presentan diferencias en prestaciones que ofrecen las estaciones de servicio, algunas gasolineras son *self-service* otras de servicio tradicional, también pueden incluir un supermercado (que es un esfuerzo observable y cuantificable) y/o servicios de reparación (donde la calidad del esfuerzo es difícilmente comprobable por el principal). El porcentaje de franquicias está directamente correlacionado con la importancia de servicios complementarios, en particular con la presencia de taller reparaciones o prestar servicio tradicional en vez de *self-service*²³, en estos casos la calidad del servicio prestado no es directamente observable por el principal. En cambio, las tiendas de conveniencia no están correlacionadas con el diseño organizativo, probablemente por que no requieren mucho servicio y este es fácilmente comprobable (e.g. ventas por producto mediante un terminal punto de venta).

Otro punto de gran importancia con respecto a los costes de agencia (control) es la dispersión espacial, dispersión que conduce a estructuras organizativas descentralizadas capaces de entrar potencialmente en conflicto con la normalización en las pautas y calidad del servicio (Arruñada 1986). Por tanto, los costes de controlar al personal propio se ven incrementados con la dispersión geográfica de los establecimientos. En redes con gran dispersión existirá un incentivo para franquiciarlas (Rubin 1978), porque los derechos sobre el residual serán un modo de control menos costoso que una estructura de gobierno. Esta idea ha sido demostrada en bastantes estudios empíricos.

²³ Esta misma correlación es hallada por Slade(1996) en las gasolineras de Vancouver.

Brickley y Dark (1987; 410-16) analizaron más de 10.000 unidades operativas de 36 empresas. Ellos encontraron una importante relación entre la probabilidad de que una unidad sea franquiciada y la distancia de esa unidad respecto a la central de la empresa. Minkler (1990) ha repetido el estudio con otros datos y ha llegado a conclusiones similares. En esta línea, otros estudios han encontrado que el porcentaje de unidades franquiciadas es mayor cuando el franquiciador opera en una región geográfica mayor (Lafontaine 1992, Combs y Castrogiovani 1994), o cuando las unidades están más lejos una de otra como Kehoe (1996) encontró en un estudio de las cadenas hoteleras.

Similares conclusiones se pueden inferir de los estudios de Norton (1988) y Thompson (1992) en los que con datos a nivel de cada estado Norteamericano encuentran que para algunas industrias el porcentaje de unidades franquiciadas es mayor si en ese Estado hay una mayor proporción de población rural.

La franquicia parece una forma óptima de organización para maximizar el esfuerzo del agente, este en una tienda de su propiedad trabaja más horas, en la franquicia además como ya reflejaron Caves y Murphy (1976;582) muchas veces se utilizan horas de trabajo familiar, de un coste mucho más bajo que las de cualquier asalariado. No obstante como Brickley y Dark (1987) han puesto de manifiesto la franquicia conlleva otros problemas de agencia para el franquiciador, principalmente provenientes del posible oportunismo del agente que se aprovecha del buen nombre de la marca (Véase el punto 2.2.2) ²⁴,

2.1.1.2 Escasez de Recursos

La escasez de recursos en un momento del ciclo de vida de una empresa es otra de las teorías que justifican el desarrollo de una red de franquicias por parte de una empresa. Una cadena de establecimientos que distribuya productos y/o servicios de

²⁴ En España es bien conocido el oportunismo por parte de la familia Villanueva que posee estaciones de servicio abanderadas por distintas marcas en las que no ofrecía un buen "servicio", al menos de medición en los surtidores.

manera exclusiva es una forma eficiente de explotar recursos intangibles, como una marca o un know-how. El desarrollo de esta cadena puede servir como barrera de entrada a la competencia, o más aún puede aumentar el valor del producto o servicio si existen externalidades de red, como por ejemplo ocurre en el alquiler de coches donde un número mayor de establecimientos significa una mayor calidad del servicio prestado ya que se puede alquilar el coche en una ciudad y dejarlo en otra o hacer uso de tarjetas de fidelización.

Por tanto el crecimiento de una red de distribuidores puede ser un factor crítico de éxito y las empresas podrían hacer uso del sistema de franquicia porque carecen de los recursos necesarios para desarrollar este crecimiento de forma interna. La franquicia sería una estrategia para reducir las barreras de entrada en industrias multiplanta (Martin y Justis, 1993;1270). En los siguientes apartados vamos a analizar la falta de recursos como explicación de la relación de franquicia refiriéndonos a la escasez de recursos financieros, directivos o de conocimientos acerca de los mercados locales.

2.1.1.2.1 Escasez de Recursos Financieros:

La existencia de acuerdos de franquicia se puede explicar por las posibles limitaciones del franquiciador para poder acceder al mercado de capitales en determinados momentos, principalmente en las primeras etapas de crecimiento (Caves y Murphy 1976, Martin 1988).

Cada unidad operativa de una cadena de franquicia es una inversión costosa de financiar mediante fondos externos. En primer lugar posee un reducido valor de liquidación debido a su naturaleza principalmente basada en activos específicos, es decir aquellos que su valor de explotación supera a su mejor uso alternativo (Klein *et al* 1978). La especificidad de los activos conlleva menores garantías para la deuda y por tanto un mayor coste del capital ajeno.

En segundo lugar se presenta una importante asimetría informativa ya que el posible inversor externo no conoce la rentabilidad del negocio a franquiciar y dado que el coste de la deuda viene determinado por la distribución probabilística de los flujos de caja futuros, cuando esta información es de acceso limitado el coste de la deuda tiene una sobreprima de riesgo (Myers y Majluf, 1984).

La empresa franquiciaría porque carece de los recursos necesarios para financiar mediante fondos propios las nuevas unidades. Martin y Justis (1993) han comprobado que las empresas con menos de 10 años franquician un porcentaje mayor de sus unidades cuando el mercado de crédito esta más caro, mientras que en las empresas de más de 10 años esto no se puede demostrar. Esta escasez de recursos financieros se puede analizar como una limitación de liquidez en las primeras fases de vida de la empresa. Los negocios tienen una limitación por la liquidez cuando el capital disponible en los mercados financieros para la empresa está limitado por los activos del empresario (Evans y Jovanovic; 1989). El mercado de capitales convencional no concede normalmente créditos a empresas en estado embrionario, ya que no pueden ofrecer garantías crediticias. Las inversión arriesgadas aunque conlleven tipos muy altos no interesan a las entidades financieras porque significan demasiado riesgo (Stigitz y Weiss 1981).

Es decir que por razones de limitación de liquidez o por excesivas primas de riesgo, el coste de capital puede no reflejar el nivel real de riesgo de la inversión en un establecimiento "franquiable" (Martin y Justis 1993 ;1271). Sin embargo la franquicia puede facilitar acceder a financiación con tipos de interés menores que el mercado financiero (Caves y Murphy 1976;575) ya que palia en parte el problema de la información asimétrica al no estar financiada por inversores externos sino por quien va a dedicarse a explotar el negocio.

Analizando al franquiciado como financiador de la cadena de franquicias hay que tener en cuenta que la limitación por la liquidez es mucho más acusada para el franquiciado que para el franquiciador, por lo que se puede colegir que existirá una relación negativa entre la inversión necesaria por unidad operativa y la proporción

franquiciada, ya que existirán menos franquiciados potenciales (Martin 1996;1000). Esta cuestión de la limitación de la liquidez nos permite aventurar, tal y como dice Tikoo (1997), que la franquicia no es una forma de organización válida si la tecnología es cambiante y el franquiciado tiene que hacer nuevas inversiones, en estos casos será mejor buscar formas diferentes de financiación.

Si la teoría de escasez de recursos financieros fuera la única teoría que justificase la existencia de franquicias, éstas no serían una forma organizativa estable, sino una mera herramienta de crecimiento. Es evidente que esta teoría de la escasez de recursos financieros conllevaría que cuando las empresas franquiciadoras, por su importancia, tengan acceso al mercado de capitales o a la financiación por medio de capital propio reducirán su porcentaje de tiendas en formato de franquicia. Esto es el llamado ciclo de vida de la franquicia que pronosticaron Oxenfeldt y Kelly en 1969 y constituye una de las más vivas polémicas alrededor de la franquicia y aunque discutiremos esta cuestión en la sección 3.1 podemos anticipar que esta tendencia hacia la desaparición de la franquicia no ha podido ser establecida empíricamente, aunque algunos estudios sí encuentran una ligera relación negativa entre porcentaje de unidades franquiciadas y los años de explotación. Sin embargo es un hecho indudable que la teoría de la escasez de recursos financieros no es generalizable a todas las franquicias ya que tal y como pone de manifiesto Lafontaine (1992; 267) "*no es extraño que las centrales de franquicia provean la financiación de sus franquiciados*".

2.1.1.2.2 Escasez de Recursos Directivos:

La dificultad de seleccionar suficiente personal cualificado para gestionar las nuevas unidades operativas puede impulsar al uso de un sistema de franquicias. Penrose (1959) concretó que el crecimiento de una empresa está limitado por la escasez de recursos críticos, que él agrupó en los siguientes epígrafes: activos físicos y fuerza laboral, financiación, oportunidades de inversión y capacidad gerencial. Él expuso que el crecimiento empresarial es posible debido al exceso de capacidad en alguno de estos

recursos esenciales. El que más limita el crecimiento, y el único que lo limita a largo plazo, es la capacidad gerencial remanente de los actuales directores para llevar a cabo la estrategia expansiva sin menoscabar sus actividades presentes²⁵. Una cadena de franquicias basada en la estandarización y replicación con menores costes de control requiere menos personal de gestión y por tanto es más sencillo llevar una estrategia de expansión (Thomson 1994).

Profundizando más en la cuestión, cuanto más rápido sea el crecimiento de una empresa mayores serán los costes de seleccionar el personal (Faith, Higgings y Tollison 1984) y una franquicia puede proveer gestores más rápidamente de como se puede reproducir un fuerza directiva convencional. (Caves y Murphy 1976;575). En el mercado laboral se presenta un problema de información asimétrica no pudiéndose detectar a priori cual va a ser el mejor personal. La franquicia sirve de *screening* del mercado laboral, los emprendedores eligen por sí mismos los contratos de franquicia y por tanto la franquicia selecciona de por sí al personal más emprendedor (Caves y Murphy 1976, 575-8; Norton, 1988).

Las franquicias con un cierto renombre tienen largas colas de peticionarios de franquicias y de esta manera pueden elegir a los mejores (Mathewson y Winter 1985). Sin embargo esta elección de los futuros franquiciados también tiene un coste, Stanworth (1995) estima que como sólo llegan de media a acuerdos un 4% de las peticiones (más de un 2% es un buen ratio) esto representa un coste al franquiciador por nuevo franquiciado de 5000 £ (del año 1994) siendo obvia por tanto la importancia que los franquiciadores otorgan al sistema de selección de los futuros franquiciados. En el caso de McDonald's tiene tantas solicitudes que se puede permitir elegir gente que se dedique "apasionadamente a la profesión". Después de una primera criba (sólo un 1% de las solicitudes son aceptadas) los 300 elegidos anualmente en USA pasan 2 años de formación en la llamada Universidad de la Hamburguesa y un tercio no lo supera. (Love 1986).

²⁵ En este sentido véase Slater (1980).

Además, el pago inicial que representa el canon de entrada reduce asimetrías de información sobre la capacidad del franquiciado (Gaush y Weiss 1981). Los candidatos con más motivación son los que están dispuestos a realizar inversiones de su propio capital en activos específicos de la red con la esperanza de obtener las rentas residuales (Dnes 1992; 502-503). Más aún aquellos franquiciados con mayores exigencias pueden exigir un mayor canon de entrada que sirva como señal de mercado están dispuestos a arriesgar más aquellos que más creen en sus capacidades (Caves y Murphy 1976; 578).

Los costes de selección del personal se reducen aun mas en los casos de *Master Franchise* (Thompson 1994), que es cuando el franquiciador cede los derechos de una zona (normalmente un país) a un franquiciado incluyendo el derecho de que a su vez este último pueda otorgar nuevas franquicias participando de sus *royalties* y cánones.²⁶

2.1.1.2.3 Carencia de Conocimientos Locales

Otra hipótesis que pudiera explicar el porqué del desarrollo de cadenas de franquicia es el posible mejor conocimiento del mercado local por parte del franquiciado. El conocimiento de los mercados locales favorece la descentralización ya que "*cuando es necesaria adaptación rápida a las circunstancias particulares de tiempo y lugar las decisiones deben dejarse a aquellos que son familiares con esas circunstancias*" (Hayek 1945)

Un contrato de franquicia minimiza los costes de búsqueda de la información (Minkler 1992). Por ejemplo, conocimientos acerca del mercado inmobiliario y la demanda locales que sino le serían costosos de obtener al franquiciador (Bush, Tatham y Hair 1976) Estos conocimientos del franquiciado son tácitos, en el sentido de Polanyi (1962), y por tanto no pueden ser transmitidos explícitamente ni comprados independientemente en el mercado.

²⁶ Similar al concepto de Master Franchise es el de multi-franquicia, que es cuando un franquiciado posee más de una unidad. Sin embargo en este último caso el franquiciado no posee el derecho a crear nuevas unidades sin autorización del franquiciador.

Esta hipótesis de la escasez de conocimientos como justificación de la relación de franquicia conllevaría que cuando una empresa empieza en un nuevo mercado tendría una alta proporción de establecimientos franquiciados, lo que representa otra explicación para los estudios que hallaban una correlación entre dispersión geográfica y franquicia. Minkler (1992) profundiza este análisis proponiendo que las cadenas nuevas se pueden aprovechar de la experiencia de otras cadenas y tener menos franquicias en mercados maduros.

La falta de conocimiento sobre los mercados locales es también un razonamiento plausible para justificar el uso extensivo de la figura *del master franquicia* cuando un franquiciado se extiende a nuevos mercados (Jutis y Judd 1986).

2.1.1.3 Razones Estratégicas

La teoría de agencia y la escasez de recursos son los dos principales pilares sobre los que se ha justificado el porqué de la relación de franquicia. Sin embargo las ventajas de la relación de franquicia pueden nacer de consecuencias estratégicas debidas a su propia naturaleza de acuerdo entre organizaciones diferentes.²⁷

Por ejemplo, la franquicia puede ser un instrumento de delegación estratégica que permite incrementar la credibilidad de un compromiso de competencia. Es un medio creíble de preempción (Hadfield 1991) dado que el franquiciado no obtiene rentas de monopolio en otras unidades, como sí puede obtener un franquiciador, y por tanto no puede abandonar el establecimiento si la competencia es muy fuerte. Para el franquiciado la pérdida de fruto del cierre de esta unidad operativa es una barrera de salida proporcionalmente mucho más alta de la que sería en el caso de una unidad propia de la central franquiciadora.

²⁷ Estos beneficios pueden provenir de intentar prácticas anticompetitivas como la obtención de rentas de monopolio gracias a que los distribuidores tienen un pacto de exclusividad, a este respecto ruego referirse a lo tratado en el punto 1.3.1.

También desde la economía industrial Baye, Crocker y Ju (1996) proponen que la división de la propiedad de los establecimientos de distribución mediante el uso de franquicias puede aumentar la cuota de mercado del producto y/o servicio del franquiciador, ya que las franquicias son unidades que compiten entre si teniendo cada una de ellas incentivos por maximizar sus ventas.

Las implicaciones estratégicas de la separación entre franquiciador y franquiciado permite dar otra explicación a las disparidades en los sueldos descubiertas por Krueger (1991) y que él había explicado desde un enfoque de agencia. Como indican Lyons y Sekkat (1991) la separación mejora las posibilidades de "regatear" y por tanto podemos inferir que en este caso de los sueldos una empresa pequeña (franquiciado) puede argüir que no tiene capacidad económica para dar sueldos más altos, sin embargo esto no lo puede defender la central franquiciadora (McDonalds' por ejemplo).

Una de las posible ventajas de la separación entre franquiciador y franquiciado en vez de la integración vertical puede provenir de una mejor asignación de los riesgos. Knight (1921) estableció que los riesgos empresariales, a diferencia de la mera incertidumbre, no son medibles ni clasificables y como además existe riesgo moral no es posible su consolidación por medio de una agencia externa. Los riesgos de un establecimiento franquiciado no son medibles a priori por tanto no se puede establecer ningún tipo de seguro ante ellos. Sin embargo en una franquicia ambas partes comparten el riesgo de las posible incidencias. Por tanto a nivel de una cadena de establecimientos el franquiciador esta reduciendo su riesgo agregado respecto al caso de tiendas propias. Esta es una conclusión palmaria, y seguramente influye en el desarrollo de una cadena de franquicias, pero en general la franquicia como sistema no parece la mejor forma de repartir los riesgos ya que para los franquiciados la franquicia representa una cartera nada diversificada (Brickey y Dark 1987)^{28, 29}. Si lo que pretende el franquiciador es

²⁸ Ello analizan este hecho considerando que a más inversión por unidad operativa más riesgo para el franquiciado y ellos comprueban que existe una correlación (Spearman) negativa entre inversión inicial y proporción franquiciada. Como ya hemos visto este hecho se puede explicar como una consecuencia de la restricción de liquidez del franquiciado.

²⁹ Además como dice Vazquez (1997) para el caso de los concesionarios de automóviles, la ineficiente concentración de riesgos puede provocar que inversión óptima desde la perspectiva de los franquiciados sea

minimizar el coste financiero gracias a una reducción de los riesgos lo mejor que puede hacer es crear una cartera de acciones con los activos de la cadena y vender estas acciones a los encargados de cada tienda (Rubin 1978;226). Esta opción mejorará la asignación de los riesgos pero en el camino pierde gran parte de los beneficios de la franquicia como forma de organización que gracias a atribuir los derechos sobre el residual minimiza los costes de agencia.

Aunque el riesgo no sea un factor determinante que pueda explicar el porqué de la relación de franquicia si que influye en la decisión de franquiciar tal y como han constatado los estudios de Norton (1988) y Martin (1988) en los que encuentra que a mayor variabilidad en la demanda las empresas franquician un porcentaje más alto de sus unidades.³⁰

Sin embargo, a mi parecer las ventajas más importantes de la separación entre franquiciado y franquiciador pueden provenir de que *“los propietarios de los recursos incrementan la productividad a través de una especialización cooperativa”* (Alchian y Demsetz 1972;777). Es decir, cada empresa se puede especializar en alguna de las actividades de la Cadena de Valor (Porter 1985), o en palabras de Prahalad y Hamel (1990) que cada empresa (franquiciador y franquiciado en este caso) debe intentar centrarse en sus competencias esenciales. En la franquicia ambas partes se complementan superando sus debilidades y mejorando el formato de negocio (Lafontaine y Kaufmann 1994, Bradach 1997). La especialización permite incrementar la eficiencia: el franquiciador se centra en labores como la gestión de la publicidad nacional, central de compras... y el franquiciado en cambio sólo se ha de ocupar de prestar el mejor servicio a nivel local. La franquicia por tanto se podría ver como una forma de organización en la

superior a la descada por los franquiciados debido a que la concentración de riesgos provoca que los franquiciados exijan una rentabilidad mayor a sus inversiones que la que exigiría un franquiciador, ya que el franquiciado considera únicamente el riesgo sistemático, el no eliminable mediante diversificación.

Aunque *a sensu contrario* otros autores opinan que un franquiciado invertirá más que un gerente de una tienda propiedad del franquiciador ya que el primero puede extraer los beneficios de la inversión y el segundo está más preocupado por el fracaso de la misma.

³⁰ Estos datos también sirven para corroborar como la franquicia palia el problema de agencia proveniente de la dificultad de diferenciar entre un estado de baja demanda y un mal servicio de un agente como proponen (Gal-Or 1995 o Mathewson y Winter 1985).

que se pretende hacer el mejor uso de los recursos y capacidades de las empresas participantes (Elango y Fried 1997; 74)

Gracias a la separación en empresas diferentes la franquicia puede reducir los costes de ajuste en crecimiento. Los costes internos aumentan en una estrategia de crecimiento si los mismos recursos se utilizan para producir y para gestionar el crecimiento (planificación, instalación...) sin embargo el franquiciador posee equipos especializados en la apertura de negocios (selección de personal, instalación, formación...). Estos equipos se pueden aprovechar de una curva de experiencia en la apertura de nuevos establecimientos y de esta forma mejorar la eficiencia del sistema (Thompson 1994).

La separación tiene también otras ventajas estratégicas, una de las principales dificultades de cualquier forma de organización es conseguir simultáneamente innovación y control (Leonard-Barton 1992) y esto puede ser conseguido a través de una relación de franquicia. A primera vista la idea de innovación no parece que sea la que más se acerque a las motivaciones para emprender una cadena de franquicias, ya que en estas cadenas la uniformidad de la calidad final es factor de éxito. Los franquiciadores prefieren la replicación de su formato de negocio y que los franquiciados no innoven (English y Hoy 1995). Pero en realidad aunque las cadenas de franquicia se basan en la replicación las franquicias sobreviven por su habilidad de innovación y adaptación. (Stanworth *et al* 1996).

Las cadenas de franquicia son la mayoría de las veces un sistema dual de distribución (unidades propias y franquiciadas) y esto puede deberse a que de esta manera se puede mantener la uniformidad en el servicio y conseguir simultáneamente adaptación a las diferentes amenazas y oportunidades mercados cambiantes en todo el sistema. Como dice el CEO de Kentucky Fried Chicken (Bradach 1997; 277): "*El mayor problema con el negocio por parte de la compañía es la excesiva burocracia y rigidez. En cambio el mayor problema con los franquiciados es lograr que se muevan en la misma*

dirección. Las tiendas propias nos dan el control y las franquicias la capacidad de emprender”.

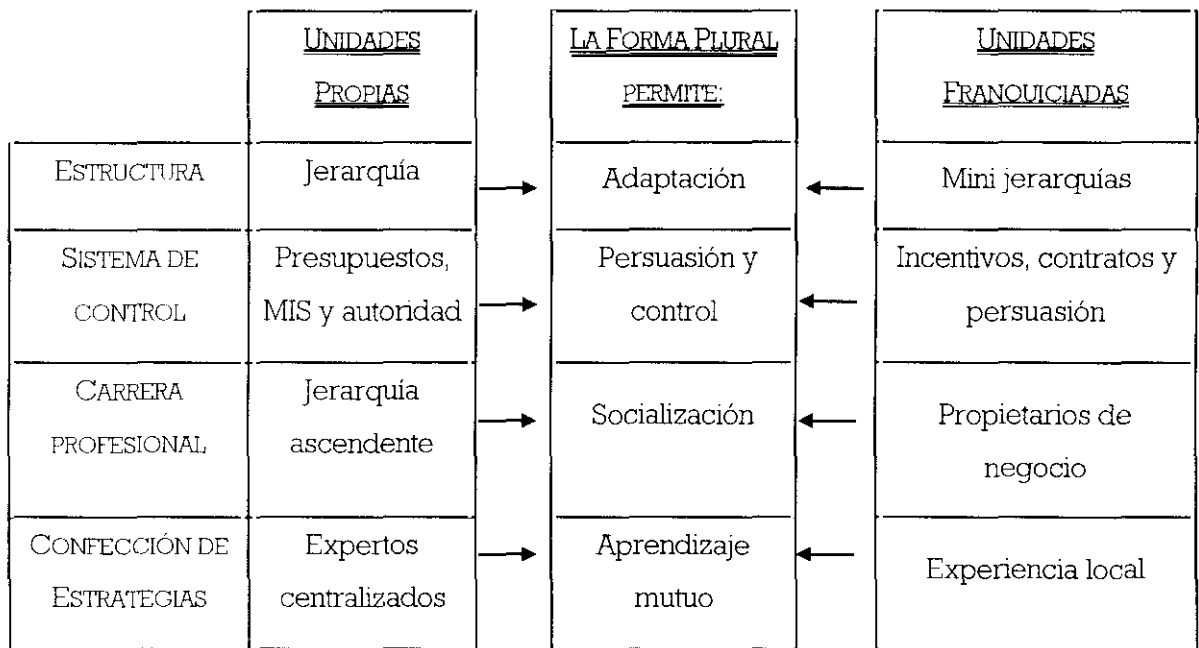
El vicepresidente de McDonalds opina que: *“la experimentación ha sido muy saludable para el sistema. aunque en un principio no se permitía. La mayoría de los cambios en los menús han sido realizados por franquiciados dado que los franquiciados son emprendedores, ellos nos han convencido que es una gran idea”*(Shook y Shook 1993). Los hermanos Mc Donald desarrollaron un método de trabajo e inventaron alguna de las herramientas para la comida rápida (como el dispensador de metal para el ketchup), pero posteriormente los métodos y herramientas se han ido mejorando gracias a los franquiciados, adaptándose a la ideosincrasia de cada mercado. Por ejemplo el pescado se introdujo en los menús de McDonald's por un franquiciado que tenía su establecimiento en un barrio católico y quería aumentar su venta en los viernes de cuaresma, el huevo McMuffin fue también idea de un franquiciado y actualmente McDonald's es el mayor consumidor de huevos frescos de Norteamérica ya que sirve 3.8 millones de huevos McMuffin todos los días. La innovación y adaptación ha sido a nivel internacional: en la India Mc Donalds vende hamburguesas de cordero, en Israel comida kosher, en Noruega sandwiches de salmón ...

Bradach(1997) considera que las cadenas de franquicia constituyen en muchos casos una nueva forma de organización que él denomina plural, uniéndose las ventajas de las unidades propias y unidades franquiciadas. En la Ilustración 3 se reflejan las principales características que detectó en un estudio de las 5 principales cadenas de restaurantes de comida rápida en Estados Unidos.

En primer lugar se hace un uso extensivo de la multi-franquicia: un franquiciado que posee más de una unidad operativa. Él detecta que la media de unidades por franquiciado en las cinco cadenas estudiadas oscila desde un mínimo de 2,7 hasta un máximo de 22,4 establecimientos por franquiciado³¹. La multifranquicia desde su punto

³¹ En KFC 17 franquiciados poseen 3592 unidades. Kalnins y Lafontaine (1996) han encontrado en su estudio sobre 3400 restaurantes en Tejas datos similares. Sólo un 11% de las unidades están controladas por

de vista permite solucionar el problema de gestionar miles o cientos de relaciones, es decir superar las deseconomías de escala de una gran organización. Además como analizaron English y Hoy (1995) los franquiciados que poseen más de una unidad operativa son más propensos a innovar ya que pueden obtener más rendimientos de su esfuerzo en desarrollar nuevas prácticas.



Fuente: Bradach (1997), Realización Propia

Ilustración 3

La multifranquicia permite implementar una nueva herramienta de control del franquiciador para con los franquiciados más persuasiva que los rígidos términos contractuales, ya que se puede controlar su expansión. Este es un instrumento absolutamente discrecional que permite recompensar sólo a aquellos franquiciados que hayan cumplido con los objetivos del franquiciador, sin necesidad que estos objetivos tengan que estar absolutamente especificados.

franquiciados que tengan sólo un establecimiento y un 30% de las unidades son de franquiciados que poseen más de 5 unidades (alguno llega a poseer 303 restaurantes).

En cambio el control en las tiendas propias es en esta "forma plural" de organización extremadamente rígido. En las tiendas propias los encargados son controlados con sofisticados sistemas informáticos que permiten que la central tenga buena información sobre el negocio. Los encargados tiene un mayor incentivo para mantener estándares que para aumentar los beneficios de la unidad operativa en la que están ya que tienen un bajo bonus y el mejor incentivo es la promoción. De esta forma en las unidades propias se intenta que sirvan como plataforma y estandarte de la mayor calidad posible y que de esta manera aumenten el valor de la marca.

La promoción es especialmente importante en esta "forma plural". Como dice Ouchi (1980), la carrera profesional es una forma de socialización que permite reducir los mecanismos de control jerárquicos y/o de mercado. Hemos vistos que los franquiciadores controlan la expansión de los franquiciados, pero es que los empleados muchas veces se convierten en franquiciados o en gestores de minijerarquias. La relación preexistente de trabajo permite aumentar la confianza y mejorar la eficiente conducción de un acuerdo (Arrow 1974). El entrenamiento previo que representa la experiencia como empleado favorece la socialización y que se compartan unos valores y estándares, de esta forma se aumenta el poder de persuasión del franquiciador a los franquiciados. En el caso de McDonald's sólo un tercio de las nuevas unidades franquiciadas son para nuevos franquiciados, otro tercio es para antiguos empleados y el tercero para franquiciados que ya poseen alguna unidad operativa (Kaufmann y Lafontaine 1994).

En este enfoque propuesto por Bradach, las empresas adoptarían un formato de cadenas de franquicia ya que permite controlar las acciones a nivel local en muchos casos mediante la persuasión, consiguiendo de forma simultánea innovación y uniformidad del servicio. Las estrategias se pueden formular conjugando los conocimientos a nivel agregado de toda la cadena que posee la central franquiciadora con la especialización a nivel local que poseen los franquiciados.

2.1.2 RAZONES PARA EL FRANQUICIADO.

Hasta este punto nos hemos estado refiriendo a las razones que una empresa puede tener para querer franquiciar sus puntos de distribución, en las siguientes páginas vamos a analizar la motivación de un inversor particular para escoger la franquicia en vez del negocio independiente.

La franquicia es uno de los medios de inversión preferidos de una nueva clase de emprendedores (Martin 1996;97), los futuros franquiciados son personas que prefieren invertir en algo sobre lo que ellos tienen control (Lafontaine y Kaufmann 1994;99) Además en muchos casos intentan hacer uso del trabajo familiar para la administración de un negocio (Felstead 1993), no sólo buscando reducir costes sino también para aumentar el control sobre la inversión (Kaufmann y Stanworth 1995). Pero éstas son características que también tendría la inversión en un establecimiento comercial independiente las ventajas de la franquicia provienen de los servicios que el franquiciador brinda.

El franquiciado al adherirse a una cadena de franquicia adquiere el derecho a usar de una marca, marca que aumenta el valor del producto o servicio comercializado ya que reduce los costes de información. Recordemos que *"los costes de información significativamente positivos son una grave fuente de dificultades. El comportamiento de simple aceptante de precio está excluido por tales costes porque los consumidores no pueden conocer con seguridad las calidades de los bienes ofrecidos por los vendedores rivales"* (Demsetz 1997; 191).

Muchos franquiciados son inversores que no tienen una experiencia previa en la industria que van a establecerse. El franquiciado al amparo de una cadena reduce los costes de transacción propios a los factores de producción, especialmente los costes *ex ante* de información y negociación de la adquisición de estos factores (entre ellos los conocimientos específicos necesarios). El franquiciado adquiere un formato de negocio probado (*sic*) o por lo menos un determinado método operativo. Obviamente, la adquisición de un establecimiento franquiciado es interesante sólo cuando la reducción de

estos costes de transacción más el valor de los activos intangibles adquiridos sea mayor que el coste añadido que representa su integración en la cadena (entendidos como la suma del canon de entrada y los *royalties* periodicos).

Fernández Aguado(1997) opina que el franquiciado mediante la franquicia busca tener un acceso mas fácil a a un *know-how* y a una marca, explotando una formula comercial de éxito no teniendo que realizar tareas secundarias. Pero realmente las razones de un franquiciado para emprender un negocio bajo este formato son varias. En un estudio de Hough (1986) se detectó que la principal razón que los franquiciados señalan para elegir un negocio bajo el formato franquicia es el apoyo del franquiciador. Pero en el trabajo de Knight (1986) es la independencia y marca conocida, mientras que en el de Withane (1991) es el negocio probado. La razón de estas divergencias en las motivaciones pueden ser debidas a la heterogeidad en las características de las muestras poblacionales escogidas. Estas características pueden afectar a sus motivaciones. Peterson y Dant (1990) señalan que aquellos franquiciados que tenían experiencia previa consideraban la marca establecida y los bajos costes de desarrollo como los principal atractivos de un negocio franquiciado, sin embargo los franquiciados que no tenían experiencia en ese sector de negocio preferían la formación y la mayor independencia que un trabajo asalariado. Estas conclusiones son muy similares a las de Kaufmann y Stanworth (1995), para ellos los que tienen experiencia previa prefieren el apoyo (marca, apoyo continuado...) y los que no poseen experiencia la relativa independencia.

El franquiciado, como estudiaron Baron y Schmidt (1991), lo que esta buscando es obtener los beneficios de un pequeño y de un gran negocio: compaginar la independencia y la obtención el rendimiento de sus acciones con tener el apoyo de una empresa de mayor rango que posea un nombre y un concepto probado de negocio. Gracias al amparo de una empresa el franquiciado espera reducir los riesgos de su inversión.

La minimización del riesgo propio a un establecimiento comercial haciendo uso de una franquicia es una cuestión que no esta claramente establecida por la Literatura.

Castrogiovani *et al* (1995) estiman el riesgo de fallida de un establecimiento franquiciado en un 4%, aunque este riesgo varía con la experiencia de la cadena, teniendo más riesgo las cadenas jóvenes. Shane y Spell (1998; 43) han constatado que las nuevas cadenas de franquicia son un negocio bastante arriesgado, sólo un cuarto de los franquiciados que eligen estas franquicias pueden terminar su contrato. Ellos llegan a esa conclusión dado que en América la duración media de un contrato de franquicia es de 14 años pero tres cuartas partes de las nuevas cadenas fallan en el plazo de doce años.³² Hoffman y Preble (1994;78) calculan que la probabilidad de supervivencia quinquenal de un establecimiento franquiciado (sin separar entre cadenas jóvenes o maduras) es del 85,7% frente al 23% de las actividades comerciales de carácter independiente. Asimismo Stern y Stanworth (1994) consideran que las franquicias tienen que tener un menor riesgo ya que las entidades financieras otorgan un mayor porcentaje de financiación y menores tipos que en los establecimientos independientes. En cambio Fulop y Forward (1997) consideran que el riesgo de fracaso está normalmente infradimensionado por la dificultad de su medición a nivel de unidad operativa.

Las conclusiones del Informe de Nuevo *et al* (1998) resumen bien este apartado. En este reciente estudio se muestra que los franquiciados en España prefieren este formato respecto a ser empleado porque permite independencia en la gestión (puntuación media 3,84 en una escala tipo Likert de 5 elementos) y respecto a un negocio independiente principalmente porque ésta permite hacer uso un nombre conocido (4,08) y una fórmula de negocio probado (3,88), esperan que sea una inversión de menor riesgo (3,88). Es importante manifestar que la formación específica (3,83) es también una cualidad valorada por muchos franquiciados para elegir una franquicia.

³² La madurez es fácilmente detectable ya que 1/3 de las nuevas franquicias desaparece en los cuatro primeros años de vida (Shane y Spell 1998;44).

2.2 EFICIENCIA CONTRACTUAL EN LOS ACUERDOS DE FRANQUICIA

En esta sección se va a concretar otro punto central del análisis económico de los acuerdos de franquicia, como es el porqué de las diferentes cláusulas contractuales presentes en una relación de franquicia. En el contrato de franquicia se debe articular métodos eficientes para la gestión de los intangibles que se comparten (Caves y Murphy 1976). En estos contratos normalmente se impone al franquiciado unos estándares de calidad, horas de apertura, controles de precio y un sistema no lineal de contraprestación compuesto de un canon de entrada y de unos *royalties* periódicos. El franquiciador provee publicidad a nivel nacional y planes de formación, controla e inspecciona a los franquiciados reteniéndose un derecho residual para terminar el acuerdo de franquicia (Mathewson y Wintter 1985; 503).

En un contrato de franquicia se incluyen normalmente una serie de restricciones verticales, como puede ser un pacto de exclusividad de producto o de territorio, recomendar precios máximos de venta.... Las razones de estas restricciones son diversas; por ejemplo, otorgar a los franquiciados una exclusividad territorial, puede servir para mejorar la gestión de información descentralizada (Tirole y Rey 1986;929) o como compensación al franquiciado por una cláusula de exclusividad de producto, la fijación (recomendación) de un precio mínimo de venta permite evitar la disipación de rentas del franquiciador por guerra de precios entre los franquiciados o también maximizar el nivel de servicio ofrecido por los franquiciados ya que no compiten vía precios (Telser 1960).

Sin embargo, la principal especificidad de los contratos de franquicia es que normalmente no son extremadamente exhaustivos sino que se construyen principalmente sobre el hecho de que ambas partes comparten derechos sobre el residual. Se hace uso de un contrato incompleto ya que los derechos sobre el residual son el mejor incentivo para la calidad del servicio (Maness 1996).³³

³³ No compartimos la opinión de Díaz de Castro (1997;170) cuando dice que un contrato de franquicia debe ser equilibrado, completo y claro. El coste de un contrato completo haría la relación absolutamente inviable. Aunque seguramente el Profesor Díaz de Castro con el término completo quería decir que el contrato debe estar construido de manera que evite conductas oportunistas.

Por tanto uno de los puntos principales de un contrato de franquicias es la determinación de la estructura de contraprestación del franquiciado al franquiciador. Si existiera información perfecta no sería necesario compartir derechos sobre el residual ya que el franquiciador maximizaría el valor de sus intangibles mediante una subasta de los derechos a franquiciar (Caves y Murphy 1976;577). Pero "*la presencia información asimétrica sobre la calidad de los agentes y la necesaria gestión continuada de los intangibles compartidos imposibilitan la subasta de franquicias*" (Caves y Murphy 1976; 584).

Cuando la marca está creada ex-ante y ante un mercado conocido de posible franquiciados que fuera elástico el contrato *first best* sería un contrato dominante consistente en un pago único y monitorizar los posibles incumplimientos. Sin embargo los contratos de franquicia se basan en compartir derechos sobre el residual porque hay limitación de riqueza del franquiciado (que no puede poner garantías de cumplimiento suficientes) y existe un alto coste de control del posible riesgo moral por parte de cualquiera de ambas partes contractuales (Mathewson y Winter 1985). Para Rubin (1978;227) una de las principales razones que justifican el compartir derechos sobre el residual es justamente el posible riesgo moral del franquiciador, ya que al compartir los derechos sobre el franquiciado se asegura ante el poco rendimiento (oportunismo ex-post) del franquiciador.

A modo de resumen podríamos decir que para establecer una relación de franquicia es necesario fijar un complejo entramado de restricciones verticales y de salvaguardia. Con este objetivo se formulan cláusulas explícitas, y sobre todo, implícitas que permiten la consecución de compromisos creíbles, a través de acuerdos de autocumplimiento. Se podría decir que los tres objetivos sobre los que pivotan estos contratos de franquicia son³⁴:

- El establecimiento de fórmulas que minimicen las conductas oportunistas

³⁴ En realidad estos tres puntos están íntimamente imbricados (los incentivos intentan evitar conductas oportunistas que incrementan el riesgo moral) pero se hace esta subdivisión con objeto de facilitar el análisis.

- La obtención de una política eficiente de fijación de incentivos.
- La eficiente asignación del riesgo contractual.

2.2.1 SALVAGUARDIAS ANTE EL OPORTUNISMO

Una de las principales cuestiones que se han de analizar en los contratos de franquicia es como establece garantías ante posibles conductas oportunistas, es decir ante el conflicto de intereses que nace si alguna de las partes busca "*con astucia su beneficio propio*" (Williamson 1985). Tal y como dice Klein (1980; 356), "*el análisis económico convencional estudia un mercado impersonal, sin costes para hacer cumplir los contratos, la realidad es que las transacciones en el mundo real están basadas en la posibilidad de incumplimiento.*" En una relación de franquicia se tienen que implementar salvaguardias que intenten evitar la apropiación por la otra parte contractual de cuasirentas provenientes de las inversiones realizadas en los activos específicos compartidos en la franquicia (la marca del franquiciador, las inversiones del franquiciado...) y curiosamente esto se logra principalmente a través de estos mismos activos específicos.

2.2.1.1 Oportunismo por parte del Franquiciado:

La principal fuente de conductas oportunistas por parte del franquiciado tiene su origen en que las franquicias están principalmente basadas en la prestación de servicios de forma descentralizada y el nivel de servicio proporcionado no es directamente determinable por el franquiciador a un bajo coste. El franquiciado no tiene normalmente un incentivo en ofrecer mala calidad de servicio (a bajo coste) ya que esto conllevaría una merma en su cifra de negocios por la pérdida de clientes, pero en determinados casos un franquiciado oportunista puede reducir la calidad de sus servicio sin perder ingresos aprovechándose de la cuasi-renta que representa la imagen de marca proveída por el

franquiciador, el llamado *free riding* vertical, o del buen hacer de los demás miembros de la red de franquicias, el *free riding* horizontal.³⁵

El oportunismo es una práctica especialmente lucrativa ante la presencia de un importante porcentaje de clientes móviles, es decir clientes que no repiten su consumo en el mismo punto, como ocurre en tiendas de hoteles o cadenas de restaurantes (Caves y Murphy 1976;582). En el estudio de Brickley y Dark (1987;417) el porcentaje de unidades franquiciadas es más bajo en las industrias donde una parte importante de los clientes no repiten su compra en el mismo centro. Más aún, la distancia media de las unidades franquiciadas respecto a las centrales de la empresa es más pequeña en estas industrias que en las industrias donde la mayoría de los clientes repiten, seguramente porque estas unidades aunque franquiciadas necesitan de un mayor control ante el riesgo de *free riding*.³⁶

Klein(1980) predijo que el oportunismo sería mayor en los establecimientos cercanos a autopistas, donde la mayoría de los compradores son de paso. La teoría recomendaría que éstas no se franquiciasen, sino que fueran propiedad de la central franquiciadora. Sin embargo en este caso la realidad no parece ajustarse a la teoría económica ya que los estudios empíricos realizados no siempre contrastan esta hipótesis. En el estudio de Brickley y Dark (1987; 418) esta relación no aparece (sino al contrario) y en de Minkler(1990) aunque si hay cierta correlación no es significativa. El único que apoya esta hipótesis es el de Dahlstrom y Nygaard (1994) respecto a las gasolineras en Noruega, aunque en este caso también puede influir que estas gasolineras de las autopistas son las que tienen mayores ventas.

³⁵ Demsetz (1986; 38) considera que: "Cuando los productores desean que se ofrezcan varios servicios en el punto de venta, se debe disponer de alguna medida para reducir los alicientes de ejercer de free rider en la provision de servicios por parte de otros minoristas". El autor pone como ejemplo de apropiación aquellas tiendas de electrodomésticos que sólo venden los productos con más salida. Por tanto pueden ofrecer precios menores respecto a otros establecimientos de la misma cadena que poseen mayor surtido (y por lo tanto mayores costes).Esta misma práctica de free riding horizontal (menor inventario por catalogo) es detectada por Smith (1982;127) en los concesionarios de automóviles.

³⁶ El porcentaje de clientes que no repiten se puede estudiar también a través del porcentaje de población que viaja . tal y como hizo Thompson (1992) a nivel de cada estado norteamericano. En este caso también se llega a las mismas conclusiones aunque la proporción de unidades propiedad del franquiciador difiere según la industria, pero en el rango de positivo a positivo no significativo.

Con objeto de minimizar la presencia de oportunismo por parte del franquiciado en las relaciones de franquicia se hace uso extensivo de lo que Klein (1980) denomina "Cláusulas Injustas" (*unfair*), así calificadas dado que en principio no deberían ser normales en acuerdos voluntarios. Pero el término "cláusulas injustas" no es una apreciación ética, ni siquiera de legalidad o no de las mismas, es solamente una forma para designarlas, ya que estas cláusulas tienen una plena justificación económica. Un análisis de los costes de transacción explica el porqué de la adopción de estos acuerdos. Estas cláusulas son necesarias dado que es imposible realizar contratos completos, y por tanto para evitar los potenciales "atracos" (*hold-up*) que nacen de la existencia de activos específicos. Tal y como dice Klein (1980;357) La potencialidad del "*hold up*" es una función multiplicativa de dos factores:

- La existencia de activos específicos, debido a la posible apropiación de cuasi rentas.
- Coste de controlar

Estas estipulaciones "injustas" sirven para reducir el coste contractual de especificar y controlar todo los avatares posibles durante la vida del contrato. Los sistemas explícitos de control, inspecciones y /o encuestas a los clientes, aunque necesarios son costosos y además se encuentran limitados por el problema de la selección adversa. Es decir, las prácticas controladas se realizan con calidad pero todas las demás no. En la franquicia tiene una gran importancia los sistemas implícitos de control. Esto se haya impulsado porque, como analizamos en el último punto del primer capítulo, la franquicia es una forma híbrida entre el mercado y la jerarquía, en la que dado el coste de las estructuras de gobierno se implementa un sistema de garantías desde un enfoque de mercado. El ejemplo más claro es que para evitar el oportunismo el valor descontado de las cuasirentas que se están ganando manteniendo la relación sea mayor que el beneficio de romper el acuerdo (Klein 1980;138).

Se intenta controlar la calidad del servicio mediante la inversión por parte del franquiciado en determinados activos específicos (inversiones y costes hundidos) que

hacen la función de *hostages* (Williamson 1985), ya que se pueden perder si no desempeñan bien su negocio. Muy claro es el caso del coste que representaría la pérdida del canon y de los depósitos si tras detectar una conducta oportunista se cancela la franquicia, pero también cumplen este cometido inversiones específicas con un bajo valor de realización en el mercado. Dado que no siempre se puede detectar el comportamiento oportunista el coste de la pérdida por terminación tiene que ser lo suficientemente grande para que la esperanza de renta por realizar conductas oportunistas sea como poco nula, a ser posible negativa. Realmente ante contratos incompletos el control de los agentes se debe realizar a través de una estrategia mixta de control y cancelaciones (Mathewson y Winter 1985), y siempre este control por parte del franquiciador debe ser mayor cuanto mayor sea su inversión en la marca (Agrawal y Lal 1995).

Otro instrumento de control es que el local donde el franquiciado desarrolla su actividad sea arrendado al franquiciador y a corto plazo. En el estudio realizado por Dnes(1992) en Gran Bretaña a 15 Franquiciadores, cinco alquilaban obligatoriamente el local a su franquiciado y tres lo consideraban aconsejable. Esta se considera una medida de control al franquiciado, que sirve para retenerlo, obtener rentas (que además pueden ser de carácter variable) y mantener el goodwill propio al emplazamiento geográfico aunque cambie el franquiciado. En la mayoría de los casos se utiliza esta técnica de control, mediante el alquiler, cuando existe unos altos costes de transacción de reestablecer la unidad operativa en otra localización (cuando hay un alto coste de permisos y licencias o la localización necesaria es muy específica). En el caso de McDonalds la central franquiciadora posee, y arrenda, el 60% de los locales franquiciados (Love 1986).

Otra posible conducta oportunista de los franquiciados es la posible doble marginalización de los precios en las franquicias de distribución (con la consiguiente subida de precios). Esto es posible ya que el franquiciado gracias a la estructura del contrato, principalmente por la exclusividad geográfica, puede poseer un cierto poder de mercado. Esto se encuentra reflejado tanto en los estudios de Barron y Umbeck (1984) como de Shepard (1993) que analizan como las gasolineras franquiciadas e

independientes presentan mayores precios que en las estaciones de servicio propiedad de la refinería. Lafontaine (1995) encuentra este mismo sobreprecio analizando los precios en restaurantes franquiciados y propiedad de la central franquiciadora. Para evitar esta doble marginalización una solución puede ser fijar precios máximos de venta al público o de una forma menos comprometida con la legislación de defensa de la competencia, determinando objetivos de venta (Tirole 1988;177) Este último método es por ejemplo el utilizado por los concesionarios de automóviles (Smith 1982;128, Vazquez 1997)

2.2.1.2 Oportunismo por parte del Franquiciador:

Para Klein (1980) el oportunismo del franquiciador se centraría principalmente en llevar a cabo terminaciones anticipadas (*encroachment*) para obtener cuasi-rentas de los activos específicos invertidos por el franquiciado.³⁷ Los beneficios de esta conducta oportunista dependerán del grado de madurez de la cadena (dado que estas prácticas reducen la posibilidad de obtención de nuevos franquiciados), y también de la diferencia de coste que pudiera existir al realizar las operaciones mediante tiendas propias respecto a las franquiciadas. Por tanto esta apropiación de cuasirentas es más improbable en franquicias que comienzan su desarrollo y en aquellas áreas de negocio donde la franquicia es más rentable que una tienda propia. El franquiciador que actúe oportunistamente deberá dejar de franquiciar ya que ante el riesgo de oportunismo por parte franquiciador las garantías que el franquiciado solicitará hacen que la franquicia sea una forma de organización en exceso gravosa y por lo tanto sea mejor opción la integración vertical (Hart y Tirole 1990).

Una posible solución a estas conductas oportunistas es que aquellos activos con valor residual para el franquiciador sean alquilados por los franquiciados y no comprados por ellos (Brickley y Dark 1987; 409). Pero ya hemos visto que el uso de activos específicos como hostages es una política eficiente de control del oportunismo del

³⁷ Este oportunismo es claro si como Thomas, O'Hara y Musgrave (1990) apuntan se recompran las unidades exitosas con mayores ventas. a este respecto véase el 3.1.1

franquiciador. Aún así es preferible que estos *hostages* (los activos invertidos) sean lo que Williamson (1985 ;177) denomina una princesa fea³⁸. Es decir que tenga unas bajas cuasirentas para que el compromiso sea creíble y el franquiciador no intente expropiar estas. Dnes (1992) opina que este es el caso de la franquicia y se cancelan tan pocas unidades franquiciadas porque el franquiciador no se puede hacer con el *goodwill* del franquiciado.

Ciertamente, la apropiación de las cuasirentas por parte del franquiciador es un hecho raro (Mathewson y Winter 1985). Pero ha diferencia de lo que opina Vazquez (1997) creo que el hecho de que haya pocas cancelaciones contractuales no significa que no se haga uso del sistema de *hostages*. No estoy de acuerdo con este silogismo ya que, parafraseando a Williamson, existe secuestro aunque no se mate al rehén. Yo creo que el oportunismo del franquiciador es reducido por que , al igual que ocurre en las concesiones públicas, se presenta un efecto de reputación dinámica (Prager 1990). Es decir, si se cancelan muchas unidades no se podrán franquiciar nuevas. El compromiso con el sistema de franquicia es por tanto el que controla al oportunismo del franquiciador.

El oportunismo podría aparecer en la renegociación de los contratos, ya que aparentemente el franquiciador tiene una posición de fuerza. Este posible oportunismo del franquiciador se puede reducir mediante contratos a largo plazo (Brickley y Dark 1987;409) pero es que además estas prácticas oportunistas en la renegociación también son raras, seguramente por la misma cuestión de la reputación dinámica planteada para las cancelaciones anticipadas.³⁹ Aún así y dado que ciertos franquiciadores si están actuando oportunisticamente, los franquiciados en Estados Unidos se están asociando en los llamados *Franchise Advisory Councils* (Dandridge y Falbe 1994), de forma que un franquiciador no se puede aprovechar de un franquiciado en particular sin que esto no repercuta en toda la cadena.

³⁸ Si un rey tiene dos hijas ante la contingencia de tener que entregar una de las dos como rehén para garantizar un acuerdo es mejor que deje como rehén a la princesa más fea ya que hay menos posibilidades que al captor le interese quedarse con ella.

³⁹ Una conclusión similar es la que propone Zupan (1989) analizando las renovaciones de las concesiones públicas de la televisión de cable.

El posible oportunismo del franquiciador explica una de las mayores paradojas de la relación de franquicia. Desde la teoría de agencia se puede concluir que lo más eficiente para un franquiciador sería ofrecer una serie de contratos a los posibles franquiciados y que estos eligieran la más adecuada proporción de canon y *royalties* para sus expectativas (Lafontaine 1992). Sin embargo aunque existe heterogeneidad entre los contratos ofrecidos por los franquiciadores, cada franquiciador sólo ofrece un tipo de contrato. Es decir, no se considera que los franquiciados pueden tener un riesgo moral diferente. Esto puede ser debido a que con entornos inestables la homogeneidad en los contratos reduce las posibilidades de oportunismo del franquiciador dando una mayor tranquilidad a los franquiciados actuales (McAfee y Schwartz 1994).⁴⁰ En este sentido la homogeneidad de los contratos se mantiene en el tiempo no existiendo grandes diferencias en los contratos ofrecidos a los posibles franquiciados a lo largo de los años (Lafontaine 1993, Lafontaine y Shaw 1996).

Por último, me parece importante comentar una práctica común entre las franquicias, un 50% de las cadenas en España (Barbadillo y Perales 1998), como es el fondo de marketing. Este fondo se instituye para evitar comportamientos oportunistas del franquiciador respecto a la publicidad de la cadena, consiste en que un porcentaje de los *royalties* de los franquiciados se tiene obligatoriamente que destinar a la realización de campañas de marketing. En algunos casos este fondo de marketing se encuentra en una determinada cuenta bancaria de la que todos los franquiciados tienen información de sus movimientos.

2.2.2 POLÍTICAS DE INCENTIVOS

Uno de los puntos centrales de la eficiencia de un acuerdo de franquicia, condición necesaria que no suficiente, es que sus términos contractuales incentiven el buen cumplimiento del mismo. En principio en un contrato de franquicia esto es un requisito factible ya que se puede lograr una comunidad de objetivos entre ambas partes. El mejor

⁴⁰ Además como estudio Ma (1988), cuando las acciones no son observables el principal tiene que construir un contrato que sea un juego más sutil que el mero ofrecimiento de reglas de compartir óptimas.

incentivo para el franquiciado es su derecho sobre la renta residual. En el mismo sentido el franquiciador, vía *royalties* sobre ventas o beneficios va a obtener mayores rentas si el negocio del franquiciador es exitoso. Más aun, va a tener la posibilidad de aumentar su negocio emprendiendo nuevas franquicias.

Un marco de estudio que clarifica bastante las capacidades incentivadoras de un contrato de franquicia es el propuesto por Wimmer y Garen (1997). Ellos consideran que la franquicia está basada en un bono que se emite por una parte y por tanto la parte que se hace cargo del bono (la que invierte mayores activos específicos en la relación) es la que debe tener mayores derechos sobre el residual. Rubin (1978) ya apuntaba esta idea cuando analizaba que en aquellos negocios donde el servicio del franquiciado es especialmente importante la contraprestación está basada en el canon de entrada mientras que en los negocios donde el activo más importante es la marca se presenta un mayor *royalty*.⁴¹

En este sentido Mathewson y Winter (1994) demuestran que no sólo se hace uso de los derechos sobre el residual para incentivar. Ellos constataron que las garantías al franquiciado, como la exclusividad territorial, es más común al principio de la vida del producto que al final, lo que es debido a que cuando un producto alcanza la madurez el servicio local no es tan importante como su distribución. Mathewson y Winter (1994) también encontraron que otros derechos contractuales eran usados con fines incentivadores como por ejemplo el derecho a añadir nuevos franquiciados que es retenido por la parte contractual con más interés en maximizar el valor de la marca. En un *Master Franchise* el franquiciado tiene este derecho porque su gestión y control de la marca es la que añade valor, mientras que en una franquicia convencional este derecho es privativo al franquiciador ya que de esta forma le interesa maximizar el valor de la marca

⁴¹ Agrawal y Lal (1995) también han encontrado esta relación entre una mayor inversión del franquiciador en la marca y mayor *royalty*.

Como hemos visto en el punto anterior en una relación de franquicia es especialmente importante incentivar al franquiciado para que preste un servicio de calidad. Por ejemplo, como demuestra Lal (1990) mediante un modelo matemático, ésta es la razón de que normalmente los *royalties* sean sobre ventas en vez de sobre beneficios. Dado que los franquiciadores están comprometido con el valor de su marca les interesa que el franquiciado ofrezca la máxima calidad de servicio aunque esto represente mayores costes operativos por establecimiento. Si el *royalty* fuera sobre beneficios el franquiciador tendría un incentivo en que el franquiciado redujera sus costes. Como el *royalty* es sobre ventas el objetivo del franquiciador es controlar que el franquiciado no escatime en calidad mediante menores costes sino que intente maximizar sus ventas con un buen servicio.⁴²

Otro forma de reducir el riesgo de *free riding* del franquiciado incentivando un mejor servicio es gracias a la multifranquicia. La multifranquicia reduce los beneficios del *free riding* debido a que si un mismo franquiciado posee varios establecimientos concentrados geográficamente tiene un menor interés en reducir la calidad de su servicio ya que esto redundaría en mayor parte en su cifra de beneficios (Brickley y Dark 1987, Kalnins y Lafontaine 1996). A *sensu contrario* se puede concluir como indica Gal-Or (1995), que se debe controlar más a las tiendas más pequeñas y que sirvan a mercados menores, ya que tienen un incentivo por dar un servicio barato dado que no internalizan sus esfuerzos en calidad.

La multifranquicia, como ya indicamos en el punto 2.1.3 al analizar a la franquicia como una "forma plural", permite desarrollar una nueva política de incentivos porque, como demostraron Katz y Owen 1992 mediante un análisis teórico, controlar el crecimiento de los franquiciados es una de las mejores maneras de incentivar un buen servicio y premiar un mayor esfuerzo individual aunque se mantenga un contrato lineal.

⁴² Desde otro punto de vista los *royalties* sobre beneficios incentivan al engaño por parte del franquiciado que inflaría su costes (sueldos a familiares...) de forma que tuviera que pagar una menor cantidad al franquiciado, la cifra global de ventas es una variable de más fácil medición.

El franquiciado puede prestar menos servicio que el deseado por el franquiciador por que, tal y como analizamos en 2.2.1, tenga una conducta oportunista en la que se aproveche del nombre de la marca o del buen hacer de los demás miembros de la cadena pero también la razón de esta falta de servicio puede ser una externalidad del mercado competitivo que habría que intentar corregir. Winter (1993) constata que en la distribución de productos los servicios sirven para reducir el coste de oportunidad de los consumidores (especialmente el tiempo consumido en realizar las compras), en cambio los distribuidores están diferenciados sobre todo por localización, por tanto el mercado tiene un sesgo por competir en precios ya que los compradores que dudan entre un establecimiento u otro les importa menos los servicios que reducen tiempo de compra (información...) que las diferencias en los precios. La franquicia puede solucionar este fallo de mercado aumentando la eficiencia de un sistema de distribución ya que mediante restricciones verticales se incentiva a una mayor prestación de servicios

Perry y Porter (1990) desarrollan la idea propuesta por Telser (1960) y opinan que se maximiza el nivel de servicio fijando para toda la cadena un precio mínimo de venta al público y un mismo *royalty* para todas las unidades operativas. De esta manera no puede haber free riding horizontal y se compite principalmente vía servicios. Las restricciones verticales y su posible efecto incentivador han sido objeto de una gran cantidad de análisis por parte de la economía industrial pero la mayoría de los desarrollos formales realizados en ese campo escapan de los objetivos de esta Tesis Doctoral aunque se podría comentar por ejemplo el estudio de Philips (1991) en el que se analiza con perspicacia las consecuencias del precio mínimo de venta cuando el franquiciado vende exclusivamente productos del franquiciador. La estrategia que más podría interesar al franquiciador es fijar un alto precio mínimo de venta y vender la materia prima a un precio menor del de mercado obteniendo más beneficios del *royalty* sobre ventas por el mayor incentivo del franquiciado.

Una política de incentivos, y de control, realmente coercitiva es la que Vazquez (1997) ha puesto de manifiesto en los concesionarios de automóviles en España, en los que el descuento conseguido por cumplimiento de objetivos es mayor que el beneficio

medio, por lo que aquellos concesionarios que no logren los objetivos fijados por la central no obtendrán beneficios. De esta manera se controla el problema de la doble marginalización y se maximiza el esfuerzo del franquiciado por cumplir los objetivos fijados.

Los contratos de franquicia en algunos casos pueden intentar incentivar que el franquiciado maximice las oportunidades de su mercado local. Por ejemplo, una franquicia española cuyo negocio es ser la tienda de conveniencia anexa a una conocida cadena de gasolineras tiene un contrato especialmente interesante. El franquiciador suministra un método operativo, los elementos de decoración necesarios y todos los productos que se pueden vender en la tienda (en este caso actúa a modo central de compra consiguiendo buenos precios por economías de escala). A cambio la contraprestación solicitada consta de un canon de entrada, un porcentaje anual variable que representa la amortización de la inversión realizada (con/sin *homo de pan*, más o menos *góndolas*) y un *royalty* sobre el margen de beneficios. Sin embargo este margen de beneficios no tiene porque ser el margen real, es un porcentaje sobre la diferencia entre el coste de los productos comprados al franquiciador y un precio de referencia. De esta manera el franquiciado es libre de poner el precio según la coyuntura local. Esta estructura de contraprestación está especialmente ajustada para la ideosincrasia de ese negocio, hay que tener en cuenta que el franquiciador es el único proveedor autorizado que además controla todas las ventas a través de los terminales punto de venta, y es importante recordar que en una tienda de conveniencia no se requiere un alto nivel de servicio por parte del franquiciado ya que la mayoría de los productos son no perecederos y de gran consumo (alta rotación y bajo consumo de información por parte del cliente).

En las franquicias se puede romper el equilibrio contractual con el objetivo de fijar una política de incentivos. El equilibrio contractual, cuando no existe poder de mercado y dentro de los supuestos de racionalidad limitada, es un *a priori* en cualquier estudio contractual. Kaufmann y Lafontaine (1994) han detectado que McDonald's permite que el franquiciado en el momento de la contratación tenga esperanzas de rentas *ex ante* dado

que no se han extraerán completamente las rentas mediante el canon y los *royalties* en los 20 años que cubre el contrato. En ese estudio se estiman estas rentas *ex ante*, en un calculo conservador⁴³, en una media de 269.000\$ de 1982 por unidad con inversiones de 424.500\$, además estas rentas *ex ante* se pueden esperar en un 65% de los restaurantes. seguramente estas rentas *ex-ante* se presentan con el objetivo de incentivar a que estas franquicias sean elegidas por el personal más competente. Los mismos autores también detectan la presencia de rentas *ex post* para el franquiciado, que tendrían como objetivo incentivar la renovación a aquellos franquiciados que han desarrollado con éxito la franquicia durante el tiempo del primer contrato.⁴⁴

Para Kaufmann y Lafontaine la principal razón de que McDonald's permita obtener estas rentas a sus franquiciados es que de esta manera se evita la restricción de liquidez que pudieran sufrir los mejores franquiciados, tal y como ya avanzaban Mathewson y Winter (1985;525). Mc Donald's busca gente que dependa de este negocio para vivir ya que ellos realizarán mayores esfuerzos para intentar sacar el negocio adelante que un inversor que disponga de otros ingresos. Sin estas rentas *ex ante*, es decir extrayéndose más rentas vía canon o *royalties* sólo inversores con una gran capacidad adquisitiva podrían hacerse cargo de un McDonald's y normalmente estos inversores no seran los gestores más sacrificados. Una evidencia que corrobora esta hipótesis es que hay inversores que si se les permitiera adquirir un franquicia McDonald's estarían dispuestos a pagar mas que lo que se pide normalmente de canon de entrada (Kaufmann y Lafontaine 1994). Otra explicación para estas rentas *ex-ante* y *ex-post* creo que podría basarse en que la posibilidad de obtener estas rentas es otra forma de incentivo para un mayor esfuerzo. En el estudio anteriormente analizado e un tercio de las franquicias llegaría a obtener 716.000\$ de rentas pero el tercio de franquicias menos exitoso tiene unas rentas negativas de 501.400\$.

⁴³ Se descuenta el coste de oportunidad de la inversión al 7,5 por ciento y se incluyen costes de oportunidad del salario de los franquiciados mayores que los de la media de la población ajustada a su experiencia y formación.

⁴⁴ Un caso similar de extracción de rentas incompletas ha sido detectado por Shepard (1993) para las estaciones de Servicio en Estados Unidos. El contrato de franquicia es en este caso de puro reparto (sin cono de entrada) pero aún así cuando algún franquiciado transmite el derecho de estar bajo una determinada enseña este se valora en el entorno de 100.000 a 300.000 dólares.

El contrato de franquicia también puede establecer políticas de incentivos específicas, transferencias de rentas entre franquiciados, para fomentar que los franquiciados realicen inversiones de *motu proprio* (por ejemplo en publicidad). Sin estos incentivos, dado que parte de esta inversión es aprovechada por la cadena en general, cada franquiciado individual podría realizar menos inversiones de las que serían óptimas para el sistema. Una opción es que cada franquiciado gestione su cartera de clientes y las compras realizadas en otro centro franquiciado tengan beneficios para él, como ocurre con *Pacific Pride Commercial Fueling Systems*. (Nault y Dexter 1994)

2.2.3 ASIGNACIÓN DE RIESGOS

En las secciones anteriores hemos reflejado como en la relación de franquicia se pueden establecer eficientemente instrumentos para minimizar las posibles conductas oportunistas o para incentivar a las partes a que cumplan sus obligaciones contractuales. Otro punto importante para la eficiencia de la relación de franquicia sería la correcta asignación de los riesgos contractuales, sin embargo la influencia del riesgo, aunque de manifiesta importancia, es una cuestión mucho menos diáfana que la protección ante el oportunismo o los incentivos. La primera dificultad se encuentra en que en la relación de franquicia no sólo existen riesgos empresariales provenientes de incertidumbres sino, tal y como hemos visto, existe riesgo moral (oportunismo) y no únicamente por una de las partes contractuales sino por ambas.

El contrato de franquicia se puede calificar dentro de los modelos de contrato donde las partes comparten riesgo (Martin 1988). Desde el punto de vista de la teoría económica, tal y como analizó Cheung(1968), el compartir riesgos mediante un sistema de *royalties* es una conducta que cumple los criterios de eficiencia de Pareto sólo si el *royalty* es flexible y determinado competitivamente, pero ya hemos visto que ante los riesgos de oportunismo del franquiciador los contratos ofrecidos son homogéneos para todos los franquiciados.⁴⁵

⁴⁵ La cuestión de la distribución del riesgo también afecta al problema anteriormente planteado de la igualdad de *royalties* a lo largo de una cadena. En las franquicias puras de distribución se mantiene normalmente en los

Por tanto no parece que el contrato de franquicia pueda ser eficiente compartiendo riesgos⁴⁶, aún así las diferentes cláusulas que en él se presentan, sobre todo la estructura de la contraprestación del franquiciado al franquiciador, no son indiferentes al riesgo. La combinación entre canon y *royalties* "puede ser atribuida a la incertidumbre que emana de los diversos comportamiento estratégicos al igual que las diferentes expectativas de demanda" (Blair y Kaserman 1982; 504) La estructura de la contraprestación, dependerá de quien tenga mayor aversión al riesgo. Como hemos apuntando en la sección 2.2 en situaciones de certeza, la estructura óptima es sólo contratar mediante canon y no por *royalties* (Blair y Kaserman 1982, Caves y Murphy 1976), ya que el franquiciador puede extraer todas las rentas mediante el canon incentivando a que el franquiciado extraiga las suyas maximizando la rentabilidad del negocio dado que es propietario de todo el residual (beneficios). Pero los negocios franquiciados no están en entornos de certeza, por lo que la estructura óptima de los contratos de franquicia necesita de una parte en forma de canon y otra de *royalties*.⁴⁷ La tarifa doble conlleva que el franquiciado tiene unos mayores costes al principio por lo que el franquiciador se asegura cuando hay mas incertidumbre acerca de la calidad del franquiciado. La proporción (canon/*royalties*) dependerá de la tasa de descuento implícito del franquiciador y del franquiciado. Si el franquiciador es más riesgo adverso preferirá un mayor canon e inversamente si el más riesgo adverso es el franquiciado preferirá un mayor *royalty* y un menor canon de entrada.

contratos el mismo *royalty* sobre compras para todos los productos, a primera vista se podría pensar que pudiera interesar al franquiciador poner mayores *royalties* a los productos de mayor éxito. Sin embargo Desai y Srinivasan (1996), en un estudio de análisis económico teórico, demuestran que un *royalty* paritario mejora la coordinación y uno diferenciado por productos aumentaría la heterogeneidad entre los franquiciados ya que existen mayores diferencias a nivel de producto que agregando los diferentes productos, este incremento del riesgo percibido obligaría a reducir el canon de entrada y las rentas obtenidas por el franquiciador pueden ser menores.

⁴⁶ Recuérdese que el franquiciado realiza una ineficiente asignación de sus riesgos centrandose su cartera de inversión en un sólo producto. Además el franquiciado siempre tiene mas riesgos que el empleado porque aunque este último tenga un bonus del 100% el franquiciado también corre con el riesgo de la inversión en capital (Brickley y Dark 1987).

⁴⁷ Mookherjee (1984) propone que en caso de un principal con múltiples agentes (franquiciados) cuando los cambios en la demanda son aleatorios pero correlacionados entre las tiendas sería óptimo y reduciría el riesgo diseñar un contrato con rendimientos cruzados entre las tiendas. En la mayoría de las franquicias no existe esta correlación por lo que el contrato óptimo debe ser basado en el *output* de cada tienda.

El franquiciador ante un menor riesgo tiene una mayor preferencia por los *royalties* en vez del canon de entrada o lo que es lo mismo se prefieren tiendas propias, que se pueden estudiar como aquellas que otorgan un *royalty* del 100% y un canon de entrada negativo igual a la inversión necesaria (Blair y Kaserman 1982). Esto es plenamente coherente con los análisis de Norton (1988) y Martin (1988) que concluían que a mayor riesgo mayor porcentaje de franquicia.

La asignación de riesgos también explica porque los *royalties* son normalmente sobre ventas en vez de sobre beneficios. En el punto anterior (2.2.2) hemos analizado como los *royalties* sobre ventas son un método para incentivar un compromiso del franquiciador con la calidad del servicio del franquiciado pero también de esta manera el franquiciador minimiza sus riesgos, ya que las ventas tienen una menor variabilidad que los beneficios (Caves y Murphy 1976,579). Otra característica contractual que afecta a la asignación de los riesgos son las restricciones verticales. Por ejemplo, una de las razones del franquiciador en establecer una política de fijación de precios (RPM) es que deja toda incertidumbre en costes para el franquiciado (Rey y Tirole 1986)⁴⁸.

Un análisis realmente ingenioso, aunque alambicado, de como se puede redistribuir eficientemente el riesgo en un acuerdo de franquicia es el planteado por Dewatripont y Sekkat (1991), que consideran que el riesgo de practicas oportunistas puede mejorar la eficiencia contractual, dado que la necesaria renegociación actúa como un mecanismo de seguro. Por ejemplo, si en un contrato de franquicia no se explicita la exclusividad de zona, es decir si no se prohíbe al franquiciador introducir nuevos franquiciados cuando la demanda es alta, esto permite que si la demanda realmente aumenta se pueda "subastar" este derecho en el proceso de renegociación. De este modo se evita cobrar al franquiciado desde la constitución del contrato el coste de esta exclusividad, que haría soportar toda la incertidumbre de la demanda en el franquiciado, que no se puede aprovechar de los beneficios de la diversificación. Estos autores

⁴⁸ Para estos autores la mejor forma de repartir el riesgo es la pura competencia en vez de las restricciones verticales, aunque reconocen que en ese estudio no se tiene en cuenta explícitamente los incentivos a los esfuerzos de servicio.

proponen que hasta el derecho a evicción de la unidad operativa podría ser óptimo subastarlo a posteriori.

Otra implicación del riesgo en el contrato de franquicia es que, como dicen Desai y Srinivasan (1995), en el contrato de franquicia se articula una cierta señalización de información privada para reducir incertidumbre. En una franquicia que empieza, el principal (franquiciador) puede tener información privada sobre la demanda esperada pero los agentes (franquiciados) en cambio no tienen datos históricos para distinguir entre franquicias más o menos exitosas. Aquellos franquiciadores que esperen una alta demanda (menor incertidumbre) pondrán un canon de entrada bajo y querrán extraer las rentas mediante unos mayores *royalties*. Los franquiciadores tienen interés en señalar su calidad, manteniendo tiendas propias o mediante una contraprestación basada en *royalties*, porque esto hace entender a los franquiciados que el negocio tiene un menor riesgo y de esta forma se les pueden extraer mayores rentas (Galliani y Lutz 1992).

Igualmente las franquicias que comienzan pueden otorgar más garantías a sus franquiciados, como pueden ser las exclusividades territoriales, con objeto de minimizar su incertidumbre (Mathewson y Winter 1994). Por ejemplo Mc Donald's actualmente sólo garantiza a sus franquiciados que no va a abrir otro restaurante en la misma calle donde estos realicen su actividad, cuando al principio de la cadena se daban exclusividades por barrios o millas (Love 1986).

3. LAS CADENAS DE FRANQUICIA COMO UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN: EL CASO ESPAÑOL

En este capítulo presentamos un análisis de las implicaciones de las cadenas de franquicia como forma de organización, planteándose una serie de hipótesis sobre sus características en el caso español.

Creemos que las cadenas de franquicia son una forma de organización plural que se puede adaptar a diferentes situaciones del entorno y del contexto organizativo. Para ello estudiaremos la proporción de establecimientos franquiciados y la cuantía y estructura de las contraprestaciones solicitadas por el franquiciador. Además creemos que las cadenas tienen diferentes características según las motivaciones que les han llevado a franquiciar sus unidades.

Estas hipótesis se contrastarán con los resultados de una muestra de 180 entrevistas a responsables de centrales franquiciadoras. Asimismo estos datos obtenidos nos permiten presentar un informe de coyuntura que concreta el estado actual de las cadenas de franquicia en España.

3.1 LAS CADENAS DE FRANQUICIA COMO UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN

Una vez acotado el concepto de franquicia y recogido el estado actual del análisis económico de este tipo de acuerdos, en este capítulo nos centramos en las implicaciones de las cadenas de franquicia como forma de organización. Dado que la franquicia es un tipo de acuerdo de cooperación híbrido entre la jerarquía y el mercado, las cadenas de franquicia, entendidas como aquellas empresas que franquician parte o la totalidad de sus establecimientos por los que distribuyen sus productos y/o servicios, son también una forma de organización híbrida que no puede encuadrarse dentro de las cinco configuraciones de Mintzberg (1984) (simple, divisional, adhocracia, burocracia mecánica o profesional) o en el clásico esquema de estructuras primarias (simple, funcional, divisional, matricial, y holding) y operativas (orgánicas o mecánicas).

Cuando todos los establecimientos de venta al público son franquiciados una cadena de franquicias es una forma de consorcio donde el franquiciador ha externalizado completamente la fuerza de ventas en los franquiciados. Al externalizar, como analizó Hilmer (1994) para el caso genérico, el franquiciador se especializa en tareas que él cree tienen mayor valor añadido o donde él percibe tener capacidades y/o recursos distintivos que le permitan obtener ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo las cadenas de franquicia son una forma de organización específica e inclasificable en la mayoría de los casos, ya que dentro de una misma cadena algunas unidades se franquician y otras, en principio similares, no.

En el capítulo anterior hemos analizado cuales son las teorías que justifican la adopción de acuerdos de franquicia (es decir la escasez de recursos, los problemas de agencia y las posibles implicaciones estratégicas), también hemos visto las principales características que se han de incluir en un contrato de franquicia (recordamos que eran el control bilateral del oportunismo, la fijación de incentivos, y la asignación eficiente de los riesgos). En este apartado basándonos en esos fundamentos teóricos vamos a tratar de analizar cuales serían las justificaciones para que las cadenas de franquicia sean una

forma de organización duradera en el tiempo y no solamente unos acuerdos de cooperación convenidos dentro de una estrategia de crecimiento rápido. Especialmente estamos interesados en analizar las explicaciones teóricas para que las cadenas de franquicia se articulen como un sistema dual de distribución, que incluya simultáneamente unidades propias y franquiciadas (ilustración 4).

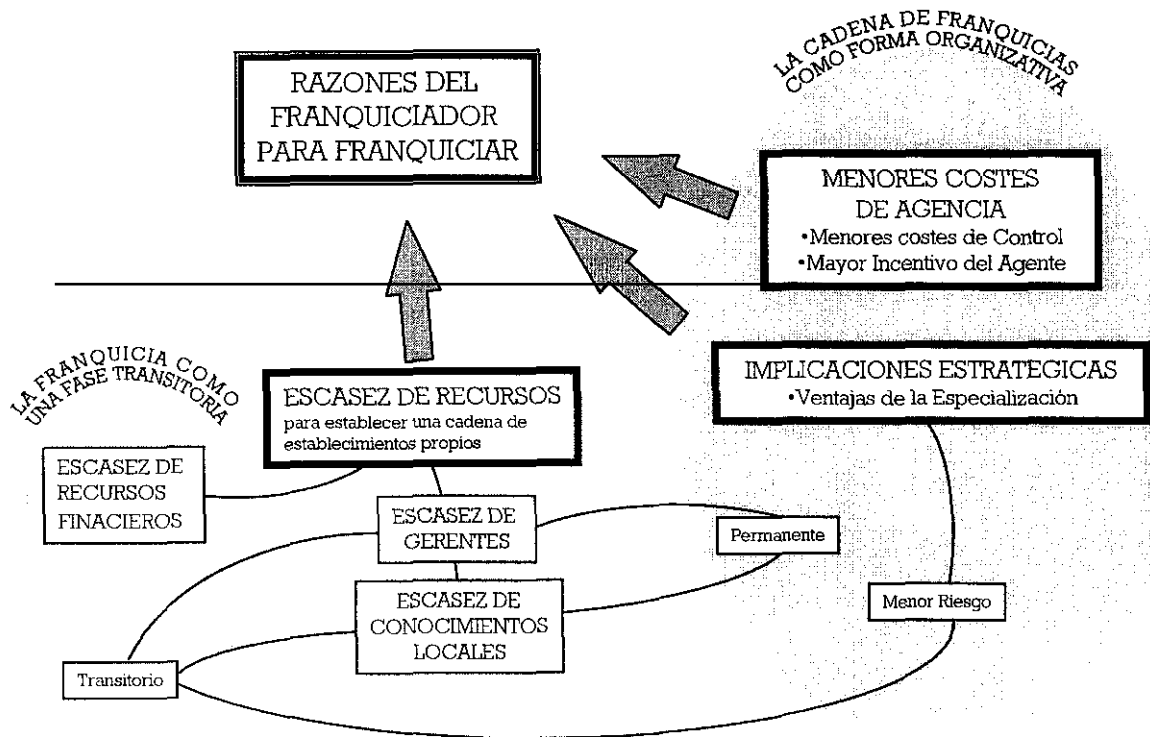


Ilustración 4

Desde el enfoque de la escasez de recursos financieros para el crecimiento interno los acuerdos de franquicia se plantean como una forma de organización transitoria que permite subsanar las ineficiencias de los mercados financieros (Caves y Murhy 1976, Martin 1988, Martin y Justis 1993). Estas empresas intentarán tener tantas unidades de su propiedad como les sea posible por sus fondos propios. Además cuando el franquiciador haya superado su restricción de liquidez pretenderá recomprar las unidades o por lo menos no franquiciará las nuevas unidades sino que serán establecimientos propios con

lo que la proporción de establecimientos franquiciados será absolutamente marginal en el largo plazo. Estas prácticas suponen el llamado ciclo de vida de la franquicia vaticinado por Oxenfeldt y Kelly (1969), por el que las cadenas de franquicia no serían más que una forma de organización transitoria dentro de una estrategia de crecimiento.

El "ciclo de vida" también se puede producir si la franquicia es una opción elegida dentro de una estrategia de crecimiento rápido con el objetivo de superar una escasez transitoria de gerentes. Cuando el crecimiento no sea ya tan acusado se preferirán las tiendas propias, porque ya se podrán encontrar gerentes cualificados. Asimismo, la provisionalidad de la franquicia como un elemento predominante de una organización puede ser vaticinada cuando este tipo de acuerdos se ha tomado como forma de reducir los riesgos de penetración en nuevos mercados o de lanzamiento de nuevos productos. En estos casos la franquicia es solamente un modo de investigar nuevos mercados a un bajo coste, como es el diferencial entre los beneficios de un establecimiento propio (descontados los costes financieros) y las rentas extraídas del franquiciado. Por tanto es probable que el franquiciador recompre o intensifique la presencia de sus unidades propias en aquellos mercados donde sus productos y/o servicios resulten exitosos.

Casi todos los estudios realizados sobre los acuerdos de franquicia han analizado de forma más o menos directa esta cuestión del ciclo de vida y los resultados obtenidos son absolutamente inciertos; en determinados casos si se encuentra una relación negativa entre el tiempo que lleva una cadena franquiciando o el total de unidades con la intensidad de uso del formato de franquicia y en otros no. La investigación más completa realizada hasta el momento es un meta-análisis de Dant, Paswan y Kaufmann (1996). En él se compilan datos de 16 estudios empíricos. Tras la aplicación del meta análisis ellos sí encuentran que en las cadenas de franquicia se presenta el ciclo de vida. En particular consideran que se presenta el ciclo de vida si se analiza éste como un menor porcentaje de ventas en las unidades franquiciadas, como el porcentaje de nuevas franquicias respecto al total de nuevas unidades, como la cantidad de no renovaciones o como la falta

de contratos a largo plazo (*sic*). En cambio no encuentran que exista este ciclo si se estudia el porcentaje de tiendas franquiciadas o el número de rescisiones.

Dant, Paswan y Kaufmann (1996) reconocen que sus conclusiones están afectadas por ciertas cuestiones metodológicas, siendo las principales que existe una alta heterogeneidad en los estudios que agregan y que la hipótesis del ciclo de vida se ve rechazada en los estudios con datos de carácter primario (pero los de tipo secundario son mayoría). Podrían haber añadido que no todas las variables estudiadas tienen el mismo valor como prueba de la presencia del ciclo de vida, ya que ellos basan su estudio en un contraste que suma todas las variables como "efectos", sin ponderar su importancia como indicadores de la presencia del ciclo ⁴⁹.

El autor de esta Tesis ha podido consultar la mayoría de los trabajos estudiados en ese meta-análisis ⁵⁰. Además también ha analizado otros artículos que tratan esta cuestión del ciclo de vida pero que no habían sido recogidos por los autores de ese meta-análisis⁵¹, y la conclusión extraída de la revisión de la literatura es que, aún en aquellos estudios donde se aboga por la presencia del ciclo de vida, la relación encontrada (por ejemplo entre años franquiciando y porcentaje de unidades propias) es tan pequeña⁵² que no induce a pensar en la presencia de un ciclo generalizado que lleve a que las cadenas de franquicia se conviertan en cadenas de establecimiento propios. Más bien parece que el porcentaje de unidades franquiciadas se adapta a la situación del entorno y de la organización (tal y como intentaremos demostrar posteriormente) sin que esto conlleve que se abandone el formato de cadena de franquicias.

⁴⁹ La relación entre ciclo de vida y menor duración de los contratos es realmente difícil de entender, en esta Tesis consideramos que la menor duración de los contratos es una forma de garantizar el buen cumplimiento por parte del franquiciado, el ciclo de vida estaría refrendado por la no renovación de los contratos.

⁵⁰ Nos ha sido imposible conseguir: Dant, Kaufmann y Robicheaux (1996), Manolis, Dahlstrom y Nygaard (1995), Marquardt y Murdock (1986), O'Hara y Thomas (1986) y Padmanabhan (1988).

En cambio si han sido estudiados: Anderson (1984), Brickley y Dark (1987), Carney y Cedajlovic (1991), Caves y Murphy (1976) Dant y Paswan (1996), Hunt (1973), Lafontaine (1992), Lafontaine y Kaufmann (1994), Lillis, Narayana y Gilman (1976), Martin (1988) y Shelton (1967).

⁵¹ Además hemos encontrado: Thompson (1992 y 1994), Combs y Castrogiovanni (1994) y Minkler (1990).

⁵² En muchos casos no es significativa, en otros la relación es la contraria y en aquellos que si es significativa lo es dentro de modelos que incluyen otras muchas variables de control. Desde luego en ningún caso se ha encontrado una tendencia clara hacia la reversión a unidades propias.

Una prueba *a fortiori* de que el ciclo de vida no es explicativo de la realidad de las cadenas de franquicia es que si Oxenfeldt y Kelly (1969) hubieran tenido razón hoy ninguna cadena creada entonces mantendría hoy el formato de franquicias en sus establecimientos, y es indudable que esto no es así (e.g. McDonald's, KFC...). Creemos que algunas empresas pueden franquiciar parte sus establecimientos como una forma transitoria aunque creemos que estas son un porcentaje reducido dado que la mayoría de las cadenas encuentra ventajas en franquiciar algunas de sus unidades y retener la propiedad de otras.

Realmente las teorías que auguran la transitoriedad son menos convincentes que las que explican porque las empresas pueden optar por el formato de cadena de franquicia como diseño organizativo de carácter permanente. En el caso de las empresas que quieren especializarse en tareas distintas de la venta al público es evidente que la franquicia está pensada como un formato permanente, aunque para dilucidar porqué eligen este método en vez de distribuidores independientes hay que basarse en el menor oportunismo del franquiciado dadas las mayores garantías contractuales.

La escasez de conocimientos y/o de gerentes también puede justificar el porqué de las cadenas de franquicia como una forma de organización no transitoria. Este enfoque además explica porqué no se recompran posteriormente la unidades franquiciadas. La recompra es una opción equivocada si se considera que los franquiciados poseen unos conocimientos tácitos (en el sentido de Polanyi 1962), conocimientos que al no poder explicitarse no se pueden transmitir más que con la práctica (Minkler 243.244:1992).

En realidad la justificación más clara de la existencia de las cadenas de franquicia como una forma de organización duradera viene de la teoría de agencia. En los capítulos anteriores ya hemos analizado como un agente franquiciado puede ser más eficiente y más fácil de controlar que un empleado propio al alinearse los intereses del agente (franquiciado) con los del principal (franquiciador) (Rubin 1978, Mathewson y Winter 1985, Lafontaine 1992, Lafontaine y Slade 1997, Brickley y Dark 1987, Norton 1988). Por tanto desde la teoría de agencia las cadenas de franquicia no tienen una vocación transitoria, ya

que son la mejor forma de explotar los recursos y capacidades de la central franquiciadora. Como dijo Martin (1988;965) la franquicia no es una fase temporal en un camino hacia la total integración sino que es una solución a largo plazo a los problemas de monitorización y gestión de riesgos.

Es más, este enfoque provee una explicación para que las cadenas de franquicia sean de forma permanente un sistema de distribución dual, ya que como dicen Carney y Gedaljvic (1991) la teoría de agencia ofrece una explicación simétrica de la franquicia que presenta ventajas y desventajas que se han de sopesar. Brickley y Dark (1987) ya expusieron que las cadenas de franquicia pueden reducir los costes de elusión del personal propio (que "remolonea" en el cumplimiento de sus deberes) pero también puede provocar nuevos costes de agencia provenientes del "*free riding*" horizontal o vertical del franquiciado o de la mala asignación de recursos dada la ineficiente concentración de riesgos (véase 2.2). Se debería añadir que cuando los costes de agencia no son altos el franquiciador que dispone de suficientes recursos puede obtener mayores rentas de una unidad propia⁵³ que de un establecimiento franquiciado.

La racionalidad de un sistema dual estaría por tanto radicada en los diferentes costes de control, un franquiciador tiene un incentivo en que aquellas unidades fáciles de controlar, como las que se puede medir el servicio ofrecido o aquellas que están cerca de la central franquiciadora sean unidades propias. Además como dicen Mathewson y Winter (1985; 506) desde este enfoque de agencia un franquiciador puede preferir no franquiciar todas sus unidades ya que las tiendas propias proveen información sobre el negocio de los franquiciados facilitando su control y además pueden permitir aumentar el valor de la marca (y por tanto maximizar sus ingresos).

Estos puntos propuestos por Mathewson y Winter son más o menos el esqueleto de la "forma plural" presentada por Bradach (1997) (véase 2.1.1.3). En la "forma plural" la dualidad es la base de la organización ya que permite que ambas partes se especialicen.

⁵³ Que tal y como dice Lafontaine (1992), se puede ver como un establecimiento en las que el royalty sobre beneficios es de un 100% y el canon de entrada es negativo e igual a la inversión necesaria.

Las franquicias pueden adaptarse a los mercados locales y tiene bajos costes de control porque son en sí minijerarquías multifranquiciadas. Las tiendas propias mantienen el valor de la marca y permiten controlar a los franquiciados. Son lo que Kalnins y Lafontaine (1996) denominan una ventana en la industria, ya que como dijeron Walker y Weber (1982) la experiencia que dispone una empresa sobre una actividad le permite realizar una mejor subcontratación, y la verdad es que la diferencia entre una subcontratación a largo plazo y una franquicia es realmente sutil.

Esta idea de la "forma plural" es la construcción teórica más avanzada sobre las cadenas de franquicia como forma de organización y aunque seguramente la gran mayoría de las centrales de franquicia no han llegado a sistemas de control tan avanzados⁵⁴ como los propuestos por Bradach (1997), ésta será la evolución futura de muchas de las cadenas de franquicia. En esta Tesis defendemos que el ciclo de vida propuesto por Oxenfeldt y Kelly (1969) no es generalizable a la mayoría de las cadenas de franquicia pero sí que creemos que existe otro ciclo de vida en las cadenas de franquicia, este ciclo de vida es el propuesto por Lillis, Narayana y Gilman (1976) que consideraron que la ventaja de la franquicia como forma de organización varía a lo largo del ciclo de vida de la empresa, facilitando en un principio el crecimiento y después el control. Por lo que en el último estadio muchas empresas llegarán a convertir su cadena de franquicias en una forma plural de organización

3.1.1 LA FRANQUICIA COMO UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN PLURAL

La principal aportación de este trabajo es la teoría de que las cadenas de franquicia son una forma de organización capaz de adaptarse a muy diferentes entornos, contextos organizativos y hasta motivaciones. La tesis mantenida es que las cadenas de franquicia son una forma de organización plural, ya que en algunos casos (creemos que los menos) puede ser una fase transitoria hacia una cadena de establecimientos propios, en otros hacia una cadena de establecimientos franquiciados y en la mayoría de los casos

⁵⁴ Por nuestro conocimiento del caso español sólo alguna cadena de comida rápida está ya evolucionando en esta línea.

son una forma de organización dual en la que simultáneamente se presentan establecimientos propios y franquiciados, que pueden llegar a constituir la "forma plural" de organización detectada por Bradach (1997).

La pluralidad de formas de las cadenas de franquicia⁵⁵ necesita de un marco teórico que explique cuales son entonces las características de las cadenas de franquicia como forma de organización. Para ello hemos hecho uso del marco de análisis propuesto por Jarillo (1988) para el estudio de las redes estratégicas. Creemos que las redes estratégicas guardan una gran similitud con los acuerdos de franquicia. Para explicar esta analogía retomamos la teoría de costes de transacción que utilizamos en los análisis del punto 1.3. Una premisa central a esa teoría es que la especificidad de los activos obliga a estructuras de gobierno más complejas y por tanto a mayores costes de transacción como precaución ante conductas oportunistas (Klein, Crawford y Alchian 1978, Williamson 1985, 1991). Sin embargo aunque en las franquicias se comparten cada vez inversiones más onerosas por ambas partes contratantes esta forma de organización sigue en una notable expansión, no pudiéndose apreciar la existencia del ciclo de vida de Oxenfeldt y Kelly (1969).

Creemos que esto es debido a que en las cadenas de franquicia no se está buscando quedarse en la minimización de los costes de transacción, sino que tal y como proponen para cualquier tipo de acuerdo interempresarial Zajac y Olsen (1993), se intenta maximizar el valor de las transacciones. En las cadenas de franquicia se han logrado establecer salvaguardas con un mínimo coste de control, ya que en realidad las cadenas de franquicia comprenden relaciones a largo plazo y contratos implícitos gracias a características tales como la reputación dinámica o el uso de la multifranquicia. Por ello es posible que aunque se compartan muchos activos específicos no tenga porque haber unos altos costes de transacción, en el mismo sentido que ha encontrado Dyer (1996, 1997) en las redes empresariales japonesas. En realidad en el caso de las

⁵⁵ Esta idea de la pluralidad de formas y comportamientos de las cadenas de franquicia está inspirada en el análisis de Carney y Gedajvic (1991) aunque como se puede observar en el anexo 2, se ha profundizado y cambiado el enfoque.

cadena de franquicia se cumplen condiciones similares a las que Dyer determinó dentro de esas redes empresariales:

- Existen economías de escala y alcance (en este caso para el franquiciador).
- Es necesario compartir información extensivamente (lo que reduce asimetrías).
- La relación se basa en realidad en salvaguardas no contractuales de autocumplimiento efectivas para un horizonte infinito de tiempo.
- Ambas partes invierten en activos coespecializados.

Por tanto aquellas cadenas que franquician todos sus establecimientos de venta al público se pueden considerar como una red estratégica en la que existen sinergias entre las unidades franquiciadas y la central. Además en las cadenas de franquicia se cumple el presupuesto señalado por Gulaty (1998) de que en las redes estratégicas se debe superar el planteamiento de diadas por un planteamiento dinámico con un amplio horizonte temporal.

		SUMA CERO	SUMA NO-CERO
MERCADO		MERCADO	RED ESTRATÉGICA
JERARQUÍA		BUROCRACIA	CLAN

Cadenas de Franquicias

Basado en Jarillo (1988,34) Realización Propia

Ilustración 5

En este punto es donde hacemos uso del marco de análisis propuesto por Jarillo (1988), ya que creemos que las cadenas de franquicia duales (y obviamente las "plurales" en el sentido de Bradach) comparten simultáneamente las características de la burocracia, el clan y la red estratégica (ilustración 5). Las unidades propias son una organización burocrática que en el caso de una franquicia de "forma plural" evoluciona claramente hacia un clan (Ouchi 1980) ya que incluye carrera profesional y socialización. Las unidades franquiciadas constituyen una red estratégica, aunque en algunos casos tienen tan poca libertad de acción, que al presentarse una cierta dosis de jerarquía su circunstancia se asemeja a un clan.

Este análisis nos permite presentar un modelo que abarque la pluralidad de formas que dispone una cadena de franquicias, ya que dependiendo de las características del entorno, de su negocio o de sus motivaciones, puede optar por una configuración organizativa que comparta más o menos características de la jerarquía, del clan o de la red estratégica.

3.2 LAS CADENAS DE FRANQUICIA COMO FORMA DE ORGANIZACIÓN: UN ANÁLISIS DE SU COHERENCIA

En esta Tesis Doctoral consideramos que las cadenas de franquicia tienen tantas características específicas que constituyen en sí un tipo de forma organizativa⁵⁶, que además creemos que en la mayoría de los casos no es transitoria. Entendemos que la principal particularidad de esta forma de organización sería su pluralidad (entendida como versatilidad), dado que puede mutar sus parámetros de diseño para adaptarse a muy distintas contingencias y/o estrategias. Por ello el análisis empírico realizado en esta Tesis se centra en analizar la coherencia de las cadenas de franquicia, es decir en medir su grado de ajuste analizando si los diferentes elementos encajan de una forma coherente y consistente (Galbraith y Kazanjian 1986).

⁵⁶ Esta es también la opinión de Allix-Desfautaux (1998) en un reciente artículo.

Este idea de ajuste es un concepto clave dentro del estudio de la organización de las empresas, ya que la mayoría de los trabajos realizados indican que una falta de ajuste entre el contexto y el diseño de la organización conlleva un bajo rendimiento (Gresov 1989;431). El ajuste es un concepto muy amplio que puede comprender tanto la congruencia de la estructura respecto a la estrategia o la coherencia de la estructura entre los diferentes elementos del diseño organizativo (Fuente *et al*, 51-66; 1997).

Para comprobar la coherencia de la franquicia como forma de organización seguimos el marco propuesto por Cuervo (1989) y Fernandez (1986) y analizaremos factores tanto del entorno organizativo (incertidumbre, distribución de recursos...) como del contexto (tamaño y tecnología). Aunque también estudiaremos la coherencia estratégica analizando si las cadenas de franquicia tiene distintas características cuando la motivación para franquiciar ha sido diferente, más aún intentaremos comprobar la congruencia entre estas características y las motivaciones detectadas.

Por tanto esta Tesis está íntimamente relacionada con la concepción contingente de la organizaciones, sin embargo no estudiaremos los clásicos parámetros de diseño sino los específicos de las cadenas de franquicia. Principalmente analizaremos tres aspectos:

- El porcentaje de unidades franquiciadas.
- La estructura e importe de las contraprestaciones exigidas a los franquiciados.
- Las motivaciones que les han llevado a adoptar estos acuerdos de franquicia.

Para poder estudiar estos conceptos también trataremos de forma más somera otras variables, algunas caracterizan la situación del entorno en el que las cadenas de franquicia operan (incertidumbre de la demanda, distancia de las unidades a la central...) y otras su contexto organizativo (tamaño, intensidad de servicios...)⁵⁷. La elección de los factores que influyen en las características de las cadenas de franquicia está originada en

⁵⁷ Hubiera sido interesante analizar la congruencia desde un enfoque mas holístico que estudiará la interacción entre los factores organizativos de contexto y de diseño y el éxito organizativo (Drazin y Van de Ven 1985) pero no posemos información fiable para ello.

las bases teóricas presentadas en el capítulo 2 y por ende en la sección 3.1. Por tanto los desajustes que encontremos pueden provenir no sólo de la incongruencia de los comportamientos de las cadenas de franquicia en España sino de la insuficiencia de las teorías actuales como fuente explicativa de la realidad. Mucha más información nos daría en cambio una contrastación positiva de las hipótesis planteadas, ya que confirmaría tanto la congruencia de los comportamientos como la capacidad explicativa de las teorías.

3.2.1 HIPÓTESIS 1: ¿LA PROPORCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS SE AJUSTA AL ENTORNO Y AL CONTEXTO ORGANIZATIVO?

Hemos repetido en diferentes apartados de esta Tesis que la mayoría de las cadenas de franquicia disponen simultáneamente de establecimientos propios y franquiciados. Consideramos que esta proporción de establecimientos franquiciados no es una pura casualidad sino que es una variable básica en el diseño de las cadenas de franquicia como una forma de organización, por lo que las centrales franquiciadoras ajustan esta proporción a las condiciones del entorno y de su negocio. La principal novedad del enfoque propuesto en esta investigación es su sincretismo, ya que no creemos que ninguno de los dos clásicos marcos de estudio de la franquicia, es decir la escasez de recursos o los problemas de agencia, baste por sí solo para explicar la realidad de las cadenas de franquicia, por lo que hemos construido un modelo que incluye ambos⁵⁸. La hipótesis 1 que planteamos a este respecto es que :

"Las cadenas de franquicia son una forma de organización no transitoria donde la intensidad de uso de los acuerdos de franquicia es debida tanto a cuestiones de agencia, como es el grado de importancia del esfuerzo del agente o la dificultad de controlar estas unidades caso de ser unidades propias, como a la escasez de recursos para el crecimiento mediante unidades propias."

⁵⁸ Dado el grado de desarrollo de las cadenas de franquicia en España no creemos que casi ninguna franquicia haya podido de las ventajas estratégicas (e.g la organización plural de Bradach 1997), ha excepción por ejemplo del menor riesgo que puede representar las cadenas de franquicia y esta variable la estudiaremos por sus implicaciones como indicador de dificultad de control.

Para que el modelo subyacente en la hipótesis 1 (ilustración 6) sea contrastable empíricamente lo hemos subdividido en 4 hipótesis parciales. Si en el estudio empírico posterior se cumplen las cuatro subhipótesis conjuntamente esto corroborará la hipótesis principal. La ventaja de fraccionar el modelo es que si sólo se cumple alguna de las hipótesis podremos detectar cual de los diferentes acercamientos a la cuestión de la franquicia es el que define un mejor marco explicativo en el caso español.

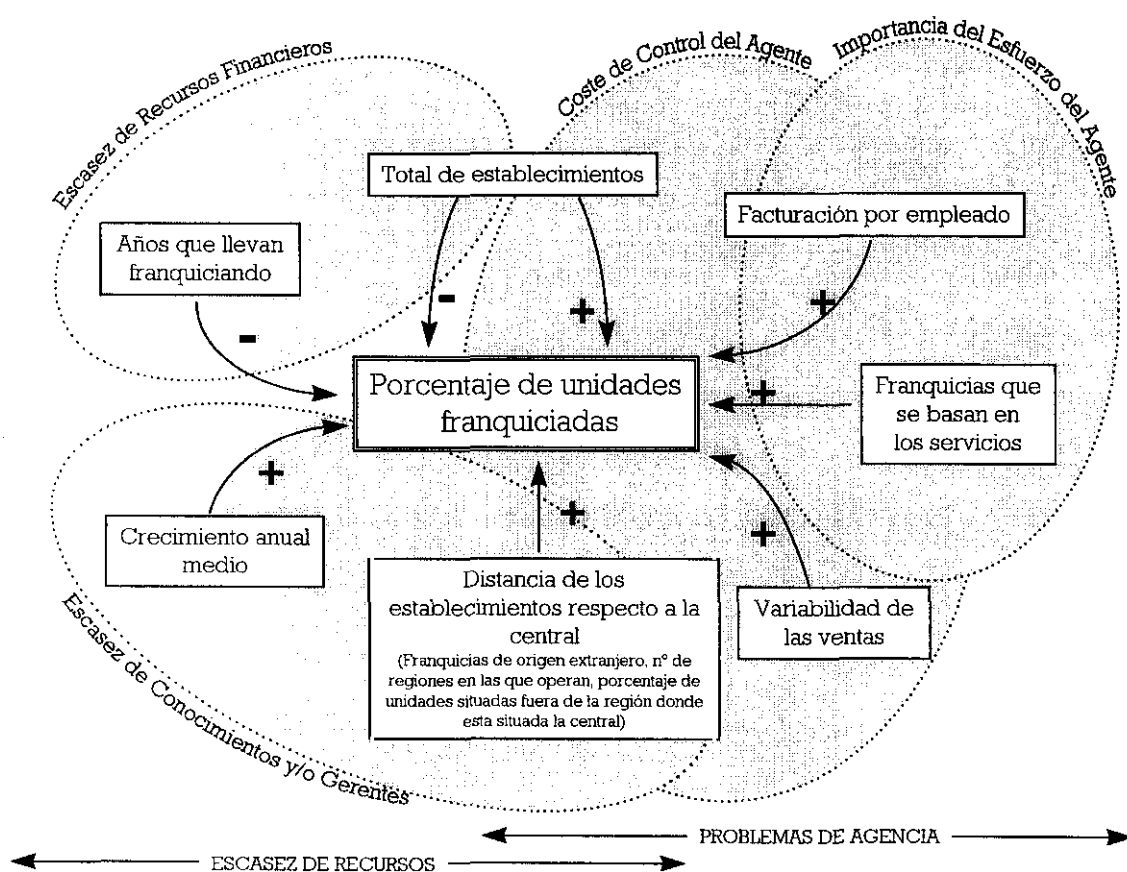


Ilustración 6

La hipótesis 1.1 considera la cuestión de los costes de agencia, entendidos como los costes de control necesarios caso de que estas unidades fueran propiedad de la central franquiciadora. Es decir:

“La proporción de unidades franquiciadas está positivamente relacionada con el coste de controlar a las unidades si estas fueran unidades propias, es decir: con la distancia de las unidades respecto a la central, con el tamaño de la cadena, con la variabilidad de las ventas, con la facturación por empleado y con la importancia de los servicios prestados”

Todos los conceptos incluidos en esta hipótesis (distancia, tamaño de la cadena, riego, prestación de servicios y facturación por empleado) aumentan los costes de control de las unidades, tal y como hemos visto a lo largo de esta Tesis. Tal vez el único que no es evidente es el de variabilidad de las ventas, por lo que recordamos la idea presentada por Mathewson y Winter (1985) de que cuanto mayor es la incertidumbre de las ventas más difícil es distinguir cuando un agente ha realizado bien o mal su trabajo interesando franquiciar esas unidades ya que el franquiciado tiene un incentivo de alto nivel (derecho sobre el residual) en esforzarse, no siendo tan importante el control.

La hipótesis 1.2 profundiza en la teoría de agencia, individualizando la importancia del esfuerzo del agente. Las variables estudiadas en esta hipótesis se solapan con las presentadas en el caso anterior por lo que para que podamos admitir la hipótesis 1.1 se tendrá que admitir la 1.2. de que :

“La proporción de unidades franquiciadas está positivamente relacionada con la importancia del esfuerzo del agente, es decir con la facturación por empleado y la importancia de los servicios.”

La hipótesis 1.3 se centra en la teoría de la escasez de recursos, pero no de recursos financieros sino en la escasez de gerentes o de conocimientos locales, ya que consideramos que:

“La proporción de unidades franquiciadas en una cadena está positivamente relacionada con la escasez de gerentes cualificados y/o conocimientos locales que

puede sufrir la empresa. Por ejemplo cuando la empresa es de origen extranjero, opera en muchas regiones y/o ha crecido muy rápidamente."

Por último la hipótesis 1.4 es la que resume el enfoque propio de la teoría de la escasez de recursos financieros. Ya hemos avanzado en otras secciones que no creemos que esta teoría pueda explicar la generalidad de los comportamientos de las cadenas de franquicia. Principalmente porque mantenemos que las cadenas de franquicia son una forma de organización no transitoria en la mayoría de los casos. Sin embargo si suponemos que la escasez de recursos financieros puede tener una cierta importancia en la proporción de establecimientos franquiciados. Por tanto:

"La proporción de unidades franquiciadas en una cadena está positivamente relacionada con la escasez de recursos de financieros que puede sufrir la empresa en las primeras fases de su desarrollo y por tanto negativamente con los años que lleve operando o con el total de unidades operativas, sin embargo esta relación es lo suficientemente débil como para no poder considerar que el uso de acuerdos de franquicia sea una estrategia de carácter transitorio"

Parte de esta hipótesis 1.4 es contraria a la hipótesis 1.1., dado que en aquella sosteníamos que la proporción de franquicias aumentaría cuando el tamaño de la cadena aumentara, ya que se incrementa su complejidad y por tanto el coste de control. Mientras en este caso esperamos que el porcentaje de unidades franquiciadas descienda cuando una cadena crezca, ya que un mayor número de unidades es un estimador de la menor carencia de liquidez del franquiciador. Esperamos que el análisis empírico dilucide cual de estas dos teorías esta en la verdad, ambos resultados son esperables tras el estudio de las bases teóricas, pero consideramos que si la hipótesis 1.4 es la más adecuada esta relación inversa entre el total de unidades y la proporción de unidades franquiciadas no será muy acusada.

3.2.2 HIPÓTESIS 2: ¿LAS CONTRAPRESTACIONES EXIGIDAS SON AJUSTADAS AL VALOR DE LA FRANQUICIA?

Un punto central dentro de la posible versatilidad de las cadenas de franquicia es que los contratos realizados sean eficientes, en este sentido vamos a analizar las contraprestaciones solicitadas por el franquiciador. La hipótesis 2 que planteamos es que :

"El importe de las contraprestaciones exigidas por los franquiciadores es una función del valor de la franquicia, mientras que la estructura de estos pagos (canon vs royalties) es un procedimiento estratégico por el que los franquiciadores señalan su calidad "

También en este caso la hipótesis es muy general y no es por tanto falsable directamente, por lo que la hemos dividido en subhipótesis. El modelo completo se encuentra recogido en la ilustración 7.

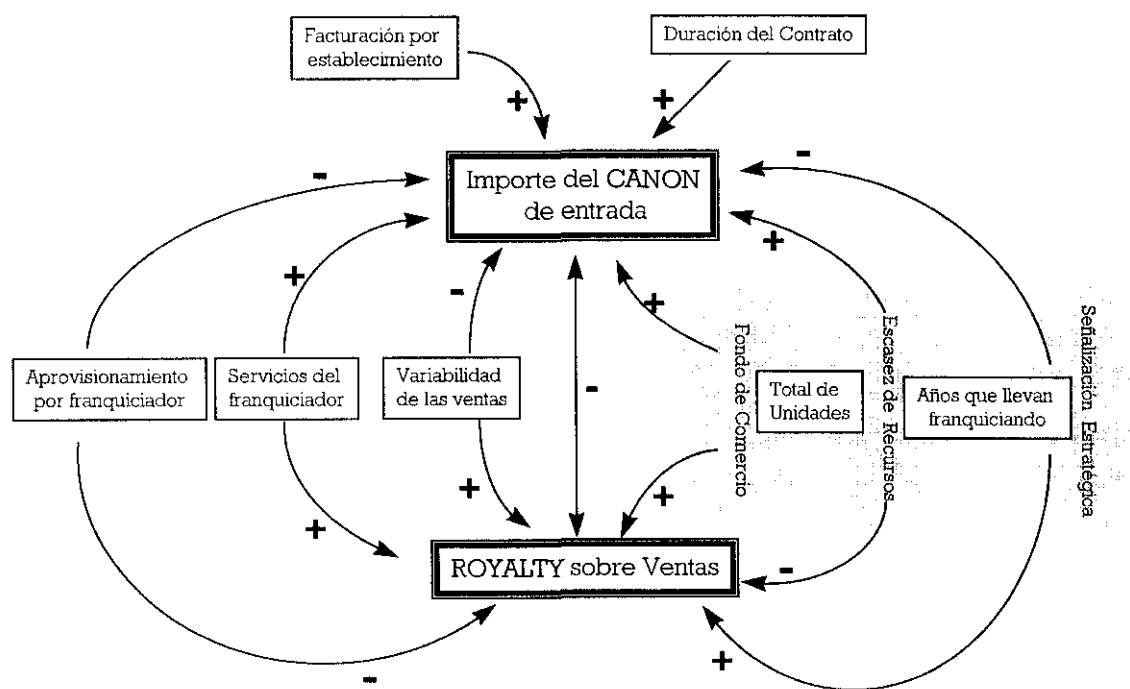


Ilustración 7

La hipótesis 2.1 estudia la eficiencia de los contratos entendida como la relación entre el valor de la franquicia y el precio abonado por el franquiciado. Una aportación original de esta hipótesis respecto a otros estudios realizados hasta la fecha, es que planteamos que el aprovisionamiento de producto propio tendrá un impacto negativo sobre las contraprestaciones solicitadas. Se pedirá un menor royalty ya que en ese aprovisionamiento se está cobrando un royalty implícito, y menor canon porque el franquiciador en esos casos está interesado en maximizar sus puntos de venta por lo que no establecerá barreras de entrada a los posibles distribuidores (franquiciados).

“La cuantía de las contraprestaciones que el franquiciado está obligado a abonar depende positivamente del valor de la marca del franquiciador y de la importancia de los servicios que él presta, aunque las contraprestaciones explícitas son menores cuando el franquiciador es proveedor del franquiciado.”

La hipótesis 2.2 especifica algunos impactos potenciales esperados en el importe del canon de entrada como es:

“El importe del canon de entrada depende positivamente del valor del negocio franquiciado es decir de la facturación esperada y de la duración del contrato.”

En las hipótesis 2.1 y 2.2 se exponía que si los contratos son eficientes el franquiciador tiene un límite a las contraprestaciones que puede exigir, y ese límite es el valor la franquicia concedida. Sin embargo el franquiciador puede decidir como quiere cobrar estas rentas. Es decir si quiere más canon de entrada o más royalties. Pensamos que el modelo de Galliani y Lutz (1992) es el que mejor puede explicar esta elección. Ese modelo propone que los franquiciadores utilizan el canon y los royalties como una forma de señalar su calidad y por tanto a más experiencia menos royalty y más canon ya que tiene menos necesidad de señalar su calidad que ya es conocida. En esta línea hemos ampliado esta idea y sugerimos que dado que el franquiciador es menos riesgo adverso que el franquiciado (debido a la concentración de riesgos que sufre este último) cuando

exista una gran incertidumbre en la demanda el franquiciador señala su calidad solicitando menos canon y más royalty. La hipótesis 2.3 es por tanto:

"Los franquiciadores deben elegir entre rentas presentes (canon de entrada) o futuras (royalties), y esta elección es un procedimiento estratégico para señalar a los franquiciados su calidad, por lo que cuando su marca no esta establecida o hay una gran variabilidad de la demanda solicitan menores cánones y mayores royalties"

Otra explicación de la estructura de las contraprestaciones antagónica a la anterior es la propuesta por la hipótesis 2.4:

"Los franquiciadores deben elegir entre rentas presentes (canon de entrada) o futuras (royalties) y en las primeras fases de expansión prefieren sacrificar rentas futuras para poder superar problemas de liquidez".

La hipótesis 2.4 vuelve a tratar el enfoque de escasez de recursos financieros que intentamos estudiar en la hipótesis 1.4, realmente esperamos que esta hipótesis no se acepte para el caso general, aunque seguro que es explicativa de algunos comportamientos.

3.2.3 HIPÓTESIS 3: ¿SON DIFERENTES LAS CADENAS DE FRANQUICIA SEGÚN LA MOTIVACIÓN QUE IMPULSÓ A SU DESARROLLO?

En las hipótesis 1 y 2 se ha intentado estimar cuales pueden ser los factores que influyen para la media de las cadenas de franquicia. Sin embargo como hemos propuesto en el punto 3.1 entendemos que lo comportamientos entre las cadenas de franquicia no son perfectamente homogéneos. Y aunque hemos manifestado que una de las singularidades de este estudio es que simultáneamente consideramos que influyen la teoría de agencia y la de escasez de recursos, sin renunciar a ese enfoque creemos que no todas las empresas encuentran más atractivas las mismas ventajas de la franquicia ya

que en algunas pesan más unas que otras. Por lo que en esta investigación intentaremos detectar cuales son las principales motivaciones y estudiaremos si las características del entorno o de la configuración de las cadenas de franquicia son diferentes según la causa que les ha impulsado a franquiciar. La hipótesis 3 es por tanto:

“La cadena de franquicias es una forma de organización plural, que se puede instituir por diferentes razones y estas motivaciones diversas van a conllevar diferentes comportamientos.”

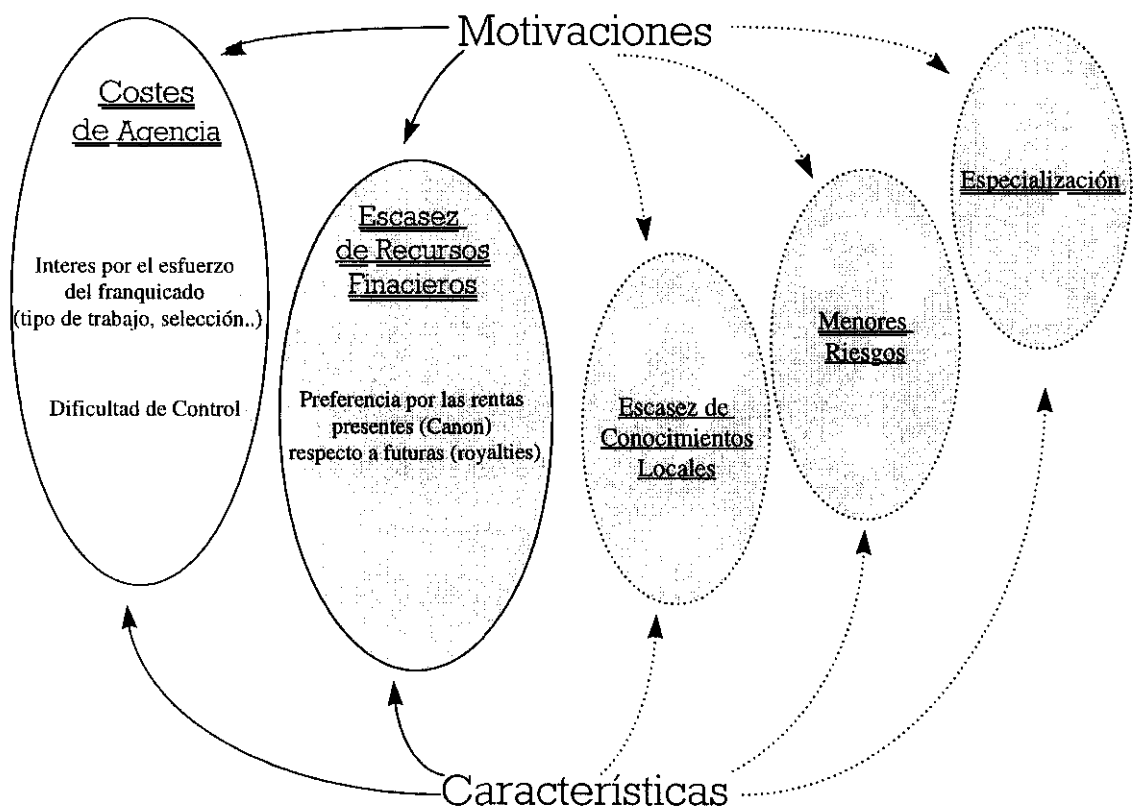


Ilustración 8

Si no profundizásemos planteando algunas posibles motivaciones y sus características organizacionales esta hipótesis 3 sería en su mayor parte puramente descriptiva. Por ello hemos planteado dos sub-hipótesis ya que dado el estadio de desarrollo de las cadenas de franquicia en el caso Español creemos que la mayor parte

de los comportamientos se podrán entender como provenientes de problemas de agencia y de escasez de recursos:

Hipótesis 3.1

“Algunas empresas eligen el formato de cadena de franquicias como solución a una escasez de recursos en una estrategia de crecimiento rápido, en estos casos prefieren rentas presentes a futuras”.

Hipótesis 3.2

“Algunas empresas eligen el formato de cadena de franquicia para reducir los costes de agencia del personal propio, bien por el grado de importancia del esfuerzo del agente o por la dificultad de controlar a estas unidades si fueran unidades propias”.

Con estas dos hipótesis (3.1 y 3.2) no queremos decir que estas las únicas características de las cadenas de franquicia que son afectadas por las motivaciones, ni que estas dos motivaciones (escasez de recursos financieros y costes de agencia) sean las únicas posibles. Pero estas hipótesis son las únicas que a la luz de la teoría podemos con seguridad esperar. Sin embargo suponemos que del estudio de los datos podremos encontrar otras motivaciones que sean de importancia y descubriremos otras variables están afectadas por las diversas motivaciones (ilustración 8).

3.3 DATOS Y METODOLOGÍA

Como fuente de corroboración de los apriorismos teóricos antedichos en la sección anterior esta Tesis Doctoral se basa en datos de corte transversal⁵⁹ sobre los comportamientos de las cadenas de Franquicia en España a finales de 1997. Estos datos son de tipo primario, ya que son los resultados de una serie de entrevistas personales

⁵⁹ Que es la traducción literal de *Cross section*, aunque mejor traducción al castellano es, como dicen Alcaide y Alvarez (1992), definir a estos datos como de tipo sincrónico, pero esta acepción no ha sido generalmente aceptada por lo que se ha preferido usar la de datos de corte transversal.

estructuradas realizadas entre mayo y noviembre de 1997 a los responsables de 180 centrales de franquicia que operan en España. Se ha preferido el uso de entrevistas estructuradas en vez del clásico método de cuestionarios por correo ya que en una encuesta que comprendía una gran cantidad de preguntas de esta forma se podía conseguir una mayor fiabilidad y un mayor índice de respuestas

Los resultados de estas entrevistas, entendidos como sus meros estadísticos descriptivos, han constituido el "*Informe de Situación de la Franquicia en España 1998*" (Barbadillo y Perales 1998). El Informe de 1998 representa la segunda edición de un estudio que pretende tener periodicidad anual y ha sido realizado conjuntamente por Barbadillo Asociados, que es una empresa especialista en la consultoría y asesoría para las cadenas de Franquicia, y por el autor de esta Tesis Doctoral, que para poder hacer uso de estos datos se encargó de refinar el diseño de las encuestas, de las bases de datos anexas y del tratamiento estadístico básico posterior⁶⁰; mientras Barbadillo y Asociados se comprometió a realizar la mayor parte de las entrevistas y a la publicación del posterior informe.

Este Informe de Situación cubre un hueco importante dentro del llamado "sector" de la franquicia, baste decir que actualmente no existe ningún tipo de datos oficiales del Ministerio de Economía y Hacienda que estudie la importancia de esta forma de cooperación empresarial. La cuantificación de este fenómeno está siendo llevado a cabo en España a través de las diversas "Guías de la Franquicia" que son editadas por la Asociación Española de Franquiciadores y sobre todo por empresas privadas como Tormo y Asociados o Barbadillo y Asociados⁶¹. Sin embargo, estas guías proveen datos meramente censitarios formados de la agregación de fichas que los franquiciadores contestan por intereses comerciales, es decir buscando la captación de posibles franquiciados. Esta carencia de datos realmente fiables no es privativa de España, actualmente los datos provenientes de las diferentes Guías de Franquicia son, en todos los

⁶⁰ Además el autor realizó parte de las entrevistas.

⁶¹ Los Informes de la Dirección General de Comercio Interior sobre la Distribución Comercial en España (1997,1998) toman los datos de estas fuentes.

países del mundo, los mejores datos secundarios que existen sobre las franquicias y son de utilidad para trabajos académicos (la mayoría de los estudios referenciados en esta Tesis están basados en este tipo de datos).⁶² No obstante, los datos obtenidos para este "*Informe de Situación de la franquicia 1998*" permiten profundizar, mucho más que un mero censo, en aspectos de gran importancia como son las motivaciones para franquiciar o la relación entre franquiciado y franquiciador.

El único estudio similar a los "*Informes de Situación de la Franquicia*", que además sirvió como base al Informe de 1997, es el "*Informe sobre la Franquicia Comercial en España*" de la Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio (1991) pero el valor de los datos allí obtenidos es actualmente puramente histórico ya que la franquicia en España, debido a su impresionante crecimiento, ha sufrido una transformación absoluta en estos últimos años. Hay que poner de manifiesto que existe otro estudio de Nueno *et al* (1998) de muy reciente publicación que trata esta cuestión de la franquicia en España, pero se centra en analizar la cuestión de la franquicia desde la perspectiva del franquiciado por lo que sus conclusiones permiten complementar las obtenidas del estudio de los datos provenientes de estas entrevistas a franquiciadores.

Centrándonos en el diseño de la investigación, ésta ha sido realizada mediante entrevistas estructuradas. Las entrevistas constaban de 67 preguntas (anexo 1) que han sido consensuadas con Barbadillo Asociados intentando conjugar los objetivos comerciales de la consultora de tener un Informe de situación de la franquicia en España, con el interés de este autor por contrastar sus hipótesis respecto a las cadenas de franquicia. Se partió del modelo que Barbadillo Asociados había utilizado para realizar el "*Informe de situación de la franquicia en España 1997*"⁶³. Esta encuesta comprendía ya la mayoría de las principales cuestiones relacionadas con las cadenas de franquicia, como

⁶² A modo de ejemplo: Anderson (1984), Carney y Gedalojvic (1991), Castrogiovanni *et al* (1993), Combs y Castrogiovanni (1994), Lafontaine (1992), Lafontaine y Shaw (1996), Martin (1988), Minkler (1990), Norton (1988 y 1988a). En España ha usado estos datos Múgica y Yagüe (1996), en un estudio sobre la internacionalización de la franquicia y en esta Tesis son usados como indicador de la población total y en el análisis estadístico presentado en el anexo 2.

⁶³ Modelo que ha su vez, tal y como hemos dicho, estaba basado en el "*Informe sobre la Franquicia Comercial en España*".

son las variables básicas de dimensionamiento de las cadenas (numero de unidades, años franquiciando...) o de los establecimientos (facturación media, metros cuadrados...), la estructura y cuantía de las contraprestaciones exigidas al franquiciado o la proporción de establecimientos franquiciados y propios. Sin embargo con el objetivo de que en este Informe 1998 se estudiaran las cuestiones relevantes presentadas por la teoría y que iban a ser objeto de estudio en esta Tesis, se rediseñó el cuestionario aunque manteniendo en lo que fuera posible las preguntas del informe 1997 para favorecer la comparación de los datos. Para ello además de realizar ciertas ajustes de tipo técnico para facilitar el procesamiento de los datos⁶⁴, se han reenfocado bastantes preguntas, eliminado algunas e incorporado otras. Con este propósito fue de gran utilidad el modelo de encuesta realizada en el estudio de Dnes (1992) pero también los distintos enfoques que se habían encontrado en estudios como el de Forward y Fulop (1993), Sen (1993) o Lafontaine (1992).

Para este informe de 1998 el autor de esta Tesis no sólo incluyó algunas preguntas o modificó otras respecto a las realizadas para el informe de 1997, sino que estructuró la entrevista intentando que fuera un todo coherente. El formato de entrevista finalmente establecido comenzaba con la toma de los datos de identificación de la cadena en una hoja que se procesó de forma diferente debido que el autor garantizó que el tratamiento de los datos se realizaría de manera anónima para mantener la confidencialidad de los resultados. La primera sección propiamente dicha de la entrevista (preguntas 1 a 22) comprende las características básicas de la cadena de franquicia como son su experiencia, el tipo de negocio, número de unidades, porcentaje de establecimientos franquiciados, país de origen y países donde opera... Respecto al informe de 1997 se ha añadido una pregunta sobre la distribución regional de los establecimientos (preg. 8) para

⁶⁴ Principalmente estas transformaciones técnicas del Informe 1998 respecto al de 1997 es que la mayoría de las preguntas tienen respuestas cerradas. El "*Informe de Situación de la franquicia en España 1997*" adolecía de un exceso de preguntas de corte abierto que dificultaban su procesamiento estadístico, en el informe de 1998 ha sido posible un diseño basado en preguntas cerradas ya que hemos aprovechado las respuestas abiertas del año anterior, seleccionando las contestaciones más repetidas como los puntos a escoger en las preguntas cerradas. (por ejemplo las preguntas 36,47,53 y 63) En casi todas las preguntas se ha dejado una casilla de respuesta abierta por si algún aspecto importante no había sido detectado en el Informe 1997. Afortunadamente para la bondad del informe esta casilla de respuesta abierta ha tenido una muy baja incidencia (nunca más de un 5%).

También se han redactado de manera diferente algunas cuestiones para que sean computables como por ejemplo la pregunta 35 sobre la finalización de las relaciones de franquicia.

poder estudiar si la distancia entre la central y los establecimientos afecta a la relación de franquicia.

La segunda sección de la entrevista es plenamente una aportación del autor y en esta se analizan las razones que la empresa ha podido tener para franquiciar. En la pregunta 23 se les pedía que especificasen cuales pueden ser las razones de su éxito, es decir cuales son sus ventajas competitivas. Esta pregunta permitiría detectar si el formato de franquicia se ajusta solamente a alguna estrategia específica de negocio. Mientras en la pregunta 24 se les pide explícitamente que expliquen cuales han sido sus razones para franquiciar, y para ello han de clasificar jerárquicamente las 6 principales razones que ha determinado la teoría.

La tercera sección de la entrevista (preg. 25 a 47) se centraba en las características del acuerdo de franquicia. Se analizaba el tipo de negocio mediante variables como la superficie de local, la facturación y beneficios esperados (mínimos, medios y máximos). Se incluyó una pregunta nueva (nº 30) para analizar si los franquiciadores hacían uso del local como *hostage*. Seguidamente tratábamos las características del contrato (duración, exclusividades y servicios comprometidos). En estas entrevistas el autor presentó el estudio de las cancelaciones y extinciones de los contratos (preg. 34, 35 y 36) de manera diferente al de las entrevistas del Informe 1997 para que pudieran ser tratadas estadísticamente, distinguiéndose entre las diversas formas de terminar la relación de franquicia. Posteriormente se examinaba pormenorizadamente la estructura de la contraprestación económica exigida al franquiciado, es decir tanto el canon de entrada como los royalties y el fondo de marketing

La siguiente sección de la entrevista estudiaba las relaciones del franquiciador con el franquiciado. En primer lugar el autor incluyó una pregunta (nº43) que pretendía analizar la naturaleza de los precios de venta al público como restricciones verticales a la competencia. Las siguientes preguntas examinaban el tipo e intensidad del control ejercido por el franquiciador sobre el franquiciado. En referencia a este tema en la

pregunta 44 se ha incluido una medida de periodicidad del control para poder cuantificar la extensión del mismo.

El quinto apartado de la entrevista analiza la expansión de las cadenas de franquicia. En primer lugar se pregunta (nº 49) por el tipo de franquiciados que se están buscando. Esta pregunta tiene un enfoque diferente a como se había realizado en el informe de 1997 para poder servir al propósito de facilitar el análisis de las causas de la decisión de franquiciar (i.e. escasez de recursos financieros, de gerentes cualificados...). El autor ha incluido dos preguntas (51 y 52) que analizan el número de peticiones de franquicia que los franquiciadores reciben y el porcentaje de éxito de las mismas, ya que la primera cuestión pudiera ser una *proxy* del valor del fondo de comercio de una marca y la segunda permite evaluar el rigor en la selección de los posibles franquiciados.

Las preguntas comprendidas entre el número 55 al 65 han sido incluidas por los intereses comerciales de Barbadillo Asociados y tratan temas como la relación con las asociaciones de franquiciadores o con las entidades financieras. Sin embargo para concluir la entrevista el autor incluyó dos preguntas acerca de la coyuntura del negocio, tanto su opinión respecto a las perspectivas del "sector" de la franquicia como sobre las expectativas de crecimiento del negocio del entrevistado.

Uno de los puntos centrales de cualquier investigación es el análisis de la representatividad de la muestra estudiada respecto al universo a estudiar. En el momento de comenzar el trabajo de campo, mayo de 1997, los datos que disponíamos como población total de centrales franquiciadoras en España eran de 540 enseñas. A principios de Diciembre sin embargo esta población era ya de 575 centrales según la "*Guía de la Franquicia*" de Barbadillo y Asociados y 571 en la guía de Tormo y Asociados (en diciembre de 1996 estos datos eran respectivamente de 500 y 503).

Dada la alta heterogeneidad que apriori esperábamos encontrar en los comportamientos y características de las cadenas de franquicia se decidió estudiar una muestra relativamente importante respecto a la población total. La muestra elegida fue de 180 centrales que representa un tercio de la población total que disponíamos en mayo.

Para aumentar la representatividad de los datos la muestra utilizada ha sido de tipo aleatorio estratificado con un criterio de afijación proporcional (Rodríguez Osuna 1991). Los estratos elegidos han dependido del sector de actividad de las diferentes cadenas de franquicia. La delimitación de estos estratos no ha sido cuestión fácil, ya que la franquicia es un acuerdo de cooperación que se utiliza para distribuir los más variados productos o servicios que están distribuidos en diferentes grupos de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (ej: Restaurantes en el 65 y Servicios Personales en el 97, Reparaciones en el 67, Comercio al por menor en el 64....). Barbadillo y Asociados divide los tipos de negocios en 36 secciones y Tormo y Asociados en 59.

Para este Informe 1998 hemos agrupado los diferentes tipos de negocio bajo 5 epígrafes: comercio, comercio especializado, servicios y las dos industrias con una mayor importancia relativa como son la hostelería/restauración y dentro del equipamiento personal la distribución de productos de confección y complementos (Véase la tabla 3). En los diferentes estratos definidos se han realizado un número de entrevistas más o menos proporcional a la población total intentando incluir todos los tipos de negocio para disponer de datos realmente representativos de la población total. Solamente no nos ha sido posible realizar ninguna entrevista en dos tipos de negocio (Gimnasios y Empresas de trabajo temporal).

El error de muestreo de este estudio estratificado lo hemos estimado mediante (Lopez Cachero 1992;531) :

$$\sigma_m = \sqrt{\frac{1}{N^2} \sum_1^L N_i (N_i - n_i) \frac{S_i^2}{n_i}}$$

Siendo:

N la población Total.

N_i La población de cada estrato.

n_i La muestra en cada estrato.

S_i^2 La cuasivarianza poblacional en cada estrato.

Sectores	Universo	%	Muestra	%
Ocio Infantil	6	1,09	2	1,1
Agencias de Viaje	14	2,55	5	2,8
Agencias Inmobiliarias	13	2,37	3	1,7
Servicios a Domicilio	18	3,28	3	1,7
Servicios Automóviles	25	4,55	1	0,6
Servicios Varios	49	8,93	15	8,3
Asesoría-Consultoría	10	1,82	4	2,2
Enseñanza Formación	20	3,64	8	4,4
Tintorería	15	2,73	12	6,7
Imprenta-Rotulación	4	0,73	2	1,1
Transporte Urgente	8	1,46	3	1,7
SERVICIOS	182	33,15 %	59	32,3 %
Adelgazamiento-Estética-Productos Dietéticos	14	2,55	9	5
Cuentos Personalizados	5	0,91	1	0,6
Fotografía	17	3,10	5	2,8
Informática-Distribución	11	2,00	1	0,6
Parafarmacia-Salud	6	1,09	1	0,6
Deportes	6	1,09	5	2,8
Productos Especializados	60	10,93	11	6,1
COMERCIO ESPECIALIZADO	119	21,67 %	33	19,6 %
Panadería-Pastelería	4	0,73	3	1,7
Alimentación	14	2,55	7	3,9
Distribución-Autoservicio	5	0,91	2	1,1
Joyería-Bisutería-Artículos de Regalo	10	1,82	3	1,7
Textil-Hogar	4	0,73	4	2,2
Mobiliario-Decoración	19	3,46	1	0,6
Oficina y Papelería	6	1,09	5	2,8
Cosmética	9	1,64	2	1,1
COMERCIO	71	12,93%	27	15,1%
Moda Infantil	9	1,63	3	1,7
Calzado y Complementos	7	1,27	6	3,3
Camisería-Sastrería	6	1,09	3	1,7
Lencería-Mercería	9	1,63	4	2,2
Confección Textil-Moda	54	9,83	24	13,3
CONFECCIÓN Y COMPLEMENTOS	85	15,45%	40	22,2%
Cafetería	8	1,45	3	1,7
Heladería-Chocolatería	7	1,27	4	2,2
Hostelería Restauración	59	10,74	15	8,3
HOSTELERÍA/ RESTAURACIÓN	74	13,46%	22	12,2%
Gimnasio	3	0,54		
Trabajo Temporal	6	1,09		
NO REALIZADA	9	1,63		
	540	100%	180	100%

Tabla 3

Como estimación de la cuasivarianza poblacional en cada estrato utilizamos la cuasivarianza muestral en cada estrato, pero dado que esta nos es absolutamente desconocida hacemos uso de la solución técnica más generalizada ante esta situación como es inferir esta cuasivarianza desde una distribución binomial en el caso más desfavorable ($P=Q=0,5$ y por tanto con una varianza de $0,025=P \times Q$), aunque hay que ser conscientes de que esta no tiene porque ser una estimación insesgada de la cuasivarianza debido a que muchas preguntas de este informe no son dicotómicas y que en otras que si lo sean la varianza poblacional puede ser menor. Hechas las reservas metodológicas antedichas, el error muestral para esta muestra aleatoria de 180 elementos respecto a un universo de 540, estratificada en 5 grupos con afijación proporcional, es escasamente de un 0,96% (si no hubiéramos estratificado este error muestral hubiera sido de un 3,54%).⁶⁵

3.3.1 SITUACIÓN DE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA

En este apartado vamos a realizar un breve resumen de la coyuntura y principales características de las cadenas de franquicia que operan en España. Para ello nos basamos en los datos obtenidos para el "*Informe de Situación de la Franquicia en España 1998*"⁶⁶ que son los que utilizaremos en el estudio empírico de la sección 3.4, aunque para esta descripción de la situación de las Cadenas de Franquicia completaremos y compararemos estos datos con los provenientes de otros estudios publicados hasta la fecha en España.

En este resumen vamos a intentar tratar las cuestiones que en principio parecen fundamentales para entender la condición actual de la franquicia en España, para ello estudiaremos las características de las cadenas de franquicia, las razones que les han llevado a franquiciar, las características de los establecimientos franquiciados, el diseño

⁶⁵ El error de muestreo absoluto ($\varepsilon = \lambda_{\alpha} \sigma_m$) bajo la hipótesis de normalidad y para un índice de confianza del 95% sería de un 1.57%.

⁶⁶ En este resumen sólo se tratan algunas de las preguntas formuladas en el "*Informe de Situación de Franquicia 1998*", por lo que para un estudio de todos los estadísticos descriptivos referentes a las preguntas realizadas en las entrevistas ruego referirse al mismo Informe (Barbadillo y Perales 1998).

de los contratos de franquicia, la posterior relación con franquiciados y por último como se hace uso de la franquicia como una estrategia de desarrollo.

3.3.1.1 Características de las Cadenas de Franquicia

Como hemos visto al tratar el tema de la afiliación de los estratos de la muestra analizada, la franquicia es una forma organizativa usada en los más variados negocios. Un clasificación generalmente aceptada, véase por ejemplo Casares *et al* (1987;81-83), es subdividir a las Centrales Franquiciadoras entre:

- Franquicias de producción cuando el fabricante de los productos es el franquiciador y que haría uso de la franquicia como una forma de integrarse verticalmente aguas abajo (*downstream*),
- Franquicias de distribución si el franquiciador es un distribuidor que selecciona y adquiere los productos que después venderán sus franquiciados
- Franquicias de servicios, donde lo que se transmite principalmente es un saber hacer que tendrá que desempeñar el franquiciado.

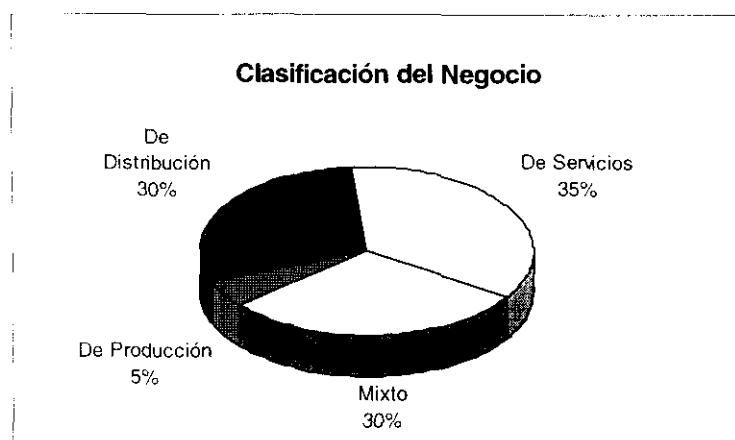


Ilustración 9

El resultado de esta clasificación se puede observar en la ilustración 9 donde el epígrafe mixto son aquellas cadenas de franquicia que consideran que su negocio es una combinación entre las franquicias de producción o distribución con las franquicias de servicios. Esta agrupación es de gran utilidad ya permite extraer más información sobre el tipo de negocio realizado por los franquiciados que la clasificación según sector de actividad utilizada en la afijación de los estratos debido a que, por ejemplo, hay empresas que están encuadradas como "comercio" pero que consideran que su negocio es intensivo en la prestación de servicios (Tabla 4) y la intensidad de los servicios es uno de los factores que serán analizados en los contrastes empíricos posteriores de esta Tesis.

	Hostelería/ Restauración	Confección y Complementos	Servicios	Comercio	Comercio Especializado
Producción	-----	3	-----	3	2
Distribución	2	24	3	11	12
Servicios	8	-----	41	6	3
Mixto	11	11	8	13	8

Tabla 4

El uso de acuerdos de franquicia para la distribución de productos y/o servicios es una forma de organización relativamente joven en España. Las compañías que hacen uso de este formato lo hacen de media desde hace menos de 7 años. Si se estudia la mediana se puede constatar que la juventud de la franquicia es en realidad bastante más exacerbada ya que un 50% de las cadenas estudiadas llevan menos de 5 años franquiciando. En cambio algunas de las empresas que franquician no son ni mucho menos jóvenes, un 25% han sido creadas antes de 1981. La media de edad (1983) es en este caso es engañosa, debido a la presencia de outliers cuya fundación data de 1881, y por tanto otra vez vuelve a ser más representativa la mediana que sitúa al 50% de las empresas como posteriores a 1990.

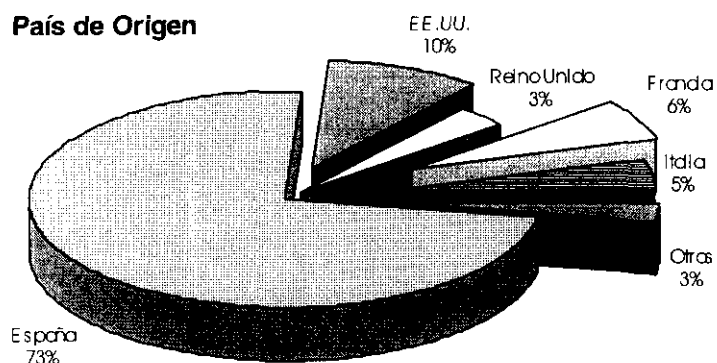
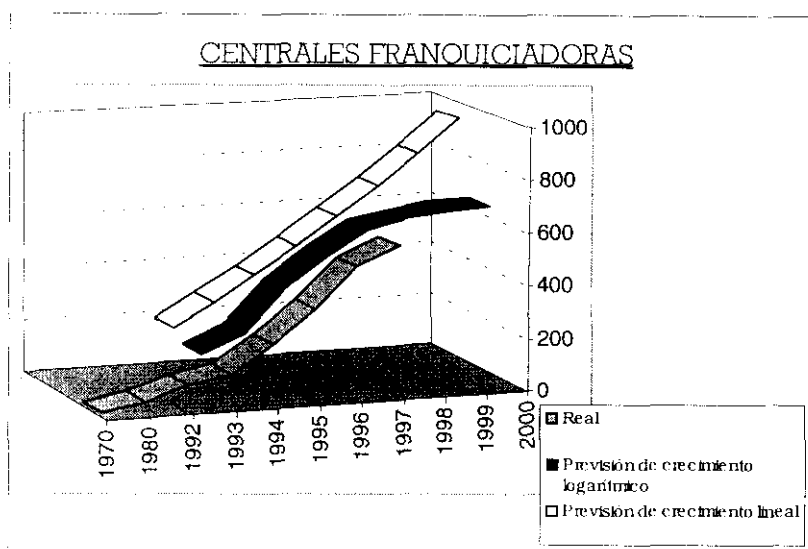


Ilustración 10

Aún dados los pocos años que lleva este formato empresarial en este país, la franquicia ha calado profundamente en el mundo empresarial español. La mayoría de las cadenas de franquicia radicadas en España son de origen español (73%). Las franquicias de origen extranjero provienen principalmente de los Estados Unidos (10%), seguidos por distintos países de la unión Europea como Francia (6%), Italia (5%) y Reino Unido (3%) (ilustración 10).⁶⁷

La franquicia es una forma de organización en alza en España, tal y como se puede ver en las ilustraciones 10 y 11 donde se muestra, respectivamente, los gráficos de evolución en los últimos años del número de centrales de franquicia y del de unidades operativas. En estos gráficos se incluyen una serie de predicciones sobre la importancia futura de las cadenas de franquicia estimadas mediante un modelo auto regresivo de orden uno, de forma lineal o con el mejor ajuste no lineal posible. Sin embargo la validez de estas predicciones es más bien reducida dada la cortedad de la serie de datos disponible (5 años).

⁶⁷ Bajo el epígrafe de otros se encuentran centrales que provienen de países como Holanda, Dinamarca, Bélgica, Portugal y Australia.



Fuente: Tormo y Asociados 1998, Barbadillo y Asociados 1999 Realización Propia

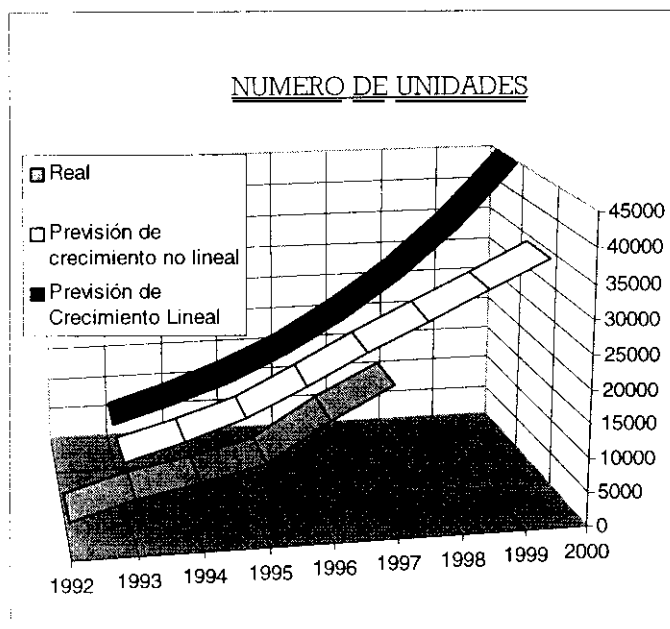
Ilustración 10

A principios de 1998, como indicamos al tratar el diseño de la investigación, existían del entorno de 575 centrales de Franquicia operando en España (Barbadillo 1998).⁶⁸ Algunas voces, provenientes principalmente de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), creen que en España hay demasiadas enseñas de franquicia, por ejemplo hay más que en Francia donde la franquicia es un sistema mucho más establecido y con más importancia sobre el PIB. La AEF opina que muchas de estas enseñas son franquicias "fantasma", en las que no existe realmente un formato de negocio probado (Barciela 1998).

Aunque la AEF puede estar defendiendo los intereses de sus asociados con la idea de reducir el número de oferentes de oportunidades de franquicia, es verdad que el crecimiento en los últimos años del número de centrales de franquicia en nuestro país es realmente sorprendente. Seguramente la instauración del registro de franquiciadores (véase la sección 1.3.3) permitirá controlar ciertos desmanes. Sin embargo es posible que el número de centrales de franquicia haya tocado su techo de manera natural, inferimos

⁶⁸ Tormo y Asociados (1998) censaban 571 y la Asociación Española de Franquiciadores 418, pero este último caso el censo tiene características diferentes respecto a los anteriores ya que selecciona, mediante criterios subjetivos de calidad, a las empresas que recoge.

esto del hecho de que la regresión que mejor se ajusta los datos es la autoregresiva no de crecimiento lineal sino de crecimiento logarítmico⁶⁹ que apunta a que la cifra total se estabilizará en poco más de las 600 centrales.



Fuente Tormo y Asociados 1998, Barbadillo y Asociados 19898 Realización Propia

Ilustración 12

Respecto al número de unidades operativas de los datos del Informe 1998 podemos estimar que existen 20.753 establecimientos englobados bajo cadenas de franquicias.⁷⁰ En la ilustración 12 se puede constatar como las cadenas de franquicia continúan su expansión. El crecimiento en unidades operativas en los últimos años ha sido mucho mayor que el del número de centrales (32% de media anual respecto a un 21%), aún cuando el número de establecimientos de comercio minorista en España se ha reducido ligeramente en España en el año 97 (Dirección General de Comercio 1998).

⁶⁹ La especificación logarítmica ($\ln(Centrales)_t = -1107 + 271(\ln(centrales))_{t-1}$) es la mejor especificación lineal y no lineal disponible obteniéndose un R^2 de 0,99. respecto a un R^2 de 0,80 en el caso de una especificación lineal. y R^2 menores en otros modelos propuestos (potencial ,exponencial, logístico...).

⁷⁰ Es una cifra similar a la estimada desde las Guías de la Franquicia (21263 para Tormo y asociados (1998), y 21.167 por Barbadillo y Asociados (1998)).

Además este crecimiento en el número de unidades no se está frenando como antes avanzábamos para el número de centrales franquiciadoras. Con los datos disponibles podemos esperar que el número de unidades por central franquiciadora crezca de manera importante en los próximos años.⁷¹

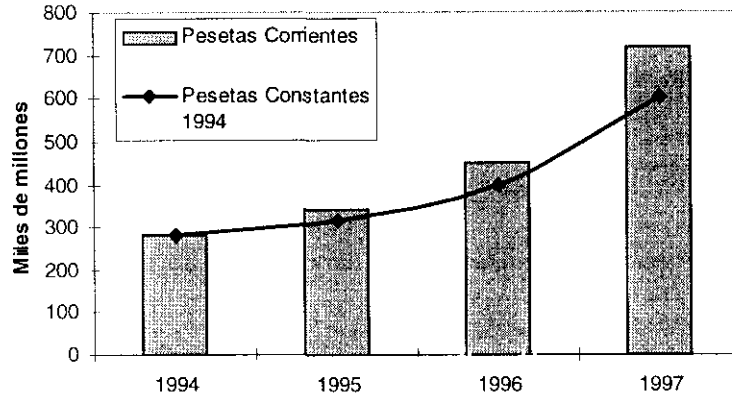
Este crecimiento del número de establecimientos es razonable ya que la mayoría de las cadenas de franquicia son actualmente bastante pequeñas, la media es de 36 unidades y un 50 % tiene menos de 13 unidades, sólo un 5% de la muestra poseen más de 100 unidades operativas. (8,4% en el estudio de Tormo y Asociados 1998).

La importancia económica de las cadenas de franquicia es, aún dada su juventud, verdaderamente considerable. La facturación media de estas cadenas (incluyendo las tiendas propias) es de 1074 millones; aunque es importante remarcar que existen grandes diferencias entre las cadenas de franquicia ya que un 50% de las cadenas facturan menos de 392 millones. Estos resultados nos permiten estimar que el conjunto de las cadenas de franquicia representan una facturación de total de 618.624 mil millones de pesetas⁷² que es una estimación que está entre los 560.000 millones directos (816000 si se incluye indirectos) de la AEF y los 717.000 millones de Tormo y Asociados (1998). Basándose en esos datos la Dirección General de Comercio (1998) estima que las franquicias representan de un 4 al 5% del comercio en España (16 billones de pesetas de facturación total en 1997) empero este dato puede no ser una estimación del todo correcta ya que una parte importante de las franquicias no son comercio propiamente dicho sino servicios (restaurantes, academias...).

⁷¹ El modelo de crecimiento lineal, $ESTABLECI_t = 1240 + 1,229 * ESTABLECI_{t-1}$, permite un buen ajuste a los datos disponibles, con un R^2 de 0,98. El modelo de crecimiento no lineal potencial: $ESTABLECI_t = 4,63 * ESTABLECI_{t-1}^{0,862}$ permite un ajuste aún mejor con un R^2 de 0,99.

⁷² Aún una estimación conservadora basada en la facturación mínima media por establecimiento situaría esta facturación total en más de 562.107 millones (Barbadillo y Perales 1998)

Evolución de la Facturación de las Cadenas de Franquicia



Fuente: Torino y Asociados 1998. Realización propia

Ilustración 13

En la Ilustración 13 se muestra la evolución en los últimos cuatro años de la facturación total de las cadenas de franquicia en España. El crecimiento medio ha sido del 39%, que se reduce al 30% si esta evolución se mide en pesetas constantes. Este crecimiento de la facturación ha ido acorde con el de los establecimientos, manteniéndose por tanto constante la facturación media. No ha cambiado el tipo de negocio realizado por las cadenas de franquicia sino la cantidad de establecimientos que disponen. Consecuentemente esperamos que la facturación total de las cadenas de franquicias aumente en los últimos años de la misma manera que hemos pronosticado para los establecimientos.

Es indudable la importancia de las cadenas de franquicia como generadoras de empleo. De media en cada cadena de franquicias 30 personas son empleadas de la central y 78,4 de sus establecimientos franquiciados. Podemos estimar por tanto que 62.438 personas están empleados en las cadenas de franquicia (52.000 en 1997

Barbadillo 1997b)⁷³, estando 41.200 de estos trabajadores radicados en unidades franquiciadas.

La mayoría de las cadenas de franquicia, un 77% en esta investigación, tienen unidades propias y franquiciadas simultáneamente. Es decir, en este estudio un 23% de las cadenas de franquicia tienen todas sus unidades, lo que es una cifra curiosamente similar al 21,5% recogido en el estudio de Lafontaine (1992) sobre cadenas de franquicia norteamericanas.⁷⁴

Centrándonos en el estudio de las cadenas que poseen ambos tipos de establecimientos es manifiesto el alto porcentaje de unidades franquiciadas que las diferentes cadenas mantienen. Este porcentaje es de un 74,9% de media (la mediana es de 81%) siendo un 24,32% propias y 0,7% participadas. Las unidades participadas es una figura algo peculiar ya que realmente la diferencia entre las unidades participadas y franquiciadas es bastante sutil, una unidad participada es una franquicia en la que el franquiciador contribuye en parte del capital, por lo que en los estudios posteriores consideraremos las unidades participadas como franquiciadas. El estudio de esta proporción de establecimientos franquiciados es uno de los puntos centrales de esta tesis (véase 3.4.1) ya que los comportamientos no son ni mucho menos homogéneos, baste decir que aún siendo esta proporción una variable truncada entre 0 y 1⁷⁵ tiene una desviación típica de 0,24. En el gráfico 14 podemos observar cual es la proporción de establecimientos franquiciados, propios y asociados que dispone cada cadena de las 155 que nos han facilitado esta información.⁷⁶

⁷³ Para la AEF hay 30.000 trabajadores directos y 53.900 si se incluyen indirectos y para Tormo y Asociados (1998) hay 71.000 empleos creados por las centrales de franquicia aunque desconozco como ha calculado este dato ya que el número de empleados no es una pregunta que se realice en las fichas de la Guía de Franquicias.

⁷⁴ No podemos comparar esta cifra con otros estudios españoles porque ninguno refleja este dato. Respecto a las coincidencias entre las franquicias en España y en otros países véase el anexo 2.

⁷⁵ Exactamente entre 0,14 y 1 ya que un 14% de unidades franquiciadas es la proporción más baja que se encuentra en esta muestra.

⁷⁶ Hemos subdividido el gráfico en cadenas de franquicia con menos y más de 30 establecimientos con objeto de aumentar la claridad de la presentación.

Las tiendas propias representan una contribución media a la facturación de un 27,7%, que es un 3,3% más que el porcentaje del número de establecimientos que constituyen. Esto puede ser un mero artefacto estadístico o puede ir en la línea de lo arguido por los defensores de un oportunismo intrínseco a la condición de franquiciador ya que estos últimos pueden retener para sí a las unidades más exitosas. A mi entender la diferencia recogida entre la facturación de las unidades propias y el número de establecimientos es una cifra pequeña y puede ser debida no a prácticas oportunistas sino a que las tiendas propias tengan una mayor tamaño y/o antigüedad. Esta hipótesis de un mayor tamaño de la unidades propias parece refrendarse con el hecho de que la proporción de empleados propios respecto al total de empleados de la cadena de franquicia sea del 33%, aunque esta disparidad del 8,7% respecto al porcentaje de establecimientos (24,3%) también está debida a que tiene que haber personal de la central encargado de coordinar y controlar a la red de franquicias.

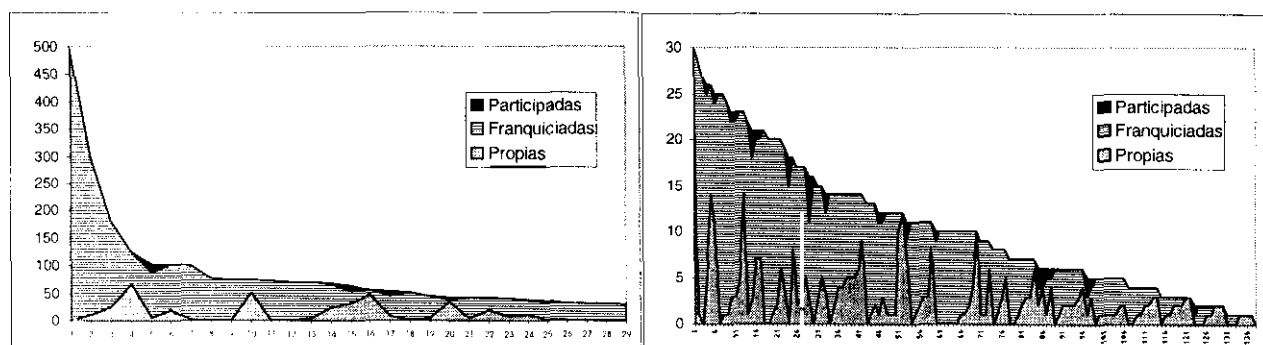


Ilustración 14

3.3.1.2 Razones para Franquiciar

Una de las cuestiones más importantes de esta Tesis, y sobre la que giran en mayor o menor todas las hipótesis formuladas, es intentar averiguar cuales son las motivaciones de una central franquiciadora para franquiciar parte o la totalidad de sus unidades. En las entrevistas realizadas con motivo del "*Informe de situación de la Franquicia 1998*", realizamos la pregunta de manera explícita, pidiendo que ordenaran de

forma jerárquica (del 1 al 6 según el orden de importancia para su empresa siendo 1 mayor importancia y 6 menor/nada) las principales razones reflejadas por la teoría para desarrollar una red de franquicias.

La razón más escogida ha sido que un franquiciado vela más por los intereses del negocio que un empleado (media 3,01), en segundo lugar se encuentra que gracias a los acuerdos de franquicia pueden centrarse en procesos de mayor valor añadido que la venta directa al público como serían compras centralizadas o la gestión de la marca (3,05). La tercera razón es que creen que la franquicia es la mejor manera de crecer rápidamente (3,20). El cuarto motivo sería la percepción de que el riesgo es menor a través de una franquicia que a través de un establecimiento propio (3,53). En último lugar están las razones propias a la teoría de escasez de recursos, es decir franquiciar porque desconocen los mercados locales en los nuevos emplazamientos (3,83) o por la falta de recursos para desarrollar una cadena de establecimientos propios (4,04).

MOTIVACIONES PARA FRANQUICIAR (Puntuación ordinal :1 menor, 6 mayor)	N		Media	Desv.St	Mediana	Moda
	Válidos	Missing				
Falta de recursos para desarrollar una cadena de establecimientos propios	160	20	4,04	1,81	4,00	6
Desconocimiento de los mercados locales en los nuevos emplazamientos.	161	19	3,83	1,67	4,00	5
Un franquiciado vela más por los intereses del negocio que un empleado	167	13	3,01	1,85	3,00	1
Centrarse en procesos de mayor valor añadido que la venta directa al público (publicidad, gestión de compras...)	164	16	3,05	1,52	3,00	2
Es la mejor manera de crecer rápidamente	163	17	3,20	1,58	3,00	3
El riesgo es menor que a través de establecimientos propios	158	22	3,53	1,64	4,00	4

Tabla 5

Por tanto parece que con estas motivaciones la franquicia no es una fase transitoria para estas empresas, sino una forma organizativa permanente. Inferimos esta conclusión

de que las dos principales razones para franquiciar son la minimización de costes de agencia y la especialización. La validez para la mayoría de cadenas de franquicia de la prelación de motivaciones antedicha en el párrafo anterior se ve refrendada por una curiosa casualidad estadística como es que las modas sigan el mismo orden que las medias. Sin embargo estas variables presentan una importante dispersión que puede ser debida a la presencia de diferentes conjuntos de motivaciones, tal y como intentaremos comprobar en la hipótesis 3.

3.3.1.3 Características de los Establecimientos

En el análisis de las cadenas de franquicia hemos encontrado una gran heterogeneidad entre las centrales tanto por la diversidad de sectores, como de tamaños (numero de establecimientos, facturación...). Estas grandes diferencias también existen, y en mayor medida, a nivel de unidades operativas. En primer lugar existen diferencias inter-cadenas en el tamaño de las unidades. Los establecimientos de media tienen 99 metros cuadrados (mediana 60), con una desviación típica de 158,8, ya que algunas cadenas no solicitan local (6,7%) y otras hasta 1300 m². Obviamente estas diferencias en el tamaño del local existen también en el nivel de inversión necesario para establecer una franquicia. Este importe asciende de media a 11.051.057 pts., incluido el canon de entrada que representa de media un 25% de la inversión inicial aunque este porcentaje es también bastante variable (desv. típica 0,22). La media de la inversión necesaria puede estar afectada por ciertos *outliers* y no dar una idea real de la inversión necesaria para abrir un establecimiento que es normalmente bastante menos onerosa. Si se estudian los cuartiles se puede ver que un 25% de las cadenas necesitan menos de 4.500.000 de inversión para abrir una nueva unidad operativa, un 50 % menos de 7.800.000 y un 75% menos de 12.500.000 de pesetas.

La mayor heterogeneidad de todas las variables estudiadas en este informe es respecto a la facturación a nivel de establecimiento, ya que no solamente existe una gran diferencia entre las diferentes cadenas sino también entre los establecimientos de una misma enseña. La facturación media por unidad operativa es de 39.563.903,87 pesetas

con una mediana de 30 millones y con una desviación típica de 48.738.368,8. Pero es que la facturación mínima esperada es de 26.767.028,98 (mediana de 17 millones) y la facturación máxima es de 72.591.522,89 (mediana de 48 millones y medio). Esta variabilidad intraenseña, entendida como la diferencia entre la facturación máxima posible y la mínima, es realmente sorprendente, ya que de media es mayor del 110% de la facturación media por unidad y aunque esta dispersión debe estar influida por los diferentes tamaños de las unidades dentro de una cadena es también un indicador de la variabilidad de la demanda para cada cadena de franquicias.

FACTURACIÓN POR ESTABLECIMIENTO	N		Media	Desv. Std.	Percentiles		
	Válidos	Missing			25	50	75
Facturación media	146	34	39.563.903,87	48.738.368,8	18.000.000	30.000.000	40.500.000
Facturación máxima	142	38	72.591.522,89	92.509.370,2	24.000.000	48.000.000	90.000.000
Facturación Mínima	138	42	26.767.028,98	38.782.497,6	10.000.000	17.500.000	28.250.000

Tabla 6

Con estos datos la productividad media por metro cuadrado de las cadenas de franquicia se sitúa en 409.000 pts., que son bastante más de las 285.949 pts./m² de facturación media del comercio en España (Dirección General del Comercio 1998). Esto puede ser debido a que la franquicia sea una forma de distribución mas eficiente que la distribución directa o mediante establecimientos independientes. Sin embargo creo que es importante recordar que los datos de ventas y beneficios que han declarado las centrales franquiciadoras no son realmente fiables, pueden ser engañosos en el sentido de lo que Williamson (1971) llama "*strategic misrepresentation risk*". Los franquiciadores tienen un incentivo en exagerar las facturaciones y beneficios esperados dado que los franquiciados escogen las franquicias según la rentabilidad que ellos estiman y esta la estiman en gran parte por la información declarada por el franquiciador. Ya en un estudio

de 1970 de Ozzane y Hunt se detectó que un 72.5% de los franquiciados tenían ingresos menores del mínimo esperado.

En esta Tesis nos basamos en datos provenientes de entrevistas personales, no en la información declarada para las guías de franquicia por lo que la inflación de la facturación debería ser menos acusada. No obstante en los estudios estadísticos comprendidos en esta Tesis Doctoral no se realiza ningún análisis de la rentabilidad de los establecimientos ya que desconfiamos de la veracidad de estos datos. Las variables relacionadas con la facturación son utilizadas en cambio para realizar comparaciones entre franquiciadores bajo la premisa de que el *strategic misrepresentation risk* sea constante o proporcional a la facturación en toda la muestra.

BENEFICIO POR ESTABLECIMIENTO	N		Media	Desv. Std.	Percentiles		
	Válidos	Missing			25	50	75
Beneficio Medio	117	63	7.562.136,7	6.762.201,75	3.000.000	5.500.000	10.000.000
Beneficio Máximo	112	68	14.243.392,	13.076.209,85	6.000.000	9.000.000	17.750.000
Beneficio Mínimo	106	74	4.683.537,7	63.754.35,45	1.500.000	2.500.000	5.212.500

Tabla 7

Hechas las consideraciones anteriores, y por tanto a título puramente informativo, los beneficios medios por establecimiento declarados por los franquiciadores son de 7.562.136 pesetas (Tabla 7)¹⁷ que representa un margen medio del 26% de la facturación (desviación típica 0,12). Esta cifra del margen se ve afectada por el hecho de que algunos franquiciadores descuentan de la cifra de beneficios el salario "sombra" del franquiciado y en otros casos (la mayoría) no se realiza tal ajuste.

¹⁷ En el estudio de Nueno *et al* (1998) los resultados económicos logrados por los franquiciados son calificados por ellos solamente como neutrales ya que en una clasificación tipo Likert de 1 a 5 siendo 1 muy malos y 5 muy buenos la media se sitúa en 3,1. Esta calificación no es la que se pudiera esperar si la tasa de beneficios prevista por los franquiciadores fuese la efectivamente obtenida por los franquiciados.

3.3.1.4 Diseño Contractual

Los contratos realizados con los franquiciados tienen de duración media de 5,73 años, siendo la mediana y la moda de 5 años. Seguramente este tiempo no es suficiente para que el franquiciado pueda amortizar plenamente su inversión en activos específicos (canon de entrada, maquinaria, costes hundidos...) por lo que creemos que se utiliza este período tan corto como forma de control del posible oportunismo. Los franquiciados antes de decidirse por un cumplimiento oportunista de las cláusulas contractuales (ofreciendo un mal servicio haciendo *free riding* horizontal y/o vertical) deben sopesar el riesgo de perder las cuasientas anexas a estos activos específicos⁷⁸. Consideramos que la mayor virtud de este sistema es la posibilidad del uso meramente intimidatorio. En este sentido todas las cadenas de franquicia estudiadas tienen previsto en el contrato su renovación, siendo en un 79,5 por ciento de los casos automática, salvo causa justa en contrario.

Como hemos recogido al analizar la naturaleza de la relación de franquicia y su eficiencia contractual, un contrato de franquicias en la mayoría de los casos debe incluir una serie de restricciones verticales. En el caso español sólo un 1,7% de las cadenas entrevistadas no incluye ningún tipo de exclusividad en el contrato. La restricción más utilizada es la exclusividad de zona (87,2%) que es simultáneamente una carga para el franquiciador y el franquiciado, porque el primero se compromete a no abrir nuevas unidades operativas en una zona y el segundo a no vender en zonas distintas a las que se encuentra autorizado. Como medidas garantes de la calidad también se usan con profusión restricciones como la exclusividad de productos (los productos son obligatoriamente adquiridos al franquiciador y/o empresas recomendadas por él en un 69,4% de las enseñas) y/o de servicios (en un 56,1% de las cadenas los franquiciados sólo pueden desempeñar actividades autorizadas por el franquiciador).

Otra restricción vertical que muchas veces se incluye en una relación de franquicia es la fijación por parte del franquiciador de los precios de venta al público del franquiciado. Es realmente curioso el hecho de que un 89,8% de las centrales

⁷⁸ En cambio no parece que se utilice uno de los máximos exponentes de esta política de *hostages* como es obligar que el local donde se realizará la actividad deba ser alquilado a través de la central de franquicia. Esto sólo ocurre en un 1,7 % de las centrales.

entrevistadas reconozca que los precios de venta al público son uniformes en toda la cadena y recomendados a los franquiciados. Un 78,9% reconoce que recomienda los precios, un 6,8% sólo aconseja los precios mínimos de venta (que es una forma de incentivar el servicio) y un 2,8% aconseja precios máximos (que evitan un posible oportunismo del franquiciado que se aprovecha de un cierto poder de mercado para doble marginalizar los precios). Sin embargo no se ha estudiado el nivel de coercibilidad con el que el franquiciador "recomienda" los precios de venta finales, pero a primera vista esta es una cuestión que pudiera interesar al Tribunal de Defensa de la Competencia.⁷⁹

Una característica inherente a un contrato de franquicia es el control a las unidades franquiciadas, el 98,8% de las centrales estudiadas ejerce algún tipo de control sobre la forma en que los franquiciados llevan su negocio. Un 37,7% controla esporádicamente y un 63,3% periódicamente, siendo la media cada mes y medio (la mediana es una vez al mes). Se controla principalmente la calidad de servicio al cliente (84%), la imagen del establecimiento (82%) y la gestión comercial (71%) que son las variables que más pueden afectar al valor de la marca. En menor medida también se controlan la gestión económica (43%) y el control de stocks o almacén (46 %).

SERVICIOS COMPROMETIDOS	Suma	%	%(1991)
Aprovisionamiento de producto propio	135	75,0%	94,2%
Marketing/Publicidad	150	83,3%	65,8%
Asesoramiento en gestión	142	78,9%	50,1%
Formación específica profesional	158	87,8%	31,4%
Selección de personal	66	36,7%	-----
Proyecto de inversiones	63	35,0%	16,8%
Apoyo comercial	133	73,9%	-----
Asistencia técnica	129	71,7%	30%

Tabla 8

⁷⁹ Barbadillo y Asociados han preferido no incluir este resultado en el "Informe de Situación 1998".

En la relación de franquicia el franquiciador no sólo transmite un derecho de uso de una marca sino que presta una serie de servicios. En la tabla 8 se encuentran recogidos los más usuales. Se puede observar como las centrales de franquicia normalmente prestan servicios centrales que aumentan el valor de la red, así proporcionan servicios de marketing y publicidad (83,3%), formación profesional (87,8%) y asesoramiento de gestión (78,9%). También es habitual que aprovisionen de producto propio (75%) o presten asistencia técnica (71%). El análisis de los servicios prestados por el franquiciador nos permite constatar como ha evolucionado las relaciones de franquicia en España desde el estudio de la Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio de 1991. Entonces el 94% de las cadenas de franquicia abastecían de productos propios a los franquiciados, la franquicia era una forma de distribuir productos y no era normal que la central franquiciadora prestase muchos servicios que aumentasen el valor de la cadena. En la actualidad la mayoría de las cadenas de franquicia se basan en métodos operativos, son realmente "*business format franchising*", y por eso tienen tanta importancia los servicios que el franquiciador puede prestar aprovechándose de economías de escala y/o alcance.

Una cuestión capital dentro de la relación de franquicia es la forma de articular los pagos que el franquiciado debe realizar al franquiciador como contraprestación a los servicios que este presta y al derecho de uso de su marca y otros intangibles (*know-how*). Tal y como hemos dicho repetidamente en esta Tesis, estos pagos normalmente se dividen en una cantidad que se ha de abonar para adherirse a la cadena, denominada canon de entrada, y un pago periódico, denominado *royalty*.

En un 78% de los casos de este estudio el franquiciado debe abonar un canon de entrada para adherirse a la cadena^{80,81}. En un 75% de las enseñanzas entrevistadas que solicitaban canon este importe es fijo e igual para toda la cadena, en un 16,3% varía según

⁸⁰ Es a priori extraño que un 90% del 22% de cadenas que no solicitan canon de entrada declaren no cobrar *royalties*, pero todas ellas aprovisionan de producto propio por lo que deducimos que cobrarán *royalties* sobre compras implícitas, y no cobran canon de entrada porque quieren maximizar el número de puntos de venta.

⁸¹ En 1991 (Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio) la situación era la inversa, ya que un 72% de las cadenas no solicitaban canon de entrada (véase la nota 79 y recuérdese que el 94% de las cadenas en ese año aprovisionaban de producto propio).

zonas geográficas, en un 3,8% según el tamaño del local y en otro 3,8% varía por otras razones. El importe de este canon de entrada es de media de 1.836.652 ptas. En la tabla 9 se puede observar como en un 50% de los casos el importe del canon de entrada está comprendido entre 1 y 2 millones de pesetas lo que parece adelantar la posibilidad de que existe un mercado de oportunidades de franquicia donde se igualen los importes del canon de entrada.

CANON DE ENTRADA	N		Media	Desv. Std.	Min.	Max.	Percentiles		
	Válidos	Missing					25	50	75
Importe	118	62	1.836.652,5	1.540.929,08	225.000	11.000.00 0	1.000.000	1.500.00 0	2.000.00 0

Tabla 9

Un 62 % de las cadenas de franquicia establecen algún tipo de pago periódico de manera explícita. Dentro del 38% de cadenas que no solicitan pagos periódicos un 82% aprovisiona de producto propio por lo que creemos que extraen un *royalty* sobre las compras de una forma implícita, el 18% de los franquiciadores restante (7% del total) extrae las rentas del franquiciado solamente a través del canon de entrada.

Un 61% de las cadenas de franquicia que reconocen solicitar pagos periódicos a sus franquiciados lo hacen bajo el formato de *royalties*. (38% del total) Son escasas las centrales de franquicia (4% de las que solicitan *royalties*) que admiten cobrar *royalties* sobre las compras que les hacen los franquiciados, aunque creemos que tácitamente esta es una de las formas de contraprestación más utilizadas ya que un 75% de los franquiciadores aprovisionan en parte o totalmente los productos comercializados de los franquiciados. En un 69% de los casos que se cobran *royalties* estos son sobre ventas, ascendiendo de media a un 4,68% de la facturación.⁸²

⁸² Es interesante remarcar que en este en este caso ,como pasaba en el importe del canon de entrada, tenemos poca dispersión ya que un 50% de las cadenas cobran un *royalty* entre el 3 y el 6% de la facturación lo que abunda en la hipótesis de que existe un mercado de oportunidades de franquicia en el que se forma un "precio" medio.

ROYALTIES PERIÓDICOS	%	Media	Desv. Std.	Min.	Max.	Percentiles		
						25	50	75
<i>Royalties</i> sobre ventas	69%	4,68	2,37	1	10	3	4	6
<i>Royalties</i> sobre compras	4%	4,67	3,51	1	8	1	5	7
<i>Royalties</i> fijos	27%	122.045	211.517,53	20000	1000000	30000	47500	142.500

Tabla 10

Un 27% de las cadenas que solicitan *royalties* hacen uso de una cantidad fija mensual, que hemos estimado que representa de media un 6% de la facturación por establecimiento. El establecer *royalties* fijos puede tener diversas causas, como:

- Incentivar al franquiciado a que maximice sus ventas ya que este *royalty* es para el franquiciado una economía de alcance.
- Reducir el oportunismo del franquiciado cuando es difícil comprobar el importe de las ventas realizadas. En esta línea un 22% de los franquiciadores que no aprovisionan de producto propio al franquiciado hacen uso de *royalties* fijos respecto a un escaso 8,3% de los que si aprovisionan.
- Encubrir el oportunismo del franquiciador que intenta extraer más rentas del franquiciado y con menos riesgos que mediante un *royalty* sobre las ventas. En este sentido el *royalty* fijo representa un 6% de la facturación que es más que el *royalty* medio sobre ventas, pero es que además sospechamos que las facturaciones medias están exageradas debido al "*strategic misrepresentation risk*" y por tanto el *royalty* fijo constituye un porcentaje mucho mayor de la facturación.

Existe otra forma de solicitar pagos periódicos a los franquiciados y esta es mediante los llamados fondos de marketing, Es decir, unas cantidades que el franquiciador requiere pero que debiera usar para emprender campañas publicitarias. Un 88% de las cadenas que exigen aportaciones periódicas (55,8% del total) establece este

tipo de pagos. En un 58,5% de los casos es un porcentaje sobre las ventas (2,5 % de media), en un 34,2% un porcentaje fijo (145.833 pts de media al mes que es 2% sobre facturación esperada) y en un 7,3% es un porcentaje de las compras.

APORTACIONES AL FONDO DE MARKETING	Porcentaje	Media	Desv. Std.	Min.	Max.	Percentiles		
						25	50	75
Los pagos son fijo	34,2%	145.833,42	288.205,30	10.000 0	1.200.000	25.000	32.500	135.000
Porcentaje ventas	58,5%	2,50	1,45	1	8	1,50	2,00	3,00
Porcentaje compras	7,3%	5,40	2,97	2	9	3,00	4,00	8,50

Tabla 11

3.3.1.5 Relación con los Franquiciados

La relación cotidiana de los franquiciadores con los franquiciados es a juicio de los primeros bastante fluida, un 54% opina que no hay ninguna dificultad significativa. Las quejas de los franquiciadores se centran en la falta de capacidad del franquiciado (19%), aunque también existen pequeñas fricciones porque el franquiciado solicite siempre más publicidad (18%), dependa excesivamente de la central franquiciadora (14%), exiga una mayor variedad de productos (9%) o se queje de problemas de aprovisionamiento (7%). El Estudio de Nueno *et al* (1998) permite observar el reverso de la moneda, es decir como ven los franquiciados su relación con el franquiciador. Los franquiciados consideran que la calidad de servicio del franquiciador repercute directamente en sus resultados económicos y ellos perciben que la calidad del servicio de un franquiciador depende no sólo de su competencia sino sobre todo de su enfoque por el largo plazo, por la cooperación.

Por esta visión del largo plazo entendemos que el franquiciado está preocupado por el posible oportunismo del franquiciador que le exige demasiadas rentas actualmente, no dedicando suficientes esfuerzos a desarrollar unas tiendas que aun no se han

establecido. La visión a largo plazo es claramente la antítesis de las cancelaciones anticipadas (en las que franquiciador quiera apropiarse de las cuasi rentas de los activos específicos del franquiciado) o también de las recompras de las unidades más exitosas. En el caso Español el número de cancelaciones y/o recompras es aparentemente muy bajo. Los franquiciadores "declaran" haber cancelado durante la vida de su cadena 231 unidades que representan un 1,5 % de las unidades franquiciadas actualmente. En la tabla 12 se muestran los diferentes tipos de cancelaciones (rescisión, recompra o no renovación) tanto por número de cadenas como por el número de unidades que han sido canceladas (por cadena y absolutas). Especialmente bajo es el número de recompras (25 unidades), ya que sólo 12 cadenas de franquicia han recomprado alguna vez una unidad, y ninguna cadena lo hace como una estrategia definida (media 2,08).

El número tan extraordinariamente bajo de cancelaciones puede ser debido a que la franquicia sea una forma tremendamente segura de llevar un negocio, con una tasa de supervivencia del 98.5%, pero esta es una hipótesis bastante improbable. La verdad es que estos datos sobre cancelaciones pueden haberse visto afectados por el "*strategic misrepresentation risk*" o también es posible que las cadenas de franquicia en España sean tan jóvenes que todavía no hayan experimentando excesivos fracasos (que llegarían progresivamente). Otra explicación sería que cuando una franquicia no es exitosa es porque esta es la tónica de la cadena y en esta muestra no hemos entrevistado ninguna cadena que haya sido un absoluto fiasco (como por ejemplo ha sido "Ahuevo" en el sector de la comida rápida).

CANCELACIONES DE ACUERDOS DE FRANQUICIA	Nº de Cadenas		Media	Desv. Std.	Suma	Percentiles		
	Válidos	Missing				25	50	75
Finalización por rescisión	56	124	2,95	3,02	165	1	2,0	3
Finalización por recompra	12	168	2,08	1,51	25	1	1,5	2,75
Finalización por no renovación	6	174	9,00	13,64	54	1	3	16,5

Tabla 12

En la mayoría de los casos declarados, la cancelación ha sido a iniciativa del franquiciador (ilustración 15) , y ellos declaran que por incumplimientos del franquiciado, desgraciadamente no poseemos a este respecto información proveniente de los franquiciados que nos permitiese cotejar la veracidad de la afirmación.

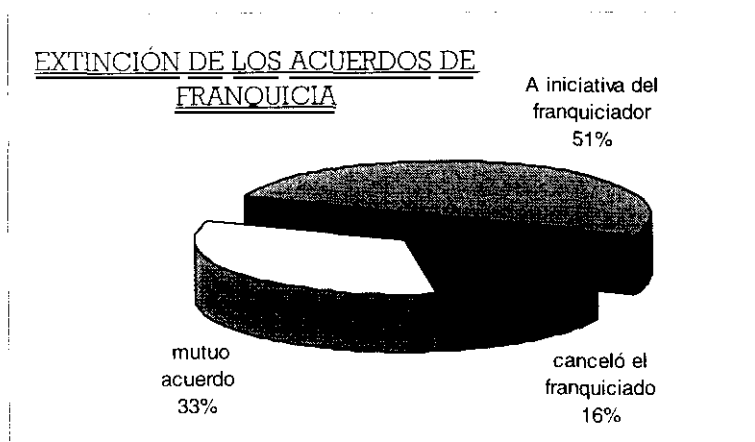


Ilustración 15

Para concluir este apartado de la relación entre franquiciados y franquiciadores quisiéramos manifestar que el fenómeno de la multifranquicia (que un franquiciado tenga más de un establecimiento) también esta presente en España, aunque en menor grado que en otros países debido al estado incipiente de desarrollo de la mayoría de las cadenas de franquicia. En España los franquiciados tienen de media 1,6 establecimientos, pero un 70% de los franquiciados no tienen más que un establecimiento (Nueno *et al* 1998). Recordamos que la multifranquicia es una de las características más interesantes de las cadenas de franquicia ya que permite reducir costes de selección de franquiciados, reducir los costes de administración de una red de franquicias cuando esta tiene un gran tamaño o incentivar a los franquiciados con la posibilidad del crecimiento.

3.3.1.6 Estrategias de Desarrollo

Los acuerdos de franquicia se encuadran normalmente dentro de una estrategia de crecimiento, ya que permiten acceder a personal dispuesto a gestionar nuevas

unidades operativas colaborando en su financiación. Para ello el franquiciador debe poseer una idea de negocio probado que pueda ser replicada con éxito por el franquiciado. Sin embargo en la mayoría de los casos estudiados para el *"Informe de Situación de la Franquicia 1998"* as cadenas de establecimientos han usado el formato de franquicias para crecer aún antes de ser en un formato de negocio probado. Un uso conocido dentro de las cadenas de franquicia es el llamado 3x2, es decir que antes de franquiciar sería necesario haber probado el formato de negocio en tres unidades propias durante dos años. En la muestra estudiada sólo un 22% de las centrales cumplió esa práctica del 3x2 (un 42% cumplió la tácita norma de operar más de 2 años y un 25% dispuso de 3 o más unidades piloto).

Actualmente todas las cadenas de franquicia entrevistadas quieren continuar su expansión, seguramente por ello no solicitan requerimientos muy especiales que condicionen ese crecimiento en unidades operativas (e.g. un 76% de las cadenas permiten que sus franquicias pueden establecer en ciudades de menos de 100.000 habitantes). El único requisito de la mayoría de las centrales de franquicia es que quieren que el franquiciado se involucre personalmente en la gestión del establecimiento, sólo un 5,9% están buscando franquiciados que sean solamente inversores. Las franquicias son también una buena forma de conseguir personal especializado, en un 43,8% de los casos los futuros franquiciados necesitan tener conocimientos específicos del sector. Pero sobre todo las franquicias permiten seleccionar personas emprendedoras (gestores sin conocimientos específicos) que es lo que buscan un 50% de las cadenas.

Las cadenas de franquicia radicadas en España reciben trimestralmente 53 peticiones de franquicia, aunque un 50% recibe menos de 30. El número de peticiones está linealmente correlacionado con el total de unidades (el coeficiente de correlación lineal de Pearson es de un 0,36 con $p < 0,1\%$) pero sobre todo con el crecimiento medio de unidades por año (0,38, $p < 0,1\%$). Estas correlaciones detectadas son coherentes con el hecho que los franquiciadores reflejen que el mejor medio de captar futuros franquiciados son los establecimientos actuales (más que los medios de comunicación, las ferias o las guías). Podríamos denominar este efecto acelerador del crecimiento como *"el multiplicador de la franquicia"*, que seguramente es debido al crecimiento exponencial en

el valor de la marca, la existencia de externalidades de red o a que la cantidad de unidades en explotación son para los franquiciados una garantía de la calidad del negocio (o por lo menos el mejor estimador que disponen).

Respecto al porcentaje de estas peticiones que es aceptado ⁸³, la media es de un 8,5% pero la mediana se encuentra en un 2,4% mas acorde con los estudios realizados en otros países ⁸⁴. Además encontramos una gran dispersión por lo que creemos que este porcentaje puede estar relacionado con las motivaciones para franquiciar, es decir aquella empresa que busca maximizar el tamaño de su red rápidamente tendrá un porcentaje de aceptación mayor que aquella que esta buscando a los mejores franquiciados aunque esto vaya en detrimentos de la velocidad de su desarrollo (véase 3.4.3).

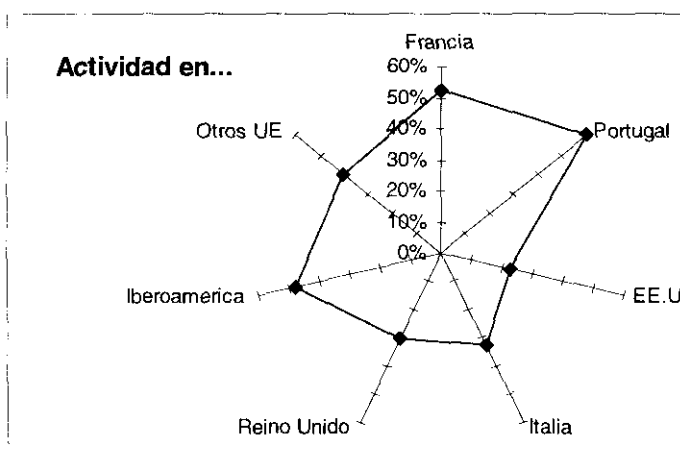


Ilustración 16

La franquicia es una forma de organización que favorece especialmente la internacionalización. Un 31% de las cadenas de franquicia de origen español estudiadas desarrolla ya su actividad en otros países (24,6% en el informe de 1997 (Barbadillo 1997b)) y un 58,13% actualmente tiene planes de internacionalizarse o si ya lo ha hecho

⁸³ Los mayores problemas que los franquiciadores encuentran a la hora de cerrar acuerdos con franquiciados son la falta de capacidad de inversión o que el franquiciado no encuentra el local adecuado, ambos problemas son reflejados por un 54% de las cadenas encuestadas. La segunda dificultad es la falta de entendimiento entre franquiciador y franquiciado (23 %) que es muy importante en un acuerdo donde es primordial la confianza. Por último en menor medida algunas cadenas de Franquicia encuentran que los franquiciados tienen problemas con permisos y licencias (6%) o que el franquiciado se decide por una franquicia de la competencia (2%).

de expandirse en otros países. La internacionalización se realiza normalmente a través de acuerdos de *Master* franquicias (42%), aunque en un 35% de los casos se realiza a través de centros franquiciados directos. Los centros propios son una opción más rara siendo la elegida en sólo un 7,5% de los casos. El uso de *Master* franquicias y/o de *Joint Ventures* (como han hecho dos de las cadenas estudiadas) les permite reducir el riesgo a la vez de permitirles superar la escasez de conocimientos y de gerentes en el nuevo país.

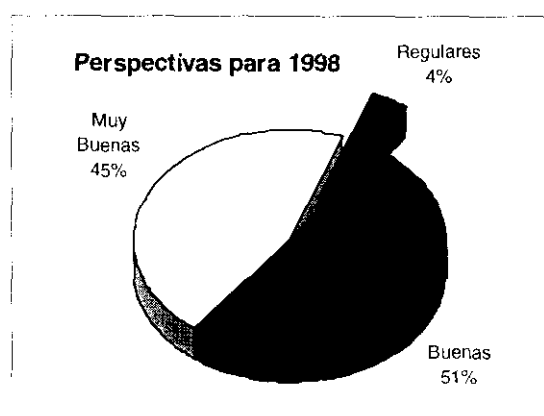


Ilustración 17

La mayoría de las cadenas se han introducido en los países más cercanos geográficamente como Portugal, Francia, Italia, Reino Unido y otros de la Unión Europea (ilustración 16). Aunque también dada la proximidad cultural de Iberoamérica este es otro destino típico para las cadenas de franquicia españolas. Un 20% de nuestras cadenas internacionalizadas se han podido introducir en un mercado tan competitivo como el Estadounidense y algunas cadenas se han introducido en mercados en principio insospechados como son Hong Kong, Singapur, Líbano, República Checa, Islas Mauricio...

Como conclusión de esta visión panorámica de las cadenas de franquicia en España podríamos decir que son un formato de negocio en una clara expansión, donde ninguna de las centrales franquiciadoras entrevistadas piensa que las perspectivas para su negocio en 1998 sean malas o muy malas, mientras que un 96% cree que son buenas o muy buenas (ilustración 17). Los planes de expansión para 1998 año son parejos a las

⁸⁴ Starworth (1995) encontraba una media del 4% pero consideraba que más de un 2% era una cifra alta.

expectativas ya que ninguno de los entrevistados piensa que el tamaño de su cadena se vaya a reducir y un 82% espera crecer mucho (>10%) o ,más aún, llevar a cabo una gran expansión.(>30%) (Ilustración 18)

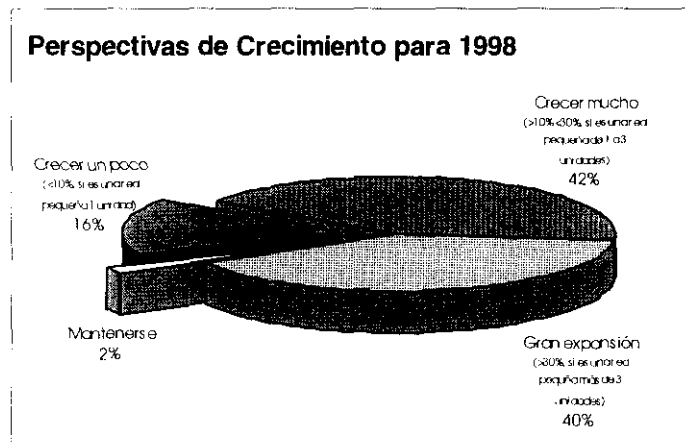


Ilustración 18

3.3.2 METODOLOGÍA DE CONTRASTACIÓN

Desde el punto de vista metodológico podríamos subdividir el estudio empírico en dos partes claramente diferenciadas. Las hipótesis 1 y 2 son analizadas mediante regresiones econométricas, mientras la hipótesis 3 es un estudio de tipo "cluster" del que posteriormente se realizan análisis de la varianza. Ambos tipos de estudios han sido realizados a través del paquete informático SPSS (Versión 6.0).

3.3.2.1 Regresiones Econométricas

Los métodos de regresión econométrica son utilizados para contrastar las hipótesis 1 y 2 ya que permiten dar "cuerpo empírico a las estructuras teóricas" (Johnston 1989;6) y además han sido la técnica de análisis cuantitativo utilizada por la practica totalidad de los

estudios que han tratado estas dos cuestiones⁸⁵, es decir tanto la proporción de establecimientos franquiciados como la estructura de las contraprestaciones.

Una de las principales cuestiones en los modelos econométricos son los posibles errores de especificación, que pueden ser debidos a (Gujarati 1990;339-360) :

- La omisión de una variable relevante.
- Incluir una variable innecesaria.
- Adoptar una forma funcional equivocada o tener errores de medición.

La omisión de variables relevantes es la cuestión mas acuciante en una regresión econométrica ya que el modelo pierde efectividad, las estimaciones serán incorrectas y pudieran hasta ser sesgadas. Por ello en los modelos construidos hemos intentado incluir todas las variables que son consideradas relevantes por la teoría. Podríamos haber incluido más variables, ya que disponemos de gran cantidad de datos para cada central de franquicia (el modelo de encuesta incluía 67 preguntas), pero su inclusión sin haber sido motivadas por un análisis teórico anterior habría convertido a los modelos en deductivos, aumentando la probabilidad de que los resultados provinieran de una casualidad estadística. Además la inclusión de variables irrelevantes es también un error de especificación, los estimadores pierden eficiencia reduciendo los grados de libertad y en algunos casos aumentando la colinealidad entre las variables. Por ello una de las características de bondad de un modelo es su parsimonia, es decir que sea tan simple como sea posible comprendiendo sólo las variables clave, relegando las influencias menores al termino de error (Harvey 1981; 5-7). Con este objetivo hemos añadido en el análisis de ambas hipótesis (1 y 2) unos modelos reducidos, a posteriori del examen de los datos, en los que estudiamos sólo las variables que han resultado relevantes, considerando como tales aquellas que por su inclusión aumentan el R^2 corregido.

⁸⁵ En el estudio de la literatura sólo hemos encontrado dos excepciones que son el análisis factorial de Carney y Gedajovic (1991), a cuyo respecto ruego referirse al anexo 2, y el meta-análisis de Dant, Paswan y Kaufmann (1996) pero en ese caso los datos de base eran las regresiones econométricas realizadas en otros estudios.

Las posibles equivocaciones en la forma funcional elegida se han intentado evitar analizando en todos los casos la posibilidad de mejorar las especificaciones de las variables definidas por la teoría mediante el uso de distintas transformadas (e.g. log-log, semi-log, cuadráticas...). Estas transformaciones han permitido en algunos casos mejores ajustes que las variables sin transformación y por tanto han sido incluidas en los modelos.

La última causa de error de especificación son los errores de medición. En este caso los datos provienen de una encuesta y aunque la muestra ha sido amplia (el error de muestreo es de un 0,96%) no podemos descartar la posibilidad del error de medición. A favor de la calidad de los datos obtenidos podemos argüir que en aquellos aspectos de estas encuestas que se han podido cotejar con otras fuentes (número de establecimientos, facturación total..., véase 3.3.1.1) existen grandes coincidencias. Estas concomitancias con otros estudios son un indicador de la fiabilidad de la medición de los datos que creemos se puede extender a la totalidad de la encuesta, ya que en principio esperamos que el grado de veracidad de las contestaciones sea el mismo para todas las preguntas.

La bondad del ajuste normalmente se mide mediante el estadístico R^2 y por tanto este es el método elegido en este estudio, incluyéndose en todas las regresiones tanto el R^2 como el R^2 ajustado al número de variables. Es importante avanzar que en los estudios de sección cruzada el valor de la R^2 es casi siempre más bajo que en los estudios que incluyen evoluciones temporales. Realmente en este estudio no estamos interesados en obtener altos niveles de ajuste (aunque obviamente estos refrendarían la calidad de la investigación) sino en poder demostrar la significatividad de las variables incluidas en los modelos, ya que esto es lo que nos permitirá verificar si estas influyen o no en las variables dependientes.

Otra cuestión importante en las regresiones econométricas es la violación de los supuestos básicos de los mínimos cuadrados ordinarios, como ocurre ante la presencia de autocorrelación, heterocedasticidad o multicolinealidad.

En todos las regresiones estudiamos la posibilidad de autocorrelación entre los residuos, ya que la presencia de autocorrelación en un análisis de sección cruzada estaría debida a sesgos de especificación, tanto por la exclusión de variables como por una forma funcional incorrecta (Gujarati 1990;290-1). Utilizamos el usual test de Durbin-Watson y en valores del test mayores de 2 se comprobará en las tablas el valor 4-d ante la posibilidad de autocorrelaciones negativas (Johnston 1989;381). Podemos adelantar que en todos los modelos la hipótesis nula de autocorrelación ha podido ser desechada (con valores de d con una significación del 1%).

También hemos comprobado la posible presencia de heterocedasticidad, para ello hemos analizado los gráficos de dispersión del termino de error respecto a las variables independientes. En caso de que hubiéramos encontrado una relación habríamos realizáramos regresiones econométricas del error respecto a las variables y si estas hubiesen sido significativas habríamos calculado los modelos mediante mínimos cuadrados generalizados, pero este no ha sido el caso en ninguno de los modelos realizados ya que no parece presentarse heterocedasticidad respecto a ninguna de las variables .

Otra violación de los supuestos básicos del modelo de mínimos cuadrados ordinarios es la presencia de multicolinealidad entre las variables independientes. La multicolinealidad aumenta las varianzas muestrales de los coeficientes con la consecuencia de que se obtienen altos R^2 pero los coeficientes no resultan significativos. Aparentemente este no parece ser el caso de los modelos realizados, ya que la mayoría de los coeficientes son significativos, sin embargo en algunas de las primeras especificaciones de los modelos el término constante no resultaba significativo y esto era debido en parte a una extraña multicolinealidad entre algunas variables independientes y este termino constante. Estas variables se caracterizaban por que sus valores tenían un pequeño rango de variación para la mayoría de los casos, ya sea por su propia naturaleza o por ser una transformada, por lo que aunque su coeficiente estaba definido por los valores extremos (que son los que influyen a la variable dependiente) su valor medio afectaba al calculo de la constante .

La multicolinealidad la hemos detectado usando el procedimiento en dos etapas recomendado por Belsey, Kuh y Wels (1980), es decir calcular el índice de condición (la raíz cuadrada del ratio consistente en dividir el mayor valor característico entre el menor) y si este valor es mayor de 30 intentar encontrar que variables son las que lo provocan. Para ello hemos analizado en los valores característicos mínimos la proporción de la varianza muestral asociada a cada variable, ya que en las variables afectadas por la colinealidad esta varianza muestral es mayor de 0,5. Como el problema de multicolinealidad detectado se centraba en variables con baja desviación típica lo hemos subsanado realizando algún tipo de transformación que redujese su valor medio o ampliara su desviación típica de manera que elimináramos esta multicolinealidad con el termino constante.

3.3.2.1.1 Especificación de los Modelos

Para estimar la proporción de establecimientos franquiciados (hipótesis 1) se va a utilizar una regresión multivariante por mínimos cuadrados ordinarios⁸⁶ sobre los datos de sección cruzada descritos anteriormente. Otro posible acercamiento a esta cuestión de las causas que motivan la intensidad de uso de los acuerdos de franquicia hubiera sido, a modo de Minkler (1990), realizar una probit logística intentando estimar cuales son las razones de que una unidad se encuentre franquiciada y otra de la misma cadena no⁸⁷, pero para realizar ese tipo de estudio se necesitan datos desagregados a nivel de unidad operativa (facturación, empleados) y los datos conseguidos mediante las entrevistas a los franquiciadores son a nivel de cadena de franquicia.

La variable independiente a estudiar, PFRANQ, es la proporción de unidades franquiciadas (y participadas, véase pag. 121) respecto al total de unidades de la cadena.

⁸⁶ Estudios como el de Wimmer y Garen (1997) o Lafontaine (1992) utilizan una regresión de tipo Tobit, sin embargo en este caso hemos preferido una especificación ordinaria ya que aumenta la claridad de las conclusiones del estudio.

⁸⁷ Sin embargo hay que ser cautelosos con las regresiones probabilísticas y/o discriminantes, ya que por ejemplo en el estudio de Minkler (1990) aparentemente se conseguía un alto poder predictivo (88%) pero la

Como el porcentaje de franquicias es una variable truncada ente 0 y 1 bastantes autores (e.g: Shepard (1993), Minkler (1990) o Thompson (1994)) realizan un transformación de tipo logit, es decir $LOGITPF = LOG(PFRANQ/(1-PFRANQ))$. En este estudio hemos optado por realizar ambas regresiones, ya que una transformación de tipo logit no permite estudiar aquellos casos donde el porcentaje franquiciado es un de un 100%.

Recordamos que la hipótesis 1 a contrastar es que : *"Las cadenas de franquicia son una forma de organización no transitoria donde la intensidad de uso de los acuerdos de franquicia es debida tanto a cuestiones de agencia, como es el grado de importancia del esfuerzo del agente o la dificultad de controlar estas unidades caso de ser unidades propias, como a la escasez de recursos para el crecimiento mediante unidades propias."*

Que tal y como dijimos anteriormente se subdivide en:

Hipótesis 1.1 *"La proporción de unidades franquiciadas está positivamente relacionada con el coste de controlar a las unidades si estas fueran unidades propias, es decir: con la distancia de las unidades respecto a la central, con el tamaño de la cadena, con la variabilidad de las ventas, con la facturación por empleado y con la importancia de los servicios prestados"*

Hipótesis 1.2 *"La proporción de unidades franquiciadas está positivamente relacionada con la importancia del esfuerzo del agente, es decir con la facturación por empleado y la importancia de los servicios."*

Hipótesis 1.3 *"La proporción de unidades franquiciadas en una cadena está positivamente relacionada con la escasez de gerentes cualificados y/o conocimientos locales que puede sufrir la empresa. Por ejemplo cuando la empresa es de origen extranjero, opera en muchas regiones y/o ha crecido muy rápidamente."*

R² era muy baja (0,13) debido a que un 89% de los establecimientos estudiados eran franquicias, por lo que

Hipótesis 1.4 *"La proporción de unidades franquiciadas en una cadena está positivamente relacionada con la escasez de recursos de financieros que puede sufrir la empresa en las primeras fases de su desarrollo y por tanto negativamente con los años que lleve operando o con el total de unidades operativas, sin embargo esta relación es lo suficientemente débil como para no poder considerar que el uso de acuerdos de franquicia sea una estrategia de carácter transitorio"*

Por tanto la especificación del modelo a contrastar es (entre paréntesis se encuentran el sentido esperado de las relaciones) :

$$\begin{aligned}
 PFRANQ = & \alpha + \beta_1 LRIESGO + \beta_2 FACTLAB + \beta_3 DUMSER + \beta_4 REGIONES + \beta_5 PROPREG \\
 & \quad (+) \quad \quad (+) \quad \quad (+) \quad \quad (+) \quad \quad (+) \\
 & \quad \text{Hipótesis 1.1} \quad \text{Hipótesis 1.1 y 1.2} \quad \text{Hipótesis 1.1 y 1.2} \quad \text{Hipótesis 1.1 y 1.3} \quad \text{Hipótesis 1.1 y 1.3} \\
 & + \beta_6 DUMEXTR + \beta_7 TOTAL + \beta_8 LCREC + \beta_9 AFRANQ + \varepsilon \\
 & \quad (+) \quad \quad (+/-) \quad \quad (+) \quad \quad (-) \\
 & \quad \text{Hipótesis 1.1 y 1.3} \quad \text{Hipótesis 1.1/Hipótesis 1.4} \quad \text{Hipótesis 1.3} \quad \text{Hipótesis 1.4}
 \end{aligned}$$

Siendo:

- AFRANQ El número de años que lleva esta empresa franquiciando sus unidades en España.
- TOTAL El número total de establecimientos (tanto propios como franquiciados) que dispone esta cadena en España.
- REGIONES El número de Comunidades Autónomas en las que tiene abierta alguna unidad operativa.
- PROPREGI El porcentaje de sus unidades que se encuentran en una Comunidad Autónoma distinta de la que se encuentra radicada la central de franquicia.

una función que siempre dijese que una unidad es franquiciada acertaría en un 89% de las veces.

DUMSER	Esta es una variable artificial con valor 1 cuando la cadena de franquicias ha declarado que su negocio franquiciado tiene un importante componente de prestación de servicios y 0 en otro caso.
DUMEXTR	Es una variable artificial con valor 1 cuando la cadena de franquicias no es de origen español, y 0 cuando si lo es.
LRIESG	RIESGO es un ratio construido de la división de la diferencia entre la facturación máxima y la facturación mínima por la facturación media. Para mejorar el ajuste, la variable a contrastar, LRIESG, es el logaritmo neperiano del ratio antedicho.
LCREC	CREC es el crecimiento medio anual, entendido como el número total de unidades dividido por el número de años que llevan franquiciando. LCREC es una transformación logarítmica de CREC para mejorar el ajuste y evitar problemas de multicolinealidad con AFRANQ y TOTAL.
LFACTLAB	FACTLAB es la facturación por empleado en las unidades franquiciadas y LFACTLAB es el logaritmo neperiano de FACTLAB ⁸⁸ .

La inclusión de estas variables en el modelo ha sido justificada por los modelos teóricos realizados con anterioridad. Variables como AFRANQ o TOTAL se encuentran en la práctica totalidad de los estudios realizados. CREC es una variable que está en los estudios de Lafontaine (1992) y de Combs y Castrogiovanni (1994) (en este caso como LCREC). Respecto a la intensidad de los servicios prestados por los agentes FACTLAB

⁸⁸ De las encuestas pudimos extraer la facturación media por establecimiento, cuantas personas estaban empleadas en los establecimientos franquiciados y el número de establecimientos representaban. Por lo que $LFACTLAB = \ln(\text{FACTMED en millones de pesetas} / \text{LAB})$. Siendo LAB un ratio consistente en dividir el número de empleados en la red de Franquicias entre el número de franquicias.

Esta variable en principio provocaba multicolinealidad con el termino constante ($tC > 52$) motivando que este último no fuera significativo. Esto era debido a que tomábamos la facturación en pesetas por ello la media de LFACTLAB era de 15,50 pero la desviación típica sólo de 0,97. Esta anomalía fue subsanada estudiando la facturación en millones de pesetas (media 2,15 desv. tip 0,901.)

había sido incluida en el estudio de Norton (1988) y DUMSER es una variable inspirada en es estudio de Shepard (1993) sobre los servicios prestados en gasolineras.

En este estudio hemos estado especialmente interesados en reflejar la cuestión de la distancia de las unidades operativas respecto a la central como causa de que se franquicien (por hipótesis 1.1 o 1.3) y dado que no disponemos de esa información desagregada hemos utilizado tres *proxies*: REGIONES, DUMEXTR y PROPREG. REGIONES es una variable que ya ha sido utilizada en otros estudios como indicadora de la dispersión de una cadena (Lafontaine 1992, Combs y Castrogiovanni 1994)⁸⁹ sin embargo las otras dos variables son nuevos enfoques propuestos por este trabajo. La variable DUMEXTR creemos que será muy significativa ya que desde luego esperamos que el hecho de que la central se encuentre en otro país tenga una gran influencia sobre el porcentaje franquiciado ,seguramente no ha sido incluida con anterioridad por la literatura ya que los estudios están centrados en el caso Norteamericano donde a practica totalidad de las cadenas son de también de origen estadounidense. PROPREG es otra variable que creemos puede ser esclarecedora, ha sido posible incluir esta variable por la especial calidad de los datos recogidos en las entrevistas, donde les solicitamos que nos dieran información sobre la localización de todas sus unidades.

RIESGO es una "*proxy*" de la variabilidad de la demanda, y por tanto del riesgo a nivel de unidad operativa que de manera similar había sido utilizada ya por Norton (1988) o Martin (1988), aunque ellos disponían de la varianza para cada tipo de sector y nosotros en el presente estudio disponemos de información a nivel de cadena de franquicia y por ello hemos dividido la diferencia entre facturación máxima y la mínima por la facturación media para que esta medida del riesgo no estuviese afectada por el tamaño de los establecimientos.

En la hipótesis 2 intentamos contrastar si *"el importe de las contraprestaciones exigidas por los franquiciadores es una función del valor de la franquicia, mientras que la*

⁸⁹ Además una variable muy similar ha sido significativa en el estudio de Gonzalez, Arruñada y Fernandez (1997) en un estudio sobre la subcontratación en España (en el sector de la construcción).

estructura de estos pagos (canon vs royalties) es un procedimiento estratégico por el que los franquiciadores señalan su calidad "

Esta hipótesis la hemos subdividido en a su vez en:

Hipótesis 2.1 *"La cuantía de las contraprestaciones que el franquiciado esta obligado a abonar depende positivamente del valor de la marca del franquiciador y de la importancia de los servicios que él presta, aunque las contraprestaciones explícitas son menores cuando el franquiciador es proveedor del franquiciado."*

Hipótesis 2.2 *"El importe del canon de entrada depende positivamente del valor del negocio franquiciado es decir de la facturación esperada y de la duración del contrato."*

Hipótesis 2.3 *"Los franquiciadores deben elegir entre rentas presentes (canon de entrada) o futuras (royalties), y esta elección es un procedimiento estratégico para señalar a los franquiciados su calidad, por lo que cuando su marca no esta establecida o hay una gran variabilidad de la demanda solicitan menores cánones y mayores royalties."*

Hipótesis 2.4 *"Los franquiciadores deben elegir entre rentas presentes (canon de entrada) o futuras (royalties) y en las primeras fases de expansión prefieren sacrificar rentas futuras para poder superar problemas de liquidez"*.

Para poder contrastar estas hipótesis debemos analizar tanto la cuantía del importe del canon de entrada (CANON) como el *royalty* sobre las ventas (ROYVEN) y la interrelación entre ellos (hipótesis 2.3 y 2.4). En un principio habíamos pensado realizar esta estimación mediante un modelo de ecuaciones simultáneas sin embargo dado que la muestra se reduce mucho al estudiar el porcentaje de los *royalties* sobre las ventas hemos decido realizar dos regresiones por mínimos cuadrados ordinarios incluyendo en la que estudia el *royalty* el importe del canon como variable explicativa, de modo similar a Lafontaine (1992). Esperamos que el coeficiente de la variable CANON en la regresión sobre ROYVEN tenga valor negativo ya que el franquiciador para un determinado valor

de su franquicia (delimitado por la facturación, los servicios prestados y el valor de la marca) tiene que elegir cobrar más canon o más *royalties*.

Como hemos adelantado en el párrafo anterior la muestra para estos contrastes es bastante más reducida que las 180 centrales entrevistadas, ya que como analizamos en la sección 3.3.1.4 el CANON (considerado como un importe fijo) es una forma de contraprestación usada por 118 cadenas y ROYVEN sólo por 47 centrales. Pudiéramos haber aumentado la muestra incluyendo la información que disponemos sobre aquellas centrales que solicitan un *royalty* fijo al mes (19 cadenas). Para ello podríamos haber convertido el porcentaje de ROYVEN en unidades monetarias (multiplicando por la facturación media) o a la inversa convertir los *royalties* fijos en un porcentaje sobre la facturación. Sin embargo hemos preferido no incluir en el estudio los *royalties* fijos ya que su uso tiene justificaciones diferentes al de los *royalties* sobre ventas (ver pag. 131). Por otra parte si que analizaremos una acepción más amplia de los *royalties* sobre ventas, como es incluir también el porcentaje que los franquiciados deben aportar al fondo de marketing (siempre que esta cantidad se calcule como un porcentaje sobre ventas). Esta variable la denominaremos ROYVENFM y ya ha sido estudiada con anterioridad por Wimmer y Garen (1997) y Lafontaine (1992). Ellos la denominaban "share" ya que incluye todos los conceptos por los que el franquiciado debe compartir su facturación con el franquiciador.

Por tanto las regresiones realizadas para contrastar las hipótesis 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4 son:

$$\begin{aligned}
 \text{CANON} = & \alpha + \beta_1 \text{SERVIC} + \beta_2 \text{AFRANQ} + \beta_3 \text{SERAPROV} + \beta_4 \text{TOTAL} + \beta_5 \text{DURAC2} \\
 & \begin{array}{ccccc}
 (+) & (+/-) & (-) & (+/-) & (-) \\
 \text{Hipótesis 2.1} & \text{Hipótesis 2.1 y 2.3 / Hipótesis 2.4} & \text{Hipótesis 2.1} & \text{Hipótesis 2.1 y 2.3 / Hipótesis 2.4} & \text{Hipótesis 2.1}
 \end{array} \\
 & + \beta_6 \text{FACTMED} + \beta_7 \text{LRIESG} + \varepsilon \\
 & \begin{array}{cc}
 (+) & (-) \\
 \text{Hipótesis 2.1} & \text{Hipótesis 2.3}
 \end{array}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ROYVEN} = & \alpha + \beta_1 \text{SERVIC2} + \beta_2 \text{TOTAL} + \beta_3 \text{SERAPROV} + \beta_4 \text{AFRANQ} + \beta_5 \text{CANON} + \\
 \text{y ROYVENFM} & \begin{array}{ccccc}
 (-) & (+/-) & (-) & (+/-) & (-) \\
 \text{Hipótesis 2.1} & \text{Hipótesis 2.1 y 2.3 / Hipótesis 2.4} & \text{Hipótesis 2.1} & \text{Hipótesis 2.1 y 2.3 / Hipótesis 2.4} & \text{Hipótesis 2.3}
 \end{array} \\
 & + \beta_6 \text{LRIESG} + \varepsilon \\
 & \begin{array}{c}
 (+) \\
 \text{Hipótesis 2.1}
 \end{array}
 \end{aligned}$$

Las variables explicativas AFRANQ, TOTAL y LRIESG ya han sido tratadas al analizar el modelo de la hipótesis 1, las demás variables independientes de esta hipótesis 2 son:

DURAC2	DURACION es el periodo (en años) por el que son acordados de los contratos de franquicia. DURAC2 es esta variable elevada al cuadrado con el objetivo de mejorar el ajuste del modelo.
SERVIC2	SERVIC es un constructo consistente en la suma de 7 variables dicotómicas con valor 1 cuando el franquiciador presta un tipo de servicio (marketing/publicidad, asesoramiento en gestión, formación específica profesional, selección de personal, proyecto de inversiones, apoyo comercial, asistencia técnica) y 0 cuando no (véase tabla 8). El alpha de Cronbach obtenido es de 0,68 que no mejora si eliminamos ninguno de los 7 tipos de servicios. SERVIC2 es SERVIC elevado al cuadrado para evitar problemas de colinealidad con el termino constante ⁹⁰
SERVAPROV	Es una variable artificial con valor 1 cuando el franquiciador es proveedor del franquiciado y valor 0 cuando no lo es.
FACTMED	Es la facturación media por establecimiento franquiciado

Como ocurría en el caso anterior la mayoría de estas variables ya han sido previamente utilizadas por otros estudios. AFRANQ⁹¹ y TOTAL han sido incluidas en la practica totalidad de las investigaciones consultadas. CANON como ya dijimos estaba en el trabajo de Lafontaine (1992). FACTMED es una variable de control que ha sido

⁹⁰ La media y desviación típica de SERVIC es de 4,69 y 1,79 respectivamente, para SERVIC2 son 24,97 y 15,39.

⁹¹ A modo de curiosidad hasta Porter (1985, 75) consideró expresamente que el tiempo de operación en franquicia aumentaba el valor de la cadena, él lo consideraba como un estimador de economías de experiencia.

estudiada por Sen (1993) y Wimmer y Garen (1997), además estos últimos autores han hecho uso de una variable muy similar a LRIESG .

Curiosamente ningún estudio ha no incluido una variable con una influencia a priori clara sobre el importe del canon de entrada como sería DURACION. No obstante el enfoque más novedoso de este trabajo es respecto al tratamiento de los servicios ofrecidos por el franquiciador. En general la mayoría de los estudios realizados hasta la fecha incluyen gran cantidad de variables, algunas de ellas con justificaciones teóricas bastante frágiles que provocan resultados en muchos casos inconsistentes. En este trabajo hemos reducido el concepto de la prestación de servicios a un único constructo, SERVIC2. Somos conscientes de sus defectos ya que no nos permite sopesar la intensidad con la que los distintos servicios se prestan, pero creemos que permitirá reducir los problemas que conlleva incluir gran número de variables. Otra variable que hemos incluido es SERVAPROV por que creemos que cuando el franquiciador quiere distribuir sus productos tiene comportamientos claramente diferenciados, solicitará menos canon para aumentar los puntos de venta, y menos *royalty* de manera explícita, por que esta cobrando un *royalty* sobre compras de manera implícita.

3.3.2.2 Análisis Cluster

La Hipotesis 3 que hemos planteado es que *"la cadena de franquicias es una forma de organización plural, que se puede instituir por diferentes razones y estas motivaciones diversas van a conllevar diferentes comportamientos"*. Por tanto para poder contrastar esta hipótesis debemos en primer lugar agrupar la población de cadenas de franquicias según sus motivaciones para franquiciar y en segundo lugar contratar si existen correlaciones entre las motivaciones y sus comportamientos.

Para intentar identificar los distintos conjuntos de cadenas de franquicia que comparten un perfil común, hemos hecho uso del análisis *cluster* porque, a diferencia de otros métodos estadísticos, no realiza a priori ninguna suposición sobre el número de grupos o la composición de los mismos (Johnson y Wichem 1992, 573) que pudiera

provocar algún tipo de sesgo a la investigación. Sin embargo el uso del análisis *cluster* en el análisis de las organizaciones y de sus estrategias no es ni mucho menos incontrovertido (Ketchen y Shook 1996). Esta técnica es a veces denostada por no tener, tal y como tienen otras herramientas estadísticas (R^2 , F ...), parámetros de contrastación de la bondad de los ajustes. En este trabajo se procura subsanar esta carencia de técnicas de medición de la calidad de los ajustes intentando construir *cluster* que sean consistentes (obteniendo los mismos resultados desde diferentes algoritmos y explicando la totalidad de la varianza de las variables estudiadas) y con validez explicativa (estudiando la relación de las agrupaciones obtenidas con variables relevantes de los comportamientos de las cadenas de franquicia).

Otra crítica que a veces recae sobre el análisis *cluster* es que se hace uso de esta herramienta sin un suficiente desarrollo teórico sobre la realidad esperada, articulándose la teoría de manera *ex-post* como justificación de unas agrupaciones que pueden ser puras casualidades estadísticas. Este no es el caso del presente estudio ya que aunque el análisis *cluster* puede tener tanto un valor descriptivo como explicativo (Andrés 1998), en este caso el objetivo del análisis es principalmente explicativo. Mas allá de una mera descripción de las diferentes motivaciones queremos comprobar la hipótesis de que algunas empresas franquician para minimizar costes de agencia y otras por escasez de recursos, y además demostrar que estas diferentes motivaciones afectan a los comportamientos finales. No obstante también queremos hacer uso de las posibilidades descriptivas del análisis *cluster* intentando detectar otras motivaciones para franquiciar con sus consecuentes comportamientos.

Las principales cuestiones metodológicas en un análisis *cluster* son (Ketchen y Shook 1996) la selección de las variables, los algoritmos de agrupamiento, la determinación del número de *clusters* y la validación de los *clusters* obtenidos.

En esta investigación la selección de las variables no se ha realizado de manera inductiva (que pudiera provocar que los resultados sean fruto de una mera coincidencia detectada estadísticamente) sino de manera deductiva. Las variables escogidas son las

seis motivaciones para franquiciar más importantes recogidas por los diferentes autores que han estudiado la cuestión. Se solicitó a los responsables de las cadenas de franquicia que realizasen una clasificación jerárquica de forma que delimitaran claramente sus preferencias entre una u otra motivación. El resultado obtenido no es por tanto una escala tipo Likert, sino que se logra el resultado final de una escala tipo Guttman (Mc Iver y Carmines 1994). Estas variables son: (Recordamos que los descriptivos de estas variables fueron descritos en el punto 3.3.1.2)

RAZRECUR:	Falta de recursos para desarrollar una cadena de establecimientos propios
RAZCONO:	Desconocimiento de los mercados locales en los nuevos emplazamientos.
RAZAGENC:	Un franquiciado vela más por los intereses del negocio que un empleado
RAZPROC	Centrarse en procesos de mayor valor añadido que la venta directa al público (publicidad, gestión de compras...).
RAZCREC:	Es la mejor manera de crecer rápidamente
RAZRIESG:	El riesgo es menor que a través de establecimientos propios

El análisis de estas motivaciones no tendría ningún valor, más allá del puramente sociológico, si las características de las cadenas de franquicia no fueran diferentes según las causas que les han llevado a desarrollar estos acuerdos de franquicia. Para poder demostrar este apriori hemos realizado un simple análisis de la correlación lineal de estas motivaciones con algunas características resultando este positivo y coherente con lo esperado. Por ejemplo la variable RAZRIESG está correlacionada con RIESGO (-0,17, $p=,06$) y LRIESGO (-0,20, $p=0,03$)⁹², por tanto las empresas que sufren una mayor variabilidad de las ventas ven en la reducción de riesgos el mejor atributo de la franquicia. En este sentido RAZRIESG también está correlacionado con AFRANQ (0,15 $p= 0,07$)

⁹² Esta correlación permite también la validación de la variable RIESGO como estimadora del riesgo de una unidad operativa.

siendo las empresas más jóvenes (con más incertidumbres) las que encuentran en la reducción de riesgos una de las mayores ventajas del sistema de franquicia. En cambio las empresas con una mayor experiencia franquiciado ven en la mayor dedicación del franquiciado la mayor virtud (RAZAGE está correlacionado con AFRANQ (-1872, $p=0.18$)). Para terminar estos ejemplos podemos añadir que las empresas que más han crecido son las que encontraron en la capacidad de crecimiento de la franquicia su mejor cualidad (RAZCREC con LOGCREC (-0,17 $p=0,03$))

Un análisis *cluster* no sólo necesita variables relevantes⁹³ para ser explicativo, necesita sobre todo que se puedan formar conjuntos consistentes de la agrupación de los casos. Para ello la mejor solución es usar varias técnicas de análisis *cluster* para evitar que los grupos sean solamente artefactos estadísticos.

En este trabajo se siguen las recomendaciones de Ketchen y Shook (1996), es decir utilizar un proceso jerárquico para definir el número de *clusters* para luego por algoritmos iterativos asignar las observaciones. Los algoritmos jerárquicos utilizados de forma aislada obligan a conocer la estructura subyacente de la observación para poder elegir el tipo de algoritmo más correcto, debido a que las diferentes técnicas (Wald, centroides, unión entre grupos o dentro de los grupos...) se basan en supuestos distintos. Nosotros utilizaremos el algoritmo jerárquico de unión dentro-de-los-grupos (*with-in*) para elegir el número de *clusters*. Hemos elegido esta técnica porque principalmente buscamos seleccionar el número de grupos que comparten características no aquellos que maximicen sus diferencias. Para seleccionar el número de *cluster* haremos uso del coeficiente de aglomeración (estudiando los saltos en su valor) y el análisis del dendograma resultante. Una vez elegido el número de *clusters* aplicaremos un algoritmo no jerárquico iterativo (*k-means*) para agrupar los casos.

El objetivo de un análisis *cluster* es normalmente, y desde luego en este caso, tener validez externa a la propia muestra. Como dicen Carmines y Zeller (1994) la validez

⁹³ Una importante cuestión metodológica en los análisis *cluster* es la conveniencia de normalizar las variables. Es importante estandarizarlas (dividir por la media) cuando existen grandes diferencias entre el rango de las variables. En este caso no es necesario ya que todas las variables están comprendidas del 1 al 6.

de las conclusiones de cualquier estudio basado en preguntas tipo test necesita de la validez del contenido respecto a la teoría, validez interna del constructo es decir una validez concurrente que puede augurar una validez predictiva y validez de los resultados respecto a criterios externos

Respecto al primer criterio de validez, validez respecto a la teoría en el caso de este análisis *cluster* presumimos que como mínimo se formaran dos grupos de cadenas de franquicia diferenciados. Esperamos que *"Algunas empresas eligen el formato de cadena de franquicias como solución a una escasez de recursos en una estrategia de crecimiento rápido..."*(hipótesis 3.1) y otras *"...eligen el formato de cadena de franquicia para reducir los costes de agencia del personal propio, bien por el grado de importancia del esfuerzo del agente o por la dificultad de controlar a estas unidades si fueran unidades propias"*. No obstante no descartamos que podamos detectar otras motivaciones, además de las dos anteriores, aunque si existen esperamos que sean consistentes con alguno de los fundamentos teóricos presentados en esta tesis.

Para asegurar la validez interna de los resultados del *cluster* en primer lugar buscaremos demostrar la consistencia de los *cluster* obtenidos, ya que esta consistencia es condición necesaria pero no suficiente de validez. Por consistencia se entiende la igualdad de respuesta bien con diferentes algoritmos clasificatorios, bien entre dos partes aleatoriamente escogidas de la muestra, y en esta investigación se comprobarán ambas consistencias. Además de este análisis de la consistencia se realizará un ANOVA respecto a las 6 variables elegidas para formar los *cluster*, ya que si este contraste no resultara significativo sería una prueba manifiesta de que alguna de las variables no está correctamente recogida por los *clusters* formados, necesiéndose incluir algún grupo más o reenfocar la metodología.

En este análisis *cluster* hemos querido analizar la validez externa de los grupos construidos. Esta validez respecto a criterios se ha comprobado realizando análisis de la varianza de una vía de los grupos conseguidos respecto a variables externas

relacionadas teóricamente pero no usadas en la construcción del *cluster* (Ketchen y Shook 1996).

CARACTERÍSTICAS DE LAS CADENAS			CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIDADES			CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO			ESTRATEGIA DE DESARROLLO		
	REC.	AG.		REC.	AG.		REC.	AG.		REC.	AG.
DUMSER	?	?	INVERSIO	?	?	DURACION	-	+	CREC	?	?
AFRANQ	-	+	FACTMED	?	?	SERVIC	-	+	REGIONES	?	?
TOTAL	-	+	FACTLAB	-	+	SERAPROV	-	+	PROPREG	?	?
FACTURAC	-	+	RIESGO	?	?	CANON	+	-	PETIC	-	+
PROPF	-	+				PROPROYV	-	+	PROPPET	+	-
DUMPROP	-	+				PROPROYF	+	-	PROPINT	?	?
						ROYVEN	-	+			
						ROYVENFM	-	+			

Tabla 13

Estudiaremos las principales variables que definen los comportamientos de las cadenas de franquicia, para ello seguiremos un esquema similar al utilizado en la sección 3.3.1., analizaremos si las distintas motivaciones conllevan diferentes características de las cadenas de franquicia en general, de los establecimientos franquiciados, del diseño contractual de franquicia, y por último de como se hace uso de la franquicia como una estrategia de desarrollo (tabla 13).

La mayoría de las variables que estudiaremos ya han sido referidas en los anteriores contrastes empíricos, pero también se incluyen las siguientes:

DUMPROP Es una variable artificial con valor 1 cuando esta cadena de franquicias franquicia el 100% de sus establecimientos y 0 en cualquier otro caso.

PROPROYV	Es una variable artificial con valor 1 cuando esta cadena de franquicias pide un <i>royalty</i> sobre las ventas y 0 en cualquier otro caso.
PROPROYF	Es una variable artificial con valor 1 cuando esta cadena de franquicias pide un <i>royalty</i> fijo y 0 en cualquier otro caso.
PETIC	Numero total de peticiones de franquicia por trimestre
PROPPET	Porcentaje de peticiones que son aceptadas
PROPINT	Es una variable artificial sólo valida para cadenas de origen español con valor 1 si esta cadena de franquicias ya se ha internacionalizado y 0 si no.

Mediante estos ANOVA esperamos demostrar la capacidad de versatilidad del formato de cadena de franquicia como forma de organización. Nos hemos atrevido a realizar ciertas suposiciones sobre esta adaptabilidad (tabla 13): Creemos que cuando se ha optado por la franquicia como una forma de subsanar una escasez de recursos financieros en una estrategia de crecimiento rápido se seguirán las prácticas propuestas en la hipótesis 2.4 , es decir se solicitará un mayor canon de entrada y un menor *royalty*. Asimismo para facilitar el crecimiento no serán especialmente exigentes con los futuros franquiciados (mayor PETIPOR).(hipótesis 3.1)

Por otra parte las empresas que encuentran las ventajas en la reducción de costes de agencia normalmente no tendrán problemas de escasez de recursos (mas TOTAL) y tendrán experiencia franquiciando (más AFRANQ) en cambio sus unidades serán más costosas de controlar en caso de ser propias (mayor DUMSER y/o FACTLAB) y serán muy exigentes en la selección de los franquiciados (menor PETIPOR) (hipotesis 3.2).

3.4 RESULTADOS EMPÍRICOS

Tanto los modelos econométricos planteados como el análisis *cluster* corroboran la mayoría de las diferentes hipótesis planteadas acerca del comportamiento y características de las cadenas de franquicia como una forma de organización. Sin embargo antes de comentar de manera pormenorizada el análisis de cada hipótesis queremos exponer un problema que hemos sufrido en el transcurso del estudio, y es que los representantes de las centrales de franquicia no han querido responder a algunas de las preguntas realizadas por los encuestadores, siendo la muestra válida para muchas de las preguntas bastante menor de las 180 entrevistas realizadas. Por ello en cada uno de los contrastes empíricos se especificará el número de contestaciones válidas según las variables estudiadas. De forma genérica la muestra computada se ha visto reducida a 172 cadenas ya que hemos excluido de los análisis aquellas "cadenas de franquicia" entrevistadas que todavía no disponían de ninguna unidad franquiciada, aunque este fuera su deseo a corto plazo.

3.4.1 LA PROPORCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS : UNA CUESTIÓN DE AGENCIA Y DE ESCASEZ DE RECURSOS

El estudio empírico confirma en general nuestra hipótesis de que la proporción de establecimientos franquiciados depende tanto de problemas de agencia como de escasez de recursos. Además no hemos encontrado que se presente de una forma acusada el "ciclo de vida" de la franquicia lo que confirma nuestra suposición de que las cadenas de franquicia son normalmente una forma de organización no transitoria. La mayoría de los coeficientes de las variables incluidas en la regresión econométrica realizada resultan estadísticamente significativos y sobre todo con el sentido predicho en nuestro modelo teórico.

El grado de ajuste conseguido con el modelo planteado es verdaderamente considerable. La R^2 obtenida, que varía según especificaciones desde 0,4 hasta 0,46, es superior a la obtenida por otros estudios sobre esta cuestión. Por ejemplo Thompson

(1994) obtiene un 0,10 y Brickley y Dark (1987) un 0,23. En cambio Norton (1988) y Thompson (1992) lograron una R^2 superior (0,50) a la del presente estudio, pero es que sus contratos son a nivel de industrias y estados norteamericanos, no de casos individuales. Martin y Justis (1993) obtuvieron una R^2 de 0,60 en un estudio sobre 529 centrales, pero incluían entre las variables independientes el valor de la proporción franquiciada para cada industria. Más extraño es el caso del trabajo de Combs y Catrogiovanni (1994) sobre 558 centrales en el que lograron un altísimo R^2 para un estudio de sección cruzada (0,849). Pero es que, aunque ellos no lo especifican en el artículo, es muy probable que su regresión sea desde el origen ya que en ninguna tabla de su trabajo se hace referencia alguna al termino independiente y el valor del estadístico F es exagerado (516,76). Recordamos que la R^2 de una regresión sin termino independiente no es comparable a la de una regresión que sí lo incluya, ya que las regresiones que parten desde el origen han de sumar el valor de la constante al termino de error. Por ejemplo si estudiamos el modelo de esta Tesis mediante una regresión desde el origen la " R^2 " sería de 0,937^{94,95}.

Los resultados de la regresión respecto a la variable PFRANQ se encuentran reflejados en la tabla 14. Para este modelo la muestra ha quedado reducida a 100 cadenas de franquicia. La principal causa de la reducción de la muestra ha sido la falta de respuestas ante algunas de las variables explicativas a contrastar ya que disponíamos de información sobre PFRANQ para 155 cadenas. Especialmente limitadora son LOGRIESG, ya que para poder construir esta variable necesitamos información acerca de la

⁹⁴ Lo más curioso de este hecho es que utilizan esta alta R^2 como indicador de la gran homogeneidad de comportamientos ante la franquicia, denostando explícitamente la necesidad de estudios factoriales como el de Carney y Cedalovic(1991) (anexo 2) y por extensión el análisis *cluster* realizado en la hipótesis 3 de esta Tesis Doctoral.

⁹⁵ Los resultados obtenidos realizando la regresión respecto del origen sobre la mejor especificación de nuestro modelo serían :

	Beta	T	Sig T		
DUMSER	0,162	4,311	0	N	110
DUMEXTR	0,202	4,603	0	R^2	0,937
FACTLAB	0,108	6,558	0	R^2 ajustada	0,933
PROPREG	0,340	5,174	0	F	219,92
LOGCREC	0,048	2,774	0,0066	Sig F	0
REGIONES	0,020	3,209	0,0018	DW*	2,16
TOTAL	-0,0016	-2,417	0,0174		

*al no incluir la constante tampoco es valido el Durbin-Watson (Johnston 1989 381)

facturación máxima, mínima y media por establecimiento que son datos que sólo han proporcionado 121 cadenas, y FACTLAB en la que necesitábamos información acerca del número de empleados (117 respuestas). Como adelantamos en la explicación de la metodología utilizada (sección 3.3.2.1) hemos incluido una especificación reducida del modelo en la que sólo estudiamos aquellas variables que resultan significativas y/o mejoran la R^2 ajustada.

PROPF en relación a	H i t e r o s	Modelo Completo			Modelo Reducido		
		Beta	T	Sig. T	Beta	T	Sig. T
DUMSER	+	0,105	2,555	0,0123	0,099	2,42	0,0175
DUMEXTR	+	0,175	3,659	0,0004	0,169	3,804	0,0003
FACTLAB	+	0,078	3,626	0,0005	0,075	3,55	0,0006
PROPREG	+	0,206	2,865	0,0052	0,239	3,595	0,0005
LOGCRECI	+	0,045	2,446	0,0164	0,045	2,979	0,003
LOGRIESG	+	0,078	2,026	0,0457	0,082	2,341	0,021
TOTAL	+/-	-0,001	-1,401	0,1646			
REGIONES	+	0,010	1,456	0,1488			
AFRANQ	-	-0,001	-0,292	0,7708			
Constante		0,292	3,67	0,0004	0,314	4,105	0,0001
N			100			100	
R ²			0,405			0,385	
R ² ajustada			0,345			0,346	
F			6,83			9,72	
Signif. F			0			0	
Durbin-Watson			2,169			2,23	

Tabla 14

En la tabla 15 se muestran los resultados de la regresión respecto a LOGITPF. Esta transformación tiene el inconveniente de que no se pueden estudiar aquellas centrales que franquician un 100% de sus unidades por lo que la muestra se reduce a un máximo de 122 cadenas, que derivan en 81 casos computables en el modelo completo y 90 en el

reducido (donde hemos incluido TOTAL ya que aunque no es significativa aumenta el R² ajustado).

LOGITPF en relación a	H I P Ó T E S I S	Modelo Completo			Modelo Reducido		
		Beta	T	Sig. T	Beta	T	Sig. T
DUMSER	+	0,620	2,62	0,010	0,540	2,47	0,015
DUMEXTR	+	0,664	2,14	0,035	0,717	2,88	0,005
FACTLAB	+	0,403	3,064	0,003	0,306	2,74	0,0075
PROPREGI	+	0,809	1,883	0,063	0,872	2,12	0,0367
REGIONES	+	0,107	2,75	0,007	0,113	3,44	0,0009
LOGCREC	+	0,279	2,614	0,010	0,259	2,81	0,006
TOTAL	+/-	-0,005	-1,14	0,258	-0,004	-1,32	0,19
AFRANQ	-	0,008	0,362	0,718			
LOGRIESG	+	0,075	0,341	0,7343			
Constante		-1,649	-3,525	0,0007	-1,461	-3,58	0,0006
N			81			90	
R ²			0,4664			0,4506	
R ² ajustada			0,3984			0,403	
F			6,897			9,603	
Signif. F			0			0	
Durbin-Watson			2,31			2,27	

Tabla 15

Tanto el modelo sobre PFRANQ como el realizado sobre LOGITPF consigue unos altos niveles de ajuste. Son mayores en el segundo caso (0,466 modelo completo y 0,45 en el reducido contra 0,405 y 0,385). Este mejor ajuste puede ser debido tanto a la menor muestra que elimina valores extremos de PFRANQ, como al hecho de que la distribución de las frecuencias se asimila a una curva logística. (ilustración 19)

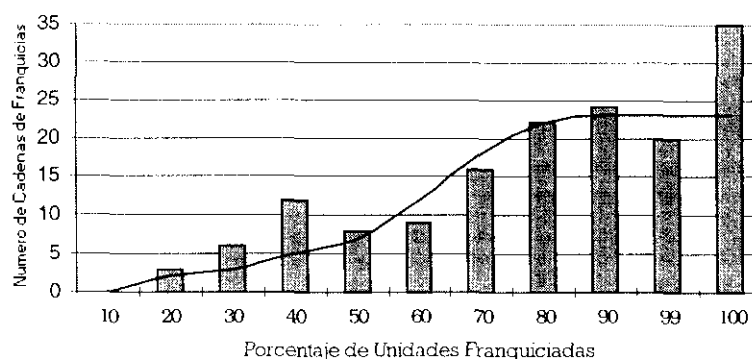


Ilustración 19

El resultado más importante de los modelos planteados no es la bondad de su ajuste sino que casi todos los coeficientes de las variables explicativas propuestas han resultados significativos y sobre todo que en todos los casos el sentido de la influencia es el esperado.

Centrándonos en el análisis de cada una de estas variables explicativas LCREC es significativo en todas las especificaciones de los modelos y con un valor marcadamente positivo. Por tanto parece demostrado que los acuerdos de franquicia son una forma de organización que interesa a aquellas empresas que quieren llevar una estrategia de crecimiento rápido.

FACTLAB y DUMSER también resultan significativas y con valor positivo en todas las regresiones. Esto confirma que los acuerdos de franquicia son en gran parte emprendidos como una forma de reducir costes de agencia, incentivando a que el agente realice su trabajo con la máxima diligencia y sobre todo reduciendo los costes de control. En cambio otra variable que intentaba recoger la dificultad de control de los establecimientos como es LOGRIESG sólo resulta significativa en el modelo lineal y no en el logístico, aunque en este último caso su coeficiente tiene también el sentido esperado y además existe una profunda correlación lineal entre LOGITPF y LOGRIESG ($0,23 p < 3\%$). Por tanto creemos que los datos también evidencian una clara relación entre la variabilidad de la demanda (que dificulta el control) y la intensidad de uso de los acuerdos

de franquicia. Al ser esta variable representativa en el modelo PROPF pero no el LOGITPF deducimos que el riesgo influye particularmente en la decisión de franquiciar el 100% de las unidades.

Especialmente ilustrativas de la racionalidad subyacente a los acuerdos de franquicia resulta el hecho de que las variables que estudian la distancia de las unidades respecto a la central hayan sido significativas. DUMEXTR lo ha sido en todos los casos y con un pronunciado valor positivo, demostrando que cuando una cadena de franquicias se introduce en otros país franquicia un alto número de sus unidades, ya que de esta manera subsana una escasez de conocimientos y/o gerentes cualificados a la vez que minimiza los problemas de agencia que conlleva un control internacional.

También pudiera haber otra explicación diferente al valor de los coeficientes de DUMEXTR, y es que las cadenas de franquicia que se internacionalizan son aquellas que franquician un mayor porcentaje de sus unidades y no necesariamente franquician más unidades en el extranjero que en su país de origen. Aunque esta conjetura no la podemos estudiar directamente (ya que no tenemos información del porcentaje franquiciado por las cadenas extranjeras en sus países de origen) en principio no estamos de acuerdo. Esta Tesis se haya construida sobre la hipótesis de la versatilidad de los acuerdos de franquicia ya que permiten adaptarse a distintas circunstancias. En este sentido el estudio de la variable PROPREG es esclarecedor ya que también tienen coeficiente positivo y significativo en todos los modelos, por tanto las cadenas franquician en mayor medida aquellas unidades que se encuentran alejadas de su central. La media de unidades franquiciadas en la región donde esta situada la central es del 47,51% y en cambio en otras regiones es del 83,95% y esta diferencia media del 36,44% es significativa a mas de un 99,9% (el valor t es de 10,76).

La adopción de acuerdos de franquicia es por tanto una decisión estratégica de las empresas adoptada con el objetivo de aumentar la eficiencia de la cadena minimizando los costes de agencia. La relación entre dificultad de control y franquicia se puede observar a simple vista (ilustración 20). La proporción de unidades franquiciadas

es más baja en Madrid y Cataluña que es donde tienen su sede la mayoría centrales franquiciadoras y en cambio en las regiones insulares casi el 100% de los establecimientos son franquiciados.

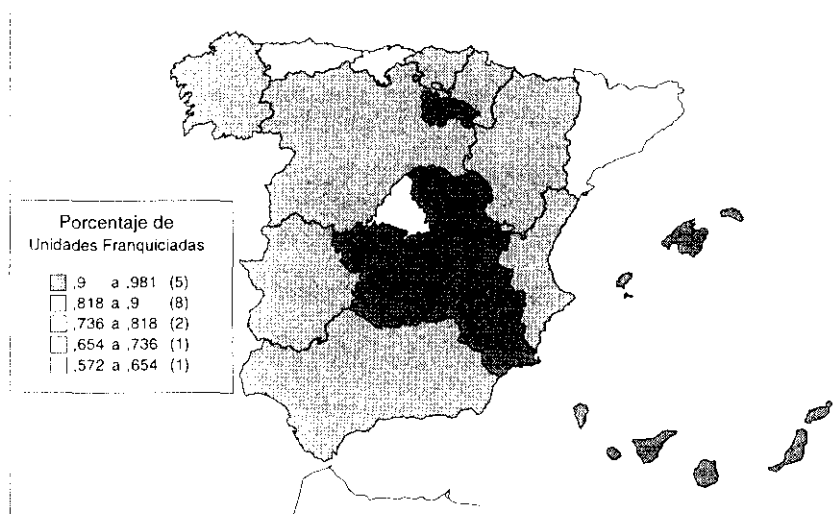


Ilustración 20

REGIONES es otra variable que recoge esta dificultad de control debida a la dispersión geográfica. El coeficiente de esta variable ha resultado significativo (>99,9%) en el modelo sobre LOGITPF pero no en el modelo lineal, lo que puede ser debido a que parte de la información sobre la dispersión geográfica se encuentra ya recogida en PRPREG.⁹⁶

Por último analizamos la influencia de TOTAL y AFRANQ en el porcentaje de unidades franquiciadas. El coeficiente de TOTAL podría haber tenido dos valores congruentes con los presupuestos teóricos planteados: valor positivo, ya que a más unidades mayor dificultad de control (hipótesis 1.1) o valor ligeramente negativo, porque la franquicia se utiliza más intensamente en las primeras fases de crecimiento (hipótesis 1.3). En realidad esta variable no ha resultado significativa, aunque el valor de su

⁹⁶ A lo mejor la variable REGIONES mejoraría su valor predictivo ponderando cada una de las comunidades autónomas según su distancia de la central franquiciadora.

coeficiente ha sido ligeramente negativo lo que parece ir en la línea de la existencia de un débil "ciclo de vida de la franquicia". Además creemos que el incremento de la complejidad organizativa que pudiera recoger un mayor número de unidades ha sido reflejado mejor mediante la variable REGIONES.

En este estudio ha quedado claramente constatado que si el "ciclo de vida de la franquicia" existe, tiene una influencia muy tenue en los comportamientos de los franquiciadores españoles. Baste decir que la correlación lineal entre TOTAL y PFRANQ no es negativa sino positiva (0,126 con $p < 10\%$) y que además AFRANQ no tiene aparentemente ningún tipo de relación con PFRANQ o LOGITPF. En todos los modelos que hemos planteado para individualizar la influencia de AFRANQ sobre PFRANQ la significatividad del coeficiente de esta variable es inferior al 27%, aunque realicemos transformaciones sobre la variable como la inversa que utilizaron Lafontaine y Kaufmann (1994) o la cuadrática que empleó Thompson (1994).

Por todo ello podemos aceptar la hipótesis propuesta de que *las cadenas de franquicia son una forma de organización no transitoria donde la intensidad de uso de los acuerdos de franquicia es debida tanto a cuestiones de agencia, como es el grado de importancia del esfuerzo del agente o la dificultad de controlar a estas unidades caso de ser unidades propias, como a la escasez de recursos (especialmente conocimientos y/o gerentes) para el crecimiento mediante unidades propias.*

3.4.2 EFICIENCIA EN LA CUANTÍA Y ESTRUCTURA DE LOS PAGOS DEL FRANQUICIADO AL FRANQUICIADOR.

El estudio realizado acerca de la cuantía y estructura de las contraprestaciones exigidas en los acuerdos de franquicia confirma las hipótesis planteadas de que *el importe de las contraprestaciones exigidas por los franquiciadores es una función del valor de la franquicia, mientras que la estructura de estos pagos (canon vs royalties) es un procedimiento estratégico por el que los franquiciadores señalan su calidad (hipótesis 2).* El modelo planteado tiene un alto poder explicativo (con R^2 de 0,424 a 0,587) y la mayoría

de las variables resultan significativas. Sin embargo uno de los coeficientes en el modelo que estudia los *royalties* no tiene el sentido previsto, pero seguramente se deba a un problema metodológico. Como crítica de este modelo podríamos comentar que desgraciadamente la muestra que se ha podido contrastar es pequeña, especialmente en el caso de los *royalties*.

En la tabla 16 se encuentran los resultados de la regresión sobre la variable CANON. El modelo reducido incluido en esta ocasión no aumenta el R^2 ajustado pero si aumenta la significatividad de las variables y la muestra estudiada (ya que se excluye LOGRIESG).

CANON	Hip.	Modelo Completo			Modelo Reducido			Modelo desde el origen Sig T
		B	T	Sig T	B	T	Sig T	
SERAPROV	-	-0,728	-2,059	0,043	-0,729	-2,148	0,0352	,039
SERVIC2	+	0,014	1,436	0,155	0,0182	1,832	0,0704	,065
FACTMED	+	0,020	3,303	0,001	0,023	4,142	0,0001	,0001
DURAC2	+	0,014	4,611	0,000	0,0084	3,858	0,0002	,0001
AFRANQ	-/+	0,036	1,283	0,091	0,0599	2,318	0,0229	,0262
TOTAL	-/+	0,0025	0,46	0,645				
LOGRIESG	-	-0,113	-0,43	0,668				
Constante		-0,6950	-1,131	0,261	0,305	0,772	0,4408	
N			81			90		90
R^2			0,488			0,424		0,423
R^2 ajustada			0,439			0,390		0,389
F			5,77			6,34		12,465
Signif F			0,00			0,00		0,00
Durbin-Watson			2,13			2,11		2,14

Tabla 16

El modelo planteado para el importe del canon de entrada consigue una capacidad explicativa razonablemente buena para un estudio en sección cruzada

($R^2=0,488$ en el modelo completo y $0,42$ en el modelo reducido) y como ocurría en el caso anterior, mejor que otros estudios realizados, que además incluían muchas más variables, como el de Sen (1993) que obtuvo una R^2 de $0,33$.⁹⁷ Todas las variables estudiadas influyen en el sentido esperado, incluidos los coeficientes de las únicas variables que no resultan significativas (TOTAL y LOGRIESG), siendo los coeficientes muy similares entre el modelo completo y la especificación reducida.

La facturación media esperada por establecimiento (FACTMED) es una variable de control sobre el importe que tal y como era de esperar resulta muy significativa como indicador del canon de entrada necesario, ya que una mayor esperanza de facturación debiera ser un indicador insesgado del valor de la franquicia. La duración del contrato (DURAC2) es otra variable que tiene un alto nivel de significación ($>99\%$). Una mayor duración aumenta el valor del contrato de franquicia debido a que conlleva una mayor seguridad de la relación, además en la renegociación el franquiciador pudiera pedir nuevas aportaciones económicas con lo que una mayor duración del contrato tendría un valor explícito igual a la menor amortización anual necesaria para capitalizarse ante la nueva contribución.

La naturaleza de los servicios comprometidos tiene la relación esperada con el importe del canon de entrada, existiendo una relación positiva entre CANON y SERVIC2, y una negativa con SERVAPROV. Por un lado el franquiciador solicitará más rentas si presta más servicios, en cambio el aprovisionamiento de producto propio conlleva menor importe del canon de entrada debido a que el franquiciador está especialmente interesado en maximizar los puntos de distribución de sus productos y por tanto quiere aminorar las barreras de entrada a los futuros franquiciados.

⁹⁷ Los estudios de Lafontaine (1992) y Wimmer y Garen (1997) han sido regresiones tipo Tobit por lo que no podemos comparar la bondad general del ajuste en esos casos respecto al actual, pero sí podemos constatar que ellos lograban que pocas variables resultaran significativas. El trabajo de Lafontaine y Shaw (1996) tiene propósitos diferentes al analizar series temporales de 10 años, pero su R^2 es mucho más bajo que el conseguido en esta Tesis ($0,15$ incluyendo dummies por sector).

El importe del canon de entrada aumenta con los años que lleva franquiciando (AFRANQ) al igual que con el total de unidades (TOTAL), aunque como hemos dicho esta última relación no es significativa estadísticamente. Esta relación positiva entre CANON y AFRANQ (y en menor medida con TOTAL) se puede deber tanto a que esta variable es una buena *proxy* del fondo de comercio (hipótesis 2.1) o bien que los franquiciadores hacen uso de la estructura de las contraprestaciones como una forma de señalar su calidad, solicitando menores cánones cuando la calidad de su negocio no es conocida (hipótesis 2.3). Los resultados de este análisis se oponen a que los franquiciadores de una manera generalizada extraigan más rentas del franquiciado al principio del lanzamiento de su cadena como una forma de extraer más recursos cuando ellos tienen una mayor restricción a la liquidez (hipótesis 2.4). Aunque para poder dilucidar que teoría explica mejor la estructura de las contraprestaciones necesitamos cotejar estos resultados con los obtenidos en el estudio sobre los *royalties* hay que adelantar que el coeficiente de la variable LOGRIESG en esta regresión sobre CANON tiene el sentido esperado por la hipótesis 2.3: es negativo y significativo. Es decir, ante mayores riesgos en las unidades se solicita menor canon.

Por último dentro de este análisis empírico del canon de entrada nos referimos al hecho de que en esta regresión el término constante no ha resultado significativo, especialmente en el modelo reducido. Esto no es debido a ningún problema de multicolinealidad ($IC < 10$), sino a que algunas cadenas piden un canon de entrada realmente bajo (menos de medio millón de pesetas). Una solución ante esta falta de significatividad de la constante que no rompa los presupuestos del análisis de mínimos cuadrados sería, tal y como propone Johnston (1989:485), realizar la estimación respecto a los valores estandarizados. La verdad es que no se ve ninguna ventaja con esta nueva especificación, ya que el R^2 es ligeramente menor que en la especificación con constante y las mejoras en el valor de significación de las variables son realmente insignificantes. (Tabla 16)

En la tabla 17 se muestran los resultados de los modelos que intentan estimar ROYVEN y en la 18 las regresiones sobre ROYVENFM. En estos análisis de los *royalties*

se han obtenido R^2 más altos que en cualquier otro de los modelos propuestos en esta tesis, pero también la muestra en este estudio es con mucho la más pequeña. En el análisis de ROYVEN solo hemos podido estudiar 34 cadenas de franquicia (la R^2 es de 0,587 en el modelo completo y 0,57 en el reducido) al incluir el fondo de marketing en ROYVENFM hemos podido realizar la regresión sobre 44 centrales (R^2 de 0,61 y ningún modelo reducido mejora la R^2 ajustada).

ROYVEN	Hip.	Modelo Completo			Modelo Reducido		
		Beta	T	Sig. T	Beta	T	Sig. T
AFRANQ	-/+	-0,112	-2,601	0,0149	-0,108	-2,617	0,014
SERAPROV	-	-1,664	-2,526	0,0177	-1,582	-2,188	0,018
LOGRIESG	+	1,810	3,597	0,0013	1,92	3,978	0,0004
CANON	-	0,544	2,763	0,0102	0,65	4,093	0,0003
TOTAL	-/+	0,018	1,012	0,3207			
SERVIC2	+	-0,008	-0,4	0,6924			
Constante		5,633	6,852	0	4,355446	3,645	0,0007
N			34			34	
R^2			0,587			0,57	
R^2 ajustada			0,495			0,51	
F			6,4			9,62	
Signif. F			0,0003			0	
DW			1,74			1,71	

Tabla 17

En estas regresiones una de las variables tiene un comportamiento absolutamente contrario al esperado. En el modelo planteado CANON debería influir negativamente en ROYVEN y ROYVENFM, sin embargo en ambas ecuaciones el coeficiente obtenido para esta variable es significativo pero con valor positivo. Es decir que las marcas que más canon piden son también las que más *royalties* solicitan. Pueden existir dos explicaciones

ante esta aparente paradoja. La primera sería que las variables que hemos incluido como estimadoras del valor de la franquicia otorgada por el franquiciador, es decir TOTAL como estimador del fondo de comercio y SERVIC2 como forma de cuantificar los servicios prestados, no han podido recoger todo este valor que sí se encuentra en cambio incluido en CANON. La segunda explicación sería que algunos franquiciadores exigen muchas más rentas que otros ante el mismo valor de la franquicia, por lo que existirían franquicias mucho más interesantes que otras desde el punto de vista del futuro franquiciado. En un mercado establecido desecharíamos la presencia de un fallo de mercado tan notorio pero dada la juventud actual de la franquicia en España y que el mercado no es ni mucho menos transparente es posible que algunos franquiciadores estén "fuera" de precio, aunque no creemos que esta sea la tónica dominante por lo que seguramente las variables utilizadas no han recogido en su totalidad las diferencias de valor entre las diferentes franquicias.

La interpretación de los coeficientes asociados a las variables indicadoras del valor de la marca, AFRANQ y TOTAL, no es tan clara en este caso como para el canon de entrada. TOTAL tiene en ambos modelos (ROYVEN y ROYVENFM) una relación positiva que iría en la línea de la hipótesis 2.1 (y hasta de la 2.4) refutando la hipótesis 2.3, pero este coeficiente no es significativo estadísticamente (sólo en ROYVENFM pero al 88%), aunque la correlación lineal sí es bastante clara (0,34 con $p < 98\%$). Por otro lado, el coeficiente de AFRANQ es negativo y significativo en todas las regresiones por lo recordando que este coeficiente era positivo en el caso de la regresión sobre CANON consideramos que la hipótesis que mejor explica este comportamiento es la 2.3 de señalización de la calidad, por la que los franquiciadores prefieren tener en principio un menor canon de entrada y un mayor *royalty* ya que de este forma consiguen más franquiciados. La hipótesis 2.3 está también verificada por LOGRIESG, ya que resulta significativa y con valor positivo (negativo en CANON). En cambio la variable TOTAL sería más una *proxy* del valor del negocio franquiciado por eso tiene valor positivo en todas las regresiones.

SERAPROV tal y como esperábamos tiene una marcada influencia negativa en el *royalty* solicitado, ya que el franquiciador extrae un *royalty* implícito de las compras realizadas. En cambio SERVIC2 no es significativa en el modelo sobre ROYVEN y hasta tiene sentido contrario su coeficiente. Si bien seguramente esta anomalía del resultado y la no significatividad son debida a la cortedad de la muestra recordamos que la variable SERVIC2 tiene la limitación de no cuantificar la importancia de los distintos tipos de servicios prestados. SERVIC2 sí es significativo en el estudio sobre ROYVENFM y además tiene el sentido esperado.

ROYVENFM	Hip.	Modelo Completo		
		Beta	T	Sig T
AFRANQ	-/+	-0,1	-1,882	0,0677
SERAPROV	-	-1,225	-1,546	0,1306
LOGRIESG	+	1,391	2,395	0,0218
CANON	-	0,99	4,029	0,0003
SERVIC2	+	0,049	2,134	0,0395
TOTAL	-/+	0,035	1,564	0,1263
Constante		3,001	3,198	0,0028
N		44		
R ²		0,61		
R ² ajustada		0,547		
F		9,68		
Signif. F		0		
DW		1,76		

Tabla 18

Los modelos realizados sobre CANON y ROYVEN/ROYVENFM han validado nuestras hipótesis de eficiencia en la cuantía de la contraprestación solicitada (ya que se puede explicar como una función del valor de la franquicia) como sobre todo la suposición más arriesgada de que los franquiciadores utilizan la estructura de las contraprestaciones como una forma de señalar su calidad. En este sentido nos gustaría añadir que los datos recogidos mediante estas encuestas confirman la suposición de

Mathewson y Winter (1994) de que los franquiciadores ofrecen más garantías al principio de su existencia como cadena ya que existe una correlación lineal negativa entre la exclusividad de zona y el número total de unidades de la cadena ($-0,1316$ con $p < 91\%$).

3.4.3 DIVERSIDAD DE MOTIVACIONES: LA FRANQUICIA COMO UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN PLURAL.

La muestra a estudiar en este contraste se ha reducido a 149 cadenas de franquicia, ya que para poder realizar este análisis *cluster* sólo son válidos aquellos cuestionarios donde las centrales franquiciadoras han clasificado jerárquicamente las seis motivaciones que se les presentaban. Tal y como explicamos al tratar las cuestiones metodológicas (3.3.2.2) en primer lugar hemos realizado un análisis *cluster* mediante un algoritmo jerárquico de "unión dentro-de-los grupos" para poder determinar el número de *clusters* gracias al coeficiente de aglomeración o mediante el estudio del dendograma. Sin embargo de los dos métodos propuestos el primero no nos ha sido de utilidad ya que el primer salto en los valores del coeficiente de aglomeración se encuentra en el paso 37 debido a que hay 37 pares de clasificaciones de las motivaciones idénticas. En el dendograma en cambio se observaban tres *clusters* diferenciados y sobre estos son los que se ha realizado la clasificación no jerárquica.

	RAZRECU	RAZCONO	RAZAGE	RAZPROC	RAZCREC	RAZRIESG	N
<i>Cluster 1</i> (Crecimiento Rápido)	2,29	4,02	3,67	4,58	2,05	4,38	34
<i>Cluster 2</i> (Problemas de Agencia)	5,60	4,16	1,93	2,53	2,98	3,67	73
<i>Cluster 3</i> (Menor Riesgo)	2,90	3,21	4,69	2,71	4,90	2,54	42
Valor F Probabilidad	167,67 0	4,77 0,01	54,85 0	31,01 0	64,26 0	14,99 0	

Tabla 19

La estabilidad y especificidad de los tres *clusters* obtenidos mediante el algoritmo iterativo es verdaderamente remarcable, ya que tras sólo 8 iteraciones el cambio en los centros de los *clusters* era cero. Este primer hecho ya confirma nuestra suposición de que existen distintas motivaciones para franquiciar claramente diferenciadas entre sí. En este sentido un análisis de la varianza de las seis razones para franquiciar respecto a estos tres *cluster* construidos es significativo al 99% en todos los casos (tabla 19). Por lo que parece adecuada la conclusión inferida del dendograma de sólo extraer tres *clusters*. Además los tres *clusters* detectados tienen una gran consistencia interna, ya que hemos obtenido resultados similares estudiando dos mitades de la muestra o realizando un análisis de tipo jerárquico con el algoritmo dentro de los grupos ⁹⁸.

El siguiente paso es comprobar si estas tres diferentes motivaciones detectadas son congruentes con la teorías que existen sobre la franquicia. En base a su principal característica definidora entendida como el valor de sus centroides (tabla 19) hemos denominado a estas tres conjuntos de motivaciones como: crecimiento rápido, problemas de agencia o menor riesgo. Los dos primeros grupos extraídos prueban nuestra suposiciones inferidas del análisis teórico, ya que las motivaciones del grupo denominado crecimiento rápido son las que esperábamos del grupo que denominábamos escasez de recursos en nuestra hipótesis. Pasemos a estudiar detalladamente cada uno de los *clusters*.

⁹⁸ En esta tabla mostramos esta consistencia comparando los diferentes resultados. En el estudio de ambas mitades hemos agrupado los *clusters* según las similitudes de los valores de los centroides respecto a los obtenidos en la muestra completa y en el *cluster* jerárquico mostramos el porcentaje de clasificaciones que coinciden en la agrupación entre ambos métodos.

Muestra completa		1ª Mitad		2ª Mitad		Total Mitades	Cluster Jerárquico	
Grupo	N	Grupo	N	Grupo	N	N	N	Coincidencias
1 (Crec. Rápido)	34	3	23	3	16	38	25	96,00%
2 (Costes de Ag.)	73	2	30	1	36	66	81	87,65%
3 (Menor Riesgo)	42	1	22	2	22	43	43	83,70%

Grupo 1: Crecimiento Rápido

Este grupo comprende a 34 cadenas de franquicia, que son un 22,9% de la muestra válida en este contraste. Estas empresas están especialmente interesadas en crecer rápidamente y creen que esta estrategia de crecimiento es favorecida por el uso de acuerdos de franquicia. La media de RAZCREC es 2,05 y recuerdo que estos datos son una clasificación jerárquica donde 1 es la razón más importante y 6 por tanto la menos importante. Estas cadenas encuentran ante todo interesante el uso de los acuerdos de franquicia como forma de financiación del crecimiento, ya que han optado por franquiciar ante la carencia de fondos propios para desarrollar una cadena de establecimientos (RAZRECUR =2,29).

Por otro lado para estas centrales de franquicia los conocimientos de los mercados locales no son especialmente importantes (RAZCONO=4,02), seguramente ellos creen tener un conocimiento claro del cliente objetivo porque el negocio de estas empresas está muy relacionado con la venta directa al público y no les interesa centrarse en otras actividades (RAZPROC=4,58). Estas empresas no consideran que las franquicias reduzcan el riesgo (RAZRIESG=4,38), ni tampoco que un franquiciado sea más eficiente que un empleado propio (RAZAGE= 3,69).

Grupo 2: Problemas de agencia

Las 73 centrales franquiciadoras englobadas bajo este grupo (48,9% de la muestra) encuentran que la mayor ventaja de haber escogido esta forma de organización es que de esta forma se reducen costes de agencia porque un franquiciado vela más por los intereses del negocio que el personal propio (RAZAGE=1,93). Además muchas de estas empresas, a diferencia de las clasificadas como de grupo 1, están interesadas en centrarse en otras actividades que creen de mayor valor añadido y que no representan contacto directo con el cliente (RAZPROC=2,53).

Desde luego ven a la franquicia como una forma de facilitar su crecimiento (RAZCREC=2,98) pero no porque le falten recursos financieros (RAZRECU=5,60) o conocimientos específicos sobre el mercado local (RAZCONO=4,16), seguramente es porque creen que es la mejor forma de encontrar gerentes (encargados) suficientemente cualificados reduciendo las asimetrías de información del mercado laboral.

Grupo 3: Menor Riesgo

Las 42 empresas encuadradas bajo este grupo (28,2%) encuentran beneficios diferentes a las anteriores para optar por la franquicia. No están buscando un crecimiento rápido de su cadena (RAZCREC=4,90), ni piensan que un franquiciado aumente de por sí la rentabilidad de sus establecimientos (RAZAGE=4,69). Estas empresas están muy preocupadas por el riesgo de su negocio y entienden que al franquiciar las unidades corren menores riesgos (RAZRIESG= 2,54). Seguramente son cadenas o jóvenes o no muy establecidas que carecen de suficientes recursos para desarrollar una cadena de establecimientos propios (RAZRECU=2,90) y aprecian los conocimientos que pueda tener el franquiciado sobre los mercados locales (RAZCONO=3,21). Además algunas estas empresas pueden ser tan advesas al riesgo de los establecimientos de venta porque no están interesadas en centrarse en el contacto directo con el cliente (RACPROCE=2,71).

En las siguientes páginas vamos intentar validar la clasificación realizada, estudiando si estas diferentes motivaciones conllevan diferentes comportamientos y características. Para ello hemos realizado una serie de análisis de la varianza, podemos adelantar que muchos de ellos han resultado significativos y algunos de ellos hasta con el contraste de Scheffe (que es muy restrictivo en variables con mucha desviación típica como son las analizadas).

En primer lugar analizaremos las características generales de las cadenas de franquicia (tabla 20). Las empresas que encuentran que la franquicia principalmente les

permite minimizar los riesgos son empresas cuyo negocio normalmente no es intensivo en la prestación de servicios (solo un 45% de las cadenas lo consideran así respecto al 72% de las empresas de tipo 2 y el 70% de las del tipo 1). Asimismo estas empresas agrupadas bajo el tercer epígrafe son las más jóvenes de los tres grupos (siendo las más "antiguas" las que han encontrado que la franquicia reduce los costes de agencia, aunque esta diferencia no es significativa estadísticamente) lo que es coherente con su preocupación por el fracaso del negocio. Además son las cadenas más pequeñas, siendo las más grandes las del grupo 2. Esta diferencia de tamaño es estadísticamente significativa cuando la variable estudiada es la facturación total de la cadena (aunque no es significativo el contraste de Scheffe por la gran desviación típica de la muestra).

CARACTERÍSTICAS DE LAS CADENAS	Motivaciones			Media	Desv.Stnd.	F	Prob. F	Scheffe	N
	1 Crecimiento rápido	2 Costes de Agencia	3 Menores Riesgos						
DUMSER	0,706	0,726	0,452	0,644	0,480	4,930	0,008	2>3	149
AFRANQ	6,140	6,980	5,170	6,290	5,930	1,240	0,290		149
TOTAL	28,120	36,660	19,250	30,800	59,700	1,220	0,320		145
FACTURAC	816,927	1.727,039	314,333	108,092	2.645,132	3,170	0,045		113
PROPF	0,689	0,763	0,762	0,746	0,240	1,100	0,334		136
DUMPROP	0,032	0,343	0,132	0,213	0,411	7,820	0,006	2>1,3	136

Tabla 20

Las empresas que han decidido franquiciar por una escasez de recursos para crecer rápidamente son las que mantienen un menor porcentaje de unidades franquiciadas aunque la diferencia no resulta significativa. En cambio es muy ilustrativo (y estadísticamente significativo) que un 34% de las cadenas que encuentran ventajas de agencia franquicien un 100% de sus unidades respecto al 13% del grupo 3 y el 3% del grupo que busca crecer rápidamente. Es decir, las cadenas que no encuentran una ventaja operativa en el uso de franquiciados para gestionar sus establecimientos casi nunca franquician el 100% de las unidades.

Cambiando el ámbito de estudio a nivel de establecimientos (tabla 21), las unidades de las cadenas del grupo 3 cuyo negocio se basa en la mera distribución de productos son las menos onerosas de establecer, mientras que las unidades de las cadenas de tipo 2 son las que requieren una mayor inversión, recordamos que son intensivas en servicios (e.g. restaurantes). Entre las hipótesis planteadas se encuentra que las unidades de las empresa que franquician para reducir costes de agencia deben ser unidades difíciles de controlar. Los resultados obtenidos del análisis de la variable DUMSER han ido en esta línea y ahora podemos constatar como son estos establecimientos del tipo 2 los que más facturan (aunque la diferencia no es significativa). El análisis de FACTLAB es en cambio paradójico, esperábamos que la facturación por empleado fuera más alta en el caso del grupo 2 pero no es así sino que el más alto es grupo 3. La mayor facturación por empleado en este grupo 3 puede estar causada porque las actividades realizadas por este tipo de empresas son de menor margen que las intensivas en servicios (por ello requieren una mayor facturación por empleado). Dado que seguíamos confiando en nuestra suposición de un mayor coste de control en las unidades de tipo 2 y a tenor del resultado de FACTLAB, hemos analizado LAB y hemos podido encontrar que las cadenas del tipo 2 tiene muchos más empleados por establecimientos, y claro está un mayor número de empleados significa mayores costes de control si las unidades fueran propias.

CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIDADES	Motivaciones			Media	Desv.Stnd.	F	Prob. F	Scheffe	N
	1 Crecimiento rápido	2 Costes de Agencia	3 Menores Riesgos						
INVERSIO	10,911	13,050	7,908	11,145	12,570	2,190	0,110		144
FACTMED	37,781	47,552	31,013	39,845	51,780	1,180	0,310		123
FACTLAB	9,848	9,564	12,599	10,630	7,901	1,613	0,203		121
LAB	3,680	6,490	2,690	4,290	3,970	6,670	0,002	2>3	129
RIESGO	1,020	0,994	0,929	0,982	0,510	0,290	0,740		108

Tabla 21

En el análisis del diseño contractual en primer lugar debemos decir que no existen diferencias en la duración de los contratos entre los tres grupos. Si existen diferencias en los servicios comprometidos por el franquiciador. Como era de esperar las empresas de tipo 2 ofrecen más servicios que las de los demás grupos y en cambio las centrales del grupo 1, que son las empresas con menos recursos financieros, son las que menos aprovisionan de producto propio.

CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO	Motivaciones			Media	Desv.Stnd	F	Prob. F	Scheffe	N
	1 Crecimiento Rápido	2 Costes de Agencia	3 Menores Riesgos						
DURACION	6,06	5,49	5,44	5,58	2,82	0,575	0,56		137
SERVIC	4,580	4,930	4,210	4,650	1,710	2,410	0,090		149
SERAPROV	0,640	0,770	0,790	0,750	0,420	2,390	0,090		149
CANON	2,652	1,715	1,363	1,819	1,626	4,460	0,014	1>3	97
PROPROYV	0,2059	0,397	0,2619	0,3154	0,4663	2,38	0,095		149
PROPROYF	0,206	0,123	0,024	0,114	0,319	3,213	0,043	1>3	149
ROYVEN	5,210	4,210	5,450	4,600	2,400	1,250	0,290		47
ROYVENFM	5,400	4,900	5,020	5,040	3,000	0,130	0,870		60

Tabla 22

El punto más interesante de este análisis de las características de los contratos es el estudio de las contraprestaciones solicitadas por los franquiciador. Tal y como suponíamos el grupo de escasez de recursos (grupo 1) solicita más canon de entrada que el resto de los grupos, además cuando hace uso de *royalties* estos son en en gran medida de *royalties* fijos (con el posible oportunismo que esto conlleva), pero contrariamente a lo esperado también solicita mas *royalty* (tanto como ROYVEN como ROYVENFM). Sin sopesar variables de control parece que estas centrales de franquicia intentan extraer más rentas al franquiciado que los otros grupos debido a que a lo mejor no tiene visión de largo plazo y piensan recomprar unidades, o no se preocupan de la rentabilidad del franquiciado. Incluyendo variables de control, es decir incluyendo la

pertenencia al grupo 1 como una *dummy* en las regresiones hechas para demostrar la hipótesis 2 (tabla 23), se constata como estas empresas solicitan más canon pero en cambio menos *royalty* (como propugnaba la hipótesis 2.4 que no se corroboraba para el caso general). Estas empresas de tipo 1 solicitan como canon de entrada casi 1 millón de pesetas más que otras, pero en su descarga hay que decir que el *royalty* exigido es menor (1%) aunque en este caso no es significativo el coeficiente.⁹⁹

En este análisis de las contraprestaciones también es interesante comentar como el grupo 3 no hace casi uso de *royalties*¹⁰⁰ ya que piden *royalties* explícitamente un 28% (respecto a un 42% y 50% del tipo 1 y 2 respectivamente). Esto será debido cobran *royalties* implícitos en el aprovisionamiento de los franquiciados.

CANON	Modelo con escasez de recursos			ROYVEN	Modelo con escasez de recursos		
	B	T	Sig T		B	T	Sig T
SERAPROV	-0,598	-1,822	0,072	SERAPROV	-1,8133	-2,788	0,0094
SERVIC2	0,0180	1,891	0,062	AFRANQ	-0,1106	-2,701	0,0116
FACTMED	0,024	4,614	0,0000	CANON	0,075	4,329	0,0002
DURAC2	0,0076	3,615	0,0005	LOGRIESG	1,9621	4,109	0,0003
AFRANQ	0,0543	2,198	0,0307	DUMRECU	-1,0883	-1,328	0,1948
DUMRECU	0,9322	2,984	0,003				
Constante	0,0339	0,088	0,9304	Constante	5,536	8,395	0
N	90			N	34		
R ²	0,48			R ²	0,595		
R ² ajustada	0,442			R ² ajustada	0,523		
F	12,78			F	8,25		
Signif. F	0,00			Signif. F	0,00		
DW	2,14			DW	2,14		

Tabla 23

⁹⁹ DUMRECU es una *dummy* con valor 1 cuando esta cadena ha sido clasificada como de grupo 1 (rápido crecimiento con escasez de recursos). No incluimos el análisis de ROYVENFM porque QRECU no es nada significativo (Sig T=0.4) aunque su coeficiente es negativo.

¹⁰⁰ las empresas que solicitan *royalties* son PROPROYV+PROPROYF

Por último vamos a analizar si las diferentes motivaciones conllevan diferentes formas de desarrollar a la cadena de franquicias (tabla 24). En primer lugar nos encontramos con que las cadenas que más han crecido no han sido las de tipo 1 (crecimiento rápido) sino las de tipo 2, aunque la diferencia no es significativa estadísticamente. Seguramente esta diferencia en el crecimiento es debida al efecto "multiplicador de la franquicia" que hemos presentado en esta Tesis: las cadenas con mayor número de unidades son también las que más van a crecer porque el número de unidades es un indicador creíble de calidad para los futuros franquiciados, que además puede aumentar el valor de la marca o hasta del servicio prestado al cliente final en los casos que se presenten externalidades de red.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO	Motivaciones			Media	Desv.Stnd	F	Prob. F	Scheffe	N
	1 Crecimiento rápido	2 Costes de Agencia	3 Menores Riesgos						
CREC	5,690	8,507	4,550	6,790	14,300	1,080	0,341		145
REGIONES	5,640	6,790	6,330	6,400	4,270	0,840	0,430		149
PROPREG	0,461	0,549	0,755	0,587	0,318	9,370	0,000	3>1,2	
PETIC	34,580	62,610	39,890	49,840	61,320	2,900	0,050		133
PROPPET	14,970	6,540	5,380	7,990	11,860	5,500	0,005	1>3,2	122
PROPINT	0,250	0,340	0,160	0,270	0,440	1,820	0,160		134

Tabla 24

No hay diferencias entre los grupos de cadenas respecto al número de regiones en las que están operando, en cambio si existe una diferencia y muy marcada en PROPREG que es tremendamente reveladora de las conductas ante la franquicia. Las empresas que franquician por que así reducen el riesgo (grupo 3) son las que tienen un mayor porcentaje de unidades fuera de la comunidad autónoma donde esta situada su central. Por tanto estas compañías han franquiciado como forma de reducir la incertidumbre ante una diversificación a nuevos mercados.

Respecto al número de peticiones retomamos el concepto del "multiplicador de la franquicia" ya que las más grandes (tipo 2) reciben más peticiones, aunque el grupo 1 recibe menos peticiones por unidad que el grupo 2 y 3 lo que puede ser debido a que sus ofertas de franquicia son menos interesantes (excesivas contraprestaciones, pocos servicios...). En el estudio del porcentaje de peticiones aceptadas se vuelve a comprobar la calidad de la información extraída por el análisis *cluster* de las motivaciones, ya que se han encontrado una diferencia significativa (Scheffe) muy demostrativa: el grupo de empresas que desean un mayor crecimiento y tiene una escasez de recursos para crecer de forma interna son menos exigentes en la selección de los franquiciados. Esta práctica seguramente redundará a largo plazo en una menor calidad de la cadena de franquicias (si deciden mantener este formato de organización). En cambio no hemos encontrado diferencias significativas en la tendencia a internacionalizarse entre los tres grupos. En el grupo 2 se presenta un mayor porcentaje de cadenas que ya se han internacionalizado y en el grupo 3 otro ligeramente menor, pero es que también son, respectivamente, las cadenas más grandes con más experiencia y las más pequeñas y jóvenes. Tal y como analizó Eroglu (1992) éste es un factor clave a la hora de internacionalizarse a través de franquicias, elemento que ya ha sido confirmado en el caso español por Múgica y Yagüe (1996).

Los resultados de este estudio corroboran indiscutiblemente que la franquicia es una forma de organización plural que se puede adaptar a motivaciones muy diferentes. A modo de conclusión de este estudio de las motivaciones para franquiciar y las consecuencias en los comportamientos de las cadenas de franquicia vamos a resumir las principales características para cada uno de los tres grupos detectados.

Grupo 1 (Crecimiento Rápido)

Aquellas cadenas de franquicia que han elegido este formato de organización porque ven en él la mejor forma de crecer rápidamente y superar una escasez de recursos financieros son a priori la opción menos interesante para un franquiciado. Estas centrales de franquicia solicitan un mayor canon de entrada y es posible que hasta un mayor royalty, además hacen un mayor uso de los royalties fijos. Seleccionan con mucha menos intensidad a los futuros franquiciados lo que puede redundar en una menor calidad de los mismos. Realmente es

bastante verosímil que este tipo de empresas hayan optado por el formato de franquicias de una manera transitoria y exceptuando que encuentren beneficios en que los franquiciados gestionen sus establecimientos (menores costes de agencia), en este caso si se cumplirá el ciclo de vida.

Grupo 2 (Costes de Agencia)

El grupo más numeroso de empresas es el de aquellas centrales de franquicias que creen que reducen costes de agencia al adoptar este formato de organización¹⁰¹. Estas son las cadenas con más unidades y con más experiencia franquiciando. Normalmente los establecimientos son difíciles de controlar caso de ser unidades propios, ya que son negocios intensivos en la prestación de servicios y algunos necesitan muchos empleados. Muchas de estas centrales han optado por especializarse y utilizan la franquicia como una forma de externalizar toda su fuerza de ventas. El desarrollo futuro de estas empresas pasa bien por franquiciar casi el 100% de sus unidades o bien evolucionar hacia la "forma plural" de organización presentada por Bradach (1997), que siguiendo la terminología utilizada en esta Tesis sería convertir la cadena de franquicias en una red estratégica (establecimientos franquiciados intensivos en multifranquicia) y un clan (tiendas propias con carrera profesional).¹⁰²

Grupo 3 (Menores Riesgos)

El tercer grupo determinado en este estudio son las centrales de franquicia que han elegido este formato para reducir los riesgos y superar una escasez de conocimientos en nuevos emplazamientos. Hemos puesto de manifiesto como estas empresas son normalmente de distribución, jóvenes y están llevando un intenso proceso de diversificación en nuevos mercados y por tanto con una gran incertidumbre. Consideramos que en el medio plazo cuando estas centrales hayan frenado su proceso de expansión podrán evolucionar hacia comportamientos de tipo 2 o en cambio aumentar el porcentaje de unidades propias.

¹⁰¹ Este hecho es plenamente coherente con la alta significatividad que han tenido las cuestiones de agencia en las regresiones realizadas para demostrar la hipótesis 1.

¹⁰² Además seguramente este tipo de empresas son las que tiene más probabilidades de sobrevivir en el largo plazo ya que sus características son muy similares a las que Shane(1998) ha detectado como factores que incrementan la posibilidad de éxito.

CONCLUSIONES

En estos últimos años las cadenas de franquicia están adquiriendo una gran importancia en todo el mundo como forma de organización para la distribución de cualquier tipo de productos y/o servicios. Aunque en España las cadenas de franquicia se han generalizado hace poco tiempo, ésta es ya una forma de organización ampliamente difundida. Con los datos obtenidos para este estudio hemos estimado que las cadenas de franquicia engloban en nuestro país a unos 20.750 establecimientos, siendo la facturación total del entorno de 618.000 millones, empleando aproximadamente a 62.500 trabajadores. Además las cadenas de franquicia son una forma de organización en alza, estimamos que si continúan la misma evolución en el año 2000 habrá unos 35.000 establecimientos bajo este formato de cadena de franquicias (un 75% de los mismos serán establecimientos franquiciados).¹⁰³

En este trabajo hemos intentado resumir cuales son las principales características de esta forma de organización. En particular se ha intentado demostrar que dada la versatilidad de sus atributos se debe considerar a las cadenas de franquicia como una forma organizativa plural. Esta pluralidad se concreta en que las diferentes cadenas adaptan su naturaleza con arreglo a los diversos entornos y negocios realizados, y hasta poseen características diferentes según las distintas motivaciones que en esa empresa originaron la decisión de franquiciar.

Esta capacidad de adaptación de las cadenas de franquicia es posible en gran parte gracias a la riqueza de los posibles diseños contractuales de un acuerdo de franquicia. Las únicas características básicas de un acuerdo de franquicia son la transmisión de una marca y un método operativo probado(*sic*) por parte del franquiciador a un franquiciado, que ha sido seleccionado previamente, para que este último desarrolle su propia actividad aunque bajo el control del franquiciador. Muchas veces la contraprestación económica se divide en un canon de entrada y un royalty (sobre ventas, beneficios o compras) pero ésta estructura de pagos no es un elemento determinante.

¹⁰³ Sin embargo esperamos que el número de centrales se mantenga constante en torno a las 600 enseñas diferentes, hasta es posible que el número de enseñas sea aún menor si finalmente se introduce el Registro de franquicias obligatorio que propugna la Ley del Comercio, ya que muchas de las cadenas de franquicias existentes en España son muy pequeñas y no disponen de un formato de negocio probado.

Sobre estas simples características se construye un intrincado entramado de garantías bilaterales que normalmente lleva aparejado una serie de restricciones verticales, si bien esto no significa que la franquicia sea una práctica anticompetitiva. Como se infiere del estudio de la Literatura expuesto en los dos primeros capítulos de este trabajo las restricciones verticales (exclusividad territorial, de producto, royalties, aportaciones para un fondo de marketing, "recomendación" de los precios de venta al público...) son en la mayoría de los casos limitaciones necesarias para incentivar el buen cumplimiento de los contratos, evitar conductas oportunistas de cualquiera de los dos contratantes o asignar eficientemente los riesgos del negocio.

La principal virtud de los acuerdos de franquicia es el uso extensivo de garantías de autocumplimiento, principalmente mediante el uso de activos específicos como *hostages* (Williamson 1985). Los franquiciados antes de decidirse por un cumplimiento oportunista de las cláusulas contractuales, ofreciendo un mal servicio actuando como *free riders* del buen hacer de otros establecimientos (*free riding* horizontal) y/o del nombre de la marca (*free riding* vertical), deben sopesar el riesgo de perder las cuasirentas anexas a estos activos específicos (inversiones realizadas y canon de entrada). Este sistema de *hostages* no es en exceso costoso en términos de costes de transacción debido a que el franquiciado no pide garantías específicas ante el posible oportunismo del franquiciador. Esta aparentemente temeraria actitud de los franquiciados es posible porque en la mayoría de los casos el uso de los *hostages* es meramente intimidatorio y el compromiso del franquiciador de no actuar de manera oportunista es creíble debido a la llamada reputación dinámica: si el franquiciador, que también deposita un activo específico en manos del franquiciado como es su marca, actuara de forma oportunista tendría que dejar de franquiciar sus unidades porque el sistema sería muy costoso debido a las garantías que exigirían los franquiciados.

El uso estratégico de los activos específicos y el hecho de que con el objetivo de alinear los intereses del agente (franquiciado) con los del principal (franquiciador) ambos están retribuidos mediante derechos sobre el residual son los que confieren a los acuerdos de franquicia su naturaleza de híbridos entre el mercado y la jerarquía.

Realmente si los acuerdos de franquicia no se ven como una diada sino como la red en su conjunto, sus características son parejas a las de las redes estratégicas propuestas por Gulaty (1998), Dyer (1997) o Jarillo (1988), ya que como hemos visto en las cadenas de franquicia se hace uso de garantías de autocumplimiento, existen economías de escala y alcance a nivel de la red de establecimientos (como puede ser la publicidad, el desarrollo de nuevos métodos operativos o las compras centralizadas), se comparte información entre los miembros de la cadena y se facilitan las inversiones en activos co-especializados (como la formación del franquiciado) que pueden representar recursos específicos y consecuentemente ventajas competitivas.

Sin embargo el concepto de red estratégica no permite recoger en su totalidad al formato de organización de una cadena de franquicia. Si son una red estratégica las cadenas que franquician todas sus unidades de venta al público (donde el franquiciador externaliza la distribución de sus productos y/o servicios centrándose en otras actividades, que en muchos casos se resumen en el mero control de la cadena), en cambio en la mayor parte de los casos las cadenas de franquicia tienen simultáneamente establecimientos propios y franquiciados (77% de la muestra aleatoria estudiada).

Esta dualidad en algunos casos es una estrategia transitoria y en otros un diseño organizativo permanente. Las cadenas de establecimientos pueden utilizar los acuerdos de franquicia de forma transitoria para facilitar el crecimiento superando una escasez de recursos circunstancial, pero normalmente las cadenas de franquicia duales son una forma de organización permanente donde se comparten al mismo tiempo y en mayor o menor medida en cada caso, las características de la jerarquía, el clan y la red estratégica.

La noción de que las cadenas de franquicia son una forma organizativa plural nace de la coexistencia de todas estas formas de organización antedichas (cadena de franquicia pura, dual transitoria y las variedades de dual permanente) aunque si solamente existieran diversos formatos de cadenas de franquicia tendríamos que hablar no de la pluralidad sino de la heterogeneidad de las cadenas de franquicia como forma de organización. Consideramos que las cadenas de franquicia son una forma organizativa plural porque las

cadenas adaptan su naturaleza a las distintas contingencias. Por ello en este trabajo hemos analizado tres puntos que caracterizan una cadena de franquicias:

- La proporción de establecimientos franquiciados.
- La cuantía y estructura de las contraprestaciones.
- Las motivaciones que les han llevado a franquiciar.

Resumiendo el análisis realizado sobre la proporción de establecimientos franquiciados debemos decir que la bondad del ajuste del modelo planteado y sobre todo la significatividad de las variables exógenas propuestas confirman que el porcentaje de unidades franquiciadas no es fruto del mero azar sino que es una variable de diseño organizativo que se ajusta al entorno y las características de cada cadena. La adopción de acuerdos de franquicia es por tanto una decisión estratégica de las empresas adoptada con el objetivo de aumentar la eficiencia de la cadena minimizando los costes de agencia y favoreciendo el crecimiento.

Respecto a los costes de agencia se ha podido demostrar que la adopción de acuerdos de franquicia está favorecida por la necesidad de incentivar al agente para que realice su trabajo con la máxima diligencia en los casos donde su esfuerzo tiene una especial contribución a los resultados, bien por que sean importantes los servicios prestados en el establecimiento o porque sea mucha la facturación por empleado. Sobre todo se ha constatado que la franquicia permite reducir los costes de control en relación a lo que ascenderían caso de ser el franquiciador el propietario de ese establecimiento. Esta hipótesis ha sido corroborada por el hecho de que el porcentaje de unidades franquiciadas es mayor cuando la central se encuentra distanciada del establecimiento, tanto por que la central sea extranjera como por que la sede se encuentre situada en otra región. El enfoque de costes de agencia también ha permitido demostrar que es mayor el porcentaje de establecimientos franquiciado cuando dado el tipo de negocio es difícil controlar la calidad del esfuerzo desarrollado por el agente o cuando la variabilidad de la demanda no permite distinguir si el agente esta "remoloneando" en sus deberes o ha habido una mala coyuntura.

Sin embargo la teoría de agencia no basta para explicar el porcentaje de unidades franquiciadas. Las cadenas de franquicia ajustan la forma de su organización a las diferentes contingencias y utilizan este tipo de acuerdos para reducir la escasez de recursos críticos en una estrategia de crecimiento, esta hipótesis se apoya en que hemos encontrado una fuerte relación entre el crecimiento de establecimientos y el porcentaje franquiciado. Los recursos más exigüos para las cadenas de franquicia deben ser los nuevos gerentes y los conocimientos acerca de los mercados locales, porque no hemos encontrado que la escasez de recursos financieros sea una teoría especialmente explicativa del porcentaje de establecimientos franquiciados. Realmente esto coincide con las hipótesis planteadas ya que si la teoría de escasez de recursos hubiera explicado el porqué de las cadenas de franquicia estas serían una forma de organización transitoria, y esperábamos (como han confirmado los datos) que en la mayoría de los casos esto no fuera así.

Por tanto podemos afirmar que el análisis del porcentaje de establecimientos franquiciados confirma que las cadenas de franquicia constituyen una forma de organización plural que ajusta su configuración a las características de su entorno y negocio.

En el caso del estudio de las contraprestaciones solicitadas por las cadenas de franquicia en España intentábamos comprobar si estos pagos se ajustan al valor de la franquicia y si los franquiciadores utilizan la estructura de los pagos de una forma estratégica

El modelo planteado tiene también en este caso un alto poder explicativo. Las contraprestaciones solicitadas son, como esperábamos, mayores cuanto más servicios ofrece esa central y cuanto mayor es el fondo de comercio de esa enseña. El aprovisionamiento de producto propio tiene sobre las contraprestaciones solicitadas el impacto negativo supuesto, se pedirá un menor royalty cuando el franquiciador aprovisione de producto propio ya que normalmente en ese aprovisionamiento se está cobrando un royalty implícito, y menor canon porque el franquiciador en esos casos está

interesado en maximizar sus puntos de venta por lo que no establecerá barreras de entrada a los posibles distribuidores.

En el caso del importe del canon de entrada hemos encontrado la relación positiva propuesta ente este importe y dos variables de control como serían la duración del contrato y la facturación media esperada. Es claro que una mayor facturación conlleva un mayor valor del contrato de franquicia, por otro lado una mayor duración aumenta este valor debido a que conlleva una mayor seguridad de la relación, además en la renegociación el franquiciador pudiera pedir nuevas aportaciones económicas con lo que una mayor duración del contrato tendría un valor explícito igual a la menor amortización anual necesaria para capitalizarse ante la nueva contribución

Una de las hipótesis más atrevidas de esta investigación sobre la adaptabilidad de las características de las cadenas de franquicia (y por ende de la coherencia de los comportamientos de las cadenas de franquicia en España) era comprobar si las cadenas de franquicia adaptaban las contraprestaciones solicitadas siguiendo el modelo de Galliani y Lutz (1992) de señalización de la calidad. Los resultados del estudio nos permiten corroborar que esto es así y por tanto cuando existe una mayor incertidumbre sobre el resultado de los negocios (especialmente cuando el futuro franquiciado no dispone de información acerca de la calidad del negocio por ser una cadena joven) los franquiciadores solicitan un canon menor extrayendo más rentas vía royalties.

Sin embargo el mejor indicador de que la cadena de franquicias es una forma de organización plural ha sido el estudio de la coherencia entre las motivaciones para franquiciar y las características de las cadenas de franquicia (hipótesis 3). Mediante un análisis *cluster* hemos detectado tres tipos de motivaciones diferenciadas que han conllevado características y comportamientos igualmente diferenciados. Entre las motivaciones individualizadas hemos encontrado los dos que como mínimo esperábamos *a priori*: franquiciar para minimizar los costes de agencia y franquiciar para superar una escasez de recursos financieros en una estrategia de crecimiento rápido. Además hemos encontrado que otra razón recurrente para franquiciar es intentar minimizar riesgos.

Los comportamientos detectados al cotejar estos *clusters* con otras variables han sido coherentes con las hipótesis planteadas. Las empresas que franquician con el único objetivo de crecer rápidamente y superar una escasez de recursos financieros son en principio la opción menos interesante para un franquiciado, ya que solicitan un mayor canon de entrada (no estando claro si solicitan o no un mayor royalty). Además seleccionan con mucha menos intensidad a los futuros franquiciados lo que puede redundar en una menor calidad de los mismos. Realmente es bastante verosímil que este tipo de empresas hayan optado por el formato de franquicias de una manera transitoria, aunque algunas de ellas pueden decidir mantener este formato en el largo plazo porque encuentren progresivamente las ventajas de mantener una estructura dual.

Por otro lado en las cadenas que creen que reducen costes de agencia al franquiciar son el grupo más numeroso (48,9% de la muestra). Estas cadenas son las que disponen de más unidades y con más experiencia franquiciando. Este hecho es seguramente debido a que se cumple el ciclo de vida propuesto por Lillis, Narayana y Gilman (1976) en el que las empresas usan la franquicia originalmente como un método que facilita el crecimiento pero posteriormente son conscientes de sus ventajas como medio de reducir los costes de control. Los establecimientos de este tipo de cadenas son difíciles de controlar caso de ser unidades propios, ya que son negocios intensivos en la prestación de servicios y algunos necesitan muchos empleados. Muchas de estas centrales han optado por especializarse y utilizan la franquicia como una forma de externalizar toda su fuerza de ventas. Creemos que muchas de las cadenas que con estas motivaciones no opten por franquiciar el 100% de sus unidades irán desarrollando métodos de control avanzados en la línea de los propuestos en la "forma plural" de Bradach (1997). Lo que en el marco de análisis propuesto en esta Tesis para analizar las cadenas de franquicia como organización plural significaría abandonar progresivamente la jerarquía para centrarse en ser simultáneamente clan y red estratégica.

Las centrales de franquicia que han elegido franquiciar para reducir los riesgos y superar una escasez de conocimientos en nuevos emplazamientos son las más jóvenes de la muestra y están llevando un intenso proceso de diversificación en nuevos mercados y

por tanto con una gran incertidumbre. No necesitan grandes esfuerzos de los franquiciados en la prestación de servicios porque son empresas de distribución. La evolución futura de los comportamientos de este tipo de empresas es incierta, la minimización de riesgos no es una ventaja a largo plazo de la franquicia respecto a otra forma de organización ya que cuando se supera la incertidumbre inicial se han de sopesar los costes de la ineficiente concentración de riesgos en los franquiciados. Por tanto es posible que en el medio y largo plazo algunas de estas cadenas quieran aumentar el porcentaje de unidades propias, aunque otras pueden encontrar las ventajas de mantener la estructura dual (menores costes de agencia, gestión de la innovación...).

Por todo lo anteriormente expuesto en esta Tesis Doctoral podemos concluir que las cadenas de franquicia sí son una forma de organización plural. Las cadenas de franquicia en el caso español, ajustan sus características a diversas contingencias, tanto del entorno como de factores propios de cada organización, y este ajuste es congruente con los presupuestos teóricos.

Es realmente sencillo proponer extensiones futuras a este trabajo de investigación porque las cadenas de franquicia son una forma de organización tremendamente interesante para su estudio y que plantea una gran cantidad de incógnitas. Una de las líneas de investigación más sugestivas y que sólo se ha tratado de modo colateral en este trabajo es, tal y como ha propuesto Martín (1996), profundizar en el estudio del mercado de oportunidades de franquicia. En este sentido algunas veces al conjunto de las cadenas de franquicia se le llega a denominar como un sector, calificación en principio inadecuada ya que estas empresas realizan actividades que no guardan ningún tipo de relación (desde academias de idiomas a tiendas de muebles incluyendo restaurantes, distribución de calzado, de productos de parafarmacia...), pero que adquiere una cierta racionalidad al considerar la existencia del mercado de oportunidades de franquicia.

Las cadenas de franquicia, de igual modo al que las entidades financieras compiten por los activos y los pasivos, no sólo compiten por el cliente final (en sus industrias específicas) sino también por la obtención de nuevos franquiciados, debido a

que muchas veces estos últimos no tiene una idea preconcebida sobre el tipo de negocio que quieren gestionar y buscan el mejor producto de inversión para su capital y capacidad de trabajo.¹⁰⁴ A modo de ejemplo considérese que la mayoría de las tintorerías son establecimientos franquiciados aunque no existe una ventaja clara de constituir una red en ese negocio. Sin embargo el desarrollo de cadenas de tintorería ha sido impulsado porque los conocimientos necesarios, la maquinaria y los materiales se pueden transmitir dentro del *package* de una franquicia y por ello cualquier persona sin una experiencia anterior en ese ramo puede franquiciar un establecimiento de tintorería.

Existen otras muchas líneas de investigación que no se encuentran agotadas, (especialmente si nos centramos en las cadenas de franquicia en España) como sería el estudio de la multifranquicia, estudiar la rentabilidad de los acuerdos de franquicia para el franquiciador y para el franquiciado (aunque para ello habría que superar el sesgo del "*strategic misrepresentation risk*") o delimitar que negocios son más adecuados para ser desarrollados como una cadena de franquicia (comparando los costes de agencia del personal propio y de los distribuidores independientes con los de los franquiciados). También se puede profundizar en determinados argumentos de los presentados en esta Tesis, por ejemplo se podría relacionar teoría de escasez de recursos con el apalancamiento financiero de las centrales.

En definitiva este trabajo espera haber contribuido a clarificar algunos puntos acerca de las implicaciones de las cadenas de franquicia como una forma de organización, con el ánimo de que esto permita desarrollar en mayor medida una cuestión como la de la franquicia que en España no ha sido suficientemente tratada desde el punto de vista académico.

¹⁰⁴ Este estudio del mercado de oportunidades de franquicia se podría realizar por ejemplo relacionando la eficiencia de las contraprestaciones solicitadas, los requerimientos solicitados para adquirir esa franquicia y el crecimiento de las cadenas.

ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA

Estudio del Sector Franquicias en España

Cuestionario a Centrales de Franquicia

- **Barbadillo Asociados**
- **Departamento de Organización de Empresas**
Universidad Complutense de Madrid

Con la Colaboración de Caja Madrid

Nombre de la Empresa: _____

Nombre de la Enseña: _____

Dirección: _____

Localidad: _____

Provincia: _____

Código Postal: _____

Teléfono: _____ / _____

Fax: _____ / _____

Persona de Contacto: _____

los datos de la presente encuesta se tratarán con absoluta confidencialidad

1. Año Creación de la Empresa _____ y de la Enseña _____

2. Su negocio se centra en:

<input type="checkbox"/> ADELGAZAMIENTO-ESTÉTICA-PRODUCTOS DIETÉTICOS	<input type="checkbox"/> COSMÉTICA	<input type="checkbox"/> IMPRENTA-ROTULACION	<input type="checkbox"/> PARAFARMACIA-SALUD
<input type="checkbox"/> AGENCIAS DE VIAJE	<input type="checkbox"/> CUENTOS PERSONALIZADOS	<input type="checkbox"/> INFÓRMATICA-DISTRIBUCIÓN	<input type="checkbox"/> PRODUCTOS ESPECIALIZADOS
<input type="checkbox"/> AGENCIAS INMOBILIARIAS	<input type="checkbox"/> DEPORTES	<input type="checkbox"/> JOYERÍA-BISUTERÍA-ARTÍCULOS DE REGALO	<input type="checkbox"/> SERVICIOS A DOMICILIO
<input type="checkbox"/> ALIMENTACION	<input type="checkbox"/> DISTRIBUCION-AUTOSERVICIO	<input type="checkbox"/> LENCERÍA-MERCERÍA	<input type="checkbox"/> SERVICIOS AUTOMÓVILES
<input type="checkbox"/> ASESORIA-CONSULTORIA	<input type="checkbox"/> ENSEÑANZA-FORMACION	<input type="checkbox"/> MOBILIARIO-DECORACIÓN	<input type="checkbox"/> SERVICIOS VARIOS
<input type="checkbox"/> CAPETERIA	<input type="checkbox"/> FOTOGRAFIA	<input type="checkbox"/> MODA INFANTIL	<input type="checkbox"/> TEXTIL-HOGAR
<input type="checkbox"/> CALZADO Y COMPLEMENTOS	<input type="checkbox"/> GIMNASIOS	<input type="checkbox"/> OCIO INFANTIL	<input type="checkbox"/> TINTORERÍA
<input type="checkbox"/> CAMISERIA-SASTRERIA	<input type="checkbox"/> HELADERIA-CHOCOLATERIA	<input type="checkbox"/> OFICINA Y PAPELERÍA	<input type="checkbox"/> TRABAJO TEMPORAL
<input type="checkbox"/> CONFECCION TEXTIL-MODA	<input type="checkbox"/> HOSTELERIA RESTAURACION	<input type="checkbox"/> PANADERÍA-PASTELETERÍA	<input type="checkbox"/> TRANSPORTE URGENTE

4. Lo clasificaría como un negocio:

- De producción (*fabrican sus propios productos*)
- De Distribución
- De Servicios
- Mixto (*combinación de producción o distribución con servicios*)

5. N° de Empleados Propios de la Central de Franquicia _____

6. N° de Empleados en la Red Franquiciada (*Excluidos el personal de la Central*) _____

7. Número total de unidades operativas en España _____

8. ¿Cual es su distribución regional?
(*Marque en la tabla cuantas unidades operativas dispone en cada región especificando si son propias, franquiciadas o participadas.*)

Comunidad	Propias	Franquiciadas	Participadas
Andalucía			
Aragón			
Asturias			
Baleares			
Canarias			
Cantabria			
Castilla la Mancha			
Castilla Leon			
Cataluña			
Extremadura			
Galicia			
Madrid			
Murcia			
Navarra			
Pais Vasco			
Rioja			
Comunidad Valenciana			

9. ¿Cuál es la facturación total anual de la red? pts.
(Incluidas las tiendas propias)

10. Señale que porcentaje supone sobre la facturación total (en España) los establecimientos:

Propios	%
Franquiciados	%
100 %	

11. ¿Cuál es la superficie media por establecimiento? m²

12. ¿Sus establecimientos, tanto propios como franquiciados, preferentemente se ubican en?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Centros comerciales | <input type="checkbox"/> En ambos sitios |
| <input type="checkbox"/> Calles comerciales | <input type="checkbox"/> Otros (especificar <input type="text"/>) |

13. ¿Cuál es el país de origen de su Franquicia?

- España
- EE.UU.....Pase a la pregunta 20
- Inglaterra.....Pase a la pregunta 20
- Francia.....Pase a la pregunta 20
- Otro (especificar) .Pase a la pregunta 20

14. ¿Desarrolla su actividad en otros países?

- Si
- No.....Pase a la pregunta 17

15. ¿A través de que modalidad?

- Master Franquicia
- Centros Franquiciados directos
- Centros propios
- Joint Venture

16. ¿En qué países tiene actividad?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Francia | <input type="checkbox"/> EE.UU |
| <input type="checkbox"/> Portugal | <input type="checkbox"/> Iberoamérica |
| <input type="checkbox"/> Italia | <input type="checkbox"/> Otros países de la U.E. _____ |
| <input type="checkbox"/> Reino Unido | <input type="checkbox"/> Otros países: _____ |

17. ¿Han intentado introducirse en algún mercado extranjero sin conseguirlo?

- Si
- No

18. ¿Actualmente tiene planes de expansión en otros países?

- Sí
 No.....Pase a la pregunta 20

19. ¿Cuál es el mercado inmediato de expansión?

- Portugal Unión Europea _____
 Sudamérica Otros (especificar) _____

20. ¿Tienen o han tenido unidades pilotos? _____

- Sí (¿cuántas dispone actualmente?) _____
 No.....Pase a la pregunta 22

21. ¿Durante cuánto tiempo operó a través de unidades piloto antes de comenzar a franquiciar?

- Menos de un año
 Un año
 Entre uno y dos años
 Más de dos años

22. ¿Cuál es la principal utilidad que ha encontrado en su/s unidad/es piloto/s
(Respuesta múltiple)

- Verificar el concepto de negocio
 Probar nuevas técnicas de venta
 Probar nuevos productos/servicios
 Probar nuevos sistemas de Gestión
 Formación del personal
 Otros (especificar) _____

RAZONES PARA FRANQUICIAR

23. ¿Cuales son las razones de su éxito? Puntuadas de 1 a 5 (1 menos importante, 5 más importante)

- El conocimiento de proveedores y la gestión de la cadena de distribución.
 El conocimiento del mercado objetivo (clientes)
 Un saber hacer especial, unas técnicas de trabajo distintas a las de la competencia
 La relación calidad-precio del producto
 Las técnicas de gestión.
 La imagen de marca

24. ¿Cuáles son las razones para desarrollar una red de franquicias? *Ordene de forma jerárquica del 1 al 6 según el orden de importancia para su empresa (1 más importancia, 6 menor/nada)*

- Falta de recursos para desarrollar una cadena de establecimientos propios
- Desconocimiento de los mercados locales en los nuevos emplazamientos.
- Un franquiciado vela más por los intereses del negocio que un empleado
- Centrarse en procesos de mayor valor añadido que la venta directa al público (publicidad, gestión de compras...).
- Es la mejor manera de crecer rápidamente
- El riesgo es menor que a través de establecimientos propios

CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA

25. ¿Cuál es la superficie óptima para su establecimiento franquiciado? _____ m²

26. ¿Cuál es la facturación anual por establecimiento franquiciado?

Media: _____ Máxima: _____ Mínima: _____

27. ¿Cuál es el beneficio neto por establecimiento franquiciado? (estimación anual)

Medio: _____ Máximo: _____ Mínimo: _____

28. Sus establecimientos franquiciados se encuentran en localidades con un tamaño mínimo de:

- 15.000 habitantes o menos
- 100000 a 200.000 habitantes
- 15000 a 50.000 habitantes
- 200000 a 300.000 habitantes
- 50000 a 100.000 habitantes
- Más de 300.000 habitantes

29. ¿A cuánto asciende la inversión inicial por parte del franquiciado? (incluido canon de entrada)

_____ Pts.

30. El local donde se realizará la actividad

- Debe ser alquilado a través de la central de franquicia
- Debe ser propiedad del franquiciado
- Puede ser alquilado o en propiedad del franquiciado
- No es necesario local

31. ¿Qué duración tienen los contratos con sus franquiciados? _____ Años

32. La renovación: ¿Está prevista en el contrato?

- Si y es automática
- Si, pero no es automática
- No

33. ¿Qué exclusividades existen en su relación de franquicia? (Respuesta múltiple)

- De productos (Los productos son obligatoriamente adquiridos al franquiciador o empresas recomendadas por él)
- De servicios (sólo pueden desempeñar actividades autorizadas por el franquiciador)
- De zona (Compromiso del franquiciador y franquiciado) _____
- Otras _____
- Ninguna

34. ¿Cuáles son los servicios comprometidos con los franquiciados? (Respuesta múltiple)

- Aprovisionamiento de producto propio
- Marketing/Publicidad
- Asesoramiento en gestión
- Formación específica profesional
- Selección de Personal
- Proyecto de inversiones
- Apoyo comercial
- Asistencia Técnica
- Otros (Especificar) _____

34. ¿Ha finalizado alguna relación de Franquicia? Si es afirmativa la respuesta especifique en cuantas unidades operativas ha sido por rescisión, por recompra o por no renovación. Si es negativa pase al pregunta 37

Cancelación (rescisión)	Recompra	No renovación
-------------------------	----------	---------------

35. ¿Cómo se canceló/extinguió el contrato? especifique cuantas

A iniciativa del franquiciador	A iniciativa del franquiciado	Mutuo acuerdo
--------------------------------	-------------------------------	---------------

36. ¿Cuáles fueron las obligaciones insatisfechas?

- Falta de pago
- No aplicar el método operativo
- Competencia desleal (No cumplimiento de las exclusividades)
- No seguir la imagen de la central
- Falta de dedicación

37. Entre los pagos a recibir del franquiciado ¿Existe el canon de entrada?

- Si
- No.....Pase a la Pregunta 39

38. ¿En qué consiste el Canon de Entrada? (Especificar cantidad)

<input type="checkbox"/>	Un importe fijo único para toda la cadena	Pts.
<input type="checkbox"/>	Un importe fijo que depende de la zona	Pts.
<input type="checkbox"/>	Un importe fijo que depende de la superficie del local	Pts.
<input type="checkbox"/>	Un importe fijo que depende de otros factores	Pts.
<input type="checkbox"/>	Un importe porcentual (<i>Especificar sobre que</i>)	%(.....)

39. ¿Existen royalties o pagos periódicos?(Si el porcentaje es variable marque también con una X la última columna)

			Variable
<input type="checkbox"/>	No existen royalties		
<input type="checkbox"/>	Porcentaje sobre ventas	%	
<input type="checkbox"/>	Porcentaje sobre compras	%	
<input type="checkbox"/>	Porcentaje compuesto (suma de dos% anteriores)	%Ven.+ %Com	
<input type="checkbox"/>	Fijo + Porcentaje sobre compras	Pts.+ %	
<input type="checkbox"/>	Fijo + porcentaje sobre ventas	Pts.+ %	

40. A cuanto asciende anualmente su presupuesto de marketing

pts.

41. ¿Se establecen aportaciones para un fondo de Marketing común?

- Si, periódicamente
- Si, Esporádicamente
- NoPase a la Pregunta 42

Esos pagos consisten en(especifique cantidad):

<input type="checkbox"/>	Importe Fijo para toda la cadena	Pts.
<input type="checkbox"/>	Porcentaje sobre ventas	%
<input type="checkbox"/>	Porcentaje sobre compras	%
<input type="checkbox"/>	Porcentaje compuesto (suma de dos% anteriores)	%Ven.+ %Com
<input type="checkbox"/>	Fijo + Porcentaje sobre compras	Pts.+ %
<input type="checkbox"/>	Fijo + porcentaje sobre ventas	Pts.+ %

42. ¿A qué se dedica esta contribución?

- Publicidad nacional corporativa
- Acciones/campañas de carácter local.
- Marketing directo
- Acciones promocionales
- Otros (especificar) _____

RELACIONES CON EL FRANQUICIADO

43.¿Los precios de venta al público son uniformes en toda la cadena y recomendados a los franquiciados?

- Si
- Si, aunque son solamente precios mínimos
- Si, aunque son solamente precios máximos
- No

44.¿ Ejerce algún tipo de control sobre la forma en que los franquiciados llevan su negocio?

- Nunca..... Pase a la pregunta 48
- Esporadicamente
- Cada __Meses

45.¿Que aspectos controla ? *(respuesta múltiple)*

- Calidad de servicio al cliente
- Imagen del establecimiento
- La gestión económica
- El control de stocks o almacén
- La gestión comercial
- Otros (especificar)

46.¿Cómo realiza este control? *(respuesta múltiple)*

- A través de terceros contratados
- Directo desde la central
- Otras _____

47.¿Qué dificultades principales encuentra en su relación cotidiana con los franquiciados?

- No son significativas
- Exigencia de variedad de productos
- Solicitud de más publicidad
- Problemas de aprovisionamiento y suministro
- Falta de capacitación del franquiciado
- Dependencia excesiva de la central

EXPANSIÓN

48.¿Sigue su cadena en expansión?

- Si
- Nopase a la pregunta 54

49.¿ Qué perfil de franquiciado busca?

- Inversor
- Gestor con conocimientos específicos del sector
- Gestor sin conocimientos específicos del sector

50. Antes de franquiciar un nuevo punto de venta o producción ¿Realiza un estudio de mercado o económico?

- No
- Si
- A veces

51.¿Cuántas peticiones de franquicia recibe trimestralmente?

52.¿ Qué porcentaje de peticiones prosperan favorablemente hasta el final?

 %

53 ¿ Cuáles son los medios que utiliza para captar franquiciados? Puntuelas de 1 a 5 según la importancia para su empresa (1 menor, 5 mayor)

- Medios propios (los establecimientos)
- Medios de comunicación
- Asesor- personal individual
- Consultores
- Guías de franquicias
- Bolsas de franquicias de organismos oficiales
- Jornadas
- Ferias
- Otros (especificar)

53.¿Cuáles son los mayores problemas que encuentra a la hora de cerrar acuerdos con franquiciados?

- Falta de capacidad de inversión
- No encuentra el local adecuado
- Problemas con permisos y licencias
- Falta de entendimiento entre franquiciador y franquiciado
- El franquiciado se decide por una franquicia de la competencia
- Otros

ENTORNO

55. Es miembro de la Asociación Española de Franquiciadores?

- Sí
 No

56. ¿Qué opina sobre la A.E.F.?

57. ¿Qué piensa sobre la variedad de Ferias de Franquicias que existe en España?

RELACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS

58. ¿Con que entidad financiera recomiendan o aconsejan trabajar a sus franquiciados?

59. ¿ Por qué motivo recomienda trabajar con ?

- Trabaja bien
 Tenemos un acuerdo y/o convenio establecido
 Agilidad en la tramitación
 Buenas condiciones en productos de financiación
 Buenas condiciones en productos de pasivo
 Profesionalidad de los empleados
 Resolución de problemas con eficacia
 Otros (especificar)

60. ¿ Con que entidades tiene actualmente convenio o acuerdo?

61. ¿Estaría dispuesto a actuar como prescriptor de sus franquiciados, con el fin de que éstos trabajen con una determinada entidad financiera, a través de algún convenio que ofrezca alguna ventaja a los propios franquiciados? ¿Por qué?

62.¿Que porcentaje de sus franquiciados se adherirían a un convenio con condiciones ventajosas?

_____ %

63.¿Que exigen sus franquiciados de una Entidad Financiera?

- Precios competitivos
- Productos específicos para el segmento
- Paquetes de productos /servicio integral
- Medios de pago
- Servicio

64.¿Por qué cree que trabaja su franquiciado con su entidad financiera?

- Por convenio con el franquiciador
- Por cercanía
- Es cliente a titulo particular
- Entidad competitiva en el segmento de franquicias

65.¿El tema de financiación es solucionado por el franquiciado independientemente o por el contrario solicita su colaboración o asesoramiento?

PERSPECTIVAS

66.Las perspectivas para su negocio en 1998 son:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Muy malas | Malas | Regulares | Buenas | Muy buenas |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

67.Piensa que su red de franquicias en 1998 va a :

- Disminuir de tamaño
- Mantenerse
- Crecer un poco (<10%, si es una red pequeña 1 unidad)
- Crecer mucho (>10% <30%, si es una red pequeña de 1 a 3 unidades)
- Gran expansión (>30%, si es una red pequeña más de 3 unidades)

ANEXO 2: PATRONES DE COMPORTAMIENTO
ESTRATÉGICO

En este anexo se realiza sobre una muestra de cadenas de franquicia en España el mismo estudio que Carney y Gedajlovic (1991) realizaron sobre las cadenas de franquicia en Canadá. Este es un estudio taxonómico de las Centrales Franquiciadoras mediante un análisis factorial con el objetivo de detectar y categorizar los diferentes comportamientos ante la franquicia. Se intentan delimitar grupos estratégicos en el sentido de Porter (1979), es decir " *como aquel conjunto de empresas que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables de decisión claves*".

La muestra de franquicias españolas utilizada para la realización de este estudio no proceden de los resultados del "Informe de Situación de la Franquicia 1998" sino directamente de los datos publicados en las Guías de la Franquicia, en este caso la de Barbadillo y Asociados de los años 96 y 97. La razón de utilizar estos datos de las Guías en vez de los del informe es que de esta manera podemos ampliar la muestra ya que incluyendo todos los datos que utilizaron Carney y Gedajlovic (1991) en su estudio una muestra proveniente del informe es en exceso pequeña (debido a la inclusión del royalty sobre ventas como variable necesaria).

La razón de haber realizado este estudio es que aunque la delimitación de los tipos de comportamientos ante la franquicia pueda tener poco valor predictivo, en caso de que las conclusiones sean similares en esta muestra de 74 centrales de franquicia españolas a lo que obtuvieron respecto a 128 franquicias Canadienses Carney y Gedajlovic (1991), entonces se podría concluir que las franquicias en España siguen los mismos patrones de comportamiento que en el resto del mundo. La única diferencia metodológica entre aquel estudio y el presente, es que se ha optado por tasas de crecimiento proporcionales (PCREC que es el porcentaje de crecimiento entre 1997 y 1996) en vez de absolutas por entender que éstas reflejan mejor las pautas de comportamiento. En este Estudio se incluyen dos variables que no ha sido utilizadas en los demás análisis de esta tesis doctoral, estas son AEXIST (años desde la fundación de la empresa) y APILOTO (logaritmo de la diferencia entre AFRANQ y AEXIST). Para una explicación de las demás variables: CANON, ROYVEN, PFRANQ, INVERSIO, DURACION y

TOTAL me remito al punto 3.3.2.1.1, aunque recuerdo que en este caso los datos están tomados de una muestra diferente.

La metodología utilizada por Carney y Gedjlovic(1991) consistía en primer lugar en realizar un análisis factorial sobre las variables antedichas. Este análisis factorial recoge bien la varianza de todas las variables objeto de este estudio, ya que como se puede observar en la tabla 25 todas las variables presentan un alto nivel de comunalidad tras el análisis factorial. Respecto a la cantidad de factores escogidos se ha optado por cinco. Sin bien es verdad que el Eigenvalue del factor 5 es ligeramente menor de 1, este factor explica un alto nivel de la varianza (9,1%). Así que se ha preferido incluirlo, ya que sino el nivel de comunalidad de la variable PFRANQ era muy bajo sin este quinto factor y además esta inclusión permite que el análisis factorial sea totalmente comparable al de Carney y Gedaljnovic dado que ellos también extrajeron 5 factores. El nivel de varianza total explicada es más alto en el presente estudio que el obtenido por ellos (Tabla 26). Esto puede provenir bien de los ligeros cambios en las variables antedichos (PCREC en términos relativos) o bien deberse a una mayor homogeneidad en la muestra estudiada en este trabajo.

Variable	Comunalidad	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Pct Acumulado
PCREC	,79895	1	2,36158	23,6	23,6
AEXIST	,98931	2	2,08961	20,9	44,5
CANON	,81039	3	1,53002	15,3	59,8
PFRANQ	,92014	4	1,09095	10,9	70,7
INVERSIO	,76456	5	,90884	9,1	79,8
ROYVEN	,59478				
TOTAL	,68625				
DURACION	,77439				
APILOTO	,95142				
AFRANQ	,69081				

Tabla 25

Factor	Eigenvalue	Pct. de Var	Pct Acumulado
1	2,65790	20,4	20,4
2	2,15304	16,6	37,0
3	2,05245	15,8	52,8
4	1,43345	11,0	63,8
5	1,03595	8,0	71,8

Fuente :Carney y Gedaljvic(1991)Realización Propia.

Tabla 26

Con objeto de facilitar la interpretación del análisis factorial se ha realizado una rotación Varimax. En la Tabla 27 se muestra la matriz de factores rotada donde se han destacado en gris las principales variables que cargan a los factores estudiadas. Estas cargas en los diferentes factores guardan una tremenda similitud con las detectadas por Carney y Gedaljnovic en el caso Canadiense (Tabla 28)¹⁰⁵. Ellos no estudiaron la fiabilidad de los constructos obtenidos, en este caso de la muestra española se ha obtenido un alto Alfa de Cronbach¹⁰⁶ para el primer factor (0,964)aunque no así para los siguientes (0,636 0,513 0,536 respectivamente).

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
PCREC	-,07552	-,10636	-,38871	,79367	,03028
AEXIST	,97492	,03476	,15065	-,00934	-,12188
CANON	-,05856	,86031	,10665	,23008	,05021
PFRANQ	-,16383	,03687	,02599	,06569	,94178
INVERSIO	,06793	,70184	,27124	,30261	-,31973
ROYVEN	,04275	,68013	-,17234	-,27479	,15865
TOTAL	-,15718	,04742	,80596	,03728	,09125
DURACION	,08648	,35668	,25235	,75650	,06089
APILOTO	,96727	-,01040	-,09103	,01272	-,08515
AFRANQ	,22215	,03265	,78903	-,09876	-,08986

Tabla 27

¹⁰⁵ Para mostrar con mayor claridad la similitud de resultados entre ambos análisis las columnas están colocadas en el mismo orden, aunque en la tabla 5 aparecen los números de factor en el orden que los extrajeron Carney y Gedaljvic (1991).

¹⁰⁶ Al tener los datos diferentes escalas este análisis del alfa de cronbach se ha realizado sobre las variables estandarizadas.

Factor III	Factor II	Factor IV	Factor I	Factor V
AEXIST 0,93	CANON 0,76	TOTAL 0,70	CREC 0,96	PFRANQ 0,79
APILOTO 0,98	INVERSIO 0,78	AFRANQ 0,87	TOTAL 0,91	ROYVEN -0,73

Fuente: Carney y Gedalovic(1991)Realización Propia

Tabla 28

A cada una de las empresas del estudio se les ha categorizado bajo uno u otro de los factores según la mayor capacidad explicativa del mismo en cada caso. El criterio seguido para conocer el valor explicativo de cada factor en relación a cada uno de las centrales franquiciadoras ha sido mediante el mayor *factor score*. Para que la clasificación sea significativa sólo se han incluido los casos con un mayor factor score positivo y superior a 0,5; por lo que la muestra se ha visto reducida de 74 a 72 empresas (Tabla 29)¹⁰⁷

Llegados a este punto podemos confirmar la contrastación positiva de la hipótesis de igualdad de comportamientos ya que no sólo coinciden las variables de carga de los factores, sino que estudiando cada empresa mediante el factor que mejor explica su comportamiento se llega a grupos de empresas con las mismas características que los detectados por Carney y Gedalovic (1991). Por tanto hemos denominado a cada factor de una forma similar a como ellos lo hicieron: *Converters* =Convertos, *Expensive Conservatives* = Alta Inversión, *Rapid Growth* =Rapido crecimiento, *Mature Franchisors*= Maduros. Carney y Gedalovic denominan al quinto factor *Unsuccessful*, sin embargo parece excesivo este término para referimos a este comportamiento y, aunque las cifras de este estudio y de aquel son parejas, se ha optado por denominar este factor como "Franquicia extensiva".

¹⁰⁷ En este caso se puede incluir el nombre de las enseñanzas ya que los datos estudiados en este anexo proviene de una fuente pública como son las guías de la Franquicia (Barbadillo 97a y 96) y no de un estudio en el que hemos garantizado la confidencialidad de los datos.

Conversos (1)	Alta Inversión (2)	Maduros (3)		Rápido Crecimiento (4)	Franquicia Extensiva (5)	
4 ingleses	Alta gestion	5 à sec	Midas	Dunkin'donuts	Abora Surf-Wear	New Horizons
A.P.I.Liano	Bla Bla & Company	Alpinatour	Oro vivo	Harmony centro relacional	Aralcar	Ok service
Ambigest,	Grupo cencla	Bocata	Kiara Bijoux	Jamaica Coffee shop	Futurekids	Pan y pasta
Valor chocolaterias	Henry J Bean's	Boxes	Pizza Queen	La Bocateria de....	DS Catering	Permaglas
Lenceuropa	Impression art	Burger King	Pizza World	Panishop	Farmarosa	Re/Max
Resopal	Mexiconexion	Catmini	Telepizza	Trabatem	Farmaself	Tecnocasa
Rodilla	Professional Training	Coronel Tapiocca	Vestir Club	The Adventure Factory	Farmashopping	Vobis
Sipecusa	Rib's casa de las costillas	Corre Corre	Pans & company	Quintaesencia, Salud y Calidad de Vida	C.E Consulting Empresarial	
Internacional courier	Snack vending machinegestion	Don Piso		Viajes Gheisa	La Nueva Botica	
	Tax	Hippoviajes		Viajes Massai	Look & Find	
	Wall Street Institute	Viajes Estival Tour		Viajes Teletavel	Mail boxes etc.	
	Work Market	Mc Donald's		1 h Clean Monoprezo	Movilcar	

Tabla 29

	<i>Rapid Growth</i>	<i>Expensive Conservatives</i>	<i>Converters</i>	<i>Mature Franchisors</i>	<i>Unsuccessful</i>	Media	Desv. estandar	F
TOTAL	156,7	51,3	62,2	181,8	31,9	80,7	101,8	9,4*
PFRANQ	,927	,71	,72	,77	,92,1	,81	,22	5,2*
CREC	53	4,6	1,6	9,4	4,8	9,9	24,9	10,4*
INVERSIO	125	397	95,6	188,5	128,1	187,4	208,8	8,2*
CANON	21,7	44,1	15,8	15,5	13,9	21,6	27,4	5,3*
ROYVEN	7,3	5,8	4,5	3,8	2,2	4,2	3	9,3*
AFRANQ	4,1	6,1	5,6	19,2	5,9	8	5	30,9*
AEXIST	5,4	12	35,1	22,1	2,1	16,4	9	62,6*
APILOTO	1,3	6	29,5	2,9	8,1	8,4	7,2	40,6*
DURACIO	4,9	12,9	5,9	8,7	5,4	7,6	4,7	11,7*

* significativo $p < 0,001$

Fuente: Carney y Gedajovic (1991) Realización Propia

Tabla 30

La tabla 30 resume los resultados del estudio de Carney y Gedaljovic y la tabla 31 los del presente estudio del caso Español. Las similitudes entre ambos estudios son realmente sorprendentes lo que nos permite inferir que la relación de franquicia en España siguen un patrón de comportamiento homologable al existente en Canadá, y por tanto seguramente similar a todos los demás países occidentales.

	Converso	Conservador	Franquicia Madura	Crecimiento Rápido	Franquicia Extensiva	Media	Desv. Estandar	F
TOTAL	12,55	20,33	69,55	13,81	23,2	32,83	39,79	8,67***
PFRANQ	,54	,67	,61	,72	,90	,70	,23	7,72***
CREC	,37	,69	,18	2,18	,34	,64	,99	14,5***
INVERSIO	16,7	31,8	19,6	10,4	8,6	16,8	21,05	2,19*
CANON	2,05	5,55	2,45	1,90	2,21	2,76	2,10	9,49***
ROYVEN	4	6,87	3,63	3,54	4,93	4,56	2,25	6,28***
AFRANQ	5,33	3,83	10,85	3,45	5,90	6,48	6,71	3,74**
AEXIST	45,1	8,3	12,2	4,63	8,85	13,58	18,6	12,76***
APILOTO	39,7	4,5	1,35	1,18	2,95	7,09	17,45	17,61***
DURACIO	7,66	8,16	8,25	11,18	6,6	8,15	4,23	2,26*

*significativo p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01

Tabla 31

Las cadenas de franquicia en España y en Canadá no tienen el mismo grado de desarrollo puesto que en Canadá el estudio que se compara utiliza datos referentes al año 1990 y las empresas ya llevaban una media de 8 años franquiciando y en España en el año 1996 la media es de seis años y ocho meses. Sobre todo existe una importante diferencia en el número de unidades operativas que poseen las cadenas en España respecto a las de Canadá, siendo las Españolas mucho más pequeñas.

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Carney y Gedaljinovic%</i>	
Conversos	9	0,125	0,182	<i>Converters</i>
Alta Inversión	12	0,166	0,26	<i>Expensive Conservatives</i>
Maduros	20	0,27	0,139	<i>Mature Franchisors</i>
Rápido crecimiento	11	0,152	0,173	<i>Rapid Growth</i>
Franquicia extensiva	20	0,277	0,243	<i>Unsuccessful</i>

Tabla 32

Aunque los comportamientos detectados sean coincidentes la importancia relativa de cada estrategia en la muestra es ligeramente distinta (Tabla 32). El porcentaje de franquicias que se engloban bajo la estrategia de "Alta Inversión" es menor en España que en Canadá lo que puede ser debido a la diferente capacidad adquisitiva de los inversores españoles respecto a los canadienses. El mayor porcentaje de empresas que siguen una estrategia "madura" es mayor en España pero con una media de años muy inferior a la de Canadá, esto también es debido a que en España hay menos empresas del tipo "Alta Inversión".

En las siguientes páginas se realiza una breve descripción de cada una de las estrategias detectadas:

Conversos

Son las empresas con mayor antigüedad del estudio; comenzaron como tiendas totalmente en propiedad y luego desarrollaron cadenas de franquicia. Esta es la razón por la que denominamos como "conversos" a aquellas empresas que han adoptado esta estrategia. La media de años latentes o piloto (con unidades propias sin desarrollar franquicias) es mucho mayor que la de los demás grupos aunque la cifra media reflejada está afectada por algún *outlier* (i.e. como chocolates Valor que comenzó la empresa en 1884). Son negocios contrastados que a través de las franquicias están obteniendo un fuerte ratio de crecimiento

(37% anual). Ni la inversión necesaria ni el canon es alto, por lo que han alcanzado ya un porcentaje de franquicias del 54%.

Alta Inversión

Este es el único grupo que presenta características discordantes respecto a Canadá. Su principal particularidad en ambos países es la necesidad de una alta inversión, pero en España son un grupo en crecimiento y en Canadá son un grupo con bajo crecimiento. Esto seguramente es debido a la fase de desarrollo de las oportunidades de franquicia en España. La mayoría de estas empresas en España son jóvenes (media de 8,3 respecto a 12 años en Canadá), pero son empresas con un concepto de negocio probado (de media 4,5 años piloto). Este grupo no sólo aglutina a las empresas que necesitan una mayor inversión inicial sino también son las que solicitan un mayor canon y porcentaje de royalty. Probablemente esto se debe a que son franquicias que obtienen un alto rendimiento por unidad operativa. Esto es un arma de doble filo ya que aquellas unidades operativas que no obtengan un alto rendimiento no serán rentables.

Franquiciadores Maduros

Este es el grupo de franquicias que proporcionalmente tienen más tiendas (69,5 de media), la principal característica distintiva son los años que llevan franquiciando (una media de 10 años muy superior a los demás grupos). Su porcentaje de crecimiento es muy bajo pero hay que tener en cuenta que este se encuentra expresado en términos proporcionales; en términos absolutos crecen tanto de media como las empresas que se agrupan bajo la estrategia de "rápido crecimiento". Este grupo presenta de media un bajo número de años piloto (1,35) pero este dato es capcioso, ya que gran parte de las compañías que se encuentran en este grupo son de origen extranjero y por tanto tenían probado el concepto de negocio en sus países de origen.

Rápido Crecimiento

Estas son empresas jóvenes con un porcentaje de franquicias del 72% que están teniendo un gran desarrollo. Su expansión se ve favorecida por el hecho de que la inversión inicial por unidad operativa es reducida (10,4 millones de pesetas de media). Tanto el canon como el royalty son los menores de la muestra, estas empresas por tanto prefieren extraer rentas gracias a una mayor cantidad de unidades operativas. El estudio pone de manifiesto que estas empresas son las que ofrecen una mayor duración de contrato.

Franquicia Extensiva

Los resultados en este grupo son totalmente equiparables a los obtenidos para el caso Canadiense aunque no parece adecuado denominarlas franquicias no exitosas (*unsuccessful*). Sencillamente es otra estrategia ante la franquicia con un desarrollo extensivo (90% de franquicias) que lleva a un crecimiento más lento que un sistema mixto (en términos proporcionales sólo crecen menos las franquicias maduras y en términos absolutos sólo los conversos), aunque son el grupo que solicita la mínima inversión inicial (hecho que en principio incentivaría el crecimiento). El royalty solicitado es mayor que la media (sólo superado por las franquicias de alta inversión). Esto seguramente es debido a que al carecer de un importante porcentaje de tiendas propias deban adquirir un mayor tanto por ciento de los franquiciados con objeto de sufragar los gastos de la Central.

Estos cinco comportamientos parece que son los patrones de conducta más normales dentro de las cadenas de franquicia, sin embargo esta clasificación no aporta demasiada información sobre sus conductas futuras siendo su carácter bastante más descriptivo que explicativo. A este respecto creo que la clasificación basada en motivaciones (hipótesis 3) presentada en esta Tesis tiene un mayor valor aclaratorio de las conductas ante la franquicia.

REFERENCIAS

- Akerlof, G. (1970) "The Market for Lemmons", *Quarterly Journal of Economics*, 84, pp. 488-500.
- Agrawal, D.; Lal, R. (1995), "Contractual arrangements in Franchising: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXII, pp. 213-21.
- Alcaide, A.; Alvarez, N. (1992), *Modelos Econometricos Deterministas y Estocasticos*, Editorial Ramon Areces, Madrid.
- Alchian, A.; Demsetz H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, Vol. LXII, pp. 777-95.
- Allix-Desfautaux, C. (1998), "Le Choix de la Franchise", *Revue Française de Gestion*, Marzo-Abril- Mayo, pp. 59-65.
- Anderson E. (1984) "The growth and performance of Franchise Systems Company Versus Franchise Ownerships", *Journal of Economics and Business*, 36, pp. 421-431
- Anderson E.; Schmittlein, D. (1984) "Integration of the sales force: An empirical examination", *Rand Journal of Economics*, 15, pp. 385-395.
- Andrés, P. (1998) "*Agrupación de Elementos: El Análisis Cluster*", IV Taller de ACEDE de Metodología, 23-25 de abril, Arnedillo.
- Armour, H. ; Teece, D. (1978), "Organizational structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis", *Bell Journal of Economics*, 9, pp. 106-122.
- Arribas, A. (1996), *La franquicia como forma de management sobre negocios de terceros*, Tesis Doctoral. Facultad de ciencias Económicas y Empresariales Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.
- Arrow, K. (1974), *The Limits of Organization*, Norton, New York.
- Arruñada, B. (1986), "La naturaleza de las actividades de servicios como condicionante de su eficiencia económica", *Esic Market*, Abril -Junio, pp.67-84.
- Arruñada, B.(1990), *Economía de la Empresa: Un enfoque Contractual*, Ariel, Barcelona
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.
- Barbadillo y Asociados (1996), *Guía de la Franquicia 1996*, Barbadillo Asociados, Madrid.
- Barbadillo y Asociados (1997), *Guía de la Franquicia 1997*, Barbadillo Asociados, Madrid.
- Barbadillo y Asociados (1997b), *Informe de Situación de la Franquicia en España 1997*, Barbadillo Asociados, Madrid.
- Barbadillo y Asociados (1998), *Guía de la Franquicia 1998*, Barbadillo Asociados, Madrid.

- Barbadillo, S.; Perales, N. (1998), *Informe de Situación de la Franquicia en España 1998*, Barbadillo y Asociados, Madrid.
- Barciela F. (1998), "Lavar la imagen", *El País de Negocios*, 31 de Mayo.
- Baron, S.; Schmidt, R. (1991), "Operational aspects of Retail Franchises", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19, No.2, pp. 13-19.
- Barron, J. M. y Umbeck, J.R (1984) "The Effects of Different Contractual Arrangements: The Case of Retail Gasoline" *Journal of Law and Economics*, 27, pp. 313-328.
- Baumol, W.J.; Oates, N. C. (1975) *The Theory of Environmental Policy*, Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ.
- Baye, M. K.; Crocker, K.; Ju, J. (1996), "Divisionalization, franchising and divestiture incentives in oligopoly", *American Economic Review*, 86, pp 223-36.
- Belsey D. A.; Kuh E.; Welsh, R. E. (1980) *Regression Diagnostics Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*, Wiley, Nueva York . citado en Johnston.J (1989) *Métodos de Econometría* Ed. Vicenc-Vives, Barcelona, pp. 300-1.
- Berle, A. A. ; Means G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan, New York. 17th edition 1950.
- Berné, C.; Tomás, L. (1990), "*La Franquicia, Forma de Organización intermedia entre el mercado y la integración vertical de la empresa*", Documento de Trabajo 190, Departamento de Economía de la Empresa Universidad de Zaragoza.
- Blair, R.D. ; Kaserman, D. L. (1982), "Optimal franchising", *Southern Economic Journal* 48 (Octubre), pp. 494-505.
- Blesa, A. (1997), "Peculiaridades de la Franquicia como Estrategia de Cooperación", *Alta Dirección*, No. 192, pp. 135-42.
- Bradach, J.L. (1997), "Using the Plural Form in the Mangement of Restaurant Chains" *Administrative Science Quartely*, 42, pp. 276-303.
- Brickley, J. A.; Dark, F. H. (1987), "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, 18(2), Junio , pp. 401-20.
- Brickley, J. A.; Dark, F. H.; Weisbach, M. (1991), "The Economic Effects of Franchise Termination Laws", *Journal of Law and Economics*, Vol. XXXIV, Abril, pp. 101-132.
- Bush, R.; Tatham R.; Hair, J. (1976), "Community Location Decisions by Franchisors: A comparative analysis", *Journal of Retailing*, 52(1), pp. 33-42.
- Butler, R. ; Carney, M. (1983), "Managing Markets: implications for the make-buy decision", *Journal of Management Studies*, No. 20, pp. 213-31.

- Carmines, E.; Zeller, R. (1994) "*Reliability and Validity Assessment*" pp: 1-58, en Beck L. (ed) (1994) *Basic Measurement*, International Handbooks of Quantitative Applications in the Social Science, Vol. 4, Sage Publishing, Londres.
- Carney, M.; Gedajlovic, E. (1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency theory and resource explanation" *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 607-629.
- Casares, J.; Briz, J.; Rebollo, A.; Muñoz P. (1987) *La Economía de la Distribución Comercial*, Ariel Economía, Barcelona.
- Castrogiovanni, G. J.; Justis R. T.; Julian S.D. (1993) "Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors", *Journal of Small Business Management* (Abril), pp. 105-114.
- Caves, P.E.; Murphy W. F. II (1976), "Franchising Firms, markets and intangible assets". *Southern Economic Journal*, 42 (abril), pp. 572-86.
- Coase, R.H. (1937), "The Nature of the firm" *Economica*, New Series, IV, Noviembre, pp. 386-405 en Mark Casson Ed. (1996) *The Theory of the Firm*, Elgar Reference Collection, pp. 36-56.
- Comanor, W.; French, H. (1985) "The competitive effects of vertical agreements", *American Economic Review*, Vol. 75, No. 3, Junio, pp. 539-546.
- Combs, J.G.; Castrogiovanni, G. J. (1994), "Franchisor Strategy: A proposed Model and empirical test of franchise versus company ownership", *Journal of Small Business Management*, Abril, pp. 37-48.
- Comisión de las Comunidades Europeas (1997) *Libro Verde sobre las restricciones verticales en la política de competencia comunitaria*.
- Cuervo, A. (1989) "*Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa*", Papeles de Economía Española, pp. 88-115.
- Curran, J.; Stanworth J. (1983), "Franchising in the modern economy-towards a theoretical understanding" *International Small Business Journal*, Vol 2 No. 1 pp. 8-26.
- Cheung, S. (1968), "Private property rights and Share Cropping", *Journal of Political Economy*, LXXXVI, pp. 1107-22.
- Child, J. (1975) "Managerial and organizational factors associated with company performance- a contingency analysis" *Journal of Management Studies*, 12, pp. 12-27
- Dahlstrom, R.; Nygaard, A. (1994), "A preliminary Investigation of Franchised Oil Distribution in Norway" *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, pp. 179-191.

- Dandridge, T.C.; Falbe C.M. (1994), "The influence of Franchises Beyond their local domains" *International Small Business Journal*, Vol.12 ,No.2, pp.39-49.
- Dant, R.; Kaufmann, P.;Robiceaux R. (1996) *The Restructuring of Franchise systems; An Empirical Assesment of the Ownership Redirection Patterns*. Working Paper Boston University. Citado en Dant, R.; Paswan, A.;Kaufmann, P. (1996), "What we know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta Analisis", *Journal of Retailing*, Vol. 72, pp.429-44.
- Dant, R.; Paswan, A.;Kaufmann, P. (1996), "What we know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta Analisis", *Journal of Retailing*, Vol. 72, pp.429-44.
- Dant, S.P. (1996) "Ownership structure in franchising: the effects of transaction costs , production costs and strategic considerations", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* ,Vol. 6, No. 1, pp.53-75.
- Demsetz, H. (1986) *La competencia Aspectos económico jurídicos y políticos*, Alianza Universidad, Madrid.
- Demsetz, H. (1997) *Economía de la empresa*, Alianza Economía, Madrid.
- Department of Commerce (1988), *Franchising in the economy*, , U.S. Government Publishing, Office, Washington.
- Desai, P. S.; Srinivasan K. (1995) "Demand Signalling Under Unobservable Effort in Franchising: Linear and Nonlinear Price Contracts", *Management Science*, Vol. 41, No.10, pp. 1608-23.
- Desai, P. S.; Srinivasan K. (1996), "Aggregate versus Product-Specific Pricing: Implication for franchise and Traditional Channels" *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 4, pp. 357-382.
- Dewatripont, M.; Sekkat, K. (1991) "Producer opportunism in Retailing Contracts", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXIX, No. 5, Sept, pp. 595-620.
- Diaz de Castro, E (1997) "*El comercio Asociado: la Franquicia*", pp. 165-174 en Diaz de Castro, E. Ed. (1997) *Distribución Comercial*, Mc Graw-Hill, Madrid.
- Dirección General de Comercio Interior (1987) *La Franquicia: Una fórmula de futuro* Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía y Hacienda , Manual num. 24. Madrid.
- Dirección General de Comercio Interior (1997) *La Distribución Comercial en España 1996*, Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

- Dirección General de Comercio Interior (1998) *La Distribución Comercial en España 1997*, Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- Dnes, A. W. (1992), *Franchising: a case study approach* Avelbury Aldershot, New York.
- Dnes, A. W. (1996), "Economic Analysis of Franchise Contracts", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152 (2), Junio, pp. 297-324.
- Drazin, R.; Van de Ven A. (1985), "Alternative forms of fit in contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 514-539.
- Dyer, J. H. (1996), "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage " *Organization Science* , 7(6). pp. 649-666.
- Dyer, J. H. (1997), "Effective Interfirm Collaboration: How firms minimize Transaction costs and maximize Transaction value", *Strategic Management Journal*, Vol 1:7, pp. 535-56.
- Echebarria, J. (1995), *El Contrato de Franquicia: Delimitación y Contenido de las relaciones Internas*, Tesis Doctoral. Facultad de Derecho. Universidad de Valladolid. Editada por Mc Graw-Hill.
- Eisenhardt, K. (1988) "Agency and institutional explanations of compensation in retail sales" *Academy of Management Journal*, 31 , pp. 488-511.
- Elango, B.; Fried, V. H. (1997) "Franchising Research: A literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, Julio, pp. 68-81.
- English, W.; Hoy, F. (1995) "Are Franchisees actually entrepreneurs?" *Society of Franchising Conference Proceedings*, The International Challenge-Towards New Franchising Relation ships, San Juan, Puerto Rico.
- Eroglu S. (1992) "The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model" *Internation Marketing Review*, Vol. 9, No. 5, pp 19-30.
- Evans, D. S.; Jovanovic, B.(1989), "An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints", *Journal of Political Economy*, vol. 97, pp. 808-27.
- Faith, R. L.; Higgins, R. S.; Tollison, R. D. (1984), "Managerial Rents and outside recruitment in the Coasian firm " *American Economic Review*, 74, pp.660-672.
- Fama E. F.; Jensen, M. C.(1983a), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-326.
- Fama E. F.; Jensen, M.C.(1983b) "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics* , 26,pp. 327-349.

- Fazzari, S. M.; Hubbard, R. G.; Petersen, B. (1988), "Financing constraints and corporate investment", *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 1, pp.141-95.
- Felstead A. (1993) *The Corporate Paradox- Power and Control in the Business Franchise*, Roudledge, Londres.
- Fernadez Novoa J. (1984) *Fundamentos del derecho de marcas*, Montecorvo, Madrid
- Fernandez Aguado J. (1997) "Franquicia : selección de franquiciados, selección de franquiciador", *Técnica Económica*,160, Septiembre, pp. 31-44.
- Fernandez, Z. (1986) "La estructura organizativa un análisis contingente", *Investigaciones Económicas*, vol. 10, nº 3, pp. 467-482.
- Forward, J. ; Fulop C.(1993), "Elements of Franchise" *Service Industries Journal* ,Vol 13. No. 4, pp.159-78.
- Fuente J. M.;García Tenorio, J., Guerras, L. A.;Hernangomez, J. (1997) *Diseño Organizativo de la Empresa*, Editorial Civitas, Madrid.
- Fulop, C.; Forward, J. (1997), "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives" *The Services Industries Journal*, Vol.17, No.4, pp. 603-625.
- Galbraith, J. R.; Kazanjian, R. K. (1986), *Strategy implementation. Structure, Systems and Process*, West, St. Paul, 2ª Edición.
- Gal-Or, E. (1995), "Maintaining Quality Standars in Franchise Chains" *Management Science* ,Vol. 41, No. 11, pp. 1774-92.
- Gallego E. (1991), *La Franquicia*, Editorial Trivium. Madrid.
- Galliani, N.; Lutz, N.(1992). "Dual distribution and royalty fees in franchising", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 8, nº3 (october), pp.471-501
- Gonzalez, M.; Arruñada, B.; Fernadez, A. (1997) "La Decisión de Subcontratar: El Caso de las Empresas Constructoras" *Investigaciones Económicas*, Vol XXI (3), pp. 501-521.
- Graddy, K. (1997), "Do Fast-food chains price discriminate on the race and income characteristics of an Area?", *Journal of Business & Economics Statistics* .Vol. 15, No. 4, Octubre, pp. 391-401.
- Gresov C. (1989) "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies" , *Administrtive Science Quarterly*, 34, pp. 431-453.
- Grossman, S.; Hart O.(1986), "The Cost and Benefits of Ownership: A theory of Vertical and Lateral Ownership", *Journal of Political Economy* , Vol. 94, No. 4, pp. 691-719.

- Guasch, J. L.; Weiss, A. (1981) "Self-selection in Labor markets" *American Economic Review*, LXXI, pp.275-84.
- Gujarati D. N. (1990), *Econometria*, Ed. Mc Graw Hill Latinoamericana, Bogota.
- Gulaty, R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.
- Guzman Ordoñez, R. (1995), "*La franquicia como estrategia para las PYMES*", Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias económicas y empresariales. Universidad de Malaga.
- Hadfield, G. (1991) "Credible Spatial Pre-emption through Franchising", *Rand Journal of Economics*, 22 (4), pp. 531-543.
- Hadfield, R. (1990) "Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts" *Stanford Law Review*, 42, pp. 927-992.
- Harris, M.; Raviv, A. (1978), "Some Results on Incentive Contracts with Application to Education and Employment, Health Insurance and Law Enforcement" *American Economic Review*, 68, pp. 20-30.
- Hart, O.; Tirole, J. (1990) "Incomplete contracts and Renegotiation", *Econometrica*, Julio, 56 (4), pp. 755-85.
- Harvey A.C (1981), *The Econometric Analysis of Time Series*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York. Citado en Gujarati D. N. (1990), *Econometria*, Ed. Mc Graw Hill Latinoamericana, Bogota, pp 336-9.
- Hayek, F. (1945) "The Use of Knowledge in Society", *The American Economic Review*, 35, pp. 519-30.
- Heide, J. B. (1994) "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Enero), pp. 71-85.
- Hilmer F. G. (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, 35, pp. 43-55.
- Hoffman, R. C.; Preble, J. F. (1994) "La franquicia como organización en el siglo XXI". *Harvard Deusto Business Review* Reproducido de "Franchising into the Twenty-Firs Century", *Business Horizons* (1991).
- Hough, J.(1986) *Power and Authority and their Consequences in Franchise Organizations-Astudy of the relationship bewteen Franchisors and Franchisees*. Tesis Doctoral Londres Universidad de Wenstmister. Citada en Kaufmann P. J. y Stanworth J. (1995) "The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees" *Journal of Small Business Management*, Octubre, pp 22-31.

- Hunt, S. (1973), "The trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains", *Journal of Retailing*, Summer, pp. 3-12.
- Hunt, S. (1972), "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", *Journal of Marketing*, 36 (Julio), pp. 32-38
- Hunt, S. ; Nevin, J. (1975), "Tying agreements in Franchising", *Journal of Marketing*, 39 (julio), pp. 20-26.
- Huszagh S.; Huszagh F.; McIntyre F. (1992), "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm", *Internation Marketing Review*, Vol. 9, No. 5 pp. 5-18.
- Instituto de Reforma de las Estructuras Comerciales (1977) "¿Cómo se Establece una Franquicia?" Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.
- International Franchise Association (1991), *Franchising in the Economy*, Horwarth International. Evans City.
- Jarillo, J. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.
- Jensen, M.; Meckling, W. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *The Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Jensen, M.; Meckling, W. (1995), "Specific and General Knowledge and Organizational Structure", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8, No. 2, Summer, pp.418-30.
- Johnson, R. A.; Wichern D. W. (1992), *Applied Multivariate Statistical Analysys*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Johnston, J. (1989) *Métodos de Econometría*. Ed. Vicenc-Vives, Barcelona.
- Justis, R.; Judd, R. (1986), "Master Franchising: A new look", *Journal of Small Business Management*, 24, pp. 16-21.
- Kalnins, A.; Lafontaine F. (1996), "The Characteristics of Multi-Unit Ownership in Franchising: Evidence from Fast Food Restaurants in Texas" NBER Working Paper No. 5859, Washington.
- Katz, B.; Owen, J. (1992)"On the Existence of Franchise Contracts and Some of Their Implications" *International Journal of Industrial Organization*, 10(4), Diciembre, pp. 567-593.
- Kaufmann, P. J.; Stanworth, J. (1995), "The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees" *Journal of Small Business Management*, Octubre, pp. 22-31.

- Kaufmann, P. J.; Lafontaine F. (1994), "Cost of control: the source of economic rents for McDonald's Franchisees", *Journal of Law & Economics*, Oct., Vol XXXVIII (2), pp. 417 - 453.
- Kehoe, M. R. (1996), "Franchising, agency problems, and the cost of capital" *Applied Economics*, 28, pp. 1485-1493.
- Ketchen, D. J.; Shook, C. L. (1996), "The application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, (441-458)
- Klein, B.; Crawford R.; Alchian A. (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Process" *Journal of Law and Economics* , 21, pp. 297-336.
- Klein, B.; Saft L. (1985), "The Law and Economics of franchise tying contracts", *Journal of Law & Economics*, Vol. XXVIII (2). pp. 345-361
- Knight, F. (1921) "*Uncertainty and Profit*", 7 th Edition 1948, Houghtn Mifflin Company, Boston
- Knight, M.; Rusell, M. (1986), "Franchising from the Franchisor and Franchisee Point of View", *Journal of Small Business Management*, Julio, pp. 8-15.
- Krueger, A. (1991), "Ownership, agency and wages An examination of franchising in the fast food industries", *Quarterly Journal of Economics* 106,pp. 75-101.
- Kumar, N. (1997) "The revolution in Retailing: From Market driven to Market driving" ,*Long Range Planning*, Vol. 30, No. 6, pp. 830-835.
- Lafontaine, F. (1992), "Agency theory and franchising: Some Empirical results", *Rand Journal of Economic,s* 23, pp. 263-283.
- Lafontaine, F. (1995) "pricing Decisions in Franchised Chains: A Look in Franchising", National Bureau of Economic Research, working Paper #5585.
- Lafontaine, F.; Shaw, K. (1996), "*The Dynamics of Franchise Contracting. Evidence from panel Data*" , National Bureau of Economic Research Working Paper N. 5585, Mayo, Washington.
- Lafontaine, F.; Kauffmann P. J. (1994), "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing* ,Vol. 70, No. 2, pp. 97-113.
- Lafontaine, F.; Slade, M.E. (1996), "Retail contracting and costly monitoring: Theory and evidence" *European Economic Review* , No. 40 pp 923-932.
- Lafontaine, F.; Slade, M.E. (1997), "Retail Contracting: Theory and Practice" *The Journal of Industrial Economics*, Vol XLV, No. 1, pp 1-23.

- Lal, R. (1990), "Improving channel coordination through franchising", *Marketing Science*, Vol. 9, No. 4, pp. 299-318.
- Larson, A. (1992), "Network Dyads in entrepreneurial settings: A study of governance exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37, pp.76-104.
- Lazear, E. (1981) "Agency, Earnings profiles, productivity and ours restrictions" *American Economic Review*, LXXI, pp. 275-296.
- Lee, L. W. (1984), "Franchising and Interbrand competition", *Southern Economic Journal* 51, pp. 219-34.
- Leibenstein, H. (1966), "Allocative Efficiency and X-Efficiency" *The American Economic Review*, 56, pp. 392-415.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new products development" *Strategic Management Journal*, 13, pp. 111-125.
- Levitt, T. (1976) "The industrialization of Service", *Harvard Business Review*, Sept-Oct pp.63-74.
- Lillis, C. M.; Narayana C. L.; Gilman, J. L. (1976) "Competitive advantage Variation over the life cycle of a Franchise", *Journal of Marketing*, 40 (Octubre), pp. 77-80.
- Lopez Cachero, M. (1992), *Fundamentos y Métodos de Estadística*, Ed. Piramide, Madrid.
- Love, J. (1986) *Mc Donalds: Behind the Arches*, Bantam books, New York.
- Lyons, D.; Sekkat, K. (1991), "Strategic Bargaining and Vertical separation" *Journal of Industrial Economics*, Sept, , 577-591.
- Ma, C. (1988), "Unique implementation of incentive contracts with many agents", *Review of Economic Studies*, 55, pp. 555-571.
- Malmgren H. (1961), "Information, Expectations and the theory of the firm" *Quarterly Journal of Economics*, 75, agosto, pp. 399-421.
- Manness R. (1996), "Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 31, pp.101-115.
- Manolis, C; Dahlstrom R; Nygaard (1995) "A Preliminary Investigation of Ownership Conversions in Franchised Distribution Systems" *Journal of Applied Business Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 1-8. Citado en Dant, R.; Paswan, A.; Kaufmann, P. (1996), "What we know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta Analysis", *Journal of Retailing*, Vol. 72, pp.429-44.
- Marquardt, R.; Murdock, G. (1986) "An Evaluation of Franchising Trends and Their Implications for the Retailing Industry" *Proceedings of the First Annual Conference*

- of the *Society of Franchising*. Omaha, International Centre for Franchise Studies.
Citado en Dant, R.; Paswan, A.; Kaufmann, P. (1996), "What we know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta Analysis", *Journal of Retailing*, Vol. 72, pp.429-44.
- Martin, R. E. (1988), "Franchising and Risk Management", *American Economic Review*, 78, pp. 854-968.
- Martin, R. E. (1996), "The market for franchise opportunities", *Bulletin of Economic Research*, vol. 48, No. 2, pp.97-114.
- Martin, R. E.; Justis, R. T. (1993), "Franchising, liquidity constraints and entry", *Applied Economics*, vol. 25, pp. 1269-77.
- Mathewson, G. F.; Winter, R.A. (1984), "An Economic Theory of Vertical Restraints", *The Rand Journal of Economics*, 15(1), pp. 27-38.
- Mathewson, G. F.; Winter, R.A. (1985), "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVIII, pp. 503-526.
- Mathewson, G. F.; Winter, R.A. (1994), "Territorial Restrictions in Franchise Contracts" *Economic Inquiry*, Vol. XXXII, abril, pp. 181-192.
- McAfee, R.P.; Schwartz, M. (1994), "Opportunism in Multilateral Vertical Contracting: Non-discrimination, Exclusivity, and Uniformity", *American Economic Review*, Vol. 84, No. 1, Marzo, pp.210-230.
- McAfee, R.P.; McMillan J. (1989), "Competition for agency contracts", *Rand Journal of Economics*, 18, pp. 296-307.
- McIver, R.; Carmines E. (1994) Unidimensional Scaling pp.139-228 en Beck L. (ed) (1994) *Basic Measurement*, International Handbooks of Quantitative Applications in the Social Science, Vol .4, Sage Publishing, Londres.
- Meyer, A. D.; A. S. Tsui; Hinings (1993), "Configurational approaches to organizational analysis" *Academy of Management Journal*, 36, pp. 1175-1195.
- Minkler, A. P. (1990) "An empirical Analysis of a Firm's decision to Franchise" , *Economic Letters*, 34, pp. 77-82.
- Minkler, A. P. (1992) "Why Firms Franchise: A Search Cost Theory", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148(2), pp. 240-59.
- Mintzberg, H. (1984), *La Estructuración de las Organizaciones*, Ariel , Barcelona.
- Monteverde , K.; Teece D. (1982) "Appropriable Rents and quasi vertical integration", *Journal of Law and Economics*, 25, pp.321-328.

- Mookherjee, D.(1984), "Optimal incentive schemes with many agents", *Review of Economic Studies* 51, pp. 433-446.
- Múgica, J.; Yagüe, M. (1996). "Franquicias Internacionales", *Papeles de Economía Española*, 66, pp.267-79.
- Myers, S. C.; Majluf, N. S. (1984). "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", *Journal of Financial Economics*, 13, pp. 221-29.
- Nault, B.; Dexter, A. (1994). "Adoption, Transfers, and Incentives in a franchise network with positive externalities", *Marketing Science* Vol 13 No 4, pp. 123-48.
- Navas, J. L.; Guerras, L. A. (1996), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Norton, S. W. (1988) "An Empirical Look at franchising as an Organizational form" *Journal of Business* vol 61 n.2 , pp. 197-217
- Norton, S.W. (1988a) "Franchising, brand name capital, and entrepreneurial capacity problem" *Strategic Management Journal* , 9, pp. 105-114.
- Nueno, J.L; Iniesta, F.; Diaz-Bernardo, R. (1998) *La Franquicia en España*, Documento de Trabajo, Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE) y la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC).
- O'Hara, M; Thomas W.(1986) "Franchise Systems : The Internal Dynamics of Sales Growth and Dual Distribution" *Proceedings of the First Annual Conference of the Society of Franchising*. Omaha, International Centre for Franchise Studies. Citado en Dant, R.; Paswan, A.; Kaufmann, P. (1996), "What we know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta Analisis", *Journal of Retailing*, Vol. 72, pp.429-44.
- OCDE (1994), *Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements*, OCDE, Paris.
- Ouchi, W. G. (1980) "Markets bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.129-41.
- Oxenfeldt , A. R. ;Kelly A.O. (1969), "Will succesful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?", *Journal of Retailing*, 44, pp. 69-87.
- Ozzanne, U. B.; Hunt S.D. (1970), *The Economic Effects of Franchising*, U.S. Senate Select Committee on Small Business, Washington: Government Printing Office. Citado en Mathewson, G. F.; Winter, R.A. (1985), "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVIII, pp. 503-526.
- Padmanabhan, K. H. (1988) "Channel Control: Do succesful Franchise Systems Ultimately Become wholly-owned chains?" *Journal of Midwest Marketing*, Vol 3 (Fall), pp. 17-

36. Citado en Dant, R.; Paswan, A.; Kaufmann, P. (1996), "What we know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta Analysis", *Journal of Retailing*, Vol. 72, pp.429-44.
- Parkhe, A. (1993) "Strategic Alliance Structuring: A Game theoretic and Transaction cost examination of interfirm cooperation" *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 4, pp. 794-829.
- Pedreño, J. A. (1973) "¿Qué es el franchising?", Guadiana, Madrid.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
- Perry, M. K. ; Porter, R. H. (1990) "Can Resale Price Maintenance and Franchise Fees Correct Sub-optimal Levels of Retail Service", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 8, No. 1, Abril , pp. 115-41.
- Peterson, A.; Dant, R. (1990) "Perceived Advantages of the Franchise Option From the Franchisee perspective: Empirical Insights from a Service Franchise" *Journal of Small Business Mangement*, Vol. 28 No. 3, pp. 46-61.
- Phillips, O. R. (1991) "Vertical Restrictions and the Number of Franchises" *Southern Economic Journal*, Vol. 58, No. 2, Octubre , pp. 423-29.
- Polanyi, M.(1962) *Personal Knowledge: Towards Post-Critical Philophy*. New York: Harper Torchbooks.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press, NewYork., edición Española como (1987) *Ventaja Competitiva*, C.E.C.S.A.Mejico.
- Porter, M. E. (1979) "The Structure within industries and companies`performance", *Review of Economics and Statistics*, Vol, 61, pp. 214-227.
- Porter, M.; Fuller, M. B. (1988) "Coaliciones y Estrategia global", *Información Comercial Española*, 658, pp. 101-120.
- Posner, R.(1992) *Economic Analysis of Law*. 5ª edición, Little Brown and Company, Boston.
- Prager, R. A. "Firm Behavior in Franchise Monopoly Markets", *Rand Journal of Economics*, Vol 21, No. 2 , pp. 211-25.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990) "The Core Competences of the Corporation" *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-90.
- Rapoport, A.; Chammah, A. (1965) *Prisoner's dilemma* . University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Rasmusen, E. B. ;Ramseyer, J. M.;Wiley, J. S. (1991) "Naked Exclusion" *American Economic Review*, Vol. 81, No. 5, pp. 1137-45.

- Rey, P.; Caballero Sanz, F. (1996) "*The policy Implications of the Economic Analysis of Vertical Restraints*" Comisión Europea, Economic Paper 111 (Noviembre).
- Rey, P.; Stiglitz, J. (1994) *The Role of Exclusive Territories in Producers' Competition* National Bureau of Economic Research Working Paper No. 4618, Washington.
- Rey, P.; Tirole, J. (1986) "The Logic of Verticals Restraints", *The American Economic Review*, Vol 76, pp. 927-39.
- Rigol Gasset J. (1989) *La franquicia; Una estrategia de expansión para la empresa* Tesis doctoral. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad autonoma de Barcelona.
- Roberts, P. W.; Greenwood, R. (1997) "Integrating Transaction Cost and Institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption", *Academy of Management Review*, Vol 22., No.2, pp. 346-73.
- Robins, J. (1987) "Organizational economics: Notes on the use of transaction costs theory in the study of organizations" *Administrative Science Quaterly*, 32, pp. 68-86.
- Rodriguez Osuna J. (1991), *Métodos de Muestreo*, Cuadernos metodológicos del Centro de Investigaciones Sociológicas, num 1, Madrid.
- Rubin, P (1978), "The Theory of the firm and the Structure of the Franchise Contract" *Journal of Law and Economics*, 21 (Abril), pp. 222-233.
- Ruiz Peris, J. (1991) *El contrato de franquicia y las nuevas formas de defensa de la competencia*. Ed. Civitas, Madrid.
- Scott, F. A.,(1995) "Franchising Vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm", *Review of Industrial Organization*, 10, pp. 69-81.
- Sen, K. C. (1993) "The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising", *Managerial Decision Economics*, 14, pp. 175-190
- Shane, S. (1998) "Making new franchise systems work", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 697-707.
- Shane S.; Spell, C. (1998) "Factors for New Franchise Success", *Sloan Management Review*, Primavera, pp. 43-50.
- Shane, S. (1996) "Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors" *Academy of Management Journal* Vol. 39, No. 1, pp. 216-234.
- Shangavi, N. (1991) "Retail Franchising as a Growth Strategy for the 1990" *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 4-9.

- Shelton, J. P. (1967) "Allocative Efficiency vs X Efficiency Comment" *American Economic Review*, Vol. LVII, pp. 1252-58.
- Shepard, A. (1993) "Contractual form, retail price, and asset characteristics in gasoline retailing", *Rand Journal of Economics*, Vol. 24, No. 1 pp 58-77.
- Shook, C.; Shook, R. L. (1993) *Franchising: The business Strategy that changed the world*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Slade, M. E. (1996), "Multitask Agency and Contract Choice: An Empirical Assesment", *International Economic Review*, 37, pp. 465-486-
- Slater, M. (1980) "The managerial limitations to the growth of firms" *Economic Journal*, 8, pp. 520-528.
- Smith II, R.L (1982) "Franchise Regulation: An economic analisis of State Restrictions on Automobile Distribution" *Journal of Law and Economics* vol. 25 pp.125-157.
- Spengler, J. (1950) "Vertical Integration and Anti-trust policy", *Journal of Political Economy*, 58, pp. 347-52
- Stanworth, J. (1995) "*Developing a Diagnostic Questionary as an Aid to Franchisee Selection*" Special Studies of the International Franchise Research Center, nº 6, Junio, Wensminster University.
- Stanworth, J.; Price, S.; Purdy D.; Zafiris, N.; Gandolfo, A. (1996) "Business format franchising: innovation and creativity or replication and conformity" *Franchising Research*, Vol 1 Numb. 2, pp. 29-39.
- Stanworth, J.; Purdy, D.; Price, S. (1997), "Franchise Growth and Failure in the U.S.A. and the U.K: A trouble Dream World Revisited" *Franchising Research: An International Journal*, volume 2, 1997, pp. 75-94.
- Stern, L.W., El Ansary, A. (1992) *Marketing Channels* 4th Ed New Jersey Prentice Hall
- Stern, P.; Stanworth J. (1994) "Improving small buiness survival rates via franchising-the role of bank in Europe" *International Small Business Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 15-25.
- Stiglitz, J.E.; Weiss A. (1981) "Credit rationing in markets with imperfect information" , *American Economic Review* , 71. pp. 393-410.
- Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio (1991), *Informe sobre la Franquicia Comercial en España*, Colección Estudios, 44, Ministerio de Economía y Hacienda.
- Swartz, L. (1995) *Worldwide Franchising Statistics: A Study of Worldwide Franchise Associations*, Arthur Andersen / World Franchising Council, Chicago.

- Swartz, L. (1996) "Tendencias Internacionales en el Sector de Franquicias" *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, Mayo/Junio pp.40-45.
- Teece, D. (1980) "The diffusion of an administrative innovation", *Management Science*, 26, pp. 464-70.
- Telser, L. (1960) "Why should manufacturers want fair trade?" *Journal of Law and Economics*, octubre, pp. 3 86-105.
- Thomas, W.L.; O'Hara, M.J.; Musgrave J. (1990), "The Effects of Ownership and Investments on the Performace of Franchise Systems" *American Economist*, Vol. 34 No. 1,pp. pp. 54-61.
- Thompson, R.(1994) "The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect" *Journal of Economic Behavior and Organization*; 24(2), Julio , pp. 207-18.
- Tikoo, S. (1997) "Claves para la concesión de una Franquicia" *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, Enero/Febrero, pp. 25-29 Publicado anteriormente en Business Horizons con el título "Assesing the Franchises Option"
- Tormo y Asociados (1998), *Guía de la Franquicia*, Selina Olmedo, Madrid.
- Vaughn, C. (1974) *Franchising*, Lexington Books, New York.
- Vazquez, L.(1997), *"La Eficiencia organizativa de la franquicia: el caso de los concesionarios de automobiles"*Tesis Doctoral Universidad de Oviedo
- Waker, G.; Weber, D. (1982) "A transaction cost approach to make-or-buy decisions" *Administrative Science Quarterly*, 29; pp. 372-91.
- Whitehead, M. (1991) "International Franchising- Mark & Spencer: a case study" *International Journal and Distribution Management*. Vol. 19 No. 2 pp.10-12.
- Williamson, O. (1971) "The Vertical Integration of Production: Market failure Considerations" *American Economic Review*, Mayo, pp. 112-23.
- Williamson, O. (1976). "Franchise bidding for Natural monopolies-in General and with respect to CATV" *Bell Journal of Economics and Mangement science*, Vol. 7, pp. 73-104
- Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Williamson, O. (1991) "Comparative Economic organization: the analysis of discrete structural alternatives" *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-96.
- Williamson, O. (1993) "Transaction costs economics and organization theory" *Industrial and Corporate Change*, No. 2, pp. 107-56.

- Wimmer, B. S.; Garen, J. E. (1997) "Moral hazard, asset specificity, implicit bonding and compensation: the case of franchising" *Economic Inquiry*, Vol. 35 (Julio), pp. 544-54.
- Winter, R. (1993) "Vertical Control and Price Versus NonPrice Competition" *The Quarterly Journal of Economics*, Febrero, pp-61-76.
- Withane, S. (1991) "Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs" *Journal of Small Business Management*, Vol 20, No. 1, pp. 22-29.
- Zajac, E. J.; Olsen, C. P. (1993) "From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies" *Journal of Management Studies*, 30 (1), pp. 131-145.
- Zupan, M. A. (1989) "Cable Franchise Renewals: Do Incumbent Firms Behave Opportunistically?" *Rand Journal of Economics*, 20(4), pp. 473-82.