

UNIVERSIDAD DE BURGOS



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

**LAS SEÑALES DE CALIDAD DE LAS FRANQUICIAS Y
SU RELACIÓN CON LAS DECISIONES DE LOS
FRANQUICIADOS**

Directora:

Dra. Dña. Esther Calderón-Monge
Universidad de Burgos

Doctoranda:

Dña. Pilar Angélica Huerta Zavala

Julio, 2012

UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**LAS SEÑALES DE CALIDAD DE LAS FRANQUICIAS Y
SU RELACIÓN CON LAS DECISIONES DE LOS
FRANQUICIADOS**

Tesis Doctoral realizada por:
Pilar Angélica Huerta Zavala

Bajo la dirección de:
Dra. Dña. Esther Calderón-Monge
Universidad de Burgos

“Pero yo te digo que cualquier oficio se vuelve filosofía, se vuelve arte, poesía, invención, cuando el trabajador da a él su vida, cuando no permite que ésta se parta en dos mitades: la una, para el ideal, la otra para el menester cotidiano; sino que convierte cotidiano menester e ideal en una misma cosa, que es, a la vez, obligación y libertad, rutina estricta e inspiración constantemente renovada”.

(Eugenio D’ Ors)

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi directora de tesis, la Dra. M^a Esther Calderón Monge, por aceptarme para realizar esta tesis doctoral bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo, y su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigadora. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del trabajo realizado, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación.

Para todos los miembros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Burgos: profesores y personal administrativo también mis más sinceros agradecimientos. Al personal de la biblioteca de la mencionada Universidad y de manera especial a Carmen, Rocío, Elena y Rosa María que me han facilitado el acceso a la información requerida. A todos los doctorandos que empezaron conmigo este camino: Fabricio, Magda, Nadia, Janet y especialmente a Manolo, Perla y Philip, a todos ellos por su colaboración y por los buenos y pocos momentos compartidos. Para aquellos amigos que han compartido conmigo las idas y venidas de este largo camino: Rocío, y Roberto, Carmen, Conchita, Juan, Sonia, Jose Manuel, Maribel, Carmela, Carmen G., Carmen C., a la Fundación Cauce y a todo su equipo de voluntarios, y así podría mencionar a muchos más a quienes les doy las gracias infinitas.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para mi familia. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo este duro camino. A mis padres, Irma y Javier, por su ejemplo de lucha y honestidad; a mis hermanas Inés y Salomé por su tenacidad y superación; a mi hermano Miguel por su paciencia y generosidad, a mis sobrinos Gladys, Maricruz, Hilario, Miguel, Noelia y Diego. A toda mi familia quienes durante todos estos años confiaron en mí, comprendiendo mis ideales y el tiempo que no estuve con ellos.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	17
PARTE I. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y TEÓRICOS.	27
CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA FRANQUICIA.....	29
1.1. ORIGEN, CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA	31
1.1.1. Origen y concepto de la franquicia	31
1.1.2. Evolución de la franquicia en el mundo y en España	33
1.2. NORMATIVA DE LA FRANQUICIA EN EL MUNDO Y EN ESPAÑA.....	53
1.3. LA FRANQUICIA ¿CANAL DE DISTRIBUCIÓN O FORMATO DE NEGOCIO?.....	61
1.3.1. La franquicia como canal de distribución	61
1.3.2. La franquicia como formato de negocio	63
1.4. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	64
CAPÍTULO 2. PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN EN FRANQUICIA	67
2.1. PRINCIPALES CUESTIONES EN LA INVESTIGACIÓN EN FRANQUICIA....	69
2.1.1. ¿Se debería permitir la franquicia?	70
2.1.2. ¿Se deberían dirigir los negocios independientemente o en colaboración con otros a través de un sistema de franquicia?	71
2.1.2.1. Razones para franquiciar	72
2.1.2.2. Internacionalización de la franquicia	93
2.1.2.3. Rentas compartidas	96
2.1.2.4. Propensión posterior a franquiciar	97
2.1.2.5. Redirección de la propiedad	100
2.1.3. ¿Cuál es la mejor forma de operar en una cadena de franquicia? El rendimiento.	101
2.1.3.1. El rendimiento financiero de la franquicia	102
2.1.3.2. El crecimiento y la supervivencia de la franquicia	105
2.1.3.3. La innovación en la franquicia	110
2.1.3.4. El control y la coordinación de la franquicia.....	111
2.2. HACIA UNA MAYOR DIVERSIDAD TEÓRICA PARA LA INVESTIGACIÓN EN LA FRANQUICIA.....	117
2.2.1. Teoría de los Escalones o Niveles Superiores.....	119
2.2.2. Teoría basada en los Recursos	120
2.2.3. Teoría Institucional	123
2.3. RETOS EN LA INVESTIGACIÓN DE LA FRANQUICIA	127
2.4. HACIA UN ENFOQUE TRANSDISCIPLINARIO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA FRANQUICIA.....	133
2.4.1. En el campo de los negocios	133
2.4.2. Más allá del campo de los negocios.....	138
PARTE II. MARCO TEÓRICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	141

CAPÍTULO 3. LA INFLUENCIA DE LAS SEÑALES DE CALIDAD EN LA DECISIÓN DE FRANQUICIAR.....	143
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	145
3.1.1. La decisión de franquiciar desde la perspectiva del franquiciado...	145
3.1.2. ¿Cómo toman sus decisiones los potenciales franquiciados?.....	148
3.1.3. Problemas de información en la decisión de franquiciar: Selección adversa del franquiciador	150
3.2. TEORÍA DE SEÑALES.....	155
3.2.1. Contenido de la Teoría de Señales.....	155
3.2.2. Conceptos clave de la Teoría de Señales.....	157
3.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE SEÑALES AL CONTEXTO DE LA FRANQUICIA.....	165
3.3.1. El franquiciador: El emisor de señales de información privada y pública	167
3.3.2. Señales emitidas por el franquiciador	170
3.3.3. El franquiciado: receptor de señales de información privada y pública	178
3.4. EL OBJETIVO Y LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	179
3.4.1. La marca de una enseña de franquicia	180
3.4.2. Acreditación externa de una enseña de franquicia	181
3.4.3. La estrategia de propiedad de una enseña de franquicia.....	182
3.4.4. Política de precios de una enseña de la franquicia: Derechos de entrada, royalties e inversión	184
3.4.5. Rendimiento de una enseña de franquicia.....	189
3.4.6. El entorno institucional de una enseña de franquicia	190
CAPÍTULO 4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	193
4.1. OBJETIVO, HIPÓTESIS, VARIABLES Y MUESTRA.....	195
4.1.1. Objetivo, hipótesis y diseño de la investigación	195
4.1.2. Descripción y medición de las variables	197
4.1.2.1. La variable dependiente: <i>Decisión de franquiciar un establecimiento en una enseña de franquicia</i>	197
4.1.2.2. Las variables independientes	199
4.1.3. Fuentes de información y descripción de la muestra.....	206
4.1.3.1. Fuentes de información	206
4.1.3.2. Descripción de la muestra.....	207
4.2. MODELO ECONOMETRICO PROPUESTO: ESPECIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN	210
4.2.1. Especificación de modelo.....	210
4.2.2. Metodología de la investigación: Metodología de datos de panel	211
4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	214
4.3.1. Análisis estadístico descriptivo: univariable y bivariable	214
4.3.2. Análisis explicativo: estimación GMM del modelo propuesto.....	216
4.3.2.1. Resultados parciales de la estimación del modelo propuesto	218
4.3.2.2. Resultados globales de la estimación GMM del modelo propuesto	226
PARTE III. CONSIDERACIONES FINALES.	229

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DEL ESTUDIO, Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	231
BIBLIOGRAFÍA.....	241
ANEXOS.....	281

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Evolución de la franquicia en los mercados más desarrollados de Europa	283
Tabla 1.2. Evolución de las franquicias en Alemania de 1980 al 2000.....	283
Tabla 1.3. Evolución de la franquicia en Estados Unidos	47
Tabla 1.4. Evolución de origen de las enseñas extranjeras que operan en España	284
Tabla 1.5. Evolución de la presencia de la franquicia de la franquicia española en el mundo	285
Tabla 4.1 Población y muestra de las empresas franquiciadoras del estudio	286
Tabla 4.2. Población y muestra por sectores en el período 2002 – 2008	209
Tabla 4.3. Estadística descriptiva de la muestra	214
Tabla 4.4. Matriz de correlaciones	215
Tabla 4.5. Medidas de tolerancia y factor de inflación de varianza (VIF)	216
Tabla 4.6. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca	288
Tabla 4.7. Modelo de decisión de franquiciar con precio	289
Tabla 4.8. Modelo de decisión de franquiciar con variables de interacción	290
Tabla 4.9. Modelo de decisión de franquiciar con rendimiento	291
Tabla 4.10. Modelo de decisión de franquiciar con estructura de propiedad	292
Tabla 4.11. Modelo de decisión de franquiciar con acreditación de la calidad ...	293
Tabla 4.12. Modelo de decisión de franquiciar con variables del precio y variables de interacción	294
Tabla 4.13. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca y precio	295
Tabla 4.14. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca, variables de interacción	296
Tabla 4.15. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca, precio y variables de interacción	297

Tabla 4.16. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca, variables de precio, variables de interacción y rendimiento	298
Tabla 4.17. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca, variables de precio, variables de interacción, rendimiento y estructura de propiedad	299
Tabla 4.18. Modelo de decisión de franquiciar con completo	300
Tabla 4.19. Estimaciones seleccionadas	301

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1. Revisión de la literatura en Teoría de la Agencia y franquicia.....	302
Cuadro 2.2. Revisión de la literatura que apoya la Teoría de la Escasez de Recursos y la Teoría de la Agencia	304
Cuadro 2.3. Revisión de la literatura sobre franquicia internacional	304
Cuadro 2.4. Revisión de la literatura sobre las rentas compartidas entre el franquiciador y el franquiciado	305
Cuadro 2.5. Revisión de la literatura sobre la decisión de franquiciar y la propiedad de los establecimientos de una franquicia	306
Cuadro 2.6. Revisión de la literatura sobre el fracaso de las franquicias	307
Cuadro 2.7. Revisión de la literatura sobre la franquicia desde la perspectiva del franquiciado	308
Cuadro 2.8. Revisión de la literatura sobre tendencias teóricas aplicadas a la franquicia	308
Cuadro 3.1. Relación de señales con la decisión de franquiciar: Hipótesis.....	191
Cuadro 4.1. Relación de hipótesis planteadas en la investigación empírica	196
Cuadro 4.2. Relación de variables y medidas	206
Cuadro 4.3. Ficha técnica	208

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Evolución de la franquicia en el Reino Unido.....	309
Gráfico 1.2. Evolución de la franquicia en Francia.....	309
Gráfico 1.3. Evolución de la franquicia en Alemania	310
Gráfico 1.4. Evolución de la franquicia en Italia.....	310
Gráfico 1.5 Evolución de la franquicia en Portugal.....	311
Gráfico 1.6. Evolución de la franquicia en España	311

PRESENTACIÓN.

La presente Tesis Doctoral se enmarca dentro del campo de las decisiones que los franquiciados tomaron cuando estaban considerando franquiciar un establecimiento de alguna de las enseñas de franquicia que operaban en España y, más concretamente, nos referimos a decisiones de emprendimiento. Un franquiciado es considerado un inversor cuando franquicia varios establecimientos de una misma enseña, mientras que es considerado emprendedor cuando franquicia por primera vez un establecimiento de una enseña. En este trabajo de investigación serán objeto de estudio estos últimos.

Actualmente la franquicia está considerada como uno de los mecanismos fundamentales para la creación de empleo, la innovación, y el desarrollo económico y social de las naciones (Kantis, Masahiko, Msahiko, 2002). En cuanto a creación de empleo en España la tasa de emprendimiento potencial fue de 7,7 por ciento en el 2002 y 7,5 por ciento para el 2008, estas dos tasas de emprendimiento son las mayores registradas en la última década (GEM, 2010¹).

La franquicia puede considerarse dentro del campo del emprendedurismo, cuando se entiende como una forma de iniciar y desarrollar nuevas “aventuras” y formas organizacionales, y como un mecanismo de introducir nuevos productos y servicios para expandir el mercado (Torikka, 2011). Aunque no está ampliamente aceptada y discutida la franquicia como una forma de emprendedurismo, la relación entre ellos ha emergido desde que apareció la Teoría General del Emprendedurismo (Shane, 2003) y los estudios existentes son principalmente conceptuales.

En España el formato de franquicia ha experimentado un gran crecimiento: En el año 2011 la facturación a través de la franquicia fue de 17.642 millones de euros (MundoFranquicia Consulting, 2012). Además, la franquicia ha continuado mostrándose como una fórmula de autoempleo; así a finales de 2011 empleaba a 207 mil personas, lo que representó el 11,5 por ciento del empleo del comercio minorista y un aumento del 2,0 por ciento sobre el volumen de contratación de 2010 en España. En este mismo año 2011 habían 887 enseñas de franquicia operativas en España que disponían de 58.331 establecimientos, de los cuales el número de establecimientos propios se incrementó en un 8.0 por

¹ Proyecto Global Entrepreneurship Monitor: Informe Ejecutivo GEM España 2010.

ciento respecto al año anterior, lo que indicó que las franquicias españolas continuaron su crecimiento de dos formas: primero abriendo nuevos establecimientos y, segundo, recomprando unidades franquiciadas para evitar cierres y mantener sus redes (MundoFranquicia Consulting, 2012). Asimismo, el número de enseñas españolas con presencia internacional también han crecido un 3,4 por ciento en el año 2011, lo que significa que en 118 países se encuentra una marca de franquicia española, con 271 cadenas de franquicias y un total de 17.081 establecimientos, representando un crecimiento del 52,8 por ciento interanual, existiendo 28 marcas que cuentan con más de 100 locales en el exterior. Los sectores con mayor presencia en el exterior son Moda, Retailing y Servicios principalmente los de salud. (ICEX, 2012).

De acuerdo con la definición de emprendedor empleada por Shane (2003), el término emprendedor no se refiere a una aventura altamente creativa basada en nuevos y novedosos productos y servicios. En este sentido, con la franquicia se puede crear una nueva empresa, aumentando el número de emprendedores nuevos que compiten en el mercado sin una especial innovación (Vesper, 1990). Según este autor los emprendedores se pueden dividir, según la naturaleza de la idea de negocio de la empresa creada, en empresas innovadoras y empresas imitadoras. Los franquiciadores podrían ser vistos como empresas innovadoras y los franquiciados como empresas imitadoras. En la franquicia, el concepto de negocio y la operacionalización que ya se está llevando a cabo es posible que sea reproducida con éxito en nuevas áreas del mercado. Esta forma de franquicia contribuye a diseminar eficientemente las innovaciones.

En el mercado donde desea iniciar su actividad empresarial un emprendedor pueden existir ya numerosos negocios con diferentes formatos, siendo uno de ellos el de franquicia. Esta situación posiblemente le dificulte al emprendedor elegir adecuadamente aquel formato que mejor se adapte a sus necesidades al no saber diferenciar unos formatos de otros, es decir las franquicias de las no-franquicias. Un emprendedor –en adelante potencial franquiciado- desea iniciar un negocio, elegirá aquella enseña que alcance un esperado nivel de calidad. Este nivel puede venir determinado por el reconocimiento de la marca de franquicia como ventaja más importante (Shane, 1996; Weaven y Frazer, 2006), por la existencia de un concepto de negocio

probado con éxito que minimizará el riesgo del potencial franquiciado cuando se decida por este formato para su negocio (Teegen, 2000; Fernández y Melián, 2005; Prince, Manolis y Tratner, 2009), por la estrategia de precios diseñada y aplicada por el franquiciador (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006), por la estrategia de propiedad de una enseña de franquicia (Michael, 2009; Gallini y Lutz, 1992), la acreditación externa (Bordonaba, Lucia y Polo, 2006; Shane y Spell, 1998), el rendimiento de una enseña (Rajagopal, 2007), o quizás por alguna otra señal que puede tomar en cuenta el potencial franquiciado.

Desde la perspectiva del franquiciado, el éxito económico de la franquicia no está garantizado ya que opera en un mercado incierto, compromete grandes inversiones no recuperables y sus beneficios dependen de una relación compleja con su franquiciador (Gallini y Lutz, 1991). Por tanto, es importante que el potencial franquiciado elija correctamente la enseña de franquicia para iniciar su actividad empresarial y evitar posibles conflictos en la relación de franquicia, que perjudiquen la imagen de marca y, consecuentemente, aporten menos valor al consumidor final. Si el franquiciador conoce aquellas señales que tienen en cuenta los potenciales franquiciados para decidirse por una u otra enseña, podrá gestionar de un modo más eficaz y eficiente las señales que mejor informan a los futuros franquiciados sobre la calidad del formato. Todo este conocimiento y gestión de las señales contribuirá a consolidar la relación franquiciador-franquiciado, al desincentivar los comportamientos oportunistas entre ambos y, consecuentemente, aportará un mayor valor al consumidor final. No hay que olvidar que la franquicia como una estrategia clave en el crecimiento de la economía mundial depende de la calidad de las relaciones entre el franquiciador y franquiciado (Kidwell, Nygaard, y Silkoset, 2007).

Por tanto, resulta, necesario saber cómo eligen los potenciales franquiciados una enseña, ya que son una parte esencial en el éxito de una franquicia. Para ello hemos de procurar responder a las preguntas ¿se debería permitir franquiciar?, ¿se deberían dirigir los negocios independientemente o en colaboración con otros a través de un sistema de franquicia?, ¿cuál es la mejor forma de operar en la franquicia? y por último ¿cómo los potenciales franquiciados conocen la calidad de las enseñanzas de franquicia? siendo quizás ésta la pregunta más importante para la presente investigación.

La literatura económica nos presenta la Teoría de Señales como una estrategia que tienen los potenciales franquiciados para conocer la calidad de las enseñanzas de franquicia (Dant y Kaufmann, 2003). Esta Teoría, trata de resolver los problemas de agencia derivados de la información asimétrica existentes entre dos partes de una relación cuando tienen acceso a distintas cantidades de información (Spence, 2002). En cualquier relación de intercambio el que envía información elige cómo comunicarla o señalar, y quien recibe la información tiene que elegir cómo interpretar esa señal (Michael, 2009; Connelly et al. 2011).

En el contexto de las franquicias, el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho a utilizar su marca de acuerdo a su formato de negocio establecido, política comercial, solicitando a cambio el pago de un canon de entrada y unos royalties periódicos según sus ventas. Por tanto, para los empresarios –franquiciadores- la franquicia puede ser un método importante y significativo para atraer recursos (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004), para lo cual ha de incentivar a sus potenciales franquiciados para que elijan sus marcas de franquicia con el objetivo de maximizar los beneficios de sus establecimientos. No obstante, tanto el franquiciador como sus franquiciados tienen deficiencias informativas, surgiendo el problema de la asimetría de la información en distintos momentos de su relación; *en esta investigación nos centramos en el problema de selección adversa del franquiciador*. Este problema surge ante la dificultad para el potencial franquiciado de conocer la calidad del formato de negocio del franquiciador antes de iniciar la relación (Sánchez, Suárez, y Vázquez, 2008). La Teoría de las Señales puede contribuir a paliar este problema al centrarse en estudiar las señales de información que influyen en la decisión de los potenciales franquiciados de adherirse a una cadena de franquicia. La eficacia de las señales está determinada por la característica del receptor, es decir, el proceso de señalización no funcionará si el receptor no está buscando una señal o no sabe qué información buscar (Connelly et al. 2011). En el caso de los emprendedores o potenciales franquiciados, éstos buscan aquella información enviada a través de señales que les ayude a tomar una decisión acertada. La investigación de Gulati y Higgins (2003) confirma que el éxito de una empresa joven depende de los esfuerzos de la señalización.

Apoyados en el marco teórico de la Teoría de Señales, el objetivo de la presente investigación es analizar la relación entre la elección de una enseña de franquicia por parte de un potencial franquiciado que desea emprender un negocio con formato de franquicia y algunas señales de calidad transmitidas por franquiciadores.

Para alcanzar este objetivo estudiaremos el valor de marca de las enseñas de franquicia a través de sus puntos de venta, la política de precios manejada por el franquiciador como una estrategia utilizada para señalar la calidad de su enseña. Asimismo, analizando el rendimiento de una franquicia intentaremos confirmar que es una señal que revela un alto nivel de calidad de la enseña, de la misma manera en el caso de la estructura de propiedad que nos señala el grado de esfuerzo y de credibilidad del franquiciador en su enseña. Por último, se consideró como otra señal importante en la presente investigación la acreditación de una enseña por parte de agentes externos que en este caso certificarán su calidad.

Para realizar todos estos análisis utilizaremos en primer lugar el marco teórico de la Teoría de las Señales que ha quedado expuesto en párrafos anteriores y posteriormente se formulará un modelo dinámico de decisión de franquiciar un establecimiento con las señales previamente justificadas que se presenta para alcanzar el objetivo propuesto. Este modelo es dinámico (Gallini y Lutz, 1991) porque se relaciona con decisiones anteriores, por lo que requiere de la metodología de datos de panel para realizar un análisis completo de la influencia de las señales de información en la decisión de los potenciales franquiciados, a medida que la calidad es revelada a lo largo del tiempo.

Este trabajo de investigación se estructura en cinco capítulos, los dos primeros recogen los fundamentos conceptuales y teóricos de la franquicia y de la relación de franquicia. En los dos capítulos siguientes –Capítulo 3 y 4- se presenta el marco teórico –la Teoría de Señales- que justifica el modelo de decisión formulado y se presenta el método de investigación. Finalmente, el Capítulo 5 recoge las consideraciones finales. Se cierra esta Tesis con la exposición de la bibliografía y los anexos que recogen las tablas, cuadros y gráficos que ilustran algunos de los comentarios realizados a lo largo de todo el trabajo.

En el capítulo primero, se pretende delimitar el concepto de franquicia y sus antecedentes, se conceptualiza y se presenta su origen y evolución en los principales países donde se ha desarrollado este formato de negocio tanto en sus aspectos económicos como normativos, lo cual nos ha permitido estudiar las diferencias y semejanzas de la franquicia en el mundo. Finaliza este capítulo, distinguiendo la franquicia como canal de distribución o formato de negocio con el fin de ir delimitando la unidad de análisis.

En el capítulo segundo, se presenta una revisión de la literatura económica y del management que ha analizado la franquicia. En primer lugar se revisa la investigación habida sobre tres preguntas fundamentales acerca de la franquicia y la relación de franquicia que nos ayudarán a definir la presente investigación ¿se debería permitir la franquicia?, ¿se debería dirigir los negocios independientemente o en colaboración con otros a través de un sistema de franquicia?. Será a través de esta última pregunta cuando se aborde una revisión de los principales marcos teóricos en relación a la elección de una enseña de franquicia. Posteriormente, planteamos una tercera pregunta ¿cuál es la mejor forma de operar en la franquicia? Finalmente, acometemos un análisis de los marcos teóricos con los nuevos enfoques que están estudiando las franquicias y los retos actuales en la investigación de la franquicia.

En el capítulo tercero de esta Tesis se plantea el problema de investigación y se intenta resolver a través de la Teoría de Señales. Una vez expuesta esta Teoría, se hace un intento por aplicar al contexto de la franquicia y concretamente, a la decisión de franquiciar desde la perspectiva del franquiciado. Se justifica como señales de calidad, los paquetes de información que emite el franquiciador al mercado, aplicando siempre los fundamentos teóricos de la Teoría de Señales. Por último, justificamos y formulamos las hipótesis de trabajo que relacionan las señales de calidad de una enseña de franquicia con la decisión de franquiciar de un franquiciado.

En el capítulo cuarto, se aborda el método de investigación llevado a cabo en esta Tesis. Se explica el diseño de la investigación, la medición de las variables y se describe la muestra de 819 enseñas de franquicias que operan en el mercado Español durante el periodo 2002-2008 distribuida en tres grandes sectores: Retailing, Servicios y Hostelería. Posteriormente se describe el modelo empírico,

la especificación del modelo y los análisis estadísticos univariable y bivariable, para continuar explicando la metodología de datos de panel. Dentro de ella, se ha empleado especialmente el Método Generalizado de Momentos (GMM) al trabajar con modelos dinámicos que han sido utilizados con éxito en otros trabajos empíricos (Solís y González, 2007; Giacomo, 2008; Yeung, 2008). Finalmente, se presentan y discuten los resultados de los modelos estimados, se realiza un análisis explicativo antes de estimar los modelos propuestos a través de la Metodología de Datos de Panel con el objeto de resaltar la importancia de considerar aspectos como la heterogeneidad inobservable, la endogeneidad de las variables macroeconómicas, y la influencia de decisiones pasadas en las decisiones actuales en este caso de los potenciales franquiciados.

En el quinto y último capítulo, se exponen las conclusiones extraídas de este trabajo de investigación de las que se derivan posibles recomendaciones empresariales para los franquiciadores y franquiciados, así como algunas aportaciones académicas y limitaciones que hemos observado en el desarrollo de esta investigación y que se pretenden resolver con futuras investigaciones.

**PARTE I. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y
TEÓRICOS.**

**CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES GENERALES
SOBRE LA FRANQUICIA.**

1.1. ORIGEN, CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA

1.1.1. Origen y concepto de la franquicia

La franquicia es un tipo de negocio bastante antiguo, del que se puede encontrar antecedentes del tiempo transcurrido desde que se empezó su uso. Según Bermúdez (2002) las cartas de franquicia más antiguas que se conservan son del siglo XI y se otorgaron a nobles que fundaron villas reales con intereses políticos, económicos o estratégicos para la Corona, siendo recompensados con privilegios de exención de impuestos, derechos territoriales, libertad de circulación de ganado, etc. Algunos autores consideran que el concepto de franquicia tal como se entiende hoy en día se inicia en los Estados Unidos con Singer Corporation, empresa que se dedicó a la fabricación de máquinas de coser quien creó en 1912 una cadena de puntos de venta bajo el formato de franquicia (Diez de Castro, Navarro y Rondán, 2005). De esta manera se creó la primera red de franquicias de la historia.

Cincuenta años después, General Motors implantó un sistema similar al de Singer Corporation que le permitía la distribución y venta de sus automóviles, convirtiéndose de esta manera la franquicia en un formato de negocio de moda, marcando el inicio del sistema de franquicia en el mundo. Por tanto, después de la Segunda Guerra Mundial, algunas empresas norteamericanas optaron por esta fórmula de negocio para su expansión y desarrollo con mejores resultados. La definitiva revolución del sistema de franquicia llegó, en los años cincuenta del siglo XX con el sector de fast food donde se creó McDonald's, Coca Cola, entre otros. De esta manera nacen los contratos de franquicia con planteamientos de marketing (Ruiz, 2000), planificación, coordinación y control de todas las actividades empresariales dirigidas al mercado, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente, lo que provocaría un incremento de las ganancias, de las posibilidades de crecimiento, además de transformar el contenido del contrato de franquicia. Finalmente, la franquicia está suponiendo en estos momentos una gran relevancia económica en los países desarrollados y emergentes, y a su vez está siendo el sistema de expansión empresarial más utilizado (Falbe y Welsh, 1998; Alon, 2009; Watson y Johnson, 2010). Por ello,

se hace necesario antes de iniciar la presente investigación conocer su evolución conceptual.

Aunque existe una diversidad de definiciones sobre el término franquicia que hace difícil cuantificar su magnitud (Forward y Fulop, 1993), será Vaughn² quien definió, por primera vez, la franquicia como un canal de distribución. Concretamente, definió la franquicia como “una forma de comercialización o distribución, en la cual una casa matriz, concede a un individuo o a una empresa relativamente pequeña el derecho o privilegio de hacer negocio de una manera señalada sobre cierto período de tiempo y en un lugar determinado. La compañía matriz se denomina franquiciador, el receptor del privilegio se denomina franquiciado, y el derecho o privilegio en sí mismo, la franquicia” (Vaughn, 1974: 12). Se trata de una definición que tiene claramente a los agentes cooperadores de la franquicia como son el franquiciador y el franquiciado. Sin embargo, la primera característica destacada en la anterior definición es la de ser un medio de comercialización o distribución, el cual se ha desarrollado en un formato comercial diferente que puede contactar con otras formas comerciales tales como pequeñas empresas independientes convencionales o empresas con una gran integración vertical (Stanworth y Curran, 1999).

Posteriormente, la franquicia también ha sido considerada como un canal de distribución en el Código Deontológico Europeo de la Franquicia y la International Franchise Association (IFA). El primero se refiere a la franquicia como “un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías, basado en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados, en el que el franquiciador, dispone del derecho e impone a sus franquiciados la obligación de explotar una empresa de acuerdo con su concepto de negocio. El derecho así concedido autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una aportación económica, directa o indirecta, a utilizar la marca

² Se ha considerado a este autor por tener una definición de franquicia que trata sobre comercialización. Ahora bien, no quiere decir que, sea el único autor que la define de esta manera, ni sea el más importante, tan solo representa a uno de los posibles puntos de vista sobre este aspecto.

de productos y/o servicios, el "know how" -saber hacer- y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por la continua asistencia comercial y/o técnica, en el marco de un contrato de franquicia escrito y suscrito por las partes a este efecto”.

La International Franchise Association (IFA) considera a la franquicia como un método por el cual se distribuyen productos o servicios, estando al menos dos partes involucradas en el sistema de franquicia: el franquiciador, que presta su marca y el sistema del negocio, y el franquiciado, que paga un canon y a menudo una cuota inicial por el derecho de realizar negocios bajo el nombre y sistema del franquiciador. Técnicamente, el contrato que une las dos partes es la franquicia, pero este término a menudo se utiliza para denominar al negocio donde el franquiciado opera.

1.1.2. Evolución de la franquicia en el mundo y en España

Los avances en el mercado de la franquicia como formato de negocio se han hecho evidentes, al igual que en los Estados Unidos, las empresas en Europa tomaban conciencia de las ventajas de este sistema de negocio, los empresarios percibían en el sistema de franquicia, significativas posibilidades de futuro. Por ejemplo, en Francia surge la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix, creando la marca Pingouin, a la que se asociaron un gran número de minoristas. Esta marca, al firmar el contrato con la matriz, aseguraba la exclusividad de la distribución de sus productos en su zona geográfica (Tormo, 2011³).

La franquicia es un modelo de desarrollo empresarial que ha alcanzado un elevado grado de madurez a nivel global, porque resulta ser una atractiva fórmula de organización corporativa para aquellas empresas que desean expandirse rápidamente con una baja inversión de capital, y un control adecuado de sus procesos de distribución (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002). Esta fórmula de negocio encuentra en sus supuestos de partida y en la perfecta adecuación de éstos a las empresas y a los mercados actuales, la verdadera razón de su espectacular aumento (Baena, 2010).

³ ABC de la franquicia. <http://www.tormo.com.co/franquiciadores/abc/historia.asp> (10-06-2011).

Con el objetivo de comprender la importancia que ha adquirido este formato de negocio en el campo empresarial a nivel global, se analiza su evolución en los principales países de Europa y particularmente, nos centraremos en España por ser el país objeto de estudio de esta Tesis doctoral.

Europa: Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Portugal

Entre los años 1965 y 1970 se produjo un fuerte arraigo de la franquicia en Europa (Hernández-Mogollón y Bañegil-Palacios, 1989), siendo entonces cuando surgió la Federación Europea de Franquicia. El avance de la franquicia ha sido tan espectacular en todo el mundo, llegándose a comparar el impacto de la franquicia con el originado por la Revolución Industrial (Diez de Castro y Galán, 1998). Un primer rasgo a destacar sobre el continente europeo es que se trata de una zona plenamente receptiva a la modalidad de negocios mediante el sistema de franquicias, tanto en lo que se refiere a la implantación de marcas propias como a la introducción de firmas foráneas.

La industria de la franquicia en la Unión Europea presenta grandes posibilidades de crecimiento ya que, por una parte, tiene 450 millones de consumidores procedentes de 27 naciones y, por otra parte, muchos franquiciadores de todo el mundo pero, especialmente de Estados Unidos, están deseando ampliar su número de unidades de franquicia en Europa. De acuerdo con la Federación Europea de Franquicias, hay más de 10.000 marcas operando como franquicias en toda Europa, estando unos mercados más desarrollados que otros como son el mercado francés, alemán, español, italiano, inglés y portugués. En Europa operaron en 2009 un total de 9.971 marcas en 20 países, incluyéndose tanto franquicias europeas como franquicias de capital no europeo.

Francia es el país con mayor número de enseñas ya que tiene un mayor índice de consolidación en el mercado europeo superando al mercado alemán en 409 enseñas en el año 2009, y habiendo superado a este mismo mercado en el año 2008 con 279 enseñas, lo que representa un incremento de 47 por ciento con respecto al año anterior. El mercado francés de las franquicias aumentó su número de enseñas entre 2007 y 2009 en un 20,4 por ciento y se situó a finales del 2009 con un 89 por ciento de marcas de origen francés, -véase Tabla 1.1 del Anexo-. España es el tercer país con mayor número de enseñas habiendo

incrementado entre el año 2007 y 2009 aproximadamente 69 enseñanzas nuevas y con un promedio de 81 por ciento de enseñanzas de origen español. De esta manera el mercado español de la franquicia apunta hacia su consolidación.

El sistema de franquicia italiano ha tenido una positiva tendencia de crecimiento de su número de enseñanzas, registrando a finales de 2009 un total de 869 enseñanzas, de las cuales el 96 por ciento habían sido de origen italiano. También se observa en la Tabla 1.1 del Anexo que Italia es el país que registra el mayor porcentaje de enseñanzas de origen, por ser un país que se caracteriza por tener un sistema de distribución con una gran presencia de pequeñas empresas. Las franquicias del Reino Unido en concordancia con la tendencia de crecimiento del mercado europeo registran 33 nuevas enseñanzas entre 2007 y 2009, convirtiéndose en uno de los mercados más activos y desarrollados en este periodo⁴. Por último, las franquicias en el mercado portugués presentan una propensión positiva en el aumento de su número de enseñanzas, finalizando así el año 2009 con 521 enseñanzas, el aumento de su número de enseñanzas durante este periodo fue a menor escala pero con una tendencia de aumento al igual que el resto de países europeos.

El sector de las franquicias en los mercados más desarrollados de Europa empleó directamente a 1.882.300 personas, lo que representó 0,57 por ciento de la población activa de Europa en el año 2009. Es importante destacar que entre el 2007 y 2009, el sistema de franquicia europeo creó 103.508 puestos de trabajo. Asimismo, Francia figura como el país que ha generado el mayor número de empleos en el sector de franquicias. Así, finalizó el año 2009 con 693.164 puestos de trabajo, acorde con el mayor número de enseñanzas que tiene, en comparación con el resto de países europeos. El segundo país que generó un mayor número de empleos fue Alemania situándose con 452.000 puestos de trabajo al finalizar el año 2009. Asimismo, con respecto a generadores de empleo el tercer lugar está entre España y el Reino Unido quienes tuvieron un número similar de empleos, sin embargo cabe destacar que Reino Unido generó un mayor número de puestos de trabajo entre el 2008 y 2009 a pesar de contar con un menor número de enseñanzas en comparación con España. Una de las razones es que el sistema de franquicia inglés contrata mayoritariamente a

⁴ Estudio de Natwest y BFA (2009).

tiempo parcial. También, se puede indicar que el sistema de franquicia portugués ha contribuido en el año 2009 a generar empleo, finalizando el año 2009 con 69.536 empleos. Por último, se puede observar en la Tabla 1.1 del Anexo que el país que generó un menor empleo en su sistema de franquicia fue Italia que finalizó el 2009 con 1.690 puestos de trabajo menos con respecto al año anterior.

Teniendo en cuenta los países con más tradición en materia de franquicias - Alemania, España, Francia, Gran Bretaña, Italia, y Portugal- se obtiene un mercado potencial de unas 5.480 enseñas de franquicias operativas en el 2009, lo que representa aproximadamente el 55 por ciento del total del mercado europeo. Asimismo, entre los años 2008 y 2009 se integraron a este formato de negocio 238 enseñas nuevas en los países de Europa que tienen formatos de franquicias más desarrollados. La importancia del mercado europeo de franquicias se puede observar cuando se comparan las más de 10.000 marcas operativas en el 2009 con el número de marcas de franquicias que operan en otros mercados importantes del mundo, como por ejemplo el mercado chino con 2.800 marcas, Corea del Sur con 2.500 marcas o el mercado americano con 2.200 marcas para el año 2009. Las franquicias de Europa han tenido una tasa media de crecimiento del 8,1 por ciento anual de su número de marcas entre los años 2007 y 2009⁵. Cabe destacar la influencia del mercado francés como punto de referencia de la franquicia en Europa. Este hecho viene sustentado por la tradición que este sistema ha tenido en este mercado francés y se ve reafirmado por una excelente legislación, que ha hecho que consiga alcanzar unos niveles importantes de estabilidad y de transparencia, los cuales se han tratado de imitar en el resto de países.

El mercado europeo, en contra de lo que pueda parecer, es relativamente heterogéneo y tiene una diversidad relativamente amplia en lo que a las marcas se refiere. Este hecho viene motivado por las peculiaridades del comercio en cada país, así como por la diversidad de costumbres. A pesar de la globalización de los mercados, cada territorio permanece bastante más aislado de lo que la proximidad geográfica pudiera dar a entender, haciendo que el desarrollo de

⁵ European Franchising Association (EFF) (2011): “Franchising: a Vector for Economic Growth in Europe”

una marca sea un desafío absoluto e independiente en cada entorno geográfico. Ello ha obligado a reaccionar a los principales franquiciadores internacionales, hacia la búsqueda de fórmulas personalizadas de asociación en cada país. No obstante, a pesar de todo, el resultado es que las principales marcas de referencia son autóctonas, siendo la importación de franquicias un fenómeno no muy habitual, salvo en aquellos países menos innovadores comercialmente.

Reino Unido

El mercado del Reino Unido es uno de los más desarrollados, consolidados y fiables para hacer negocios, y de los más atractivos para los franquiciadores de Estados Unidos. En el año 2010 la franquicia en el Reino Unido, incrementó considerablemente su número de enseñas. Ello supuso para su economía una aportación estimada en £12,4 billones, con un incremento del 5 por ciento respecto al año anterior. En cuanto al empleo, trabajaron más de medio millón de personas, los cuales en su mayoría, tenían contratos a tiempo parcial. En el año 2010 existían 897 sistemas de franquicias operativas en el Reino Unido, con un total de 36.900 establecimientos, lo que representó un aumento del 6 por ciento respecto al año 2009 (British Franchise Association – BFA, 2011).

Como puede observarse en el Gráfico 1.1 del Anexo, el número de establecimientos de las marcas de franquicia del Reino Unido aumenta de manera creciente entre 2004 y 2007 para continuar haciéndolo lentamente, y crecer de modo más rápido entre 2009 y 2010. Concretamente, de 34.200 establecimientos que había en el 2007 se llegó a alcanzar las 36.900 unidades en el año 2010, lo que representó un incremento del 8 por ciento aproximadamente, alcanzando a finales de este año pasado unas ventas de £12.4 billones y más de medio millón de empleados con un predominio de los trabajadores a tiempo parcial, lo cual parece ser una de las características del sistema de franquicia inglés.

Las franquicias británicas que llevan operando en el mercado menos de dos años presentan tendencias de cambio: una mayor conciencia sobre la franquicia como alternativa de negocio, mayor conciencia de los aspirantes a ser franquiciados; un buen nivel de comunicación y satisfacción del personal que trabaja en las enseñas; mayor diversidad en el origen étnico; mayor nivel de

cualificación en los nuevos franquiciados; y finalmente, un incremento de las mujeres que dirigen franquicias. Debido a su proximidad, tanto por el idioma como por las similitudes culturales, los mercados británicos e irlandeses están entrelazados. En la década de los 90 las empresas estadounidenses se trasladaban al Reino Unido para poder entrar en Irlanda puesto que el potencial del mercado irlandés estaba sin desarrollar.

Las franquicias de comida rápida de los Estados Unidos, en particular, tienen éxito en los mercados irlandeses y británicos. Puesto que los tres comparten el idioma y algunas tradiciones culturales, la presencia de empresas estadounidenses cada vez mayor en los medios de comunicación del Reino Unido e Irlanda hace que algunas marcas americanas ya sean reconocidas en estos países como es el caso de: The Zoo Health Club, Subway, McDonald's, Orkin Pest Control, Burger King, Mr. Pretzel's, Juice Zone, AIS Media y Alloy Wheel Repair Specialists, entre otros. Finalmente, el último informe publicado por The British Franchise Association (BFA) en 2011, menciona que las características del sistema de franquicia británico son: 47 años de edad media para los franquiciadores y 39 años para los franquiciados, siendo uno de cada 20 franquiciados menor de 30 años, y su perfil educativo de un nivel mayor. Se puede concluir que estas características señalan que el sistema de franquicia británico tiene un futuro prometedor.

Francia

La evolución de la franquicia en Francia se ha desarrollado en tres épocas: la primera, denominada época de los pioneros, entre 1950 y 1970, cuando se inventaron los primeros conceptos, las primeras cadenas de franquicias, que dieron lugar al nacimiento de las primeras instituciones sobre las franquicias. La segunda época, denominada de la burbuja en los años 80, donde tuvo lugar la explosión de un gran número de cadenas. Finalmente, la tercera época o de la madurez que fue a finales de los 80.

Francia es uno de los países donde la franquicia tiene mayor arraigo. En la actualidad, el mercado francés de franquicias es el más desarrollado de Europa, estando al mismo nivel en cuanto a historia y evolución que el gigante estadounidense y por detrás del mercado chino, americano y japonés, en cuanto

a número de franquicias. El mercado francés de las franquicias es un mercado muy maduro, caro y competitivo pero al mismo tiempo, seguro, estable, riguroso, serio y rentable, donde el concepto de franquicia está muy asentado y donde la información disponible para futuros franquiciados a través de publicaciones profesionales y ferias es amplia (ICEX, 2007).

Francia fue el primer país europeo en adoptar la franquicia y exportar un número considerable de sus enseñas, siendo la franquicia francesa más de tipo comercial, que de servicios. Francia tiene el mérito de saber desarrollar sus propias redes, ocupando el primer lugar a nivel europeo en términos de número de enseñas. Concretamente, en el año 2010 contaba con alrededor de 1.477 marcas de franquicias, repartidas entre 58.351 puntos de ventas, que dieron empleo a 335.000 personas y facturaron más de 47.88 millones de euros. Estas ventas fueron similares a las de 2009 donde la facturación alcanzó los 47.72 millones de euros.

En el Gráfico 1.2 del Anexo se observa que la franquicia francesa aumenta levemente su número de franquiciadores manteniendo una tendencia de crecimiento, llegando a duplicar su red de franquicias en 9 años. Durante este periodo de tiempo experimentó un crecimiento constante entre el 6 y 13 por ciento. Al mismo tiempo, la presencia de las franquicias en todo el territorio francés aumentó anualmente entre el 5 y 10 por ciento (Fédération Française de la Franchise, 2010). Con respecto al número de franquiciados, el sistema de franquicia francés ha mantenido un crecimiento fuerte y constante, registrando un mayor número de ellos a partir del año 2008 con más de 50.000 franquiciados y finalizó el 2010 con 58.351, habiendo logrado un crecimiento mayor del 16 por ciento entre los años 2008 y 2010.

El sistema de franquicia francés es uno de los mercados pioneros que durante los años 70 y 80 se desarrolló principalmente en el sector de bienes personales, hogar, alimentación, hostelería y peluquería. Estos cinco sectores representaron más del 60 por ciento de la facturación en 2010, ocupando un lugar importante en la economía francesa de las franquicias, las cuales son redes maduras y dinámicas que se unen cada año a los nuevos participantes del sistema de franquicia francés. Quizás esta puede ser una de las características de

este sistema que le ha permitido tener los niveles de éxito alcanzado hasta la actualidad.

Según un estudio realizado en el 2010 por la Federación de Franquicia Francesa y el Grupo Banque Populaire sobre los cambios de la franquicia en Francia, el perfil del franquiciado y franquiciador actual es: hombre -el 60 por ciento de los franquiciados franceses- entre 35 y 49 años de edad -el 50 por ciento de los franquiciados-; antiguos trabajadores de la franquicia -el 66 por ciento de los franquiciados- ya que cada franquicia da empleo a un promedio de 7 empleados; propiedad del fundador -el 84 por ciento de las enseñas- ya que cada enseña crea un promedio de 8 nuevas tiendas al año; y con puntos de venta en el extranjero -el 29 por ciento de las enseñas-.

Alemania

La evolución de la franquicia en Alemania ha sido diferente a los anteriores países europeos. A pesar de ello, Alemania ocupa actualmente en Europa el segundo lugar en número de marcas de franquicias y como generadora de empleo. Las causas de este desarrollo menor o diferente se encuentran en la evolución de su situación política y geográfica en la segunda mitad del siglo XX. La destrucción de la mayoría de las ciudades importantes y la consiguiente reconstrucción de sus cascos urbanos ha facilitado una estructura comercial moderna y funcional que ha beneficiado al comercio independiente tradicional y al comercio integrado, que ostenta un enorme desarrollo (Bermúdez, 2002). Por tanto, la franquicia en Alemania, contrariamente a lo ocurrido en otros países, ha tenido que competir con otras estructuras comerciales modernas y de éxito, lo que ha disminuido su cuota de mercado, a pesar de las buenas cifras que presenta actualmente -véase Tabla 1. 2 del Anexo-.

Se considera importante analizar la evolución de la franquicia alemana desde los años 80 para tener una idea clara del progreso de este sistema de franquicia. En 1980 Alemania sólo tenía 33 enseñas con un total de 1.750 establecimientos y después de 5 años registraba 440 franquiciadores. Si se compara el crecimiento que ha tenido la franquicia alemana desde el año 1980 hasta el año 2000, existe un aumento de 557 enseñas nuevas que se corresponden con 30.350 nuevos establecimientos.

La franquicia en Alemania creció a buen ritmo durante los años noventa, siendo una de las causas el rápido desarrollo de los canales de distribución en Alemania del Este, repercutiendo actualmente en la existencia de una completa red de franquicias en esa parte del país. Según un informe del Deutscher Franchise Verband (DFV), para el presente año 2012 la estructura de la franquicia alemana esta dominada por el sector de los servicios en un 40 por ciento-, seguido por el comercio -32 por ciento- y, finalmente, la hostelería y diversos oficios con un 16 y 12 por ciento, respectivamente.

En Alemania la franquicia en el año 2001 ocupó el primer lugar dentro de la Unión Europea en cuanto al número de establecimientos y número de franquiciadores. En este año los 750 franquiciadores que operaban en Alemania emplearon a 319.000 personas, franquiciaron 37.800 establecimientos, y alcanzaron un volumen de ventas de 22,7 millones de euros.

La franquicia alemana supera a la francesa en 7.149 establecimientos franquiciados y en 7,12 millones de euros en facturación. La franquicia en Alemania destaca por su grado de consolidación y la necesidad de buscar nuevos mercados para sus marcas de franquicia alemanas. En el Gráfico 1.3 del Anexo se observa la evolución del número de franquiciadores, franquiciados y la facturación de las franquicias en este país durante el periodo 2002-2010, habiendo un crecimiento en todos ellos a un ritmo constante. Por tanto, Alemania se encuentra en el *top-ten* a nivel mundial en cuanto a esta actividad empresarial se refiere.

Alemania es un mercado estable para la franquicia y mantiene un potente crecimiento sostenido desde hace años. Sin embargo, las enseñas nacionales son las que absorben el 90 por ciento de la oferta, aunque es importante destacar el inicio de un movimiento de entrada de franquiciadores del resto de Europa. La liberación de las telecomunicaciones, la electricidad y el transporte ha tenido un gran impacto en el crecimiento de las franquicias. Al mismo tiempo, la utilización del sistema de franquicias fue asumida por grandes empresas como un ágil y beneficioso sistema de expansión.

Los productos y servicios alemanes gozan de una excelente reputación en el mundo, siendo sinónimo de fiabilidad, y sus franquicias ofrecen también una imagen de calidad. El sistema de franquicia en Alemania tiene una historia de

más de 40 años y su mercado, a pesar del predominio por lo nacional, siempre esta abierto a encuentros y ferias donde se proporciona información acerca de las diferentes enseñas que operan en el país, las opciones de financiación, etc., para todos aquellos deseosos de poner en marcha un nuevo negocio. Por tanto, se puede decir que es un mercado que ofrece oportunidades a franquicias extranjeras.

Actualmente, Alemania se encuentra entre los países europeos con la mayor densidad de operaciones de franquicias. Para el futuro del sector de la franquicia alemana, se prevé un crecimiento más fuerte en comparación con la economía en general. Debido a la forma de distribución, la franquicia está diseñada para que la diversidad de enfoques sean adaptados al producto o industria. Al mismo tiempo, el compartir el trabajo entre el franquiciador y el franquiciado, hace que el sistema sea flexible y que siempre se pueda adaptar a nuevas condiciones del mercado. La industria de las franquicias también contribuye significativamente a la creación y preservación de los puestos de trabajo existentes. Estos cambios prueban que la industria de la franquicia en Alemania todavía puede crecer mucho más. La tasa de crecimiento en volumen de negocio anual para las franquicias en Alemania parece igualmente prometedora.

Italia

El sistema de franquicia italiano ocupa la cuarta posición en Europa según la Federación Europea de Franquicias (EFF). Italia se caracteriza por un sistema distributivo y una gran presencia de pequeñas empresas. El sistema de franquicias en Italia es un fenómeno en continuo crecimiento, aunque con retraso respecto a los demás países europeos. No obstante, en el sector de la alimentación y textil su presencia es relevante con algunas firmas mundialmente conocidas como: Benetton, Stefanel, Jesus Jeans, entre otras.

El origen de las franquicias en Italia se remonta al 18 de septiembre de 1970, cuando una empresa de la Gran Distribución, Gamma D.I., inaugura en Fiorenzuola el primero de 55 puntos de venta gestionados directamente por una decena de afiliados. La Gamma D.I. ofrecía a los afiliados una serie de servicios: asistencia técnica para la preparación de las tiendas, apoyo en el lanzamiento de productos e inauguraciones, supervisión de los propios empleados, instrucciones

para el personal directivo y el de venta. Por otra parte, el potencial afiliado debía contar con una superficie de venta de al menos 350 m², una licencia para la venta a precio único y un capital de 25 a 30 millones de liras - aproximadamente unos 15.000 euros- (ICEX, 2012).

Italia es un mercado que ha alcanzado un gran crecimiento en los últimos años en lo que a franquicias se refiere. Concretamente, la franquicia ha tenido un desarrollo intenso a partir de la segunda mitad de los años noventa, siendo los años más recientes muy activos (Assofranchising, 2010). En el Gráfico 1.4 del Anexo se observa un leve crecimiento del número de franquiciadores italianos, llegando a tener 277 nuevas marcas en su red de franquicias desde 2002 hasta 2010, es decir, durante este periodo de tiempo experimentó un crecimiento constante entre 1 y 12 por ciento.

Desde 2008 el sistema económico y financiero italiano pasa por momentos de gran dificultad. Una de las consecuencias directas de la crisis es la reestructuración del sistema productivo, lo que ha provocado el cierre de numerosas empresas. No obstante, el mercado de las franquicias en Italia presenta datos positivos. Concretamente, en el año 2008 tenía 852 franquiciadores, 53.434 franquiciados, 182.215 empleados, incluyendo los empleados de los puntos de venta propios, y facturó 21 millones de euros. En Italia la participación de las franquicias extranjeras es relativamente estable aproximadamente unas 80 marcas de las cuales aproximadamente 30 son marcas americanas (U.S. Comercial Service, 2009).

En el año 2010 ha continuado la tendencia positiva mostrada en años anteriores. En términos de facturación se registró un aumento del 1,8 por ciento respecto al 2009, por un importe global de más de 22 mil millones de euros. El número de franquicias presentes en Italia también aumentó en un 1,6 por ciento hasta un total de 883 que se corresponden con 54.000 franquiciados. El sector de las franquicias dio trabajo de manera directa a más de 186.000 personas, lo que supone un 3,3 por ciento de la población activa.

Las redes de franquicia en Italia están presentes en muchos sectores como alimentación, bienes inmuebles y confección siendo este último el más desarrollado. La franquicia italiana se caracteriza por su capacidad de adaptación, y una baja inversión que generalmente lo convierte en un mercado

atractivo. Sin embargo, la franquicia se desarrolla desigualmente en el mercado italiano. Así, la zona norte de Italia –zona de mayor riqueza- concentra el mayor número de enseñas, siendo más complicado encontrar un nicho de mercado. En esta zona están teniendo éxito el sector de la hostelería y restauración, y el sector de servicios de cuidado personal, debido a la población italiana de edad avanzada.

El perfil de empresario italiano se caracteriza por (1) la búsqueda de seguridad y, por ello apuesta por la franquicia frente al negocio tradicional –a mayor número de puntos de venta más franquiciados-; (2) la valoración que da a la apariencia del punto de venta y del personal porque Italia es un país en el que el aspecto físico y la moda se valora mucho. Por tanto, la imagen de marca, la publicidad, la decoración moderna y cuidado de los locales de franquicias hacen de esta opción una inversión muy atractiva para los italianos, que son un público muy exigente en lo que se refiere a diseño, imagen e innovación.

La empresa italiana esta compuesto básicamente de PYMES con tradición en el mercado dificultando en su momento la entrada de la franquicia. Además, en Italia se prefiere comprar los productos locales, lo que dificulta la entrada de marcas extranjeras en este mercado. No obstante, la franquicia, entendida como un modelo nuevo de negocio, es empleada por muchas marcas italianas para expandirse. Por ejemplo, la marca de ropa Stefanel está reforzando en la actualidad su presencia en España apoyándose en la franquicia. El sistema de franquicia italiano entre el 2009 y 2010 creció en número de emprendedores en 1,6 por ciento lo que significó un aumento de 14 nuevos empresarios o franquiciadores que han elegido la franquicia para iniciar su negocio, y entre 2008 y 2010 aumentó en 31 enseñas de franquicias (Assofranchising, 2010). Estas cifras son un indicador de la vitalidad del sistema de franquicia italiano.

Portugal

La franquicia se implantó en Portugal a mediados de la década de los ochenta, pero su verdadero crecimiento comienza a mediados de los noventa. En esta época surge la necesidad de una entidad reguladora para este tipo de negocio, creándose la Asociación Portuguesa de Franquicias (APF). Sin embargo, la consolidación del sistema de franquicia portugués fue entre 1990 y 1995. Al

finalizar este periodo el mercado portugués estaba dominado por marcas extranjeras siendo éstas más del 80 por ciento. Por ende, el mercado portugués llega a ser accesible al lanzamiento de marcas que querían invertir en este tipo de negocio. La franquicia está cada vez más ligada al producto. De las marcas que operan en Portugal más del 60 por ciento son franquicias de producto, destacando el subsector de la moda que representa un tercio de las empresas franquiciadoras -de las 64 nuevas marcas que entraron en Portugal en 1997, fueron 18 del sector confección-moda-. En este período operan en el mercado portugués un gran número de marcas del sector de restauración destacando los de comida rápida, sin olvidar las marcas del sector de servicios. Las marcas de franquicia portuguesas iban aumentando su participación en el mercado de Portugal a medida que éste iba evolucionando.

Después del período llamado “boom de la franquicia”, el mercado portugués se estabilizó y alcanzó una tasa de crecimiento entre el 5 y 8 por ciento anual para el periodo de tiempo 2000 y 2003 –véase el Gráfico 1.5 del Anexo.-. De este modo, el mercado portugués alcanza la madurez con un predominio del sector servicios, principalmente, los servicios personales. El sector servicios es el que más peso tiene en el mercado portugués, representando el 51,7 por ciento del total de marcas que operan en el mercado. Se trata del sector que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos diez años, y el más dinámico ya que el 65 por ciento de las nuevas marcas de 2010 pertenecían a este sector. La facturación del sistema de franquicia en el mercado portugués fue de 7.854 millones de dólares en el año 2010 lo que representó aproximadamente un 10 por ciento de lo facturado por las franquicias en el mercado francés durante el mismo año. Tiene una población de 570 marcas de franquicias con un total de 12.016 puntos de venta entre establecimientos propios y franquiciados, que dan empleo a un total de 73.173 personas (Federación Iberoamericana de franquicias, 2010).

El mercado portugués de la franquicia ha experimentado un gran crecimiento en la última década, sin embargo, ya aparecen señales de madurez. Desde 2006 hay un predominio de las marcas de origen portugués pero es uno de los mercados receptores de empresas extranjeras, representando casi la mitad de las cadenas operativas actualmente. Concretamente, el origen de las marcas

que operan en el mercado portugués son 49 por ciento marcas nacionales y 41 por ciento marcas extranjeras. Una muestra de que el sector va acompañando la coyuntura económica de Portugal es la aparición de franquicias *low-cost*. El 58 por ciento de las marcas que operan en Portugal requieren una inversión inicial inferior a 50.000€. Esto ha favorecido que personas desempleadas o que opten por ser ellos mismos su propio jefe y disfrutar de las ventajas de pertenecer a una red de franquicias, hayan optado por la franquicia como fórmula de auto-empleo. En el sistema de franquicia portugués todo apunta a que seguirá creciendo en los próximos años, a pesar del pequeño receso que ha sufrido como consecuencia de la crisis económica.

Norte de América: Estados Unidos

El mercado americano de franquicias ha seguido una curva de crecimiento estable desde los años cincuenta. Se ha extendido con rapidez hacia muchos países e industrias diferentes, lo cual ha hecho que sea difícil conseguir datos actualizados. La mitad de las ventas del comercio minorista de los Estados Unidos proviene del negocio de franquicias. Siendo sin duda alguna el país donde la franquicia está más consolidada. Posteriormente, el mercado americano de franquicias se encontró inmerso en una crisis financiera y en una recesión económica mundial, teniendo un impacto negativo en el crecimiento de la industria de franquicia. En la Tabla 1.3 se observa la tendencia de crecimiento del sistema de franquicia en Estados Unidos durante los años 2006, 2007 y 2008. Sin embargo, el año 2009 el número de establecimientos disminuyó en un 1,2 por ciento, lo que representó una reducción de 10.000 establecimientos aproximadamente. En términos de creación de empleo, el sector generó 9,5 millones de empleos directos en el 2009, lo que supuso más de un 6 por ciento de los empleos totales del país.

El estudio “2010 Franchise Business Economic Outlook” de Pricewaterhouse Coopers para la International Franchise Association (IFA) estableció que en el año 2010 los 901.093 establecimientos de franquicias previstos, ayudaban a generar un impacto directo de 868 mil millones de dólares en la economía americana en este mismo año. Este sector representa, según el mismo estudio y para la misma fecha, el 5,88 por ciento del Producto Interior Bruto de la economía americana. De acuerdo con los datos publicados por la Internacional

Capítulo 1. Consideraciones generales sobre la franquicia

Franchise Association (IFA), la industria de las franquicias tiene un impacto enorme en la economía americana. No obstante, en el año 2011, el sector de franquicias en Estados Unidos está considerado como uno de los mercados de mayor madurez.

Tabla 1.3. Evolución de la franquicia en Estados Unidos

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Establecimientos	808.275	847.246	864.784	854.511	901.093
Empleo	9.473.000	9.805.000	9.785.000	9.578.000	9.558.000
Facturación Mill (\$)	742,50	816	839,2	844,7	868,3

Fuente: Pricewaterhouse Coopers (2010)

La Asociación Internacional de Franquicias (IFA) tiene más de 75 categorías para describir los distintos sectores de franquicias existentes en el mercado americano. Los sectores con mayor importancia son los de comida rápida, servicios para negocios, servicios personales, educación, alquiler de vehículos, hostelería, alimentación, restauración y demás conceptos que han conseguido hacerse un hueco en el mercado de la franquicia. En concreto, el sector de comida rápida es el que genera más empleo y un mayor volumen de facturación en los Estados Unidos. Las franquicias americanas están extendidas por todo el mundo como América Latina, Asia, Europa y África. El mercado de Estados Unidos es uno de los más competitivos del mundo y el primero en número de empresas franquiciadoras. Las franquicias representan aproximadamente el 8 por ciento de establecimientos de negocios en los Estados Unidos, un porcentaje que varía mucho entre los distintos estados del país.

En la franquicia americana existen fundamentalmente dos tipos: de distribución y de negocio. La franquicia de negocio genera más de 7 millones de empleos, mientras que en la franquicia de distribución es el sector de los distribuidores de carburantes y el de los servicios para automóviles, el que crea un mayor número de puestos de trabajo y volumen de facturación. Los métodos de expansión comúnmente utilizados para franquiciar en los Estados Unidos son: (1) los master franquicias, (2) los desarrolladores de área, (3) las concesiones de

franquicias directas y (4) las joint ventures. Los franquiciadores internacionales tienden a utilizar frecuentemente el master franquicias y joint ventures.

En Estados Unidos se estima que 1 de cada 12 establecimientos de negocio es una franquicia. Más del 50 por ciento de las franquicias tienen menos de 50 franquiciados y un 25 por ciento cuenta con menos de 10 franquiciados. La mayoría de las enseñas que cuentan con pocos franquiciados corresponden a franquicias de nueva creación. Sólo una tercera parte de las franquicias tienen más de 100 unidades o establecimientos. Según el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, las franquicias en este país tienen muchas probabilidades de éxito, sobre todo si tienen en cuenta que después de siete años de funcionamiento el 91 por ciento de las franquicias se encuentran todavía en activo.

España

La franquicia llega a España en la década de los cincuenta con el sector del automóvil (SEAT y Renault). Años después, llega la marca Rodier en 1957, con el sector textil y, también SPAR Española en 1959. Dos años después llega la marca Pingouin Esmeralda en 1961 y Prenatal en el año 1963. Posteriormente, siguen InterSport, Phildar, Lanas Stop y Pronovias. El mercado francés no se hace esperar y se afianza en España en la década de los setenta, seguido por las franquicias de Estados Unidos como Burguer King. Durante este período su desarrollo fue muy lento y el mercado español de las franquicias se caracterizó por la entrada de marcas extranjeras, sobre todo, en el sector alimentario debido al desconocimiento de este sistema comercial (Bermúdez, 2002).

En la década de los 80 es cuando comienza el desarrollo de la franquicia en España, alcanzando su esplendor a partir de 1986. Será a partir de entonces cuando la franquicia se convierta en una fórmula de éxito probado. En España se instalan en este período cadenas de franquicias extranjeras principalmente francesas como Carrefour y americanas como McDonalds. La mayoría de las franquicias extranjeras que se instalaron en España estaban relacionadas con la restauración -comida rápida-, las cuales alcanzan el máximo esplendor en la década de los 90 y su máximo crecimiento en el siglo XXI. Entre 1980 y 1990, el número de enseñas creció un 217 por ciento y el número de establecimientos un

693 por ciento con incrementos interanuales en puntos de venta del 32, 34 y 28 por ciento respectivamente (Hermida, 1993), incrementándose también el número de enseñas de origen español.

Este período estuvo marcado por ciertas dificultades para la fórmula de la franquicia que procedían tanto del mercado como del franquiciador y los franquiciados. Por parte del mercado, la principal dificultad fue una disminución del consumo, y por lo que se refiere al franquiciador, la venta de know how poco probados y los errores al seleccionar a los franquiciados; finalmente, por parte del franquiciado, su excesiva independencia de la enseña y su falta de formación en temas de franquicia. Todas estas dificultades desembocaron en poner en funcionamiento proyectos de poca viabilidad que no disponen de un know how con experiencia o un concepto de negocio propio. Esta situación justifica que en esta época aparezcan las consultoras de franquicia para asesorar y garantizar cierta probabilidad de éxito a los proyectos que surjan. La franquicia española consigue en 1995 alcanzar el 3 por ciento del total de las ventas del sector minorista y un empleo directo de 45.000 personas.

A partir de 1995, la franquicia consigue un lugar importante en la economía española, aportando una gran facturación e iniciativa para la creación de empresas, y generando empleo. Concretamente, en el año 1995 el mercado español contaba con 338 enseñas y 26.305 establecimientos y una década después, es decir en el año 2005, el sistema de franquicia tenía 900 enseñas, y con respecto a los establecimientos presentó un crecimiento del 134 por ciento aproximadamente. Se puede decir que hubo un crecimiento del sistema de franquicia a través del incremento de su número de enseñas y establecimientos. En el año 2010 las cadenas de franquicia en España presentaron 65.800 establecimientos, con un total de 1.060 enseñas. Por tanto, durante los últimos 15 años el sistema de franquicia triplicó su presencia en el mercado español.

Como se observa en el Gráfico 1.6 del Anexo, la franquicia española creció de forma moderada desde el año 2003 hasta el año 2010 después del descenso de número de marcas habido entre 2002-2003. En cuanto al número de establecimientos, la franquicia española en el período de 2002 a 2010 experimentó un incremento de 48.388 a 65.800 establecimientos abiertos a finales de 2010. Se ha creado anualmente un promedio de 2.000 nuevas

unidades. Este incremento evidencia que las franquicias existentes están aumentando cada vez más su red. En España, las franquicias representan el 16 por ciento del comercio minorista, pero se prevé que este porcentaje aumente progresivamente (Tormo y Asociados, 2010). La facturación global del sistema de franquicia español se incrementó de 13.991 millones de euros en el año 2002 a 20.869 millones de euros en 2008. Pero en el año 2009 registró una baja en sus ventas del 8 por ciento aproximadamente. Sin embargo, en el año 2010, continuó con su tendencia alcista finalizando ese año con una facturación de 19.385 millones de euros.

En España se han incorporado una media de 120 enseñas anuales. Este crecimiento se debe tanto a una gestión profesional como a una experiencia acumulada en este formato de negocios. Sin embargo, entre los años 2002-2010 se empezaron a aplicar criterios más restrictivos para considerar a las empresas como franquicias, produciéndose una reducción del número de enseñas operativas, como consecuencia de la aplicación de códigos deontológicos por las diferentes consultoras de franquicias y de la Asociación Española de Franquicias (A.E.F.), quien considera como franquicia a aquella empresa que lleva al menos dos años operando y con cuatro o más establecimientos, de los cuales, dos han de ser franquiciados. Por tanto, se fueron eliminando de los diferentes registros de franquicias aquellos formatos de negocios que no eran franquicias de acuerdo con el mencionado criterio. Se puede observar en el Gráfico 1.6, como el número de enseñas decrece en 270 por la aplicación de este criterio. Por tanto, el sistema de franquicia español está en un momento de consolidación, pues el mercado día a día es más exigente y las centrales de franquicias deben esforzarse más en la gestión de sus cadenas de franquicias.

La franquicia ha experimentado un gran crecimiento en las últimas décadas, por ello muchas empresas, principalmente las del sector del *retailing* y la restauración, han apostado por este formato de negocio. Este modelo de negocio está adquiriendo gran importancia en España, favoreciendo la creación de pequeñas empresas que, apoyándose en la experiencia y el soporte que ofrecen estos sistemas o redes, minimizan el riesgo de su emprendimiento, aumentando sus posibilidades de éxito, con el consiguiente incremento del número de franquiciados, quienes previamente han discernido sobre la calidad de los

mismos a través de las señales enviadas al mercado por los franquiciadores interesados en vender su formato de negocio. Asimismo, la franquicia aporta una mayor facilidad para dar una respuesta ágil a los cambios del mercado y para ampliar su modelo de negocio a los mercados internacionales, aumentando el número de enseñas que operan bajo este formato de negocio. Las tendencias de futuro también han exigido cambios en los sistemas de franquicias: (1) la aparición de franquicias dedicadas a servicios y restauración, (2) la tendencia de las grandes empresas a franquiciar como medio para conseguir una integración vertical y controlar la red, (3) una mayor internacionalización de las cadenas, (4) la creación de conceptos derivados (5) y fundamentalmente, una mayor profesionalización en este sector.

En el año 2010, de las 1.060 enseñas que tiene el mercado de franquicia español, el 83 por ciento de cadenas son de origen nacional, mientras que el 17 por ciento restante son extranjeras –véase la Tabla 1.4 del Anexo-. Sin embargo, en el año 2006, de las 966 enseñas que operaban como franquicias en España, 152 eran extranjeras procedentes de 23 países, siendo Estados Unidos y Francia quienes encabezaban el número de marcas extranjeras con 36 enseñas cada una y representando casi el 50 por ciento del total de enseñas extranjeras que operaban en 2006 en el mercado español. Entre las marcas extranjeras fuertemente implantadas en España están: Burger King, Subway, Haagen Dazs, Midas, Re/Max, ServiceMaster y Jani-Kin, entre otras.

De las más de 1.000 cadenas que operaron como franquicias en 2011 en el mercado español, 180 proceden de otros mercados. Al respecto, Francia sigue encabezando el número de marcas extranjeras que apuestan por el mercado español, porque ocupa el primer puesto desde el año 2007 al 2011, con un total de 44 enseñas -5 más que a finales de 2007-. Le siguen Estados Unidos con 39 marcas -3; Italia con 29 -2 más-; Portugal con 11 marcas -1 más- y el Reino Unido con 8 marcas -1 más- que a finales del 2006. Este incremento es valorado positivamente, porque demuestra el interés de enseñas extranjeras por entrar en el mercado español. De esta manera el 2011 finalizó con 28 marcas más en comparación con el año 2006, lo que representó un 15,5 por ciento más de enseñas llegadas a España desde otros lugares del mundo. Dentro del sector de las franquicias en España en el 2011 las enseñas con más establecimientos

fueron: Dia (456), Natur House (463), Halcon (464), SPAR (543), MRW (631), Telepizza (634), No+Vello (869), Carlin (996), Gaes (1.181), Burger King (2.815)⁶. Los inversores extranjeros observan los puntos fuertes y débiles que ofrece el sistema de franquicia español como modelo de expansión. No obstante, el sistema de franquicia representa un papel preponderante en la economía española y se sitúa en los primeros puestos de Europa y del mundo (Díez de Castro, Rodríguez y Navarro, 2007). Así, en la Tabla 1.5 del Anexo se observa la presencia de la franquicia española en el mundo desde el año 2007, cuando la franquicia española operaba en 94 países llegando a alcanzar 112 países a finales de 2011. Europa y Estados Unidos son los mercados preferidos para las enseñas españolas y en estos momentos de crisis económica, Latinoamérica y Asia-Pacífico.

En España el formato de franquicia ha experimentado un gran crecimiento. En el año 2010 la facturación a través de la franquicia fue de 19.385 millones de euros -17 por ciento por ciento de las ventas del comercio minorista- (Tormo, 2011). Además, empleó a 275.000 personas de un modo directo y a 93.548 personas de modo indirecto (INE, 2010). En este mismo año 2010 había 1.060 enseñas de franquicia operativas en España que disponían de 65.800 establecimientos, de los cuales un 77 por ciento eran franquiciados y un 23 por ciento propios (Tormo, 2010). Asimismo, el número de enseñas españolas con presencia internacional también ha crecido un 3,4 por ciento en el año 2011, lo que significa que en 112 países se encuentra una marca de franquicia española, y que han pasado de 234 enseñas a 242 con un avance porcentual del 3,4 por ciento y un total de 11.178 establecimientos, representando un 9,7 por ciento más que el año 2010. Según Baena (2008), algunos franquiciadores españoles tienen un carácter internacional desde el inicio de su actividad empresarial, sin esperar a tener el mercado nacional saturado para salir al extranjero. Se trata de empresas franquiciadoras conocidas como “born-global firms”, las cuales han sido estudiadas por Anderson, Gabrielson y Wictor (2006), pero la investigación al respecto es reducida. Inicialmente, todos los acuerdos de franquicias estaban más relacionados con la distribución de productos, pero actualmente existe un mayor número de contratos de franquicia aplicados al sector de servicios.

⁶ Según informe en Diario Tu Economía, N° 3 (2012).

1.2 NORMATIVA DE LA FRANQUICIA EN EL MUNDO Y EN ESPAÑA

La franquicia, al ser un formato de negocio utilizado en diferentes lugares del mundo requiere que su concepto se ajuste a la legislación nacional del país donde se opera y a las normas que regulan los contratos comerciales como el Código de Comercio y Código Civil. Por ende, tendremos un concepto legal de la franquicia que variará según el código y legislación de cada país donde opera.

El contrato de franquicia es atípico, ya que no está encuadrado en ninguna de las tipologías contractuales existentes en los distintos códigos o legislaciones de los países, careciendo de normativas uniformes en el ámbito internacional (Diez de Castro, Navarro y Rondán, 2005). Generalmente, el contrato de franquicia se conceptualiza como un contrato mixto, ya que su contenido incluye contratos típicos lo cual no anula su carácter de atípico. Por tanto, el contrato de franquicia es importante en una relación franquiciador–franquiciado, ya que es el único documento que establece, fija y obliga a las partes, durante su duración, al cumplimiento de los compromisos adquiridos.

En el mercado de las franquicias no hay una “Ley de Franquicias”. Es un sistema de negocios que obedece a las normas de contratos de acuerdo al ámbito del derecho comercial, derecho de la competencia, la ley de la distribución, derecho de marcas, derecho laboral, derecho penal, etc. El Código de Ética de franquicia europea es la actualización del código creado en 1972 por la Federación Europea de Franquicias (EFF). Participaron en su elaboración federaciones y asociaciones de diferentes países, quienes actualmente la promueven, interpretan y adaptan a su país. Este Código de Ética se crea como un código de buenas costumbres y buena conducta de los usuarios de la franquicia europea. La versión actual en Francia se actualizó en agosto de 2011, incluyéndose dos apéndices acordes con la época actual: (1) las ventas por Internet y el desarrollo de políticas comerciales en Internet; y (2) la libertad del franquiciado al finalizar el contrato de franquicia.

Diversas intervenciones legislativas han proporcionado un marco legal para la franquicia. En relación con las intervenciones legislativas, los contratos fueron objeto de injerencia legislativa derivada mediante la adopción del Reglamento de

exención (4087/88/CE) el 30 de noviembre de 1988, por la Comisión Europea. Posteriormente, se aprobó el Reglamento de Roma I, donde se estipula que los contratos de franquicia estarán sujetos a la ley del país de residencia del franquiciado.

Francia

Según la Federación Francesa de Franquicias, la franquicia es un método de colaboración entre dos entidades: la empresa principal, o franquiciador, y una o varias empresas, los franquiciados. Esta colaboración tiene como finalidad un desarrollo acelerado de las empresas contratantes, por la acción común de dos empresas que mantienen su independencia respectiva en el marco de acuerdos y exclusividad recíproca.

Francia ha sido pionera a la hora de regular la franquicia debido al gran éxito de sus franquicias y la multiplicación de enseñas lo cual influyó en los poderes públicos y a profesionales franceses para que delimitaran jurídicamente este tipo de contratos. En 1972, la Federación Francesa de Franquicias redacta un Código Deontológico de la Franquicia que, posteriormente, sirve de fuente para el Código Europeo.

En los años 80, surgen cadenas que no son franquicias dando lugar a estafas. Por ende, en 1989 surge la ley Doubin, relacionada con el periodo precontractual cuyo objetivo es tener una mejor información del futuro franquiciado, pero fue anulada en el 2000, aunque se mantiene en vigor a través del Código de Comercio, artículo L 330-3. En esta época Francia no tenía ninguna ley específica sobre franquicia porque el sistema de franquicia francés consideraba que la ventaja de esta fórmula era el mantenimiento de un libre desarrollo, la incitación a un cierto dinamismo comercial y la ausencia de una reglamentación específica. Sin embargo, Francia siempre se ha preocupado por definir los principios deontológicos.

Durante el desarrollo de la franquicia en Francia van surgiendo normas de aplicación como: el Código Deontológico de la Federación Francesa de la Franquicia (F.F.F.), la Norma AFNOR relacionada con el contrato, pero más precisa que el código deontológico, aunque no posee fuerza de ley; la Ley Doubin, el derecho penal, el derecho civil, el derecho de la competencia y el

nuevo Reglamento Europeo adoptado en mayo de 2000. Todas ellas son favorables para la franquicia y buscan quitar las contrariedades de la burocracia como el trámite de obtener licencias o permisos, por ejemplo.

Alemania

En Alemania, la Deutscher Franchise-Verband (DFV) define a la franquicia como un sistema de ventas y distribución, a través del cual se comercializa con bienes y/o servicios y/o tecnologías. Está basado en la cooperación de empresas legal y financieramente independientes, el franquiciador y sus franquiciados. El franquiciador garantiza a sus franquiciados el derecho y, al mismo tiempo, la obligación de gestionar un negocio según su concepto empresarial. Este derecho autoriza y obliga al franquiciado a utilizar el nombre del sistema, la marca registrada, el logotipo, así como otras propiedades intelectuales o derechos protegidos como el saber hacer, los métodos económicos, técnicos y el sistema de negocio del franquiciador. Todo ello dentro del marco y la duración de un contrato firmado por ambas partes y bajo el apoyo técnico y económico constante del franquiciador y a cambio de una remuneración directa o indirecta por parte del franquiciado.

Un aspecto muy importante a considerar sobre las franquicias en Alemania es que no existe una ley referente a las franquicias. En Alemania, las franquicias se basan en las leyes de “buena fe”. Los contratos utilizados en las franquicias alemanas abarcan muchos aspectos de diferentes normas de los códigos de derecho comercial, derecho empresarial, derecho de obligaciones y la ley de competencia. La asociación alemana de franquicias ofrece unas directrices indicando el contenido necesario del contrato de franquicias.

Italia

La Asociación Italiana de la Franquicia (AIF) entiende el sistema de franquicias como una fórmula de colaboración continua para la distribución de bienes y servicios entre un franquiciador y uno o más franquiciados, legal y económicamente independientes unos de otros, que estipulan un contrato específico mediante el cual el franquiciador garantiza al franquiciado el uso de su propia fórmula comercial, incluyendo el derecho de explotar su saber hacer y sus propios emblemas, junto con otros servicios y formas de asistencia, para

permitir al franquiciado gestionar su negocio con la misma imagen que la empresa franquiciadora. El franquiciado se compromete a usar la política comercial y la imagen del franquiciador para el interés recíproco de los contratantes y los consumidores, respetando las condiciones del contrato libremente estipulado.

En Italia, la normativa que regula la afiliación comercial es la ley N° 129 del 6 de mayo de 2004, donde se definen las normas para la afiliación comercial. Se estructura en nueve artículos: Art. 1. Se define la fórmula de franquicia; Art. 2. Ámbito de aplicación de la ley; Art. 3. Dedicado a la forma y contenido del contrato; Art. 4. Obligaciones del franquiciador; Art. 5: Obligaciones del franquiciado; Art. 6: Obligaciones precontractuales; Art. 7: Opciones de conciliación; Art. 8: Procedimiento para la cancelación del contrato; Art. 9: Normas transitorias y finales. Estas normas son aplicables tanto a los contratos de master franquicia como a los de franquicia. Los acuerdos que se hubieran llevado a cabo antes del 2004 debieron ser inscritos, habiendo tenido como plazo máximo un año después de la entrada en vigor de ésta Ley, y además durante ese año tuvieron que adecuarse a las disposiciones de la Ley (ICEX, 2012).

Portugal

La Asociación Portuguesa de Franquicia (APF) considera a la franquicia como un método de distribución de productos o servicios donde al menos dos partes están incluidas en el sistema de franquicia: el franquiciador, que presta su marca y modelo de negocio; y el franquiciado, que mediante el pago de royalties mensuales -y a veces también una tasa por derecho de entrada- gana el derecho a realizar negocios bajo el nombre y el sistema del franquiciador. Técnicamente, el contrato que une ambas partes es la franquicia, aunque este término sea utilizado muchas veces para definir el negocio en el que opera el franquiciado.

En Portugal no existe una normativa jurídica de la franquicia. Se trata de un contrato que no es regulado por medidas legales específicas, sino que se centra en la autonomía de negociación de las partes. El Código Deontológico Europeo, aplicable en Portugal desde de 1991, es la legislación que se considera aplicable y su objetivo es establecer un conjunto de reglas de buena conducta y de buenas

costumbres dirigidas a aquellos que operan en el sector de la franquicia en Europa. El Reglamento N° 2790/1999, sustituido por el nuevo reglamento aprobado el 20 de abril de 2010 por la Comisión Europea, busca amparar los acuerdos de franquicia, por ser beneficioso para ambas partes.

En 2001, la Asociación Portuguesa da Franquicia (APF) dio los primeros pasos de un proyecto pionero en todo el mundo: la creación de una Certificación para el Servicio de Franquicias. Para ello se empezó una colaboración con la Empresa Internacional de Certificación (EIC), y posteriormente, con el Instituto Portugués de Calidad (IPQ) con el objetivo de crear una certificación que bajo los parámetros de la independencia e imparcialidad de juicio distinguiera a aquellas marcas con un protocolo de actuación conforme a las buenas prácticas y los principios deontológicos de la franquicia.

Reino Unido

Según la British Franchise Association (BFA), la franquicia es la concesión de una licencia por una persona -el franquiciador- a otra -el franquiciado-, que autoriza al franquiciado a comercializar bajo la marca registrada o nombre registrado del franquiciador y a hacer uso del acuerdo global, comprendiendo todos los elementos necesario para introducir a una persona sin experiencia previa en el negocio y a controlarlo con asistencia continua en una base predeterminada.

En el Reino Unido ni existe una legislación específica para franquicias, ni un registro, ni el deber de entregar documentos oficiales como puede ser el dossier con toda la información necesaria. Esto puede hacer que franquiciar en este país sea muy sencillo comparado con el proceso necesario que exigen en otros países como Estados Unidos. No obstante, existen contratos generales y normas de competencia que hay que tener en cuenta. Sin embargo, si las empresas interesadas quieren que el mercado acepte sus acuerdos, necesitan que éstos estén adaptados a la cultura del lugar o escritos conforme a las leyes y normas del Reino Unido.

Estados Unidos

En los Estados Unidos, la legislación de franquicias esta regulada tanto por las leyes estatales como por la leyes federales. Ambas exigen que el

franquiciador suministre al posible franquiciado cierta información en la cual se describe la relación contractual que podría llegar a existir entre el franquiciador y el futuro franquiciado. De esta manera, el franquiciado conociendo de antemano todos los elementos necesarios del negocio, podrá evaluar a priori la franquicia que se propone adquirir.

Teniendo en cuenta que en los Estados Unidos existen variaciones sobre la concepción de franquicias a nivel federal y estatal, la regulación generalmente tiende hacia la existencia de los tres elementos importantes para la definición de una franquicia: la Marca Registrada, el pago inicial por el derecho de uso de esa marca, algún tipo de control y asistencia facilitado por el franquiciador para el futuro franquiciado. Asimismo, la legislación federal como la estatal de los Estados Unidos exige varios documentos legales para la compra y venta de una franquicia. Entre los documentos principales se encuentran: El Franchise Disclosure Document (FDD). De todos los estados de este país, 15 de ellos requieren que los franquiciadores registren legalmente el contrato de franquicia y el manual de operaciones en el estado antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la franquicia.

España

En España, no ha existido una definición legal del contrato de franquicia y la franquicia ha estado escasamente regulada en la normativa española hasta el año 1988 en el que se aprueba el Reglamento 4087/88 donde le concede cobertura, siendo la legislación comunitaria la que salvaguarda los principales aspectos del acuerdo de franquicia.

La definición extraída del Reglamento Europeo 4087/88, ha sido introducida en el Ordenamiento nacional a través del artículo 1.1º e) del Real Decreto 157/1992 que otorga la exención por categoría a los efectos del artículo 5.1 a) de la Ley de Defensa de la Competencia Española a aquellos acuerdos en que participen únicamente dos empresas y que cumpliendo las disposiciones establecidas en el Reglamento CEE número 4087/88, afecten únicamente al mercado nacional. En el Reglamento se explica el contrato de franquicia como “el contrato en virtud del cual una empresa, el franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera

directa o indirecta, el derecho de explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios y que comprende por lo menos: el uso de una denominación o rótulo común, una presentación uniforme de los locales y/o medios de transporte objeto del contrato, la comunicación por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial durante la vigencia del acuerdo. Posteriormente, el Real Decreto 2485/1998 incluyó de nuevo una explicación de cómo se materializa el contrato de franquicia, siendo idéntica al Reglamento Europeo 4087/88. El período de actuación de esta normativa finalizó con el inicio del año 2000, cuando surge el Reglamento 2790/1999.

En España, siguiendo la línea marcada por la normativa de la Unión Europea los contratos de franquicia están regulados esencialmente por el Reglamento (CE) 2790/1999, de 22 de diciembre, por el art. 62 LCM3 y por el RD 2485/1998, de 13 de noviembre, por el que se desarrolla el artículo 62 de la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia, y se crea el Registro de Franquiciadores. El apartado 2 de este artículo preceptúa que las personas físicas o jurídicas que pretendan desarrollar en España la actividad de franquiciadores deben comunicar sus datos en el plazo de tres meses desde el inicio de su actividad y a los solos efectos informativos al Registro que puedan establecer las Administraciones competentes, y que deberá estar coordinado con el Registro Estatal. Por su parte, el apartado 3 de este artículo, determina la información que el franquiciador deberá entregar al futuro franquiciado para que pueda decidir, libremente y con conocimiento de causa, su incorporación a la red de franquicia. Asimismo, este apartado señala que reglamentariamente se establecerán las demás condiciones básicas para la actividad de cesión de franquicias.

El Real Decreto 419/2006, aprobado el 7 de abril de 2006, que modifica el Real Decreto 2485/1998, define como actividad comercial en régimen de franquicia, regulada en el artículo 62 de la Ley 7/1996, de ordenación del Comercio Minorista, aquella que se realiza en virtud del contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, en un mercado determinado y a cambio de una contraprestación financiera directa, indirecta o ambas, el derecho a la explotación de una franquicia sobre un negocio o

actividad mercantil, que el primero venga desarrollando anteriormente con suficiente experiencia y éxito, para comercializar determinados tipos de productos o servicios. Este derecho de explotación comprende, por lo menos el uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial, y una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato; la comunicación por el franquiciador al franquiciado de unos conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular; la prestación continúa por el franquiciador al franquiciado de una asistencia comercial, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo; y todo ello sin perjuicio de las facultades de supervisión que puedan establecerse contractualmente.

En el año 2010 se publica el Real Decreto 201/2010 de 26 de febrero por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al Registro de Franquiciadores. El objeto de esta disposición es establecer las condiciones básicas para desarrollar la actividad de cesión de franquicias y la regulación de funcionamiento y organización del registro de franquiciadores, previsto en el artículo 62 de la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista. En esta normativa se define claramente la actividad comercial en régimen de franquicia, la información veraz que deberá entregar el franquiciador al potencial franquiciado antes de la firma del contrato o precontrato, y el deber de confidencialidad del potencial franquiciado de toda la información precontractual que reciba o vaya a recibir del franquiciador. Asimismo, se definen los parámetros del Registro de Franquiciadores, configurándose como un registro de carácter público y naturaleza administrativa, a los solos efectos de información y publicidad. Por último, dentro de esta normativa se establece que dentro del Registro de Franquiciadores debe existir un apartado para los franquiciadores consolidados.

De todo lo anterior, se puede deducir que dada la naturaleza atípica del contrato de franquicia, en este caso mercantil, los términos y condiciones por los que se regirá son negociables, ya que existe libertad para que la voluntad de las partes se considere en el contrato de franquicia. Por todo ello, la legislación en términos de franquicia a nivel de España y del mundo seguirá evolucionando, ya

que existe la necesidad de constantes actualizaciones a medida que vaya desarrollando este formato de negocio.

1.3. LA FRANQUICIA ¿CANAL DE DISTRIBUCIÓN O FORMATO DE NEGOCIO?

1.3.1. La franquicia como canal de distribución

La dinámica del entorno económico, social y político de la sociedad actual, ha dado lugar a un replanteamiento de las estructuras de gestión de las empresas para poder hacer frente a los cambios que han venido surgiendo. Por ejemplo, los sistemas de distribución se han visto afectados por los fenómenos de la evolución y cambios funcionales e institucionales (Vázquez, 1997; Erramilli, Agarwal y Dev, 2002).

Las nuevas tendencias del consumo han orientado la distribución comercial hacia un nuevo perfil de cliente. El cambio del consumo se centra en los productos, servicios especializados y en aquellas pautas de comportamiento más fragmentadas. A ello habría que añadir la aparición de nuevos valores de consumo y de nuevos estilos de vida en el consumidor, fruto de su movilidad por el extranjero y de una mayor conciencia de otras culturas, conocidas gracias a la globalización. También se puede observar cambios de actitud en el consumidor como la protección del medio ambiente, lo cual está afectando al diseño de los productos (Calderón, 1998).

El cambio del entorno también está afectando a los competidores donde se han incrementado las alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional. Asimismo, la competencia está más sesgada hacia las demandas de los consumidores, que se complementa con la aparición de las nuevas superficies que albergan muchos inversores de marcas que representan a exclusivas cadenas de negocios, empresas con una gran organización o lo que se conoce como alianzas estratégicas. Todo esto se conjuga con el avance de la tecnología que ayuda a reducir los tiempos tanto en comunicación como en distribución, retorno de la inversión, etc. Así, se observó cambios que se han caracterizado por una mayor exigencia del consumidor hacia el producto y sus valores

añadidos para justificar el precio del producto⁷, y una mayor incorporación de nuevas tecnologías. Estos cambios han propiciado la aparición de nuevas formas comerciales e instrumentos de negocio con capacidad para actuar en un nuevo orden comercial (Bermúdez, 2002).

Teniendo en cuenta estos cambios, la franquicia se presentó como un concepto revolucionario, capaz de resolver los problemas de la distribución tradicional para el fabricante (Flechoso, 1997). Según estudios recientes la franquicia también ha significado un importante modelo para negocios emprendedores en mercados de gran competencia y clientes con cambios rápidos en las intenciones de compra (Gillis y Castrogiovanni, 2012), en un ambiente globalizado donde la franquicia explica el desarrollo del comercio minorista (Alexander y Quin, 2002). La franquicia constituye, por tanto, una forma comercial capaz de afrontar los retos de una nueva estructura comercial, destacando su agilidad en la expansión empresarial hacia mercados diferentes, su capacidad para lograr consolidar los negocios existentes y solucionar la falta de competitividad del comercio tradicional (Ramírez, 2007).

En este sentido, la franquicia como nuevo formato comercial ha dado un gran impulso a la internacionalización del comercio, es decir, ha contribuido a atravesar fronteras, venciendo ciertos temores e incertidumbres a invertir en mercados totalmente desconocidos, con diferentes ideas culturales, costumbres, comportamientos y hábitos de los consumidores. Así, la franquicia toma conocimiento de los diferentes mercados locales a través de los empresarios del lugar, los cuales son los potenciales franquiciados, logrando de esta manera tener una estrategia comercial que le permitirá penetrar en un mayor número de mercados.

El sistema de franquicia no tiene un único modelo de distribución, debido a que cada franquiciador tiene características diferentes por lo tanto este sistema de negocio está en función de cada enseña, según las diferentes clasificaciones o tipologías de las empresas franquiciadoras (Argerich, 2007). A través de los

⁷ El cambio en la demanda de consumidores, no tanto por la aparición de más productos o servicios y de más tiendas, sino en la elaboración de un mayor número de productos sofisticados. El consumidor actual es más exigente cuyo criterio no será principalmente el precio, sino otras prestaciones como una buena atención a las promociones o merchandising en el punto de venta (Calderón, 1998).

diversos tipos de organización distributiva, todas las enseñas persiguen un mismo fin como es la obtención de beneficios para la propia enseña y los franquiciados mediante la distribución de productos o servicios demandados por el público final, de cuya satisfacción dependerá la imagen de la franquicia en el mercado y el éxito de la fórmula de negocio propuesta (Argerich, 2007).

1.3.2. La franquicia como formato de negocio

Un formato de negocio es aquel que se define estratégicamente según los componentes de una unidad de negocio en un territorio determinado, teniendo en cuenta su ubicación de acuerdo con el mercado meta definido, el nivel socioeconómico y la concentración de la competencia, entre otros. En el mercado actual contar con un formato de negocio bien definido contribuye a minimizar el coste por aprendizaje. Reducir este coste es uno de los atributos más valorados en una franquicia, puesto que un inversor que adquiere una marca también adquiere la experiencia de este formato de negocio lo cual le reduce el coste de prueba.

El formato de negocio de franquicia se define como una continua relación entre dos partes que proporciona un conjunto completo de servicios y en el que una de las partes, el franquiciado, vende bienes o servicios suministrados o aprobados por la otra parte, el franquiciador (U.S. Small Business Administration, 2002). En la franquicia, el franquiciador o propietario de la marca tiene preparado para el franquiciado un sistema completo para la gestión y el funcionamiento del establecimiento franquiciado. Este sistema proporcionará los procedimientos para los aspectos principales de la empresa, anticipándose a la mayoría de problemas de gestión a los que puede enfrentarse un franquiciado. Efectivamente, la principal ventaja de comprar un formato de negocio de franquicia es que el sistema, los medios de difusión de bienes y servicios, han sido desarrollados y probados con éxito, y se asocian a la marca. Por tanto, la expansión de un concepto de negocio de franquicia puede ser más rápido que a través de una empresa propia.

La franquicia en el mercado actual es una forma organizativa que está siendo utilizada y desarrollada en las economías modernas (Michael y Combs, 2008). Las ventas de formatos de negocios de franquicias crecieron de forma

constante durante la década de los años 90. En algunos países emergentes, la franquicia ha sido adoptada por sus gobiernos como una de las estrategias para un desarrollo económico más rápido del país correspondiente y se le ha considerado el principal instrumento de creación de empleo dentro de la pequeña y mediana empresa donde la microempresa está prevaleciendo (Hamid y Selamat, 2003). La empresa que cuente con una marca o un prestigio y tengan una perspectiva de crecimiento, considerará a la franquicia como una alternativa más rentable y eficaz para la apertura de su marca en nuevos mercados (Michael, 2003).

Aunque la franquicia no es una panacea para curar las enfermedades que surgen en el proceso de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Everett y Watson, 1997; Perry y Babitsky, 1988), varias investigaciones han identificado que el ratio de fracaso de negocios que han empleado la franquicia es menor que aquellos negocios que se han iniciado de un modo más convencional (Bordonaba, Lucía y Polo, 2008; Alon, Boulanger y Misati, 2010). Sin embargo, también se ha demostrado que el desarrollo de la franquicia depende de las circunstancias económicas globales y que su crecimiento puede quedar impactado significativamente por los resultados de la economía como un todo.

En definitiva, la franquicia puede ser considerada como un canal de distribución o como un formato de negocio por el franquiciador y/o franquiciado, y ambas partes esperan tener los mejores resultados con la inversión realizada (Claudia, Dorina y Codrupa, 2010), considerando la reducción del riesgo y aumentando la seguridad de realizar una elección correcta.

1.4. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el mercado actual existen numerosos negocios con diferentes formatos, que pueden ser atractivos para un inversor que tiene cierta experiencia en el mercado o para una persona que desea emprender un negocio por primera vez –potencial franquiciado-, quien es objeto de estudio en la presente investigación. Un potencial franquiciado que desea iniciar un negocio, elegirá aquella enseña que alcance un esperado nivel de calidad. Este nivel puede venir determinado por el reconocimiento de la marca de franquicia como ventaja más importante

(Shane, 1996; Weaven y Frazer, 2006), por la existencia de un concepto de negocio probado con éxito que minimizará el riesgo del potencial franquiciado cuando se decida por este formato para su negocio (Teegen, 2000; Fernández y Melián, 2005; Prince, Manolis y Tratner, 2009), por la estrategia de precios diseñada y aplicada por el franquiciador (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006) o quizás por alguna otra señal que puede tomar en cuenta el potencial franquiciado.

Este trabajo se aborda desde la perspectiva del franquiciado porque el éxito económico de la franquicia no está garantizado ya que no sólo depende de que sea un concepto de negocio probado con éxito, sino también depende de la relación que exista entre el franquiciador y sus franquiciados. La ausencia de total garantía en el éxito económico de la franquicia afecta al futuro franquiciado ya que va a operar en un mercado incierto, comprometer grandes inversiones no recuperables y sus beneficios dependerán de una relación compleja con su franquiciador (Gallini y Lutz, 1991). Por tanto, es importante que el potencial franquiciado elija correctamente la enseña de franquicia para iniciar su actividad empresarial y evitar posibles conflictos en la relación de franquicia, los cuales perjudicarían la imagen de marca y, consecuentemente, aportarían menos valor al consumidor final. Si el franquiciador conoce aquellas señales que tienen en cuenta los potenciales franquiciados para decidirse por una u otra enseña, podrá gestionar de un modo más eficaz y eficiente aquellas que mejor informan a los futuros franquiciados sobre la calidad del formato. Todo este conocimiento y gestión de las señales contribuirá a consolidar la relación franquiciador-franquiciado, a desincentivar los comportamientos oportunistas entre ambos y, consecuentemente, aportará un mayor valor al consumidor final. No hay que olvidar que la franquicia como una estrategia clave en el crecimiento de la economía mundial depende de la calidad de las relaciones entre el franquiciador y franquiciado (Kidwell, Nygaard y Silkoset, 2007).

Por tanto, resulta necesario saber cómo eligen los potenciales franquiciados una enseña ya que son una parte esencial en el éxito de una franquicia. Para ello hemos de procurar responder a la pregunta ¿cómo los potenciales franquiciados conocen la calidad de las enseñas de franquicia? La literatura económica nos

presenta la teoría de señales como una estrategia que tienen los potenciales franquiciados para conocer la calidad de las enseñanzas de franquicia (Dant y Kaufmann, 2003). Esta Teoría describe el comportamiento de dos partes, cuando ambas tienen acceso a distintas cantidades de información, intentando reducir la información asimétrica entre ellas (Spence, 2002). En cualquier relación de intercambio el que envía información elige como comunicarla -señalar-, y quien recibe la información tiene que elegir como interpretar esa señal (Michael, 2009; Connelly et al. 2011).

Una revisión de la literatura en este aspecto nos manifiesta la existencia de un gap importante en la investigación realizada. La Teoría de Señales está siendo empleada tanto en el emprendedurismo para explicar distintos aspectos de las empresas jóvenes (Davila, Foster y Gupta, 2003; Gulati y Higgins, 2003; Janney y Folta, 2003, 2006; Sanders y Boivie, 2004; Busenitz, Fiet y Moesel, 2005; Fischer y Reuber, 2007) como en la franquicia, concretamente, en el papel que juega la información en los contratos de franquicia (Gallini y Wright, 1990; Beggs, 1992). También se ha aplicado esta Teoría en la justificación de la distribución dual –establecimientos propios y establecimientos franquiciados- (Gallini y Lutz, 1992; Lafontaine, 1993; Bürkle y Posselt, 2008) y en la estrategia de crecimiento (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). No obstante, no se ha encontrado evidencia de su aplicación al problema de selección adversa del franquiciador, aspecto que se tratará en esta Tesis, y es escasa la evidencia sobre la investigación en el sistema de franquicia desde el punto de vista de los franquiciados (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004), habiéndose centrado más en el lado del franquiciador (Pertenson y Dant, 1990; Bates 1998; Kaufmann 1999; Michael y Combs, 2008).

Apoyados en el marco teórico de la Teoría de Señales el objetivo del presente trabajo es analizar la relación entre algunas señales de calidad enviadas al mercado por los franquiciadores, y la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado que desea emprender un negocio con este formato por primera vez.

CAPÍTULO 2. PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN EN FRANQUICIA

2.1. PRINCIPALES CUESTIONES EN LA INVESTIGACIÓN EN FRANQUICIA

La investigación académica en franquicia se lleva realizando desde la década de los 70 en Estados Unidos. Desde el trabajo seminal sobre franquicias de Oxenfeldt y Kelly (1969) ha habido grandes avances en la teoría y la investigación sobre este tema. Esta investigación ha tomado diferentes formas dependiendo de la disciplina del investigador: Economía, Derecho, Finanzas, Management, Marketing y la propia ciencia de la Dirección de Empresas. Desde la perspectiva de la Economía, la franquicia ocupa un lugar principal en la comprensión de la estructura de contratos (Lafontaine, 1992). Los economistas se centran sobre si es mejor franquiciar o emplear la propiedad para los establecimientos de una empresa franquiciadora cuando está creciendo (Gillis y Castrogiovanni, 2012). Desde la perspectiva de las Finanzas, la franquicia plantea un problema de estructura de capital (Norton, 1995). Desde la perspectiva de la Dirección Estratégica, la franquicia es una forma importante de organización (Combs y Ketchen, 1999), una estrategia y una forma de colaboración –cooperación- entre empresas (Torikka, 2011). Los investigadores en Gestión y Estrategia se centran, por un lado, en las implicaciones de la forma de organización y, por otro, en los temas de la gestión de franquiciados independientes frente a los directores empleados de los puntos de venta propiedad de la empresa (Gillis y Castrogiovanni, 2012). Desde la perspectiva del Marketing, la franquicia es un importante canal de distribución minorista (Kaufmann y Rangan, 1990; Dant, Paswan y Kaufman, 1996). Los investigadores de marketing se centran en los canales de distribución y los efectos de la marca (Gillis y Castrogiovanni, 2012). Desde la perspectiva de la iniciativa empresarial, la franquicia es un vehículo para entrar en la propiedad de las empresas (Shane y Hoy, 1996).

Actualmente se está empezando a analizar las implicaciones que tiene para la investigación en la franquicia, la investigación proporcionada en otros campos de los negocios como la contabilidad, la ética empresarial, el comportamiento organizacional, la gestión de recursos humanos, o la gestión de operaciones, así como en otros campos de las ciencias sociales no comerciales

que examinan las organizaciones como la antropología, las ciencias políticas y la sociología- (Combs et al. 2011).

Una ventaja de la franquicia es que se trata de un tema que atrae a investigadores de muchas disciplinas haciendo que una literatura importante haya crecido alrededor de ella. Una característica atractiva de la franquicia desde el punto de vista de la investigación ha sido que la franquicia siempre ha dado lugar a muchas, diferentes e interesantes preguntas. No obstante, esta ventaja se puede ver como desventaja ya que tanto la competencia existente entre los paradigmas de las disciplinas, como las diferentes normas metodológicas están haciendo particularmente difícil revisar y sintetizar la literatura. Por tanto, como ya apuntaron Hirsch, Friedman y Koza (1990) las diferentes perspectivas teóricas y metodológicas exacerban los esfuerzos para alcanzar un entendimiento común.

Hasta finales de la década de los 90 la investigación en franquicia se había centrado en tres grandes preguntas de investigación que originaron una gran variedad de artículos. La primera pregunta abarcaba aspectos de la política pública dentro de la sociedad y se formulaba del siguiente modo: ¿Se debería permitir la franquicia? Las otras dos cuestiones hacían más referencia a aspectos directivos: ¿Se deberían dirigir los negocios independientemente o en colaboración con otros a través de un sistema de franquicia? ¿Cuál es el mejor camino para operar a través de un sistema de franquicia?

Este capítulo tiene como objetivo recoger las principales conclusiones a las que se han llegado desde las distintas perspectivas teóricas sobre las cuestiones más relevantes analizadas en torno a la franquicia, mencionando los nuevos campos que aún están abiertos.

2.1.1. ¿Se debería permitir la franquicia?

La investigación que se ha centrado en la primera pregunta ha cuestionado la franquicia desde la perspectiva de su utilidad social (Scherer y Ross, 1990). Concretamente, los investigadores han explorado si los beneficios que trae consigo la franquicia se compensaban con las pérdidas en las que incurría. Ciertamente, la franquicia tiene un impacto beneficioso para la sociedad al contribuir a mejorar la eficiencia económica, pero hay algunos aspectos de la

relación de franquicia que pueden servir de restricciones en el intercambio: el franquiciador establece el precio que el franquiciado puede cobrar, fija una determinada zona geográfica donde el franquiciado puede hacer negocios – exclusividad territorial- y también le obliga a comprar una cantidad de producto al franquiciador.

Junto a las anteriores cuestiones también la investigación se ha centrado en otros aspectos relacionados con los posibles abusos del franquiciador con respecto al franquiciado deteriorando la relación entre ambos. Aunque el franquiciado suministra el capital para franquiciar un establecimiento, el franquiciador posee el poder de decisión sobre muchos aspectos importantes para el éxito del establecimiento franquiciado. Así se ha analizado cuánta información debe revelar el franquiciador al potencial franquiciado cuando éste solicita invertir en su franquicia (Stadfeild, 1992; Castrogiovanni, Justis y Julian, 1993); la habilidad del franquiciador para romper la relación después de que el franquiciado haya hecho una inversión significativa (Hadfield, 1990; Brickley, Dark y Weisbach, 1991); y la interpretación del contrato de franquicia (Hadfield, 1990).

Los artículos⁸ que se han escrito derivados de la investigación en el aspecto anteriormente tratado no han tenido una orientación directiva, habiéndose publicado en revistas de Economía y Derecho. Por ello no se ha continuado la revisión en esta línea. No obstante, esta investigación sobre franquicia y sociedad sí ha tenido relevancia en temas directivos.

2.1.2. ¿Se deberían dirigir los negocios independientemente o en colaboración con otros a través de un sistema de franquicia?

La segunda cuestión que se ha planteado en la investigación académica desde la década de los 70 es: ¿Se deberían dirigir los negocios independientemente o en colaboración con otros a través de un sistema de franquicia? Los estudios realizados han considerado a la franquicia como una forma organizativa para maximizar el beneficio. Mientras una gran parte de

⁸ En Baena (2010) se recogen las referencias más destacadas sobre las razones sociales de la franquicia

esta investigación se ha publicado en revistas de Management, muchas de las teorías subyacentes provienen de la Economía. Dnes (1996) y Lafontaine y Slade (1997) revisaron mucha de la literatura de la Economía. La investigación en la pregunta anterior ha tomado cinco direcciones: (1) razones para franquiciar, (2) internacionalización del sistema de franquicia, (3) rentas compartidas y, (4) la determinación del número de unidades para franquiciar y (5) la redirección de la propiedad.

2.1.2.1. Razones para franquiciar

Las razones para franquiciar es uno de los tópicos más debatidos en la investigación realizada en franquicia desde los años 70. En general, las empresas parecen iniciar la franquicia por una multitud de razones. Como ya han señalado Norton (1988) y Dant (1995) podría haber más de una razón para que una empresa inicie la franquicia. Lafontaine (1992) encuestó a más de 100 fundadores de franquicias y se encontró que más del 50 por ciento citaban la obtención de capital como razón para la franquicia. En una encuesta a CEO's franquiciadores y fundadores, Dant (1995) identificó siete razones de la literatura sobre por qué las empresas iniciaron la franquicia. Estas razones incluyeron la escasez de recursos de acceso al capital, el acceso al capital directivo, el acceso al conocimiento del mercado local y la necesidad de obtener economías de escala en la producción, la promoción y la coordinación.

Las principales teorías que han sustentado las razones que podría tener una empresa para expandirse a través de la franquicia más que través de establecimientos de su propiedad han sido: la Teoría de la Escasez de Recursos y la Teoría de la Agencia (Lafontaine y Slade, 1997; Dnes, 1996; Combs y Ketchen, 2003; Gillis y Castrogiovanni, 2012). La primera teoría afronta la franquicia como un mecanismo para hacer frente a las limitaciones financieras y de gestión cuando la empresa está en crecimiento. La Teoría de la Agencia considera a la franquicia como un mecanismo para mejorar la alineación de los incentivos entre la empresa y los puntos de venta.

Teoría de la Escasez de Recursos

La Escasez de Recursos es una teoría exclusiva de la investigación en franquicia (Combs et al. 2011). En un artículo clásico en el que se inició el

debate de por qué las empresas franquician, Oxenfelt y Kelly (1969) propusieron que las empresas más jóvenes y más pequeñas emplean la franquicia como un medio de acceder rápidamente el objetivo de superar la escasez de tres recursos⁹: la capacidad de gestión, el conocimiento del mercado local y el capital financiero. A medida que las empresas crecen en tamaño y madurez, ellas franquiciarán menos, abrirán nuevas tiendas como puntos de venta propiedad de la empresa y finalmente, intentarán convertir todos los establecimientos en propiedad de la empresa mediante la recompra de las franquicias más rentables, y permitirá a los contratos que expiren sin ser renovados.

Cuando las empresas son jóvenes y pequeñas es difícil que puedan reunir capital suficiente para su crecimiento a través de los mercados financieros tradicionales –accionistas, por ejemplo- o de las operaciones existentes y, además, también es difícil que puedan desarrollar el talento necesario de gestión y conocimiento del mercado local (Katz y Owen, 1992). En esta situación la franquicia se presenta como una medio para alcanzar rápidamente el objetivo de la escasez de los recursos mencionados anteriormente (Norton, 1998).

Para abordar este aspecto la franquicia ha de ser considerada como una combinación de recursos ofrecidos tanto por el franquiciador como por el franquiciado para crear un sistema de franquicia. Los recursos suministrados por el franquiciado son: bajo coste de capital, destrezas empresariales, costes labores más bajos, y una economía a escala local. Por su parte, un franquiciador suministra la marca, un conocimiento especializado, una asistencia directiva, un concepto probado, economías de escala y otros activos intangibles. Para cualquiera de las partes sujeta a los costes de transacción y limitaciones contractuales originados por ser parte del propio sistema de franquicia, el acuerdo debe realizarse en aquellos términos que suponga un medio para obtener los recursos que sean difíciles de adquirir en el mercado tradicional.

El modelo de ciclo de vida de la franquicia propuesto por Oxenfelt y Kelly (1969) consiste en que las empresas que inician su actividad, al tener un capital

⁹ Los recursos que necesita una empresa son de tres tipos (Barney, 1991): (1) capital físico –activos físicos, localización, nombre comercial, etc.-, (2) capital humano –entrenamiento, experiencia, etc.-; y (3) capital organizativo –mecanismos de coordinación, sistemas de información formales, etc.-.

y otros recursos muy limitados optaban por ser franquiciadoras con el fin de emplear el capital de sus franquiciados para expandirse. De este modo las mencionadas empresas disponían de capital suficiente y de un gran número de establecimientos franquiciados repartidos geográficamente. Esta perspectiva ha sido conocida como “escasez de recursos” (Carney y Gedajolovic, 1991).

Oxenfelt y Kelly argumentaron que las empresas prefieren la propiedad de sus establecimientos para gestionar o dirigir su crecimiento porque esperan mayores tasas de retorno de ellos. Sin embargo, el deseo de lograr economías de escala presiona a las empresas a expandirse más allá de lo que puede ser posible empleando solamente recursos generados internamente. De este modo, las empresas jóvenes y pequeñas, que están en crecimiento, utilizarán la franquicia para su expansión hasta alcanzar la masa crítica necesaria –número óptimo de establecimientos- para generar economías de escala en publicidad y compra. En consecuencia, la primera predicción de la escasez de recurso es que los empresarios recurren a los franquiciados para abrir un punto de venta y suministrar la necesaria experiencia en la gestión y conocimiento del mercado local, aunque tienda a ser menos rentable. En el fondo esta predicción sugiere que la franquicia es una forma de superar las limitaciones del crecimiento interno tales como el tiempo que se tarda en formar a los directivos y crear rutinas organizativas (Thompson, 1994; Shane, 1996), un problema descrito por primera vez por Penrose (1959). Es decir, esta suposición conduce a la conclusión de que las empresas inicialmente franquician para alcanzar una escala mínima eficiente (Shane, 1996).

En su Teoría, Oxenfeldt y Kelly continuaban argumentando que una vez que la empresa ha logrado sus economías de escala –escala mínima eficiente de operación, construcción de marca y reservas de capital-, la rápida expansión o crecimiento ya no es prioridad y la atención de una empresa o franquiciador se dirige hacia la maximización de la rentabilidad de cada punto de venta abierto. En consecuencia, la apertura de nuevos establecimientos franquiciados debe cesar y la empresa intentará comprar la mayor parte de éstos, sobre todo, aquéllos que son más rentables ya que la propiedad es presumiblemente más rentable (Combs y Castrogiovanni, 1994). En última instancia, los puntos de venta de una empresa madura y con éxito serán principalmente de su propiedad.

La segunda predicción y más controvertida de la Teoría de la Escasez de Recursos es que las empresas franquiciadoras se moverán hacia la propiedad de los nuevos establecimientos una vez que las economías de escala se alcancen y se alivia la escasez de recursos. Como los mercados se saturan, el crecimiento deja de ser una prioridad y las empresas se centran en mejorar la rentabilidad. La recompra de los puntos de venta franquiciados más rentables -fenómeno conocido como la redirección de la propiedad (Dant, Paswan y Kaufmann, 1996)- y la apertura solamente de nuevas tiendas propiedad de la compañía mejora la rentabilidad (Oxenfeldt y Kelly, 1969).

Hay poco apoyo para esta segunda predicción de la Escasez de Recursos donde las empresas franquician menos a medida que envejecen y crecen en tamaño, y crecen más cuando están creciendo rápidamente (Guillis y Castrogiovanni, 2012). Distintos hallazgos (Combs y Ketchen, 2003; Lafontaine y Shaw, 2005) sugieren que cuando las empresas que franquician crecen en edad y tamaño, franquician más, no menos, contrariamente a la tesis de la Escasez de Recursos.

La Teoría de la Escasez de Recursos proporciona una base racional para la decisión de iniciar la franquicia (Guillis y Castrogiovanni, 2012). Mediante la franquicia al comienzo de su ciclo de vida, una empresa se inicia en las franquicias para superar tres limitaciones de los recursos escasos: la experiencia de gestión, el conocimiento del mercado local, y el capital (Thompson, 1994; Mahoney, 2005). En las franquicias, las pequeñas empresas superan esta falta de experiencia en la gestión mediante la atracción de un grupo más amplio de gestores cualificados que se autoseleccionan dentro del sistema de franquicia (Shane, 1996). El segundo recurso escaso que la franquicia ayuda a resolver es la falta de conocimiento del mercado local. La franquicia proporciona un medio para superar esta desventaja ya que los franquiciados proporcionan el conocimiento del mercado local que carece un franquiciador (Minckler, 1992). El tercer recurso escaso es la financiación de capital. La escasez de recursos plantea que las empresas pequeñas o jóvenes podrían no tener fácil acceso a los mercados de capitales. Los franquiciados proporcionan crecimiento de capital por su inversión en nuevos puntos de venta. No obstante, estas razones podrían no aplicarse después que una empresa ha comenzado a franquiciar porque más

de la mitad de los fundadores encuestados no estaban contentos con los resultados del sistema de franquicia, pero siguieron sin embargo con la franquicia (Dant, 1995).

La Teorización de Oxenfeldt y Kelly ha suscitado un gran debate. Gran parte de éste se ha centrado en el tercer recurso escaso: la financiación de capital (Guillis y Castrogiovanni, 2012). Oxenfeldt y Kelly (1969) hipotetizaron que los franquiciadores serían capaces de utilizar las franquicias como una fuente de fácil acceso y coste-efectivo de capital. Rubin (1978) desafió la noción de que los franquiciadores son una fuente de coste efectivo del capital. Argumentó que una explicación de la escasez de capital para la franquicia era falaz porque los franquiciados que realizan una fuerte inversión en un número limitado de puntos de venta demandarán una prima de riesgo como compensación de su inversión diversificada. Esto sugiere que los franquiciados deben exigir una mayor tasa de retorno sobre el capital si se le obliga a invertir en un sólo punto de venta. Una empresa probablemente podría obtener capital a menor coste a través de los inversores pasivos –accionistas y prestamistas- cuyas inversiones estuvieran diversificadas a lo largo de toda la cadena de puntos de venta de la empresa. Por lo tanto, no hay ninguna razón para conseguir franquiciados como fuente de capital (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1995). Además, la franquicia es una forma poco eficiente de obtención de capital cuando el riesgo de un franquiciado está poco diversificado. De hecho, muchos franquiciadores ofrecen a sus franquiciados finanzas (Frazer y Weaven, 2004) lo que sugiere que no dependen enteramente del capital de los franquiciados para expandirse.

Otros investigadores han argumentado que ciertos incentivos y el conocimiento privado de los franquiciados podían conducir a éstos a ser una fuente de costes competitivos de capital (Martin y Justis, 1993). En primer lugar, dado que los franquiciados invierten su propio capital, éstos tienen que destacar su poderoso incentivo financiero. Los empleados que gestionan o dirigen los puntos de venta propiedad de la empresa no ponen en juego su capital y, por tanto, se enfrentan a incentivos más débiles que los franquiciados (Minkler y Park, 1994). Los inversores pasivos pueden reconocer esta disparidad motivacional y demandar una prima de riesgo al invertir en una empresa dominada por puntos de ventas propiedad de la compañía (Lafontaine, 1992).

En segundo lugar, los inversores pasivos se basan en la información pública respecto a las intenciones futuras de las empresas y sus habilidades (Martin y Justis, 1993) y los franquiciados, por el contrario, tienen información privada con respecto a sus propias intenciones y capacidades, lo cual reduce el coste de capital del franquiciado (Combs y Ketchen, 1999). Por tanto, los franquiciados pueden tener una confianza en sí mismos mayor que la que los inversores pasivos tengan en una empresa, lo que sugiere que éstos últimos pueden pedir una prima de riesgo mayor. Este debate no ha recibido aún claridad con los resultados empíricos, siendo estos mixtos (Combs y Ketchen, 2003). Existe alguna evidencia de que la franquicia aumenta en respuesta a la escasez de capital (Combs y Ketchen, 1999) y que con el transcurso del tiempo, la franquicia alivia la escasez existente (Norton, 1995). Sin embargo, los estudios que investigan la relación entre el uso de las franquicias y los cambios en los tipos de interés –entendidos como una medida de la escasez de capital en la economía- no respaldan firmemente la idea de que la escasez de capital conduce a franquiciar (Martin y Justis, 1993). Es decir, la propensión de las empresas jóvenes hacia la franquicia aumentó directamente con las tasas de interés, lo que sugiere que cuando otras fuentes de financiación son más difíciles de obtener, las empresas recurren a las franquicias.

En general las revisiones anteriores (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004; Lafontaine y Slade, 1997) y la evidencia de un meta-análisis (Combs y Ketchen, 2003) encontraron poca evidencia que confirmara que la franquicia sigue el patrón descrito por la Teoría de la Escasez de los Recursos, lo cual llevó a especular que tal vez la escasez de recursos solamente afecta a la decisión inicial de franquiciar –primera predicción- y no afecta a la proporción de los siguientes puntos de venta franquiciados (Combs, Michael, y Castrogiovanni, 2004). Recientes estudios sugieren, sin embargo, que la escasez de recursos puede influir en la proporción de establecimientos franquiciados durante varios años después de tomar la decisión inicial de franquiciar (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006; Castrogiovanni, Combs y Justis, 2006; Tracey y Jarvis, 2007).

La segunda predicción de la Teoría de la Escasez de Recursos –la franquicia se emplea menos a medida que las empresas maduran y crecen- también ha

recibido atención. La evidencia preliminar señalaba hacia una reducción en el uso de las franquicias de las grandes empresas (Hunt, 1973, Castrogiovanni, Combs y Justis, 2006) y dentro de las industrias maduras (Caves y Murphy, 1976). Sin embargo, los resultados muestran que el equilibrio entre los puntos de venta propios y franquiciados no parece acercarse a la propiedad plena con el transcurso del tiempo (Shane 1998; Martin, 1988; Alon 2001) y que los altos directivos se sienten poco atraídos por crear cadenas completamente propias (Lafontaine y Kaufman, 1994) argumentando en contra de la explicación de la Teoría de la Escasez de Recursos. Estudios recientes indican que esta segunda predicción no se sostiene a través de las empresas en general, aunque hay evidencia que un subconjunto de empresas maduras actúan como la Teoría de la Escasez de Recursos predice. No obstante, una posible explicación es que cuando los sistemas de franquicia crecen y desarrollan los recursos para seleccionar, contratar, capacitar y motivar a los franquiciados, los franquiciadores reconocen que la utilización y la explotación de estos recursos puede resultar una ventaja competitiva (Combs, Ketchen y Hoover, 2004), lo que les lleva a continuar o incluso aumentar el uso de las franquicias a medida que crecen.

No obstante, la Teoría de la Escasez de Recursos no explica por qué la franquicia es empleada por aquellas empresas que claramente tienen acceso fácilmente al mercado de capitales (Lafontaine y Kaufmann, 1994). En consecuencia, la franquicia parece ser una forma de organización permanente adoptada por algunas organizaciones (Guillis y Castrogiovanni, 2012). No obstante, siguiendo la Teoría de los Mercados de Capitales Eficientes, muchos investigadores tomaron diferentes perspectivas basadas en la economía de las organizaciones, particularmente la Teoría de la Agencia para resolver las preguntas que no contestaba la Teoría de la Escasez de Recursos.

Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia es la principal alternativa a la Teoría de la Escasez de Recursos para explicar la franquicia (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Independientemente de las restricciones de capital, un sistema de franquicia siempre estará sujeto a los problemas de agencia (Combs, Ketchen y Hoover, 2004).

La Teoría de la Agencia explica el tipo de acuerdo contractual que será seleccionado cada vez que una de las partes –principal- delega la autoridad a otro –agente- (Jensen y Meckling, 1976). Bajo el supuesto de que los agentes buscan y defienden su propio interés, y tienen objetivos que divergen de los objetivos del principal, el reto para el principal es identificar el acuerdo contractual de más bajo coste que centrará el esfuerzo de un agente hacia el interés del principal (Eisenhardt, 1989). Por tanto, la unidad central del análisis es el contrato entre el principal y el agente (Eisenhardt, 1989).

La Teoría de la Agencia en la investigación en franquicia se refiere a la resolución del problema de agencia que surge cuando los objetivos del principal –franquiciador- y el agente –franquiciado o gerente- entran en conflicto con las condiciones en las que es difícil o costoso para el principal controlar el comportamiento del agente (Eisenhardt, 1989). Se asume que los individuos actúan por el propio interés, racionalidad limitada y, en general, aversión al riesgo (Eisenhardt, 1989). El principal –franquiciador- se supone que es neutral al riesgo ya que lo pueden diversificar y expandir entre las diferentes oportunidades mientras que los agentes –franquiciados o gerentes- se supone que son adversos al riesgo porque no puede diversificarlo. Ambas partes buscan su propio interés, lo cual lleva a un conflicto de objetivos. También, se supone que existen asimetrías de información entre el principal y el agente, lo que significa que cada parte posee más información que la que se comparte. Por ejemplo, los agentes pueden saber más acerca de las condiciones del mercado local (Minkler, 1990; Combs y Ketchen, 1999) o los directores pueden saber más acerca de las rutinas de funcionamiento y la demanda general del mercado (Mathewson y Winter, 1985). Se asume que la información es una mercancía que se compra, lo que significa que el principal aprende del comportamiento del agente a través de la supervisión, aunque este control tiene un coste.

El enfoque de la literatura principal-agente trata de determinar un contrato óptimo para el principal y el agente entre un contrato basado en comportamiento y otro basado en los resultados (Eisenhardt, 1989). En la franquicia, el contrato entre el principal y el agente es estructurado de modo diferente dependiendo de si el agente es un franquiciado o un administrador de los empleados. Esto significa para las empresas que buscan expandir sus marcas

a través de la franquicia, una elección entre contratar directores para gestionar puntos de venta propiedad de la empresa –es decir, empleados/directores- y tener franquiciados para gestionar los establecimientos (Rubin, 1978). Los primeros recibirán un salario –y tal vez algo más como puede ser una pequeña bonificación ligada a los resultados del punto de venta- y los franquiciados se les concede el derecho residual a quedarse con sus beneficios después de pagar los royalties y otros gastos. En ambos casos –tanto si se paga un salario como si se concede un derecho residual- se crea un problema de agencia debido a que el franquiciador delega las decisiones locales a los directores y franquiciados de los puntos de venta cuyos intereses no están perfectamente alineados con los del franquiciador (Rubin, 1978) .

En la franquicia, los franquiciadores neutrales al riesgo contratan a los franquiciados, adversos al riesgo o gestores para realizar algunas funciones, tales como trabajar en un punto de venta conforme con un sistema normalizado de rutinas de funcionamiento. El franquiciador tiene un valioso activo estratégico que incluye su nombre de marca y sistema operativo (Caves y Murphy, 1976). La pregunta para el franquiciador es la posibilidad de optar por ampliar con puntos de venta propiedad de la enseña, franquiciados o alguna combinación, lo cual dará como resultado, según la Teoría de la Agencia, elegir las ventajas y desventajas de la utilización de diferentes franquicias o los gerentes de los empleados como agentes.

La Teoría de la Agencia sostiene que los gerentes o agentes tienden a eludir sus obligaciones para con la empresa o principal porque sus compensaciones son fijas, ocasionando un conflicto o problema de agencia vertical (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Consecuentemente, la empresa incurrirá en altos costes de supervisión para asegurar que los gerentes actúen buscando los mejores intereses para la misma. La Teoría de la Agencia sugiere que a medida que los costes de supervisión aumentan, el principal es más probable que intente alinear los incentivos mediante la oferta de los derechos residuales al agente a través de franquicias. En particular, un establecimiento propiedad del franquiciado es más probable que tenga mejores rendimientos que un establecimiento propiedad del franquiciador porque el contrato establecido entre el franquiciador o principal y el franquiciado o agente ha sido diseñado

para mantener sus intereses financieros los más alineados posibles (Mathewson y Winter, 1985; Brickley y Dark, 1987).

Rubin (1978) ya argumentó que los franquiciados son superiores a los empleados como una solución al problema de agencia vertical ya que la franquicia concede a los franquiciados que dirigen sus establecimientos, todas las ganancias después de los gastos o créditos residuales (Fama y Jensen, 1983) como son el pago de los derechos de entrada y de los royalties. Los franquiciados no eluden o reducen su esfuerzo porque sus ingresos están ligados al mismo. Los empleados de un establecimiento propiedad del franquiciador, por el contrario, pueden eludir su esfuerzo porque no poseen unos fuertes incentivos de propiedad (Rubin, 1978). En consecuencia, su comportamiento debe ser supervisado muy de cerca, lo cual es costoso (Bradach, 1997). Por lo tanto, resolver el problema de agencia vertical requiere un equilibrio entre la supervisión y los incentivos, siendo preferible la franquicia cuando la supervisión es costosa (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Los franquiciados tienen una considerable riqueza y trabajo invertido en sus establecimientos y van a tratar de maximizar el rendimiento de los mismos con poca supervisión directa del franquiciador (Krueger, 1991). La franquicia, por tanto, reduce la necesidad de supervisar el esfuerzo de los franquiciados de los puntos de venta (Rubin, 1978; Norton, 1988). De la corriente de beneficios esperados de estas inversiones depende la motivación continuada de los franquiciados (Klein, 1995).

La exposición anterior se puede resumir en una predicción de la Teoría de la Agencia relacionada con la franquicia. Las empresas se ampliarán con puntos de venta propiedad de la misma, si los costes de supervisión son bajos y se ampliarán a través de la franquicia –entendido como un segundo contrato mejor después del contrato basado en el comportamiento–, como respuesta al aumento de los costes de agencia asociados con la información incompleta (Guillis y Castrogiovanni, 2012). Esta predicción significa que en el caso de que haya información completa o casi completa, el franquiciador quiere contratar por comportamiento (Eisenhardt, 1989). Los contratos de gerentes-empleados para gestionar establecimientos propios del franquiciador son los preferidos por éste cuando puede obtener casi información completa sobre las actividades de los

gerentes-empleados al permitir el seguimiento de sus puntos de venta empleando la observación directa. Por tanto, el franquiciador abre puntos de venta de su propiedad para retener todos sus beneficios después de haber pagado los costes de supervisión en los que ha incurrido derivados de la observación, comprensión y redirección de las acciones de los gerentes o empleados (Alchiam y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976).

Hay dos problemas de agencia cuando los franquiciadores se deciden por contratar gerentes-empleados para los puntos de venta de su propiedad: el riesgo moral y la selección adversa. El riesgo moral se refiere a la falta de esfuerzo o esfuerzo mal dirigido por el agente (Eisenhardt, 1989). Eludir el esfuerzo – es el tipo de riesgo moral más frecuente con los gerentes-empleados- se origina cuando éstos no se esfuerzan porque el franquiciador no está observándoles (Brickley y Dark, 1987). Debido a que se trata de establecimientos propiedad del franquiciador, los gerentes-empleados que gestionan los mismos son compensados principalmente con un salario habiendo más probabilidad de eludir el esfuerzo. Los franquiciadores contratan supervisores para controlar a los gerentes-empleados de los establecimientos propiedad del franquiciador y, así minimizar el escaqueo (Jensen y Meckling, 1976). Los costes de supervisar los puntos de venta propiedad de la empresa aumentará por tres razones: (1) la dispersión geográfica (Rubin, 1978; Carney y Gedajlovic, 1991; Brickley y Dark, 1987; Flamdmoe-Lindquist y Jaque, 1995; Combs y Ketchen, 2003); (2) la importancia de la experiencia en gestión local (Lanfontaine, 1992; Combs y Ketchen, 1999; Combs y Ketchen, 2003) y (3) un ineficiente tamaño del punto de venta (Lafontaine, 1992; Thompson, 1992; Combs y Castrogiovanni, 1994; Combs y Ketchen, 2003).

La selección adversa entre los gerentes-empleados sucede cuando éstos tienen el incentivo de tergiversar sus verdaderas habilidades y el franquiciador no está en una posición para comprobarlo (Eisenhardt, 1989). Así un franquiciador podría contratar gerentes-empleados que no conozcan el sector donde van a operar cuando el franquiciador lo que buscaba era gerentes-empleados cualificados en este aspecto, pero los seleccionados alegaron falsamente poseer este conocimiento. En la estructura de gobierno jerárquica de un punto de venta propiedad de la empresa, esta selección adversa se trata de

evitar mediante un cribado en el proceso de selección, mediante la finalización del contrato. Si las empresas o enseñanzas de franquicia pueden mantener estos costes de control hacia abajo, optarán por abrir sólo puntos de venta propiedad de la empresa. Cuando el principal selecciona un contrato basado en resultados como es el de la franquicia, los franquiciados son incentivados con una corriente de beneficios potenciales después de pagar unos derechos de entrada por adelantado, unos royalties continuos y todos los demás costes de operación (Klein, 1995). Los franquiciadores emplean la franquicia para reducir los costes de supervisión y la selección adversa (Brickley y Dark, 1987; Shane, 1996)

A pesar de que la franquicia reduce los costes de supervisión o control, muchas empresas no pueden confiar en la franquicia debido a los riesgos percibidos de oportunismo (Scott, 1995). Es decir, cuanto más empresas franquician, mayor será la probabilidad de que algunos franquiciados se aprovechen de la reputación del sistema de franquicia y ofrezcan un servicio de menor calidad (Michael, 2000). Debido a esta potencial conducta de oportunismo, los franquiciadores con inputs valiosos podrían desear franquiciar menos (Guillis y Castrogiovanni, 2012). Por tanto, algunos problemas de agencia verticales siguen permaneciendo debido al comportamiento oportunista tanto del franquiciado como del franquiciador –denominado riesgo moral del franquiciador y riesgo moral del franquiciado, respectivamente– (Lafontaine, 1992).

Storholm y Scheuing (1994) desglosaron varias posibilidades de oportunismo por ambas partes, habiéndose profundizado menos en la investigación sobre el potencial oportunismo del franquiciador. En el caso de los franquiciadores, éstos pueden (a) localizar puntos de venta muy juntos; (b) cerrar un establecimiento franquiciado para volverlo a abrir en el mismo lugar pero como un establecimiento de su propiedad; (c) presionar a los franquiciados para que compren sus inputs; (d) apropiarse indebidamente de los royalties de publicidad y (e) redactar el contrato de franquicia favoreciéndose en el caso de disputas. Además, la mayoría de los activos de una franquicia son propiedad de los franquiciados y, sin embargo, es el franquiciador quien determina cómo utilizarlos (Hadfield, 1990). En el caso de los franquiciados, éstos pueden dañar

a los franquiciadores (a) divulgando información propiedad del franquiciador, (b) no pagando los royalties, y (c) no adhiriéndose a los estándares de calidad.

Teniendo en cuenta que tanto el franquiciador como el franquiciado pueden actuar de forma oportunista, la investigación se ha centrado en cómo los contratos de franquicia dividen las tareas y los derechos residuales para crear incentivos que promuevan la eficiencia y minimicen el oportunismo. Klein (1995) argumentó que la reputación de las marcas de las cadenas de franquicias permite a los franquiciadores pagar unas cuasirentas a los franquiciados por encima de lo necesario para mantener a los franquiciados en el contrato –es decir, se les paga más que el coste de oportunidad-. Si el contrato de franquicia se rescinde por el incumplimiento de las normas de calidad por parte del franquiciado, éste sufre la pérdida de los beneficios anticipados o cuasirentas. Por lo tanto, las cuasirentas alinean verticalmente los intereses de los franquiciados y los franquiciadores (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004).

Desgraciadamente, los franquiciados también tienen la posibilidad de oportunismo en otros puntos de venta creando un problema de agencia horizontal (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Los franquiciados tienen un incentivo para ser unos oportunistas con respecto a los esfuerzos de construir una marca por parte del franquiciador, ya que reciben todos los beneficios derivados de una reducción de costes, pero comparten el coste de tener clientes insatisfechos con otros puntos de venta (Caves y Murphy, 1976), por lo que franquiciar puede reducir la calidad (Michael, 2000). Debido a que todos los puntos de venta operan bajo una marca común y a la transferencia de clientes del fondo de comercio de unos puntos de venta hacia otros (Caves y Murphy, 1976; Brickley y Dark, 1987; Gal-Or, 1995), ciertas inversiones en la marca realizadas por unos franquiciados tienen beneficios para otros franquiciados.

Dado que los beneficios son compartidos, los franquiciados prefieren aprovecharse de otros en lugar de invertir. Estas decisiones individuales pueden conducir a la cadena o enseña a realizar inversiones insuficientes. Una solución es una mayor supervisión por parte del franquiciador, pero al hacerlo debilita una ventaja clave de la franquicia, la cual sustituye los incentivos por una supervisión costosa (Rubin, 1978). Así los empleados-directores de los establecimientos propios del franquiciador, por el contrario, pueden recibir

bonos ligados a diversos aspectos del rendimiento de sus puntos de venta pero ellos no tienen aún los incentivos potentes de la propiedad (Williamson, 1991), debiendo absorber las empresas o franquiciadores el gasto de vigilar y observarles para asegurarse un buen rendimiento. Por lo tanto, la propiedad de la empresa se prevé cuando las preocupaciones de agencia horizontal podrían conducir a una inversión insuficiente (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004).

La movilidad de los clientes agudiza la agencia horizontal (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Algunos clientes habituales sólo frecuentan un solo punto de venta, mientras que otros frecuentan varios puntos de venta. Cuando la probabilidad de repetir la venta a un cliente es baja, el franquiciado tiene el incentivo de ofrecer productos o servicios de menor calidad (Brickley y Dark, 1987). En esta situación, la enseña de franquicia en su conjunto sufre una pérdida de imagen de marca, pero el franquiciado local se aprovecha de la diferencia en el coste de la calidad ofrecida frente a la que debería proporcionar que cumple con los estándares de la enseña. Este oportunismo del franquiciado puede ser un serio problema para el franquiciador ya que aunque el cliente no es probable que visite el mismo punto de venta, los clientes asocian una menor calidad de servicio con toda la enseña (Brickley y Dark, 1987). Así el franquiciado individual gana en la venta de una sola vez, pero el sistema o cadena de franquicia pierde el cliente. Con el tiempo, y, sobre todo, a medida que más franquiciados son oportunistas, toda la cadena sufre por estas acciones al empañar la imagen de la cadena de la marca y la reputación (Brickley y Dark, 1987; Michael, 2000).

De acuerdo con la Teoría de la Agencia hay tres soluciones para el oportunismo de los franquiciados (Gillis y Castrogiovanni, 2012). En primer lugar, el franquiciador puede aumentar la vigilancia. Sin embargo, esto niega una ventaja importante de la franquicia como es minimizar los costes de supervisión. Así las localizaciones rurales tienen proporcionalmente más clientes que repiten la compra, fomentando inversiones eficientes, luego tienen más probabilidades de que los establecimientos allí ubicados sean franquiciados ya que los retornos de las inversiones en la calidad son recuperados (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988).

Una segunda solución es que los franquiciadores pueden aceptar el aumento del riesgo de oportunismo. Sin embargo, el peligro de este enfoque es que el oportunismo de los franquiciados conducirá a una menor reputación y calidad de la empresa de tal manera que hay menos mercado para los nuevos franquiciados y en última instancia, la supervivencia del sistema se ve afectado (Brickley y Dark, 1987). Por lo tanto, distinguir entre los efectos de los costes de supervisión –agencia vertical- y la movilidad de los clientes –agencia horizontal –representa un desafío (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). En concreto, la dispersión geográfica crea dos problemas para los franquiciadores, los cuales han de motivar y supervisar a los directores de los puntos de venta –empleados y franquiciados- para resolver el problema de agencia vertical, y asegurar que las nuevas inversiones en la marca se mantengan para resolver el problema de agencia horizontal. La Teoría de la Agencia ve entonces la franquicia como un intercambio entre los costes de supervisión y los riesgos de oportunismo (Rubin, 1978; Lafontaine, 1992). Los defensores de la Teoría de la Agencia argumentan que el franquiciador es capaz de reducir su riesgo invirtiendo en todo el sistema de franquicia y por lo tanto, tendrá menor coste de capital que el asumido por el franquiciado, y el capital más disponible que éste último (Rubin, 1978).

La tercera solución para minimizar el oportunismo de los franquiciados será franquiciar menos. Una empresa puede franquiciar menos de dos maneras: (1) de forma selectiva o (2) todo el sistema. En el primer caso, el franquiciador puede abrir puntos de venta propiedad de la enseña donde las posibilidades de oportunismo son altas. La Teoría de la Agencia predice que en los lugares donde los clientes no es probable que frecuenten el mismo punto de venta, estos puntos de venta deben ser propiedad de la empresa para evitar el oportunismo. Sin embargo, algunas investigaciones encontraron que en aquellos lugares o zonas geográficas donde apenas había repetición de compra, se franquiciaba más en vez de apropiarse de los puntos de venta (Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

Una segunda forma de franquiciar menos es crecer en todo el sistema a través de puntos de venta propiedad de la empresa. Como ya se mencionó anteriormente, las empresas podrían decidir franquiciar menos cuando tiene un valioso input como una imagen de marca. Cuando las empresas tienen rutinas

únicas de operación o el nombre de una marca establecida, la demanda del servicio puede ser suficientemente alta para que el esfuerzo del agente individual se vuelva menos importante para determinar el éxito del punto de venta (Combs y Ketchen, 1999). Cuando los franquiciados puedan obtener un flujo de beneficios constante con menos esfuerzo, se presenta las posibilidades de oportunismo. La evidencia empírica apoya esta relación negativa entre los inputs valiosos del franquiciador y franquiciar menos.

Ahora bien, el potencial oportunismo por parte del franquiciado no parece disuadir a la franquicia. Las empresas siguen abriendo puntos de venta franquiciados, a pesar del aumento de las oportunidades de oportunismo por parte de franquiciados. Esto sugiere que la reducción de costes de supervisión anula las preocupaciones de oportunismo. Mediante el empleo de puntos de venta franquiciados, los franquiciadores parecen aceptar una menor calidad (Michael, 2000). En general, los potenciales efectos del oportunismo del franquiciado sobre la propensión a franquiciar de las empresas parecen mínimos. Las empresas franquician menos cuando poseen activos valiosos, tales como imagen de marca o la rutina de funcionamiento pero ignoran oportunidades selectivas para franquiciar menos en ciertos lugares donde las posibilidades de oportunismos podrían ser mayores (Guillis y Castrogiovanni, 2012). Así mientras que el oportunismo es un coste para el franquiciador (Michael, 2000), el efecto global de las preocupaciones por el oportunismo sobre la propensión a franquiciar de las empresas puede ser menor.

Las revisiones realizadas de la literatura sobre la franquicia (Dnes, 1996, Lafontaine y Slade, 1997; Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004) y un meta-análisis (Combs y Ketchen, 2003) encontraron apoyo para la Teoría de la Agencia como una explicación de las razones de por qué franquiciar y algunos trabajos recientes han fortalecido aún más el apoyo de la Teoría -véase el Cuadro 2.1 del Anexo-. No obstante, algunos investigadores en el campo particular de las razones de por qué franquiciar han apoyado con sus resultados las dos Teorías anteriormente mencionadas: Teoría de la Escasez de Recursos y la Teoría de la Agencia -véase Cuadro 2.2 del Anexo-. Ambas Teorías se han yuxtapuesto en la investigación sobre la franquicia (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004).

En la conciliación de estas dos Teorías existen tres enfoques (Gillis y Castrogiovanni, 2012). Rubin (1978) toma la posición de que estas dos Teorías están en oposición directa entre sí. Shane (1998) adopta la postura de que la Teoría de la Agencia explica gran parte de la relación de agencia no siendo necesaria la Teoría de la Escasez de Recursos. Carney y Gedajlovic (1991) y Combs y Ketchen (1999) toman la posición de que estas teorías son complementarias y su varianza explicada es aditiva. Sin embargo, con el metanálisis de Combs y Ketchen, (2003) y la revisión de la literatura, parece haber un cuarto enfoque que puede ser el más probable. Este cuarto enfoque establece que la Escasez de Recursos parece jugar un papel importante en la decisión inicial de franquiciar, pero la Teoría de la Agencia parece explicar mejor el patrón de la franquicia, una vez que la empresa ha llegado a su escala mínima eficiente (Castrogiovanni, Combs y Justis, 2006). Sin embargo, la Teoría de la Agencia no explica completamente el patrón a largo plazo. Solamente explica una pequeña proporción de la propensión a franquiciar de las enseñas (Combs y Ketchen, 2003).

Michael (1996) encontró que la franquicia se emplea menos en las industrias donde el riesgo de fracaso de los puntos de venta es alto. De acuerdo con la Teoría de la Agencia, si los puntos de venta en las industrias con un alto riesgo de fracaso estaban franquiciados, éstos deberían soportar todo el riesgo de su establecimiento (Lafontaine, 1992). Por tanto, la propiedad de la empresa es menos costosa, especialmente si los establecimientos son propiedad de accionistas que se han diversificado y asumen el riesgo (Fama y Jensen, 1983). Michael (1996) también encontró que la franquicia está menos presente en negocios donde los salarios son altos. Estos salarios suponen que la combinación de habilidades técnicas y conocimiento del mercado local es importante, con lo que Michael (1996) argumentó que socava el valor de la estandarización ofrecida por los franquiciados. Este resultado contradice la evidencia de que los franquiciadores emplean más la franquicia cuando el conocimiento local es importante (Combs y Ketchen, 2003). Esta contradicción se debe a que estos últimos autores emplean una muestra solamente de enseñas de franquicia y Michael (1996) compara enseñas de franquicia y empresas no-franquiciadoras.

En general, la Teoría de la Agencia sigue siendo una herramienta muy importante para comprender las razones de por qué franquiciar y la nueva evidencia sigue apoyando sus predicciones básicas. Sin embargo, hay una gran cantidad de franquicias que contiúan sin explicarse. Así no hay estudios, por ejemplo, a nivel de empresas de franquiciadores en contraste con los no-franquiciadores. Concretamente, hay tres cuestiones no resueltas que la Teoría de la Agencia no explica (Gillis y Castrogiovanni, 2012). En primer lugar, la Teoría de la Agencia no explica por qué una empresa puede estar franquiciada al 100 por cien. Si las empresas franquician en respuesta a crecientes costes de supervisión, algunos puntos de venta –aquellos situados cerca de la sede- deben seguir siendo propiedad de la empresa. En algunos casos, los puntos de venta cercanos a la sede son franquiciados (Minkler, 1992).

Una segunda deficiencia de la Teoría de la Agencia está en que no explica la convivencia en la misma zona geográfica de establecimientos propios y franquiciados de la empresa. La Teoría de la Agencia postula que solamente una forma –la franquicia o los puntos de venta propiedad de la enseña- deben existir porque los costes de supervisión deberían ser sobre lo mismo para todos los puntos de venta del área. Por tanto, no se explica cómo las empresas eligen su propensión a franquiciar incluyendo la co-localización de puntos de venta franquiciados y propios de la empresa.

Finalmente, la Teoría de la Agencia no ofrece ninguna explicación de la franquicia con multiunidades, la cual existe cuando los franquiciadores dan múltiples puntos de venta al franquiciado. Esta práctica no es universal, pero se puede utilizar como un incentivo para premiar a los franquiciados que han tenido rendimientos excepcionalmente buenos (Bradach, 1997). La Teoría de la Agencia sugiere que los franquiciadores no deberían ofrecer varias unidades de franquicia debido a que los franquiciados que tienen a su cargo múltiples puntos de venta ya no pueden dedicar su atención a un único punto de venta, lo que elimina la ventaja de tener un franquiciado que observe diariamente las actividades (Kaufmann y Dant, 1996).

Algunos investigadores recientemente han trabajado para cerrar esta brecha mediante el estudio de la franquicia a través de Teorías -Teoría de la Señalización, Aprendizaje organizacional y Teoría de Costes de Búsqueda- que

no han sido previamente empleadas en este contexto. No obstante, hasta la fecha no tenemos una Teoría para explicar por qué modelos de empresas similares desarrollan formas de organización diferentes. Se hacen necesarios más estudios que se centren en la decisión inicial de franquiciar (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004).

En estas cuatro décadas desde que se inició la investigación sobre la franquicia ha habido también investigaciones que adolecían de un fuerte marco teórico pero que apuntaban a una visión más amplia que cualquiera de las visiones de la Escasez de Recursos y la Agencia. Así Baron y Schmidt (1991) encontraron que lo que hace a la franquicia atractiva para los franquiciados es la posibilidad de la independencia a la hora de hacer sus negocios teniendo la seguridad de estar respaldados por la asistencia técnica y comercial del franquiciador, la existencia de un nombre y concepto probado y la disminución de un riesgo de fracaso. Knight (1986), por su parte, afirmó como razones para franquiciar: el beneficio de una marca conocida, una mayor independencia, disfrutar de la satisfacción del trabajo y la posibilidad de desarrollar negocios más fácilmente. La voluntad de trabajar duro y el deseo de tener éxito fueron considerados como las características más importantes de una franquicia con éxito (Caves y Murphy, 1976).

Teoría de la Señalización

La Teoría de la Señalización explica la mezcla de establecimientos propiedad de la enseña y establecimientos franquiciados como un reflejo de la señalización de los franquiciadores respecto de la calidad empresarial (Gallini y Lutz, 1992). Esta Teoría intenta explicar una de las deficiencias de la Teoría de la Agencia mencionadas anteriormente que es la co-localización de puntos de venta franquiciados y propios de una misma enseña.

Se supone que los franquiciadores tienen un modelo de negocio superior y quieren transmitir esa información a los franquiciados a través de la apertura de tiendas propias y una tasa de royalty alta (Gallini y Lutz, 1992). Los puntos de venta franquiciados se supone que son más rentables que los puntos de venta propios, por lo que las enseñas operan con establecimientos propios solamente para indicar o señalar a los potenciales franquiciados que se trata de una operación de alta calidad. Las enseñas cobran una tasa de royalty alta como una

señal para los potenciales franquiciados que indica que tienen un sistema de calidad que puede exigir un precio superior. Las dos predicciones de esta Teoría son: (1) que las enseñas abren puntos de venta de la empresa en nuevos lugares antes que establecimientos franquiciados, y (2) que a medida que la reputación de una enseña mejora con el tiempo, se necesita emplear menos señalización. Por tanto, la Teoría de Señales postula que a medida que las empresas de franquicia llevan más tiempo operando y su imagen de marca mejora, ellas franquician más y abren menos establecimientos propios (Gallini y Lutz, 1992). No obstante, al menos que los franquiciadores puedan señalar una alta calidad de la operación a través de otros medios como la reputación o las altas tasas de royalties-, las empresas necesitan para operar una proporción de puntos de venta propios. La Teoría de la Señalización, sin embargo, ha recibido un apoyo empírico mixto y pocos son los estudios que apoyan directamente esta explicación como se detallará en el Capítulo 3 de esta Tesis.

El aprendizaje organizacional

Esta perspectiva teórica viene a resolver en parte otra de las deficiencias de la Teoría de la Agencia como es la co-ubicación en la misma zona geográfica de establecimientos propios y franquiciados de una misma enseña. (Gillis y Castrogiovanni, 2012). El aprendizaje organizacional en la investigación en franquicia se refiere a cómo las organizaciones obtienen el conocimiento y cómo lo transfieren en todo el sistema de franquicia. El conocimiento organizacional se compone de dos tipos: información –saber lo que algo es- y know-how –los procedimientos sobre cómo hacer algo (Kogut y Zander, 1992).

En la franquicia, los investigadores interesados en el enfoque de aprendizaje organizacional se centran en los determinantes y las consecuencias de la transferencia de conocimiento entre empresas y dentro de la empresa (Darr, Argote y Epple, 1995; Sorenson y Sorenson, 2001). Los primeros encontraron que mientras los franquiciados transferían el conocimiento a través de puntos de venta de su propiedad, este conocimiento no se transfería con la misma facilidad a otros franquiciados. Además, este conocimiento se deterioraba más rápidamente con el tiempo en puntos de venta en los que el franquiciado solamente tenía un establecimiento en relación con aquellos puntos de venta en los que los franquiciados eran propietarios de más de un punto de venta –

multifranquicia-. Por tanto, se sugiere que hay dos ventajas de transferencia de conocimiento y retención del conocimiento, asociado con los franquiciados que poseen más de un punto de venta franquiciado. Una estructura de gobierno más jerárquica, como proporcionan los franquiciados con muchos establecimientos, puede ayudar a los franquiciados a retener el conocimiento pasado de los franquiciadores (Bradach, 1997).

La transferencia de conocimientos puede ser lograda por franquiciadores utilizando un equilibrio entre la exploración y la explotación (March, 1991; Sorenson y Sorenson, 2001). Los directores de puntos de venta propiedad de la enseña explotan las rutinas e ideas. Luego, las ideas con éxito son trasladadas al franquiciador, incorporadas por la sede y transmitidas para la replicación en todos los puntos de venta propiedad de la empresa y puntos de venta franquiciados. Sin embargo, como las franquicias son empresas independientes, tiene que estar convencidos de que las nuevas rutinas valen la pena (Bradach, 1997). Aunque el aprendizaje organizacional sugiere que las enseñas emplean una mezcla de puntos de venta propios y franquiciados, no predice el equilibrio óptimo.

Sorenson y Sorenson (2001) encontraron los primeros indicios de una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y la propensión de las empresas a franquiciar ya que las enseñas que se expandían a través de las franquicias tuvieron un mayor crecimiento de ventas. Estos autores proponen una explicación alternativa a la Teoría de la Agencia sobre el vínculo entre la expansión geográfica y las franquicias. En lugar de la franquicia en remotas áreas geográficas para reducir al mínimo los costes de supervisión, los franquiciadores pueden emplear establecimientos franquiciados para expandir y explorar nuevas ideas en los mercados con el fin de que estas innovaciones puedan ser transferidas a lo largo de la enseña.

Teoría de Costes de Búsqueda

La Teoría de Costes de Búsqueda también proporciona una explicación para la existencia de puntos de venta en lugares similares que sean propiedad de la enseña y de los franquiciados (Minkler, 1990). Los costes de búsqueda son los gastos en los que incurre un franquiciador para conocer las condiciones del mercado local (Minkler, 1990). Mediante los costes de búsqueda de información

de subcontratación, el franquiciador para tomar decisiones sobre la comercialización y otras variaciones locales sobre los franquiciados, se aprovecha de la capacidad de éstos para conocer las oportunidades locales y actuar sobre ellas (Minkler, 1992; Dnes, 1996). Al igual que la Teoría de la Agencia, los puntos de venta distantes es más probable que sean franquiciados, pero en el caso de la Teoría de Costes de Búsqueda, el razonamiento se basa en la importancia del conocimiento local del mercado y la incapacidad de los franquiciadores para adquirirla. Por lo tanto, esta Teoría predice que las enseñas emplean la franquicia para introducirse en nuevos mercados. Después de que las enseñas adquieren el conocimiento del mercado local a través de los franquiciados, se abren tiendas propiedad de la enseña. De esta manera, los establecimientos franquiciados y de propiedad de la enseña llegan a coexistir en cada mercado.

Minkler encontró evidencia empírica que apoyará los costes de búsqueda. No había diferencia en la distancia a la sede central entre los puntos de venta franquiciados y los puntos de venta propios. Además, los establecimientos franquiciados se intercalan entre los puntos de venta propiedad de la enseña (Minkler, 1990). Si la reducción de los costes de supervisión fuera la causa principal sobre dónde franquiciar, un modelo diferente habría emergido. Sin embargo, en contradicción con la Teoría de la Agencia, las empresas utilizan una mezcla de franquicias y propiedad de los establecimientos en la misma zona geográfica. En general, los costes de búsqueda parece ser una explicación alternativa para algunas inconsistencias entre las predicciones de la Teoría de la Agencia y la realidad observada de la co-ubicación de puntos de venta franquiciados y puntos de venta propiedad de la empresa.

2.1.2.2. Internacionalización de la franquicia

La internacionalización de la franquicia es la segunda dirección que ha tomado la investigación sobre la franquicia para resolver la pregunta particular ya mencionada: ¿Se deberían dirigir los negocios independientemente o en colaboración con otros a través de un sistema de franquicia? Aunque esta dirección ha suscitado bastante interés en la investigación¹⁰, la mayoría de ella

¹⁰ En Baena (2011) se puede encontrar una revisión de la literatura complementaria a la que se presenta en la Tesis.

se ha realizado en gran parte sin base teórica. Para ir subsanando esta ausencia, sería conveniente relacionar la franquicia con las teorías que existen en la investigación sobre internacionalización. No obstante, las dos Teorías mencionadas anteriormente –Teoría de la Escasez de Recursos y Teoría de la Agencia- también se pueden aplicar a la franquicia en su dimensión internacional. Así, la supervisión de establecimientos abiertos en mercados internacionales seguramente será el mayor problema que se encuentra la franquicia comparándolo con la supervisión en el mercado nacional.

La expansión internacional de los franquiciadores comenzó en la medida que los mercados nacionales iban alcanzando su madurez (Elango y Fried, 1997; Gales et al. 2006). La franquicia como forma organizativa está ganando aceptación en muchos países (Preble y Hoffman, 1995), ofreciendo oportunidades a aquellas empresas que tradicionalmente no han sido franquiciadoras. La franquicia se ha extendido internacionalmente en dos etapas (Welch, 1989): (1) se extendió hacia países caracterizados por una alta renta per capita y un sector de servicio minorista desarrollado; y (2) se extendió hacia países caracterizados por una mayor diversidad en la cultura, ingresos y sistemas políticos. Las principales barreras con las que se ha encontrado la franquicia internacional ha sido la ausencia de capacidad directiva y las barreras legales. Los franquiciadores también han necesitado alcanzar un tamaño mínimo con el fin de cubrir los costes de transacción asumidos de las actividades internacionales.

Además de estudiar las razones de la internacionalización de la franquicia - véase Cuadro 2.3 del Anexo-, también se ha investigado en este campo la estrategia de la franquicia internacional. Preble y Hoffman (2006) describen un modelo teórico que predice el modo de franquiciar internacionalmente que se empleará basado en el enfoque estratégico del franquiciador hacia la expansión internacional, buscando bien la ventaja del primer movimiento o crecimiento incremental, bien la conversión de las empresas existentes independientes en franquiciados. Para ello se puede emplear, la venta directa a los franquiciados, un master franquiciador que vende franquicias a otros, o el uso de acuerdos sobre desarrollo de zonas con multipuntos de venta de franquiciadores. El empleo de la franquicia directa y el master franquicia en el comercio

internacional es principalmente una cuestión más de asignación de derechos de decisión y menos de derechos de propiedad entre el franquiciador y los franquiciados internacionales (Mumdziev, 2011). Este aspecto abre un campo de investigación teórica y empírica en la internacionalización de la franquicia ya que la mayoría de los estudios en la franquicia desde Oxenfeldt y Kelly (1969) se han centrado en cuestiones de propiedad (Dant, Grünhagen y Windsperger, 2011).

La importancia de los entornos institucionales sugiere que su comprensión sea importante para entender el comportamiento del franquiciador durante la expansión internacional. Arruñada, Vázquez y Zanarone (2009) encontraron que la presión institucional de los sindicatos de empleados hizo que las empresas de automóviles en España no se desplazaran hacia la franquicia a pesar de ser evidente que los franquiciados obtienen mejores resultados. Aquellos que eventualmente se desplazaron hacia la franquicia sólo lo hicieron después de una notable reducción en las tasas de sindicalización en el fabricante de automóviles. Dos-Santos, Silva y Azevedo (2007) encontraron que en Brasil la propiedad de la empresa aumentó de un 40 por ciento en 1998 a cerca del 70 por ciento en 2006, lo que contrasta con un poco más del 10 por ciento en Francia y 20 por ciento en todo el mundo. Los autores sugieren que la razón es porque el sistema legal brasileño es lento e impredecible y hace que se resuelvan los conflictos de modo más costoso. Dant, Perrigot y Cliquet (2008) encontraron que la proporción de puntos de venta propiedad del franquiciador era tres veces mayor para los franquiciadores brasileños y franceses que para los franquiciadores de los Estados Unidos. En definitiva, se pone de relieve el importante papel del entorno nacional institucional (Norton, 1995) en la conformación de la franquicia.

No obstante, todavía quedan preguntas por resolver ¿qué elementos específicos de los entornos institucionales de forma sistemática impulsan al franquiciador hacia –o lejos de- la franquicia? ¿Bajo qué circunstancias las fuerzas institucionales y económicas fuerzan a las empresas en la misma dirección con respecto a la elección de franquicia frente a la empresa de propiedad? Cuando estas fuerzas empujan a las empresas en diferentes direcciones ¿cómo se resuelven los conflictos?. Ciertamente se están realizando

estudios donde se compara las enseñanzas de franquicias en que se ha quedado dentro del país de origen con las que se han expandido hacia el extranjero. McItyre, Gilbert y Young (2006) encontraron que, en relación al franquiciador puramente nacional, los franquiciadores internacionales expresan un sentido de solidaridad con sus franquiciados y tal vez como consecuencia de ello, atribuyen los niveles más bajos de oportunismo a sus franquiciados. Elango (2007) descubrió que las enseñanzas con mayor experiencia previa en franquiciar están más internacionalizadas y que los franquiciadores internacionales exigen royalties más bajos comparados con los franquiciadores nacionales. Finalmente, Mariz-Pérez y García-Alvarez (2009) encontraron que las empresas de mayor tamaño y más edad que dependen en gran medida de la franquicia y tienen un menor crecimiento interno son las que tienen más probabilidad de que se internacionalicen.

2.1.2.3. Rentas compartidas

La tercera dirección en la investigación hace referencia a compartir las rentas el franquiciador y sus franquiciados. Cuando se crea una relación de franquicia surge el problema de cómo compartir las rentas económicas entre el franquiciador y el franquiciado. Las fuentes de ingresos del franquiciador son los derechos de entrada y los royalties, alquiler de locales, venta o arrendamiento de equipamiento, suministros y materias primas, venta de productos a los franquiciados y venta de los derechos territoriales (Woll, 1968-1969). La investigación en este aspecto ha ofrecido tanto estudios normativos, que ofrecen métodos a través de los cuales los franquiciadores pueden maximizar sus beneficios, como estudios descriptivos, donde se informa sobre las normas que prevalecen en el sector-veáse cuadro 2.4 del Anexo-.

En resumen, se puede decir que el promedio de rentas fijado por el franquiciador está relacionado con el total de beneficios que suministra al franquiciado, -entendidos en términos de valor de marca, suministro de servicios ofrecidos, etc-. En cuanto a los franquiciados, el pago de royalties es una opción mejor que los derechos de entrada o las ventas vinculadas, ya que ellos motivan al franquiciador a actuar de acuerdo con los mejores intereses de la cadena de franquicia (Elango y Fried, 1997).

2.1.2.4. Propensión posterior a franquiciar

La última dirección que ha tomado la investigación en franquicia intentando dar una respuesta a la pregunta ¿Se deberían dirigir los negocios independientemente o en colaboración con otros a través de un sistema de franquicia? ha sido la de explorar el tema relevante para decidir si franquiciar o apropiarse de un establecimiento cuando se decide abrir o lo que se conoce como la propensión posterior a franquiciar. La mayoría de la investigación en franquicia se centra en cuánto y dónde franquiciar después de que una empresa se inicia en la franquicia, lo que se denomina propensión posterior a franquiciar (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Gran parte de los trabajos de investigación han empleado modelos matemáticos para resolver esta cuestión - véase Cuadro 2.5 del Anexo-, los cuales han servido de instrumentos para ayudar a los franquiciadores a elegir un lugar óptimo donde localizarse o el número de puntos de venta que deberían franquiciarse. No obstante, estos modelos no han sido testados empíricamente, aun siendo muy similares. De todos ellos, la utilidad del modelo de Markland y Furst para franquiciar podría ser superior que el modelo de Pirkul, Narasimhan y De, porque permite al franquiciador elegir entre establecimientos franquiciados y propios.

Combs y Ketchen (2003) en su meta-análisis con 44 estudios empíricos donde relacionaban frecuentemente variables de las Teorías de la Escasez de Recursos y de la Agencia, no encontraron apoyo para la Escasez de Recursos. Este desconcierto por el escaso apoyo a la Teoría de la Escasez de Recursos se debe a tres razones: (1) la mayoría de la investigación empírica ha ignorado la dimensión no-lineal de la Teoría en la que la propensión a la franquicia se prevé que aumente inicialmente y después disminuya; (2) la Escasez de Recursos parece tener un impacto sólo en un pequeño subconjunto de empresas (Carney y Gedajlovic, 1991; Combs y Ketchen, 1999); y (3) la escasez de capital explica la variación en la franquicia sólo después de mantener constantes variables basadas en la Agencia (Combs y Ketchen, 1999). En definitiva, aunque el crecimiento de las empresas y su madurez no las conduce a tener plena propiedad (Martin, 1988) y los directores muestran pocos deseos de crear cadenas totalmente propias (Lafontaine y Kaufman, 1994) todavía hay un papel para la Escasez de Recursos (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Estos

autores interpretan que la Escasez de Recursos afecta a la decisión de iniciar la franquicia y explica la variación de la propensión posterior a franquiciar para un pequeño subconjunto de franquiciadores después de tener en cuenta otros factores. Por tanto, la Escasez de Recursos proporciona sólo una explicación incremental (Combs y Ketchen, 1999), no-lineal (Shane, 1998) de la propensión a franquiciar de algunas de las empresas.

Por el contrario, los resultados de un meta-análisis de Combs y Ketchen (2003) apoyan la Teoría de la Agencia en el aspecto de la propensión posterior a franquiciar. Las empresas emplean más la franquicia cuando el coste de supervisar los puntos de venta se incrementa. Concretamente, la franquicia es una solución a la agencia vertical. Las empresas sustituyen fuertes incentivos empleando la franquicia cuando los puntos de venta resultan costosos controlarlos. Sin embargo, los resultados obtenidos con respecto a la agencia horizontal se mezclan. Cuando el sistema operativo del franquiciador, los productos y la reputación de la marca son de gran valor, la franquicia disminuye como se esperaba (Comb y Ketchen, 2003) porque los costes de oportunismo aumentan (Michael, 1999). Sin embargo, Brickley y Dark (1987) encontraron que los puntos de venta franquiciados predominaban cerca de las autopistas donde el riesgo de oportunismo es alto debido a la movilidad de clientes. Se especula que tal vez esos puntos de venta son excesivamente costosos para supervisar (Brickley y Dark, 1987), lo cual implica que los costes de supervisión son más importante que los riesgos de oportunismo. Por tanto, la propensión de las empresas a franquiciar se explica sólidamente desde la Teoría de la Agencia. La elección entre la franquicia y la propiedad de la empresa responde más a la agencia vertical que horizontal. No obstante, la Teoría de la Agencia también está limitada por su incapacidad para explicar la multifranquicia y la distribución dual.

Los puntos de venta multifranquiciados –es decir, los franquiciados que operan más de un punto de venta dentro de un sistema de franquicia- representan una forma generalizada e incluso dominante de la propiedad de la franquicia en muchos sectores (Grünhangen y Mittelstaedt, 2005). Sin embargo, gran parte de la literatura de franquicias se ha desarrollado con especial atención en los franquiciados que poseen un sólo punto de venta y las preguntas

fundamentales sobre la naturaleza de las diferencias de motivación entre estas dos categorías de agentes permanecen prácticamente sin respuesta, a pesar de que los defensores de los puntos de venta multifranquiciados impulsan el valor de esta forma de organización apoyándose en las economías de escala asociadas con los gastos de supervisión, un sistema de crecimiento más rápido, una reducción al mínimo de oportunismo horizontal, una reducción general del ratio de desgaste del sistema, una rápida adaptación del sistema a la competencia, una delegación estratégica del precio o la cantidad de elección de franquiciados (Shane, 2001; Kalnins y Lafontaine, 2004; Kalnins, Swaminathan y Mitchell, 2006). Como ya se indico en el apartado de la franquicia internacional, la existencia de formas alternativas de estructuras de agencia – franquiciados de una sola unidad, franquiciados de varias unidades, franquiciados desarrolladores de una zona, master franquicias- dentro de un sector de la franquicia ofrece ricas unidades de análisis donde explorar el amplio rango de temas de agencia complejos (Dant, Grünhagen y Windsperger, 2011).

La distribución dual o tesis de las formas plurales estables rechaza la premisa de que las cadenas de franquicia se dirigen en la dirección de cualquiera de los sistemas puros de propiedad de la empresa o de pura franquicia y argumenta que un sistema mixto –es decir, compuesto de una mezcla estratégica de propiedad de la enseña y de puntos de venta franquiciados o plural- es probablemente la opción ideal para los sistemas de eficiencia que buscan aprovechar las ventajas (Bradach y Eccles, 1989) de los sistemas puros (Dant y Kaufman, 2003) La evidencia empírica es limitada (Lafontaine, y Kaufman, 1994; Dant y Kaufman, 2003), necesitando ser sistemáticamente probadas en sectores alternativos, culturas y países distintos (Baker y Dant, 2008). Además, también resulta necesario una nueva conceptualización teórica y articulación como corresponde a un nuevo paradigma científico para evaluar variables de contingencia bajo las cuales la tesis es más o menos probable que se mantenga (Dant, Grünhagen y Windsperger, 2011). Así el nivel de competencia del mercado, el grado de incertidumbre del entorno, la relativa interdependencia en las relaciones franquiciador-franquiciado y las características del entorno regulador podrían ser importantes variables

moderadoras de la premisa anteriormente mencionada de esta tesis (Dant, Grünhagen y Windsperger, 2011).

2.1.2.5. Redirección de la propiedad

La preferencia de los directivos por la redirección de la propiedad –segunda predicción de la Teoría de la Escasez de Recursos- se ve limitada por factores descritos en la Teoría de la Agencia y también en la Teoría de los Derechos de Propiedad (Baker y Hubbard, 2004; Windsperger y Dant, 2006). Castrogiovanni, Combs y Justis. (2006) encontraron que el empleo de la franquicia por parte de los franquiciadores seguía un patrón cúbico: después de un periodo inicial de franquiciar fuertemente establecimientos en respuesta a la escasez de recursos, la franquicia finaliza cuando los franquiciadores penetran en el mercado nacional y frenan el oportunismo a los franquiciados; volviendo de nuevo a la franquicia sólo para la expansión internacional donde los costes de supervisión aumentan de nuevo. Este problema hace que las preocupaciones iniciales de la escasez de recursos sean superadas por las preocupaciones sobre los costes de supervisión y oportunismo lo que lleva a franquiciar continuamente más que a redirigir la propiedad. Windsperger y Dant (2006) muestra que la propiedad de la empresa aumenta de forma proporcional, es decir, se redirige la propiedad, sólo cuando lo que el franquiciado aporta a la sociedad es objeto de contrato. Sin embargo, si los franquiciados traen consigo algo que no es objeto de contrato como la experiencia intangible y el conocimiento del mercado local, la enseña continúa franquiciando y no apropiándose de los establecimientos. Ante esta situación, esta decisión también la toman las enseñas que están en su madurez y que teóricamente, no cuentan con recursos limitados.

No todos los moderadores limitan la dirección de la propiedad. Así Bürkle y Posselt (2008) observaron que la franquicia trasladaba los riesgos a los franquiciados beneficiándose el franquiciador. Cuando este beneficio comenzó a decrecer, la proporción de establecimientos propios creció. Por tanto, el descenso de los beneficios ofrece un incentivo para que la propiedad cambie de dirección. Los factores económicos también favorecen la redirección de la propiedad (Jacosen, 2004). Este autor mostró que cambios económicos de la negociación con los proveedores aumentan el valor de la centralización y reducen el valor del conocimiento del mercado local. Sin embargo, existen

contingencias, que es necesario identificar, y que dan forma a la redirección de la propiedad: el entorno institucional –ya estudiado en el epígrafe de la franquicia internacional-, los objetivos del franquiciador y su aprendizaje. Garg, Rasheed y Priem (2005) encontraron que los franquiciadores con objetivos de crecimiento e interesados en la uniformidad que aporta la franquicia son más propensos a franquiciar muchos establecimientos bajo acuerdos de desarrollo de las zonas geográficas. Es decir, tener el objetivo de ser capaz de responder localmente se relaciona con el incremento de la franquicia, de tal modo que el éxito de un punto de venta arrastra de forma secuencial al resto de puntos de venta. Por tanto, dado que múltiples establecimientos franquiciados y acuerdos de desarrollo de una zona geográfica conducen a un crecimiento más rápido de la franquicia (Kaufman y Dant, 1996), los objetivos moderan la cantidad de franquicias que realmente se han adoptado. No obstante, habría que examinar el papel que la calidad del objetivo del franquiciador podría jugar en la redirección de la propiedad. Finalmente, el aprendizaje del franquiciador modera la redirección de la propiedad pues las acciones inesperadas de los franquiciados hacen que el franquiciador aprenda y, consecuentemente, redirija la propiedad de las enseñas (Cochet y Garg, 2008; Hossain y Wang, 2008).

2.1.3. ¿Cuál es la mejor forma de operar en una cadena de franquicia? El rendimiento.

La forma de operar en una cadena de franquicia es el último aspecto, junto con la franquicia y sociedad, y la creación de la relación de la franquicia, donde se centró la investigación desde los años 70 hasta finales de los 90 (Elango y Fried, 1997) continuando actualmente. La pregunta de investigación fue ¿cuál es la mejor forma de operar en una cadena de franquicia?. Esta pregunta se ha abordado desde toda la cadena de franquicia y en el momento que se había asumido que se franquiciaba. La franquicia así tratada aparece como un tipo de canal de marketing y da lugar a una amplia corriente de investigación en el campo del Retailing. La Teoría existente asume que tanto los franquiciadores como los franquiciados eligen la franquicia con el fin de mejorar su capacidad de competir. De este modo, la franquicia debería positivamente afectar al rendimiento.

Existe escasa información sobre el rendimiento de las empresas asociadas a la franquicia, lo cual pone de relieve la necesidad de una comprensión más amplia de la relación entre los antecedentes de la franquicia y las consecuencias de los resultados empresariales. La teoría existente no ha estado directamente relacionada con los resultados de rendimiento, porque las dos teorías dominantes empleadas en la investigación de franquicia, la Teoría de la Escasez de Recursos y la Teoría de la Agencia implican, pero no predicen directamente un rendimiento superior.

La Teoría de la Agencia postula que si las enseñanzas estructuran el contrato con el agente adecuado, habrá un rendimiento superior. Por lo tanto, la supervivencia ha sido una medida clave del rendimiento dentro de la franquicia. Otras Teorías como la Teoría de la Señalización y la Teoría de Costes de Búsqueda supone que también una de las formas, ya sea la franquicia, ya sea la propiedad de los puntos de venta, respectivamente sea más rentable y que las enseñanzas de franquicia tiendan hacia una u otra forma (Dant y Kaufman, 2003). Por lo tanto, a través de estas Teorías los investigadores se han preocupado por los cambios a lo largo del tiempo en la propensión de las empresas a franquiciar (Lafontaine y Shaw, 2005). En general, todas la Teorías empleadas para estudiar las franquicias no han especificado cómo los sistemas de franquicia desarrollan las ventajas competitivas y, por tanto, los investigadores rara vez han investigado las causas de las diferencias del rendimiento.

Frente a la línea tradicional de la investigación en dirección estratégica de considerar el rendimiento incluido en la eficacia operativa como financiera (Venkatramen y Ramanujan, 1986), Combs, Michael y Castrogiovanni (2004) revisaron cuatro categorías de los resultados del rendimiento: el rendimiento financiero, el crecimiento y la supervivencia, la innovación, y la coordinación y el conflicto. En cualquier caso, la mayoría de los estudios sobre el rendimiento de la franquicia se pueden agrupar en función de si se examinan los resultados de los franquiciados o los resultados de los franquiciadores.

2.1.3.1. El rendimiento financiero de la franquicia

La investigación sobre las consecuencias financieras de la franquicia se ha estancado al menos por dos razones. La primera, de carácter práctico, es que los datos del rendimiento están disponibles al público para unos pocos

franquiciados y franquiciadores, y la mayoría son de propiedad privada. La segunda razón, de carácter teórico, es que desde el punto de vista de la Teoría de la Agencia, la existencia de la franquicia es una prueba a priori para su eficiencia (Rubin, 1978), que habría sido seleccionada por el entorno si no aumentara el rendimiento (Fama y Jensen, 1983; Willianson, 1991). Además la Teoría de la Escasez de Recursos se ha centrado en los resultados del crecimiento y supervivencia, más que en el rendimiento financiero. Por tanto, los investigadores que trabajan en las Teorías dominantes no se han centrado en el rendimiento financiero.

No obstante, se han de destacar algunos estudios recientes que tienen implicaciones para el rendimiento del franquiciador. Sorenson y Sorenson (2001) encontraron que la estandarización inherente a la propiedad de la empresa mejora el rendimiento dentro de una región homogénea, mientras que el aprendizaje a través de los franquiciados mejora el rendimiento cuando se trabaja en varias regiones. Combs, Ketchen y Hoover (2004) encontraron que las empresas que franquician como respuesta a las preocupaciones basadas en la Agencia rinden mejor que las empresas que franquician en respuesta a la Escasez de Recursos.

Michael (2003) encontró que la primera empresa que franquicia, pero no necesariamente la primera en entrar, en un nuevo segmento de mercado se expandió más rápidamente y abrió más puntos de venta. Más puntos de venta llevan consigo más cuota de mercado, lo que aumenta los beneficios. Esto sugiere que la ventaja de ser el primero propuesto por Lieberman y Montgomery (1988) se aplica a las franquicias. La franquicia permite a las empresas lograr economías de escala con mayor rapidez que sus competidores (Shane, 1996) y esto da a las empresas oportunidades para alcanzar una mayor cuota de mercado. Finalmente, Michael (2000) encontró que los problemas de oportunismo inherentes en la franquicia reducen las percepciones de calidad en toda la cadena, un factor importante de rendimiento. En definitiva, estos estudios sugieren que cualquier relación entre franquicia y rendimiento es el mejor contingente sobre otros factores. Mientras la Teoría de la Agencia predice que la franquicia reduce los costes de agencia, el empleo de la franquicia debería aumentar el rendimiento financiero. Ahora bien, la evidencia empírica no es

consistente con la teoría, lo que abre un camino para continuar investigando. Además, la mayoría de estos estudios se llevaron a cabo dentro de la industria de los restaurantes, lo que limita su generalización a otros sectores de franquicia, pero también pone de relieve la dificultad de obtener datos financieros sobre las empresas de franquicia.

La investigación también se ha centrado en el rendimiento financiero de los franquiciados concluyendo que los franquiciados tienen mayores ingresos que los propietarios de negocios independientes (Krueger, 1991, Willians, 1999). Clarkin (2008) concluyó que las inversiones que los propietarios realizaron en los puntos de venta comprados, mejoraron el rendimiento de estos puntos de venta. Hempelman (2006) demostró que los franquiciados debían tener mayor rendimiento financiero que los puntos de venta propiedad del franquiciador debido a que los primeros tienen un conocimiento superior del mercado local. Frazer y Winzar (2005) sugieren que los beneficios son un factor importante que influye en la satisfacción del franquiciado y en su salida de la franquicia. En conjunto se puede decir que la investigación de las relaciones entre los cambios de propiedad, el conocimiento del mercado local, el beneficio, la satisfacción y la salida de la franquicia podría arrojar nuevas luces sobre por qué algunas franquicias prosperan y otras no.

Finalmente, una cuestión importante es si los franquiciados obtienen cuasi-rentas. Para que sea eficaz la amenaza de despido de un franquiciado por parte del franquiciador, la terminación del contrato debe costarle más de lo que el franquiciado pueda ganar en otra parte –esto es lo que se denomina cuasi-rentas (Klein y Saft, 1985). Sólo cuando las cuasi-rentas –el pago del despido, por ejemplo- son mayores que las oportunidades de ser franquiciado en otras enseñanzas hace que el valor esperado de cumplimiento de su deber sea superior al esperado valor del incumplimiento. La investigación en este campo concluye que los franquiciados parecen bien compensados (Kaufmann y Lafontaine, 1994; Michael y Moore, 1995) y que los beneficios del franquiciador no se obtienen a expensas de los beneficios de los franquiciados. Si los franquiciadores ganaran a costa de los franquiciados, habría una correlación negativa entre los cambios del franquiciador y los beneficios del franquiciado (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). No obstante apenas existe investigación sobre la relación

beneficio del franquiciador y del franquiciado. En cualquier caso, entender las implicaciones financieras del uso que las empresas hacen de la franquicia ha sido un reto en la investigación en la franquicia porque la mayoría de los franquiciadores son empresas privadas y los datos del rendimiento son difíciles de adquirir. Los resultados de Srinivasan (2006) son consistentes con la conclusión de Combs, Michael y Castrogiovanni (2004, p. 916) que afirma que "la relación entre la franquicia y el rendimiento en el mejor de los casos depende de otros factores". Los investigadores han identificado una serie de "otros factores" que modera la relación entre la franquicia y el rendimiento (Kalnins y Mayer, 2004).

Trabajos más recientes han afirmado que la franquicia mejora los resultados sólo bajo ciertas condiciones. La mayoría de la investigación en este aspecto se centra en los resultados de los franquiciadores. De hecho, Yin y Zajac (2004) es el único estudio reciente que ha examinado la relación franquicia-rendimiento incluyendo a los franquiciados como factor moderador. Basándose en la Teoría de Contingencia, Yin y Zajac investigaron cómo la estrategia da forma a la relación entre la franquicia y el rendimiento. Ellos encontraron que puntos de venta franquiciados, con sus estructuras más flexibles y descentralizadas, tenían mejor rendimiento cuando ellos perseguían estrategias más complejas, mientras que puntos de venta propiedad del franquiciador tenían un mejor rendimiento solamente con la capacidad de entrega y llevar fuera. Esta evidencia inicial sobre un moderador que es importante para los franquiciados destaca la necesidad de futuras investigaciones para identificar otros moderadores. No obstante se hace necesario obtener una comprensión completa de lo que motiva a los franquiciados para seleccionar la franquicia o una franquicia en particular y los resultados de esa selección. Para ello es probable que se requiera teorización contingente, tal como la presentan Yin y Zajac.

2.1.3.2. El crecimiento y la supervivencia de la franquicia

El crecimiento y la supervivencia han sido otros modos de medir el rendimiento de un sistema de franquicia (Gillis y Castrogiovanni, 2012). En el caso de los franquiciados, este aspecto del rendimiento se ha centrado en la estimación de las tasas de fracaso. La definición de fracaso ha venido dada en término de cierre de un punto de venta (Castrogiovanni, Justis y Julian, 1993)

mientras que otros definen el fracaso como la interrupción de la organización (Frazer, 2001; Frazer y Winzar, 2005). Holmberg y Moorgan (2007) explicaron que los desafíos en la elaboración de la definición del fracaso del franquiciado son numerosos y significativos. Estos problemas varían entre y dentro de los diversos grupos interesados tales como franquiciadores, franquiciados, instituciones financieras, público en general, agencias de gobiernos, sistemas legales y otros (Jennings y Beaver, 1997).

En general, los resultados de la investigación habida hasta ahora sugieren que los franquiciados tienen una pequeña ventaja de supervivencia sobre los negocios independientes (Stanworth et al. 1998). No obstante, se hace necesario investigar en las causas del fracaso de los franquiciados donde apenas existen estudios (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Desde este momento y hasta el momento actual, la investigación se ha desplazado hacia la salida o abandono de los franquiciados. La salida de los franquiciados, bien en forma de fracaso, bien en forma de venta del negocio, tiene importantes implicaciones económicas y legales. Varios estudios –véase la Cuadro 2.6 del Anexo- examinaron cómo los servicios que ofrecen los franquiciadores afectan a la salida de los franquiciados y parece probable que la calidad de las capacidades de servicio de los franquiciadores podría ser tanto o más importante que el servicio que se ofrece. La investigación sugiere que las características del franquiciador y del franquiciado pueden afectar a la salida de los franquiciados pero en los estudios recogidos están algunos de los factores que los franquiciadores pueden tener en cuenta para minimizarlos.

La experiencia acumulada a nivel local reducía el fracaso tanto de las franquiciados como de los puntos de venta propiedad de la compañía (Kalnins y Mayer, 2004). Estos autores también encontraron un efecto de interacción entre la experiencia local del franquiciador y de los franquiciados donde cada uno se beneficiaba de la experiencia del otro. Este estudio demuestra que las sinergias potenciales pueden suceder entre los puntos de venta franquiciados y la propiedad de la compañía (Kaufman y Eroglou, 1999), luego las sinergias son dignas de futuras investigaciones.

La investigación también se ha centrado en el fracaso del franquiciador, donde las tasas son muy elevadas. Las tasas de supervivencia entre los

franquiciadores nuevos no parecen ser mejores que las de otras empresas nuevas (Stanworth et al. 1998). Por tanto, el mayor riesgo para los franquiciados parece ser el riesgo de fracaso del franquiciador. Los franquiciadores jóvenes pueden mejorar sus probabilidades de supervivencia mediante la adopción de políticas que minimicen los costes de selección y supervisión de los franquiciados (Shane, 1998). Los franquiciados jóvenes mejoran las posibilidades de supervivencia si mantienen puntos de venta concentrados geográficamente, disponen de experiencia en la industria o sector y si trabajan activamente en sus puntos de venta (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Los franquiciadores maduros pueden ampliar sus posibilidades de supervivencia ofreciendo servicios a los franquiciados como la selección del lugar de ubicación, los sistemas de comunicación y una formación adecuada (Shane, 2001). Permitir a los franquiciados con éxito apropiarse de múltiples puntos de venta también mejora la supervivencia de los franquiciadores maduros (Shane, 2001). Shane (1998) encontró que el fracaso entre los franquiciadores era más probable cuando (1) permitían la propiedad pasiva, es decir, el franquiciado no ejecuta directamente el punto de venta multifranquicia; (2) tiene un complejo sistema de franquicias, es decir, el franquiciador ofrece muchos y diferentes servicios a los franquiciados; o (3) utilizan el master franquicia o un intermediario es empleado para reclutar, contratar y capacitar a los franquiciados. Estas situaciones parece que aumentaban los costes de agencia, llevando a una mayor probabilidad de fracaso.

Por tanto, el acto de franquiciar mejora las posibilidades de los franquiciadores para el crecimiento y la supervivencia según la Teoría de la Escasez de Recursos ya comentada. Sin embargo, las cadenas de franquicia pueden ser incapaces de expandirse a la tasa que ellos desean debido a las dificultades para obtener financiación del franquiciado y la escasez de candidatos franquiciados adecuados (Frazer, Weaven y Wright, 2006; Bennett, Frazer y Weaven, 2010). El crecimiento puede ser más rápido cuando hay muchos puntos de venta franquiciados (Kaufman y Dant, 1996). Sin embargo, es necesario controlar la calidad del modelo de negocio del que se quiere ser franquiciado ya que la novedad de un modelo de negocio de franquicia siempre atrae franquiciados y hace crecer el mismo pero si no hay calidad afecta a la posibilidad de fracaso del franquiciador (Shane, 1998, 2001). Cuando los

franquiciados están obligados a (1) invertir inicialmente más dinero en efectivo al inicio de la relación o (2) tienen experiencia en la industria o sector, entonces el riesgo de selección adversa de los franquiciados se reduce al mínimo y la probabilidad de fracaso disminuye (Shane, 1998).

La competencia en el mercado local modera la relación franquiciador-rendimiento (Combs, Ketchen, Shook y Short, 2011). Vroom y Gimeno (2007) encontraron que los puntos de venta franquiciados y los que son propiedad del franquiciador se benefician de tener pocos franquiciados pero aquellos que son propiedad de la compañía se benefician mucho más. Estos autores también dejan la posibilidad de que otros atributos clave de los mercados locales como la sofisticación de los clientes o la densidad de la población también moderen la relación franquicia-rendimiento.

Holmberg y Moorgan (2003) argumentaron en contra de la necesidad de definir el fracaso de la franquicia definitivamente, ya que la definición de fracaso empresarial adquiere un significado singular dentro del contexto de la franquicia pues el fracaso de un punto de venta puede ser disimulado mediante estrategias como la readquisición del punto de venta disfuncional por parte del franquiciador y su posterior venta a un tercero. Por tanto, mientras se hace difícil las comparaciones y los contrastes entre los franquiciados y las iniciativas empresariales independientes en términos de capacidad de supervivencia y de tasa de éxito, dada la complejidad del contexto de las franquicias, sin embargo, sí puede investigarse provechosamente las nociones fundamentales de éxito y fracaso en todo tipo de relaciones de agencia en la franquicia (Dant, Grünghen y Windsperger, 2011). El éxito puede venir definido en términos de tamaño y crecimiento (Alon, 2006) y en términos de desempeño de la empresa (Lucia-Palacios y Polo-Redondo, 2008). Sin embargo, Castrogiovanni, Justis y Julian (1993) sugieren que el conocimiento de las tasas de fracaso no es tan útil para los que aspiran a ser los dueños de negocios, como es la consecución de la probabilidad de fracaso de su franquicia en particular, si se adquiere.

El *hold-up* es un problema de agencia post-contractual donde cualquiera de las partes actúa de forma oportunista e intenta renegociar un contrato después que la otra parte ha realizado inversiones específicas (Williamson, 1985; Shane, 1998). La Teoría de la Agencia predice que el *hold-up* tendrá impactos

negativos sobre el crecimiento y la supervivencia porque si los franquiciadores participan en el *hold-up*, los franquiciados pueden ser más difíciles de encontrar y si los franquiciados participan en el *hold-up*, el rendimiento de la empresa puede verse afectado en el largo plazo debido a la mayor cantidad de litigios (Michael, 2000) y el aumento de los costes de transacción asociados con la renegociación del contrato (Brickley y Dark, 1987; Shane, 1998). Lo contrario también puede ser cierto si el *hold-up* es reducido entonces los franquiciadores jóvenes tienen una mejor oportunidad de supervivencia. Así mejoran las probabilidades de supervivencia cuando los contratos incluyen una cláusula de finalización de la relación contractual donde se exija a los franquiciadores que han de tener una buena causa para la finalización y además proporcionar una compensación a los franquiciados, aumentando los costes de rescisión. En esta situación, una enseña de franquicia que esté buscando franquiciados cualificados reduce sus costes de búsqueda porque está enviando una señal a los potenciales franquiciados que el contrato no será finalizado al menos que exista una justificación (Shane y Foo, 1999). Por tanto, se podría entender que reducir las amenazas del *hold-up* puede mejorar la supervivencia del franquiciador.

Las probabilidades de supervivencia de los franquiciadores de gran tamaño son mayores cuando éstos gestionan mejor los cambios para contratar que los competidores. En concreto, Shane (2001) identificó las políticas que mitigaban el oportunismo del franquiciado y, por lo tanto, aumentó la supervivencia de la franquicia en los sistemas de franquicia de gran tamaño. Los servicios ofrecidos por el franquiciador tienen efectos opuestos sobre el rendimiento porque al mismo tiempo que reducen el oportunismo del franquiciado, también aumentan la probabilidad de ser oportunista del franquiciador. Reducen el oportunismo del franquiciado porque el franquiciador controla los inputs principales utilizados por el franquiciado, aunque si bien es verdad facilitan al franquiciador el *hold-up* de los franquiciados ya que estos servicios requieren que los franquiciados hagan inversiones específicas en la relación con los inputs del franquiciador. Shane (2001) se refería a tres tipos de servicios relacionados con el aumento de oportunidades del *hold-up* del franquiciador y con la disminución de posibilidades de oportunismo del franquiciador para que de este modo aumente la supervivencia de la enseña. Primeramente, los servicios de formación que se refieren al entrenamiento requerido por el franquiciador, la

evaluación de operaciones y la asistencia inicial de la tienda en la apertura. Segundo, los servicios centralizados que son comunes a los franquiciados y puntos de venta propiedad de la enseña, tales como la compra centralizada, el procesamiento de datos, y el control de inventario. Finalmente, los servicios de comunicación que incluye actividades como una línea telefónica, reuniones regionales y nacionales, o boletines de noticias del franquiciado. Shane (2001) encontró que cuando las grandes enseñas hacían disponibles estos servicios, la tasa de fracaso era baja. De este modo se anulan las tasas de preocupaciones del hold-up del franquiciador especialmente entre las grandes enseñas de franquicia. Una explicación alternativa es que estos servicios de capacitación contribuyeron a alcanzar un producto estandarizado, construir mejores relaciones entre los franquiciados y franquiciadores, siendo esta relación mejorada lo que redujo la tasa de fracaso.

Para concluir, las variables de la Teoría de la Agencia se relacionan con el crecimiento y la supervivencia del franquiciador (Gillis y Castrogiovanni, 2012). Sin embargo, mientras que éstas son indicadores importantes del rendimiento, no diferencian entre los sistemas de franquicia que sobreviven (Shane, 2001)

2.1.3.3. La innovación en la franquicia

El rendimiento es un constructo multifacético y multidimensional (Combs, Crook y Shook, 2005). En la franquicia, la escasez de medidas financieras ha llevado a emplear otras medidas del rendimiento tales como la innovación, la calidad y la estandarización, las cuales son empleadas como indicadores de un rendimiento superior (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004).

La innovación principalmente de los franquiciados es otra forma de medir el rendimiento de una franquicia. Como emprendedores, los franquiciados participan individualmente en la innovación y experimentación para generar procesos más eficientes y mejores productos (Bradach, 1997). La visión del franquiciado como un actor inteligente dentro del sistema de franquicia no fue considerada en la investigación realizada hasta finales de los años 90. La literatura en franquicia ha tendido a considerar el sistema de franquicia como una relación de arriba hacia abajo. El franquiciado es percibido como un buen franquiciado si ejecuta lo que el franquiciador desea. El franquiciado, por tanto, es visto como un usuario de la experiencia y conocimiento del franquiciador, no

capaz de contribuir al sistema de franquicia. Sin embargo, el franquiciado está en contacto directo con el cliente y con frecuencia añade gran parte del valor buscado por el cliente. Además dado que es probable que los franquiciados provengan de diferentes orígenes y operen en entornos variados, ellos deberían ser vistos como una excelente fuente de ideas innovadoras. También se ha de considerar la capacidad que tiene el sistema de franquicia de suministrar más oportunidades de aprender que cualquier otra organización, sobre todo, si los franquiciados tiene mejores destrezas empresariales que los directores de las tiendas propias.

A pesar de estas declaraciones “el éxito de los productos nuevos como Filet-o-Fish, Big Mac, Hot Apple Pie y Egg McMuffin..., cada uno evolucionó a partir de una idea de nuestros franquiciados. Así que la compañía se ha beneficiado del ingenio de sus pequeños empresarios” –Ray Kroc, fundador de McDonalds Corporation-, muchas innovaciones desarrolladas por los franquiciados no se comunican a los franquiciadores (Darr, Argote y Epple, 1995). Sin embargo, los franquiciadores que tienen buenas relaciones con sus franquiciados bien podrían ser más capaces de identificar y poner en práctica las adaptaciones locales que beneficiarían a toda la cadena (Bradach, 1997). La ganancia para el franquiciador podría estar en aumentar la capacidad de adaptación a los mercados locales (Kaufmann y Eroglu, 1999), aumentar la innovación en la cadena (Bradach, 1997) y mejorar el rendimiento con el tiempo (Sorenson y Sorenson, 2001).

2.1.3.4. El control y la coordinación de la franquicia

Se hace necesario también profundizar en la investigación sobre la estabilidad de la relación entre el franquiciador-franquiciado. La estabilidad en una relación es un tema importante en cualquier organización híbrida (Borys y Jemison, 1989). En un sistema de franquicia, la relación entre el franquiciador y el franquiciado se ha visto como una relación fijada. La jerarquía generalmente aceptada de equilibrio de poder en una franquicia ha sido tradicionalmente en el contexto reinante del franquiciador, rodeado bien de la debilidad de franquiciados de puntos de venta múltiples, bien de débiles franquiciados de un sólo punto de venta (Dant, Grünhagen y Windsperger, 2011). Sin embargo, esta asunción no tiene por qué ser cierta.

Carney y Gedajlovic (1991) observaron que la preocupación inicial de cierto tipo de franquicias estaba en el crecimiento. Sin embargo, cuando estas franquicias ya estaban bien establecidas, las disposiciones del contrato de franquicia es probable que cambiasen. Además, el entorno donde opera la franquicia puede cambiar forzando al sistema de franquicia a adaptarse. Posteriormente, la evidencia anecdótica sugiere que puede estar habiendo un giro, ya que los franquiciados están ganando terreno en sus esfuerzos de aumentar el poder compensatorio (Galbraith, 1954) en la relación con sus franquiciadores (Grünhagen y Mittelstaedt, 2005). Por ejemplo, en algunas cadenas los franquiciados ahora tienen que ser consultados sobre cambios materiales en la marca y tiene que mantener algún poder de veto, otros franquiciados han ganado los derechos de decisión sobre quién lleva a cabo su negocio cuando se jubilen (Gibson, 2006). De modo similar, los franquiciados en algunas cadenas han incrementado su poder tanto en la fijación del precio de algún elemento de la oferta del franquiciador como en la duración de las ofertas especiales (Chun, 2011). Por lo tanto, poco a poco se van alcanzando algunos logros por parte del franquiciado que se pueden utilizar para inclinar el equilibrio de poder, al menos ocasionalmente, en su favor.

El franquiciado existía en cuanto que servía para hacer efectivos los objetivos del franquiciador. Por tanto, el primer objetivo de este último era controlar al franquiciado y después de controlarle, el franquiciador sería capaz de implantar con éxito los objetivos de marketing. La modelización del poder ha sido un aspecto central en la mayor parte de los trabajos realizados en esta área (Caman y Klein, 1986). La investigación ha intentado identificar los modos que el franquiciador puede tener para aumentar su control sobre el franquiciado. Al franquiciador le urge satisfacer a su franquiciado y para ello le suministra un incentivo que a su vez le lleve al franquiciado a conseguir que el franquiciador alcance sus objetivos. El rendimiento, por tanto, ha sido medido tanto por el nivel de satisfacción del franquiciado como por la consecución de los objetivos del franquiciador a través de los franquiciados. Ahora bien, la capacidad de alcanzar los objetivos del franquiciador y la satisfacción del franquiciado no es lo mismo, pudiendo originar un conflicto de intereses entre ambos. Dado que los puntos de venta franquiciados y los que son propiedad del franquiciador suelen ser indistinguibles para los clientes, las cadenas de franquicia se benefician de

políticas de marketing y políticas operativas coordinadas. Sin embargo, los intentos de coordinación pueden provocar un conflicto. Por lo tanto, la coordinación y el conflicto son dos resultados del rendimiento adicionales de la franquicia que han recibido atención.

Como ya se mencionó anteriormente una marca compartida crea un problema de agencia horizontal, donde los franquiciados tienen un incentivo para invertir (Caves y Murphy, 1976; Rubin, 1978), lo cual hace difícil la coordinación y el control. Michael (1999, 2000) encontró que los franquiciadores eran menos capaces de coordinar el precio, la calidad y las variables de publicidad con sus establecimientos franquiciados que con sus establecimientos propios. Michael (2000) observó que el precio y la calidad estaban positivamente relacionada, y el precio y la publicidad se relacionaban negativamente entre los establecimientos propiedad del franquiciador como predice la Teoría del Marketing (Kotler, 1984). Contrariamente, el precio y la calidad eran inversamente proporcionales con los establecimientos franquiciados, lo que sugiere una incapacidad para coordinar. Los franquiciadores han desarrollado prácticas como inspecciones periódicas, compradores misteriosos y auditorías de publicidad para reducir el problema de coordinación pero la evidencia sugiere que éstos no son tan eficaces como la propiedad de la empresa en la reducción de los problemas de agencia horizontal. Es decir, la franquicia resuelve los problemas de agencia verticales a través de la supervisión, pero se enfrenta a los problemas de agencia horizontal ya que aparecen mayores precios, menor calidad, menos publicidad y una incapacidad para coordinar todas las iniciativas de la cadena.

Los intentos de coordinación entre el franquiciador y los franquiciados crean conflicto ya que, a diferencia de los empleados que pueden ser despedidos, los franquiciados son empresarios independientes que legalmente deben ser convencidos para poner en práctica nuevas iniciativas (Bradach, 1997; Knight, 1984; Stanworth, 1995). Además el conflicto es inherente a la relación debido a que los franquiciadores se benefician de los royalties aplicado a las ventas de la cadena, mientras que los franquiciados se benefician de la ganancia del punto de venta, dando a los franquiciadores incentivos para participar en programa que mejoren las ventas a costa de las ganancias (Spinelli y Birley, 1996; Dant y

Nasr, 1998). Una vez que se manifiesta el conflicto, este podría persistir debido a la naturaleza de los contratos de franquicia que son a largo plazo (Spinelli y Birley, 1996). El conflicto también puede venir de la apertura de establecimientos propiedad del franquiciador que canibalizan las ventas de los franquiciados existentes cuando hay un esfuerzo por aumentar las ventas en toda la cadena (Zeller, Acabal y Brow, 1980).

Los franquiciadores pueden tratar el conflicto a través de tácticas de extinción o resolución (Rahim, 1983). Los franquiciadores tienen un poder considerable sobre sus franquiciados en virtud de su control de la marca (Parsa, 1999) y su centralidad en la red que comprende la cadena de franquicia (Parsa, 1996). Además los franquiciadores suelen escribir el contrato (Storholm y Scheuing, 1994), aunque la naturaleza de este puede también crear conflictos (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Este poder del franquiciador puede ser utilizado para suprimir los conflictos y forzar al franquiciado a que asuma las demandas del franquiciador.

Desde el inicio de la investigación en franquicia algunos trabajos se han centrado en testar directamente formas de lograr la cooperación de los franquiciados como el convencimiento de los franquiciados de la utilidad de la relación, el uso del poder para dirigir las acciones de los franquiciados o el uso de fuentes de poder no coercitivas como la participación de los franquiciados en la planificación del producto (Hunt y Nevin, 1974). Los franquiciados cooperan más cuando perciben que forman parte de la toma de decisiones de la cadena y cuando la incertidumbre del éxito se reduce por el apoyo del franquiciador (Guiltinan, Rejab y Rodgers, 1980).

Los franquiciadores también pueden no ser capaces de lograr la cooperación de los franquiciados. Los franquiciadores que emplean el liderazgo directivo puede reducir el conflicto intercanal –franquiciador y franquiciado– mejor que aquellos que emplean el liderazgo de apoyo o participativo (Schul, Little, y Pride, 1983). El grado de dependencia de los franquiciados también parece influir en el potencial conflicto del canal. Los franquiciados están dispuestos a renunciar al control de las decisiones cuando es baja la esperanza de éxito del franquiciado independiente del franquiciador o cuando el franquiciado atribuye el éxito de sus establecimientos al franquiciador (Anand y

Stern, 1985; Anand, 1987). La dependencia financiera que el franquiciado pueda tener del franquiciador también conduce a reducir el conflicto entre ambos ya que lleva al franquiciado a ejecutar de acuerdo con las expectativas del franquiciador (Lewis y Lambert, 1991). Algunos franquiciadores emplean fuentes de poder coercitivo como el control del presupuesto para lograr el poder sobre sus franquiciados (Hunt y Nevin, 1974).

Spinelli y Birley (1996) examinaron a 621 franquiciados y encontraron que la resolución de conflictos requiere ofrecer servicios de apoyo que mejore la satisfacción del franquiciado. Los investigadores han buscado descubrir cómo los franquiciados son satisfechos (Hunt y Nevin, 1974). La satisfacción de los franquiciados ha estado relacionada con la percepción de éstos sobre la calidad de la relación con su franquiciador, la calidad del apoyo técnico y comercial ofrecidos por éste último, el atractivo de la estructura de recompensas, y la autonomía y la justicia de la relación (Schul, Little, y Pride, 1983), así como con la contribución del franquiciador al éxito de sus establecimientos (Lewis y Lambert, 1991). En un estudio de las franquicias de transporte por carretera Spriggs y Nevin (1995) encontraron que la satisfacción del franquiciado era mayor cuando el contrato era más relacional.

Los contratos de franquicia contienen tanto términos discretos como relacionales, y la mezcla entre los dos afecta a los conflictos. El contrato discreto especifica el rendimiento requerido por ambas partes y el contrato relacional hace hincapié en la gestión de la relación en sí misma (MacNeil, 1980). Los contratos de franquicia más relacionales incluyen más elementos de resolución de conflictos como: (a) reuniones anuales de franquiciados, (b) un consejo de franquicia (c) una asociación de franquicia (d) arbitraje y (e) comités de publicidad. Leblebici y Shalley (1996) recomendaron que las partes de los contratos de franquicia que se ocupan del inicio y terminación de los mismos sean más discretos –es decir, dictados por el franquiciador–, mientras que las partes que se ocupan de las operaciones en curso, deberían ser más relacionales.

Las encuestas realizadas a los franquiciados han probado que la satisfacción está ligada a la comunicación con el franquiciador (Chiou, Hsieh y Yang, 2004; Watson y Johnson, 2010), el grado en que el franquiciador tiene una ventaja competitiva (Chiou, Hsieh y Yang, 2004), a las normas relacionales –es decir,

compartir la información y la valoración de ambas partes de la relación- (Bordonaba-Juste y Polo-Redondo, 2008), a la interdependencia entre el franquiciador y los franquiciados (Bordonaba-Juste y Polo-Redondo, 2008), la cooperación entre el franquiciador y los franquiciados (Rodríguez, Perez y Gutiérrez, 2005) y la calidad de los servicios de apoyo ofrecidos por el franquiciador (Watson y Johnson, 2010). Intentar entender lo que da forma a la satisfacción del franquiciado es importante en parte porque si la investigación futura puede medir la fuerza de la relación entre la satisfacción y la salida real de los franquiciadores se puede ser capaz de utilizar las encuestas de satisfacción para identificar qué franquicias tienen más probabilidades de salir y tomar las acciones correctivas (Combs et al. 2011).

También se podría intentar implantar en las enseñanzas un gobierno relacional e investigar si las inversiones en la gestión relacional retornan en forma de dividendos financieros para los franquiciadores dado que las normas relacionales parecen mejorar los resultados de los franquiciados (Bordonaba-Juste y Polo Redondo, 2008). Cochet y Garg (2008) señalan que el acto de franquiciar requiere que los franquiciadores renuncien a una considerable autonomía sobre sus puntos de venta y participen en la gestión de relaciones, es decir, los esfuerzos para resolver los conflictos, fomentar la cooperación, y crear confianza, con el fin de recuperar el control. De acuerdo con su teoría, estos autores encontraron que las franquicias ofrecen una mayor autonomía a los franquiciados mientras los franquiciadores están más implicados en la gobernanza relacional. En resumen, los franquiciados cooperan más con sus franquiciadores cuando perciben que su relación con él es beneficiosa para el éxito de su establecimiento franquiciado. La dependencia del franquiciado con respecto al franquiciador en cualquiera de sus formas ayuda a éste a lograr tener poder sobre aquél.

La investigación realizada sobre el modo de operar en el sistema de franquicia requiere aún prestar más atención a los temas de implementación y analizar la asignación de los derechos de decisión. La ausencia de investigación en los aspectos de implementación ha sido muy preocupante hasta finales de los años 90 y los resultados habidos fueron limitados debido al enfoque estrecho sobre el poder de relación entre el franquiciador y el franquiciado. Así se ha

ignorado la forma que el sistema de franquicia actualmente trabaja para crear valor. Esta deficiencia ha sido grave dado la creciente importancia que ha tenido la franquicia durante los 20 años anteriores hasta finales de los años 90. La forma de operar la franquicia incluye temas como el entrenamiento, la asignación de actividades de producción, los sistemas de control, la comunicación y publicidad cooperativa. Todos estos temas deberían ser estudiados en el contexto de la franquicia.

La asignación de los derechos de decisión es un tema importante para crear un correcto valor en la relación franquiciador-franquiciado. Caves y Murphy (1976) pensaban que unas decisiones estaban mejor tomadas por el franquiciador y otras por el franquiciado. Una correcta asignación de los derechos de decisión es el mayor beneficio de la franquicia (Rubin, 1978). Sin embargo, hasta finales de los años 90 se ha realizado poca investigación empírica sobre cómo se deberían asignar los derechos de decisión para maximizar el rendimiento. Mientras la relación legal en un sistema de franquicia se puede fijar por el contrato entre 10 y 20 años, la relación de negocios puede cambiar más rápidamente. Por ejemplo, hace varias décadas la industria del automóvil se caracterizaba por un crecimiento y luego una estabilidad. Los franquiciados –concesionarios de automóviles- fueron considerados como un mal necesario por los fabricantes de automóviles. Desde principios de los años 80, sin embargo, la entrada de importadores y la intensidad de la competencia han hecho que los franquiciados sean tratados, no como un mal necesario, sino más como un brazo de los fabricantes. Los franquiciados de los coches de lujo japoneses y Saturn GM's reflejan esta tendencia. Por tanto, también puede ser interesante investigar sobre los méritos que están alcanzando los franquiciados para atenuar el desequilibrio de poder tradicional que favorece a los franquiciadores (Dant, Grünhagen y Windsperger, 2011).

2.2. HACIA UNA MAYOR DIVERSIDAD TEÓRICA PARA LA INVESTIGACIÓN EN LA FRANQUICIA

La aplicación de las teorías de la Escasez de Recursos y de la Agencia ha hecho que se avance mucho en la comprensión de la iniciación de la franquicia, la propensión posterior a franquiciar y el rendimiento de la franquicia (Combs,

Michael, y Castrogiovanni, 2004). En particular, la franquicia influye en el crecimiento y supervivencia según lo predicho por la Teoría de la Escasez de Recursos, y la propensión a franquiciar se ve influida por los costes de supervisión como predice la Teoría de la Agencia. Sin embargo, áreas como la iniciación de la franquicia y el rendimiento financiero aún no han recibido la atención adecuada debido en parte a que no han sido tenidas en cuenta por estas Teorías.

La evidencia empírica sobre la distribución dual y la menor calidad de las enseñas de franquicia también desafían las Teorías mencionadas. Además muchos de los resultados obtenidos en la investigación sobre los temas mencionados anteriormente relacionados con la franquicia no confirman plenamente lo predicho por la Teoría de la Escasez de Recursos y la Teoría de la Agencia. Se hace necesario una mayor variedad teórica que permita a los investigadores considerar los fenómenos a través de múltiples perspectivas y así poder obtener una comprensión más rica (Allison, 1971). Las nuevas Teorías podrían explicar la divergencia de resultados más allá de lo que puede ser explicado por los enfoques existentes. Para ello exploramos tres perspectivas teóricas que aún no han sido ampliamente utilizados por investigadores de la franquicia: Teoría de los Escalones o Niveles Superiores, Teoría basada en los Recursos y la Teoría Institucional.

Cada una de estas Teorías representa una relajación de un supuesto clave de la Teoría de la Agencia. La Teoría de la Agencia asume diferencias entre los directivos y los agentes en sus incentivos para actuar, así como en la información que poseen, pero supone homogeneidad en su capacidad para percibir o actuar. Entonces, si se asume que existe heterogeneidad, las diferencias entre los directivos en cuanto a sus percepciones y habilidades sugieren el uso de la Teoría de los Escalones o Niveles Superiores, y las diferencias entre los recursos y capacidades de la empresa sugiere el uso de la Teoría basada en los Recursos. La Teoría de la Agencia también asume que el comportamiento económico puede ser descrito como “racional, comportamiento egoísta mínimamente afectado por las relaciones sociales” (Granovetter, 1985, p. 481). Sin embargo, si se asume que los directivos se ven limitados por las

relaciones sociales y las normas de comportamiento, se puede aplicar la Teoría Institucional.

2.2.1. Teoría de los Escalones o Niveles Superiores

Esta Teoría sostiene que las decisiones de los directivos se forman en parte por sus características personales –por ejemplo, la edad, la personalidad-, la educación y las experiencias previas (Hambrick y Mason, 1984). La Teoría de los Escalones Superiores no ha sido aplicada a la franquicia, aunque parece acertado aplicarla porque en contextos empresariales como la franquicia, las características y preferencias del fundador impactan agudamente a las empresas (Livesay, 1989). Muchas empresas han sido creadas por personas con antecedentes diversos e ideas claras sobre el negocio que deseaban crear (Shook y Shook, 1993). Esta Teoría, sin embargo, podría ser especialmente útil para explicar por qué y cómo unas empresas se inician en la franquicia y otras con similares características están contra la franquicia.

Muchas empresas existen desde hace años como no-franquiciadoras antes de decidir franquiciar (Carney y Gedajlovic, 1991). Entonces ¿qué es lo que provoca el cambio? Si el sistema de negocio y el entorno no cambian, es probable que sean las características personales y las experiencias pasadas de los principales decisores lo que marque la diferencia. La propia permanencia de los directivos en la empresa influye en las estrategias de la misma, es decir, aquellos que llevan menos años de permanencia en la empresa están menos atados psicológicamente a la estrategia de la empresa y serán más proclives a iniciarse en la franquicia, si no lo estuvieran.

La franquicia, como ya se mencionó, es el camino hacia un rápido crecimiento (Shane, 1996), pero dado que los franquiciados no puede ser coordinados como los empleados, ello hace que haya una pérdida de control (Bradach, 1997; Michael, 2002), lo cual hace que la franquicia sea más arriesgada que la propiedad de la empresa (Martin, 1988). Hambrick y Mason (1984) argumentaron que los directivos jóvenes y con pobres condiciones socioeconómicas son más propensos a involucrarse en estrategias agresivas orientadas al riesgo. Los directivos mayores podrían asumir menos riesgos porque están en un momento en el que buscan seguridad financiera y su carrera profesional es muy importante y, además, psicológicamente están más

comprometidos con las estrategias existentes en la empresa. Los directivos con peores condiciones económicas podrían asumir menos riesgos por convencimiento propio. Luego, la edad y las condiciones económicas del equipo directivo podrían estar relacionadas negativamente con la iniciación en la franquicia.

Las experiencias pasadas de los directivos también afectan a la toma de decisiones futuras (Hitt y Tyler, 1991). Así cuando un directivo tiene un poco de experiencia en una estrategia, hay una tendencia a que generalice lo que ha aprendido hacia nuevas situaciones (Haleblian y Finkelstein, 1999). En la franquicia esta situación implica que los directivos con experiencia en la gestión de cadenas de franquicias es probable que siga abogando por la franquicia. Por tanto, una vez que se haya iniciado en la franquicia, la propensión a continuar franquiciando dependerá de las experiencias previas de los franquiciadores dirigiendo franquiciados. Las experiencias anteriores suponen un aprendizaje para el que las posee, que generaliza a otras situaciones similares, mejorando el rendimiento (Haleblian y Finkelstein, 1999).

2.2.2. Teoría basada en los Recursos

La Teoría basada en los Recursos explica la fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas (Barney, 1991). Se inicia con la hipótesis de que los recursos se distribuyen heterogéneamente entre las empresas y que los mercados donde se negocian los recursos son a menudo imperfectos (Diericks y Cool, 1989; Peteraf, 1993). Cuando una empresa controla un recurso que es raro entre las empresas que compiten y valioso ya que mejora los beneficios, entonces esta empresa tiene al menos temporalmente una ventaja competitiva. La ventaja competitiva se puede mantener hasta que los competidores destruyan la ventaja mediante la superación de barreras con la imitación o encontrando sustitutos estratégicos (Barney, 1991).

La Teoría también se puede aplicar a los límites de la empresa y las decisiones de la organización (Madhok, 2002; Schilling y Steensma, 2002). De acuerdo con la Teoría basada en los Recursos, la discreción directiva (Conner y Prahalad, 1996) y las rutinas organizativas establecidas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) permiten a los directivos coordinar los recursos de manera más eficiente dentro de las empresas que a través de las empresas (Kogut y Zander, 1992) ya

que esto último requiere de tratos costosos y negociación (Conner y Prahalad, 1996). Si las empresas son vistas como plataformas donde los directivos obtienen y organizan los recursos para maximizar su valor, entonces los límites de la empresa se elaborarán en torno a los recursos y capacidades que los managers consideren más importantes para el logro o la preservación de la ventaja competitiva (Schilling y Steensam, 2002). Si la ventaja competitiva de la cadena de franquicia se basa en la reputación de la marca y sus sistemas operativos, la Teoría basada en los Recursos podría predecir la propiedad de la empresa donde la empresa controla su fuente de ventaja (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). No obstante, las empresas pueden cooperar para construir estratégicamente recursos valiosos que no podrían construir de forma independiente (Dyer, 1996). Bradach (1997) identificó cuatro procesos en los que los puntos de venta propiedad de la empresa y los puntos de venta franquiciados simbióticamente pueden reforzarse mutuamente: (1) a través de una competencia amistosa, (2) a través de la movilidad de los empleados (3) mediante el aprendizaje y la transferencia de estructura del franquiciador y (4) mediante los sistemas de control de multipuntos franquiciados. Las inversiones que se hagan para mejorar estos procesos son relaciones específicas y mejoran el rendimiento (Bradach, 1997).

Si algunos franquiciadores invierten en relaciones específicas que mejoran la ventaja competitiva de toda la enseña, estos franquiciadores pueden confiar en franquiciar puntos de venta porque capitalizará dichas inversiones previas a las relaciones del franquiciado. Es decir, la dirección que ejercen los empleados de los puntos de venta es diferente de la que ejercen los franquiciados; y los franquiciadores que inviertan en desarrollar habilidades para dirigir a los franquiciados, las explotarán. En otras palabras, las inversiones en relaciones específicas con los franquiciados favorecen la propensión a franquiciar (Combs, Michael y Gastogiovanni, 2004).

Los estudios existentes apuntan hacia dos capacidades específicas sobre las que los franquiciadores pueden invertir para mejorar la ventaja competitiva de toda la cadena y que ya hemos mencionado (1) la dirección de los conflictos y (2) la mejora en la innovación. Como se describió anteriormente el conflicto es inherente a los sistemas de franquicia por la forma en que los franquiciadores y

franquiciados obtienen los beneficios (Caves y Murphy, 1976). El conflicto se vuelve disfuncional solamente cuando conduce a la insatisfacción del franquiciado y menoscaba el rendimiento del sistema de franquicia (Spinelli y Birley, 1996). Los estudios sugieren que las inversiones de los franquiciados pueden reducir el conflicto (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004).

En primer lugar, invertir en la propiedad de los puntos de venta de una cadena de franquicia. Los puntos de venta propiedad de la cadena proporcionan importantes datos operativos a los franquiciadores que pueden utilizar para convencer a los franquiciados de la eficacia de una política o práctica (Bradach, 1997; Michael, 2000). Además estos puntos de venta suministran un grupo de empleados quienes absorben las rutinas organizativas de los franquiciadores y transfieren sus conocimientos a los franquiciados si se convierten estos empleados en franquiciados, en consultores de empresas para franquiciados o en empleados de franquiciados (Bradach, 1997).

En segundo lugar, invertir en un proceso de investigación a fondo para realizar una selección de los franquiciados puede reducir el conflicto (Bradach, 1997). Por ejemplo, los franquiciadores pueden reducir los conflictos seleccionando franquiciados que carezcan de experiencia previa en el sector ya que la experiencia podría limitar su voluntad para ajustarse a las prácticas comerciales del franquiciador (Michael, 2000).

En tercer lugar, invertir en formación y servicio de apoyo para los franquiciados. El conflicto será menor cuando los franquiciados reciban formación de alta calidad y servicios de apoyo (Spinelli y Birckley, 1996; Michael, 2000).

En cuarto lugar, invertir en la multifranquicia. Es decir, el franquiciador permite a los franquiciados apropiarse de múltiples puntos de venta contribuyendo a reducir la necesidad de autonomía de los franquiciados, lo cual reduce los conflictos (Dant y Gundlach, 1996).

Finalmente, y en quinto lugar, invertir en la forma de gestionar o dirigir a los franquiciados. Los franquiciadores varían considerablemente en la forma de dirigir a los franquiciados (Dant y Gundlach, 1999). Algunos se centran en la resolución de problemas, y otros recurren a la conducta política y una dura

negociación que podría deteriorar las relaciones franquiciador-franquiciado y finalmente, tener que mediar un tercero (Dant y Schul, 1992). Por tanto, aunque algunos franquiciadores parecen dirigir los conflictos mejor que otros (Dant y Gundlach, 1999), los franquiciadores que dispongan de alguna o algunas de las capacidades de gestionar conflictos, mencionadas anteriormente serán más propensas a franquiciar sus establecimientos ya que reducirán el conflicto de la relación franquiciador-franquiciado.

La segunda capacidad en la que pueden invertir los franquiciadores de la relación específica señalada en la investigación existente es la capacidad de trabajar con los franquiciados para mejorar la adaptación e innovación de toda la cadena. Los franquiciadores deben estandarizar los componentes básicos del concepto de negocio de la enseña de franquicia y los franquiciados adaptarlos adecuadamente a las condiciones locales, aumentando todo ello el rendimiento en toda la cadena (Kaufmann y Eroglu, 1999). Bradach (1997) argumentó que la competencia amistosa entre puntos de venta propiedad de la empresa y puntos de venta franquiciados estimula el desarrollar innovaciones. Los franquiciadores mejoran las estrategias propuestas escuchando las preguntas críticas que les formulan sus franquiciados. Por tanto, las capacidades que fomenten la innovación y adaptación de una relación específica favorecen que se franquicien los puntos de venta de una enseña.

A modo de resumen, se puede decir que los franquiciadores, al igual que los franquiciados, que construyen capacidades de relaciones específicas especialmente en la gestión o dirección de conflictos y la mejora de la innovación, aprovechan sus inversiones en estas capacidades para hacer hincapié en la franquicia. Consecuentemente, mejorará el rendimiento pero la capacidad de las empresas para obtener provecho de estas inversiones depende de la continuidad de la relación o relaciones que se construyeron (Dyer, 1996). Así las inversiones en una relación específica tanto del franquiciado como del franquiciador, mejoran el rendimiento del franquiciador el cual depende de la propensión de la enseña a franquiciar establecimientos.

2.2.3. Teoría Institucional

El entorno es otro aspecto que se ha de tener en cuenta en la investigación sobre la creación de la relación de franquicia. Hasta finales de los años 90 la

investigación realizada no había considerado el entorno donde la franquicia estaba operando. Sin embargo, la franquicia es mucho más popular en unos entornos que en otros. La franquicia parece prevalecer donde las escalas eficientes de operaciones difieren entre la producción de un bien y la producción o desarrollo del fondo de comercio que se le atribuye (Caves y Murphy, 1976). Por tanto, para los investigadores interesados en analizar el por qué existen las franquicias sería conveniente analizar las características de las industrias donde ella prevalece (Martin, 1988). Los efectos de la industria son potenciales variables que se han ignorado en el diseño de investigación hasta finales de los años 90¹¹. Serán Shane y Foo (1999) los primeros en adoptar una perspectiva institucional para investigar la influencia del entorno sobre las franquicias.

La Teoría Institucional explora cómo la influencia social de la organización afecta a la toma de decisiones (Oliver, 1997). Las decisiones de los individuos que explotan una oportunidad empresarial están afectada por el contexto en el que ellos operan y una dimensión importante del contexto es el entorno institucional que consiste en el contexto cultural, político y económico (Torikka, 2011) en el cual el potencial franquiciado se hace franquiciado. De acuerdo con esta Teoría, las empresas están en un contexto institucional definido por reglas, normas, valores y supuestos que se dan por sentado y que les guía su comportamiento económico (Oliver, 1997). Los directivos intentan comprender su contexto institucional y cumplir con las expectativas sociales relevantes ya que la conformidad concede legitimidad, lo cual mejora el acceso de las empresas a recursos importantes y fortalece el rendimiento (Deephouse, 1996).

En el contexto económico, el crecimiento económico es una variable que ha sido considerada en diversas investigaciones relacionadas con la internacionalización de la franquicia y la entrada de empresas a mercados emergentes (Welsh y Alon, 2001; Hoffman y Preble, 2004; Alon, 2006; Merrilles y Frazer, 2006). Según el estudio de Martorell y Mulet (2010), cuando el nivel de desarrollo de un país es reducido, quienes van a tomar la decisión de invertir o emprender un negocio prefieren buscar socios locales con los que

¹¹ De acuerdo con International Franchise Association, la franquicia ha sido empleada en alrededor de 80 industrias distintas en los Estados Unidos (IFA Educational Foundation, 2005)

compartir el riesgo, por lo que se incrementarán los contratos que implican reducidos desembolsos de capital. En las franquicias, sin embargo, el crecimiento económico ha sido una variable poco estudiada habiéndose relacionado con la prevención del problema de la selección adversa del franquiciador (Sánchez, Suárez, y Vázquez, 2008) y con criterios de selección de franquiciadores (Ramírez, Guerrero y Rondán, 2005).

El entorno político como la libertad política, la fuerte normativa legal, los derechos de propiedad y la descentralización del poder, aumentan el nivel de explotar la oportunidad de negocios. Finalmente, el entorno socio-cultural como el deseo social de emprender, la presencia de modelos de negocios emprendedores y las creencias culturales específicas, aumenta el nivel de explotar la oportunidad. En definitiva, existe muy poca investigación teórica y empírica sobre el entorno institucional y, concretamente, sobre el entorno político y el entorno socio-cultural.

Concretamente, Shane y Foo (1999) demostraron que las probabilidades de supervivencia de una franquicia aumentan, cuando los franquiciadores tienen indicios de legitimidad como la edad, el tamaño y la certificación de medios de comunicación. Además, argumentaron que los franquiciadores mejoran su supervivencia cuando franquician establecimientos teniendo en cuenta las exigencias del entorno institucional. En sus estudios comprobaron que las franquicias creadas en países o regiones donde las leyes protegen a los franquiciados, tienen una mayor predisposición a franquiciar establecimientos ya que resulta difícil finalizar una relación con el franquiciado teniendo que desarrollar rutinas para resolver conflictos sin litigio.

No obstante, esta propuesta contrasta con la Teoría de la Agencia porque las leyes que protegen a los franquiciados hacen más difícil para los franquiciadores terminar con los franquiciados que no cumplen y, por tanto, no favorece el empleo de la franquicia (Brickley, Dark y Weisbach, 1991). Además de la ley de un país o región, la existencia de un gran competidor visible también influye en el empleo de la franquicia al inicio de un negocio y posteriormente, las prácticas de gran visibilidad que llevan a cabo los competidores son observadas frecuentemente por los demás empresas e imitan (Sherer y Lee, 2002). Estas prácticas también pueden extenderse a través de consultores de franquicias o la

Asociación Internacional de la Franquicia, donde se intercambia importante información para profesionales. En cualquier caso, cuando otros adoptan las prácticas de los competidores visibles, éstas comienzan a conferir legitimidad abocando a otros a adoptarlas (Sherer y Lee, 2002). Entonces cuando un competidor muy visible elige franquiciar, la decisión es fácil de observar e imitar.

Una vez que una práctica es aceptada como institucionalizada, conforme a la práctica, se convierte en necesaria para atraer recursos (Oliver, 1997). Por una parte, la empresa que busca recursos está legitimada frente a los proveedores de los recursos potenciales. Esta legitimidad hace que el suministro de recursos sea socialmente más aceptable y presumiblemente menos arriesgado para el proveedor de recursos, lo que mejora el acceso a los mismos (Deephouse, 1996). Por tanto, los potenciales franquiciados y los banqueros como suministradores de recursos, podrían responder más favorablemente a aquellas empresas que están franquiciando sus establecimientos imitando a otras empresas con éxito, que a aquellas otras empresas que se miran a si mismas. A medida que se concede el acceso a recursos importantes, la legitimidad ofrece la oportunidad de mejorar el rendimiento (Deephouse, 1996).

La Teoría Institucional predice que muchas rutinas organizativas y políticas que se fijaron cuando se creó la empresa están impresas, lo que significa que se da por sentado que existen como si se tratara de una norma (Oliver, 1997). Estas políticas y rutinas organizativas establecidas inicialmente que pudieron haber ayudado a la supervivencia de la empresa pueden ser mantenidas, una vez que hayan expirado, debido a la presión que ejercen sobre los actores de las empresas, las fuerzas sociales de las mismas (Meyer y Rowan, 1977). Las políticas que se han institucionalizado serán, por lo tanto, difíciles de cambiar porque las personas de la organización prefieren la previsibilidad y la estabilidad (Myer y Rowan, 1977). Aspectos de la franquicia como los términos y condiciones de los contratos, los criterios de selección de los franquiciados, las prácticas de publicidad es probable que estén sujetas a presiones institucionales (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Particularmente, en la franquicia se ha encontrado que los franquiciadores raramente adaptan sus tasas de royalties y derechos de entrada en el tiempo (Lafontaine y Shaw, 1999). También los franquiciadores, una vez que han establecido una parte concreta de los puntos

de venta franquiciados, muestran poco interés en alterarlo sustancialmente (Lafontaine y Kaufmann, 1994). En consecuencia, una vez que la franquicia se ha establecido, las presiones institucionales dentro de las empresas podrían limitar el grado en que el equilibrio entre la franquicia y la propiedad de la empresa puede cambiar.

Combs, Michael y Castrogiovanni (2009) obtuvieron evidencia de que tanto las presiones institucionales externas como internas influyen en la propensión de las empresas a franquiciar. Además encontraron que la respuesta a las presiones institucionales internas disminuía a medida que las razones económicas para franquiciar aumentaban. Por su parte, las presiones externas conducían en general hacia un aumento del empleo de la franquicia, sugiriendo que el modelo de negocio de la franquicia podía ser cada vez más institucionalizado. Los efectos de las variables institucionales fueron mayores que los de las variables de la escasez de recursos y los de las variables de agencia, lo que sugiere que la Teoría Institucional puede llegar a ser al menos tan importante para explicar la propensión a franquiciar como las dos perspectivas que han dominado la literatura hasta la fecha.

2.3. RETOS EN LA INVESTIGACIÓN DE LA FRANQUICIA

Una de las razones para analizar el fenómeno de la franquicia en otros contextos distintos al norteamericano está en el estado de madurez en que se encuentra la franquicia en los Estados Unidos lo que ha dado lugar a que aparezca antiguos temas polémicos como la redirección de la propiedad (Dant y Kaufmann, 2003). No obstante, estos temas también dominan en otros países donde el sistema legal relacionado con la franquicia está en un estado de desarrollo (Dant, 2008). En este sentido la falta de madurez de la jurisprudencia de los países donde está ganando actualmente popularidad la franquicia – distintos a los Estados Unidos-, hace necesario investigar en aquellos estudios jurídicos que comparan y contraponen la promulgación de leyes de franquicia y el florecimiento de las mismas (Dant, Grünhagen y Windsperger, 2011).

Además de los aspectos jurídicos, existen imperativos culturales que redefinen las bases mismas de la forma en la que la relación franquiciador-franquiciado está formulada. En la India, por ejemplo, los pequeños comerciantes piensan que el dinero invertido en ancestrales locales comerciales

son costes ocultos y, por tanto, no deben ser considerados en los retornos de la inversión de las empresas. En los entornos superpoblados de este país, los franquiciadores también se enfrentan a un gran número de propietarios de locales ausentes, necesitando ser redefinido la esencia del contrato de franquicia. Por tanto, la investigación que se quiera realizar sobre las etapas evolutivas y de desarrollo de la franquicia en contextos completamente nuevos, necesita ir más allá del dominio de la investigación de Norte América. Concretamente, India, China y Brasil representan el mayor potencial para las franquicias, siendo notables los casos de India y China, como se ha expuesto en el Capítulo 1, ya que sus economías han sido recientemente liberalizadas (Dant, Grünhangen y Windsperger, 2011).

Por tanto, uno de los gaps de investigación clave en la franquicia es la escasez de trabajos enfocados hacia otros países distintos a los Estados Unidos y hacia otros sectores diferentes al *fast food* (Dant, 2008) a excepción del trabajo realizado por Cochet, Dormann y Ehrmann (2008) que incluyó múltiples sectores en su investigación. De lo anterior surgen cuestiones orientadas a poder generalizar a otros países –cross-cultural- la teoría descubierta de la franquicia desde una perspectiva ética, a poder aplicar el conocimiento recibido sobre la teoría y práctica de la franquicia a otras industrias o sectores.

Existe un gran número de trabajos de investigación enfocados desde la perspectiva del franquiciador. Tal vez sea debido a que la mayor parte de la investigación se ha realizado sobre la franquicia en los Estados Unidos y han seguido el ejemplo de sus Tribunales que han mantenido la premisa de que los legítimos propietarios de los negocios de franquicia son los franquiciadores más que los franquiciados. La mayor parte de lo que se conoce sobre la franquicia está basado en investigaciones realizadas sobre los franquiciadores, salvo algunas investigaciones enfocadas desde la perspectiva del franquiciado –véase el Cuadro 2. 7 del Anexo-, De lo anterior surgen cuestiones relacionadas con el poder aplicar los hallazgos de la investigación basada en el franquiciador hacia la mentalidad de los franquiciados. Gran parte de la literatura existente sobre franquicia se ha centrado en el marco interorganizacional o Business-to-Business (B2B) para comprender problemas de la franquicia, presentando a los franquiciados como autómatas incorpóreos que participan en la búsqueda de los

objetivos de la organización y, al hacerlo, no se tiene en cuenta en ellos el papel de los rasgos de su personalidad en la disposición individual hacia la toma de decisiones y la calidad de la relación de franquicia. Investigar en este aspecto implicaría abordar la perspectiva Business-to-Consumer (B2C) para el examen de los fenómenos de franquicia.

De todo lo anterior, cabe, por tanto, preguntarse por tres aspectos básicos en la investigación sobre la franquicia: (1) ¿se pueden aplicar los principios de la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976) y la Teoría de la Escasez de Recursos a otros países distintos al de Estados Unidos como Iraq, Israel, Rusia, China o India?; (2) ¿se puede confortablemente generalizar el conocimiento de la franquicia basado en la industria o sector del *fast-food* de Norte América a otros sectores de la franquicia como la construcción, los bancos y la manufactura?; y (3) ¿los franquiciados ven del mismo modo que los franquiciadores, los beneficios de franquiciar o su definición de fracaso de la franquicia?.

Sin duda alguna, el campo de investigación de las franquicias continúa evolucionando. Como puede observarse en la Cuadro 2.8 del Anexo varias tendencias están siendo evidentes. Así varios autores están analizando el fenómeno de la franquicia a la luz de nuevos marcos teóricos. La tesis de la redirección de la propiedad se está analizando a través de la Teoría de la Agencia, Teoría de los Costes de Transacción, Teoría de Señales y Teoría de la Escasez de Recursos, así como desde la perspectiva de los derechos de propiedad. Mientras algunos autores han integrado algunas de esta Teorías (Harrigan, 1984; Bradach y Eccles, 1989), otros han contrapuesto marcos teóricos plurales (Dant y Kaufman, 2003).

Sin embargo, se hace necesario una aproximación fenomenológica en la investigación de esta tesis sobre la redirección de la propiedad con efectos combinatorios de múltiples marcos teóricos y una especificación clara de las condiciones del contexto –incluidas las contingencias legales– que favorecen u obstaculizan la realización de esta tesis (Dant, Grünhangen y Windsperger, 2011). También se están abordando efectos nuevos combinados de múltiples teorías que influyen sobre un fenómeno particular como, por ejemplo, el fenómeno del fracaso de los franquiciados que están siendo abordado desde la

Teoría de la Agencia y la Teoría de los Recursos como teorías complementarias más que yuxtapuesta e incluso competidoras (Michael y Combs, 2008).

Si anteriormente se mencionó que había un predominio de trabajos de investigación sobre la franquicia enfocados desde la perspectiva del franquiciador y muy pocos desde el lado del franquiciado, es el momento de mencionar que hay una ausencia de literatura sobre el fenómeno de la franquicia analizado desde el lado del consumidor. Aunque la industria de la franquicia ha sido despreciada por su impacto en la homogeneización de los gustos (Luxenberg, 1985), realmente se conoce poco de lo que piensan los consumidores acerca de los aspectos de valor añadido que ofrece la franquicia. Hay alguna evidencia preliminar de que marcas como DeDonald's están rápidamente consiguiendo asimilarse en las sociedades tradicionales como la de China.

Hasta el momento actual solamente hay evidencia anecdótica de cómo los clientes juzgan los aspectos de valor añadido de las franquicias y los *trade-offs* entre la estandarizada calidad garantizada y los servicios, y la erosión de las elecciones. Otras cuestiones que se necesitan indagar son: (1) ¿Los consumidores aprecian realmente la homogeneidad de la oferta de productos representados en la franquicia o ellos prefieren la variedad? (2) ¿cuál es el perfil psicográfico del grupo de consumidores que les gusta la industria de la franquicia frente al que no les gusta? (3) ¿cuántos inputs en curso aportan los consumidores en la elaboración de la variedad de productos ofrecidos por las franquicias? (4) ¿las operaciones de franquicia están abocadas a tener éxito si son sistemas pull o estrategias push viables?; (5) ¿los consumidores eligen la marca antes de ser clientes de un establecimiento franquiciado específico como todo el mundo cree?; (6) ¿cómo las visitas a los establecimientos franquiciados configuran el comportamiento de compra de los consumidores?; y (7) ¿son estos patrones verdaderos para todas las culturas?.

Junto a los paradigmas dominantes de la franquicia también se deben explorar algunos efectos de adhesión de la misma como por ejemplo el Marketing Relacional (Dant, 2008). El punto de vista relacional predice las diferencias de rendimiento viendo cómo se explota la gestión conjunta de las relaciones entre enseñas para crear beneficios relacionales, que una enseña de

modo independiente no podría lograr. En la franquicia, hay tantos activos estratégicos internos que pueden ser desarrollados como activos estratégicos relacionales que crean oportunidades para lograr ventajas competitivas. Algunos autores han encontrado distintas correlaciones entre las variables clave del marketing de relaciones –confianza, compromiso, comunicación, valores compartidos y dependencia mutua- y el rendimiento de la franquicia a lo largo del tiempo (Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992; Grayson y Ambler, 1999; Gruen, Summers y Acito, 2000; Hibbard et al. 2001) y han considerado el lado oscuro asociado con el marketing de relaciones. Estos autores creen que la visión optimista del Marketing de Relaciones ha ido demasiado lejos ya que en los niveles altos de interacción, familiaridad y experiencia de los socios, éstos pueden rápidamente creer que ellos no pueden objetivamente evaluarse entre sí surgiendo la pregunta ¿qué has hecho por mí últimamente? Esta actitud de un socio hace que sospeche de la confianza del otro y se aprovechen de la relación, siendo más sensibles a los costes y beneficios a corto plazo. Es decir, en las primeras etapas de la relación, la confianza y el compromiso pueden estar asociados a cláusulas de extinción, y después de transcurrido un tiempo aquellas variables del marketing de relaciones pueden comenzar a disminuir la tasa de retorno. Por tanto, es necesario tener precaución a la hora de analizar los efectos de adhesión del Marketing de Relaciones y su aplicación al contexto de la franquicia.

Finalmente, también se hace necesario investigar sobre la franquicia sin estar supeditada a los paradigmas existentes. De este modo se pueden analizar relaciones que convencionalmente se creían en un sentido cuando pueden ser en otro. Por ejemplo, la relación entre dependencia y autonomía convenientemente se han creído una relación inversa (Thompson y Mceven, 1958; Warren, 1967; Pugh et al. 1969), sin embargo, de acuerdo con Dant y Gundlach (1999), esta relación no tiene por qué sostenerse inversa. No obstante, desde el año 2004 la investigación sobre franquicia está abarcando cuatro tópicos: (1) antecedentes para la franquicia; (2) consecuencias de la franquicia; (3) los moderadores potenciales de la relación de franquicia; y (4) las implicaciones que la investigación realizada sobre la franquicia pueden aplicarse a la investigación dentro de otros ámbitos de los negocios -contabilidad, ética de los negocios, comportamiento organizativo, dirección de recursos humanos, dirección de

operaciones- y otros campos de las ciencias sociales no relacionadas con los negocios pero que ayudan a analizar las organizaciones –antropología, derecho ciencias políticas y sociología- (Combs et al. 2011).

Actualmente la investigación sobre la franquicia continúa una tendencia de larga duración en la literatura donde predomina el franquiciador como centro de investigación en vez del franquiciado. Atendiendo a los antecedentes para la franquicia, recientemente tan sólo dos estudios han investigado el porqué las personas se convierten en franquiciados (Bennett, Frazer y Weaven, 2010; Guilloux et al. 2004). Los segundos concluyeron que los potenciales franquiciados venían siguiendo este orden de prioridad de elección de un franquiciador: sector, nombre comercial y forma legal. La importancia de los criterios han ido evolucionando y surgen nuevos aspectos como el apoyo por parte del franquiciador al inicio y durante la relación de franquicia, posibilidad de desarrollo y los esfuerzos de desarrollo de la publicidad por parte del franquiciador, dando escasa importancia a la rentabilidad. Anteriormente, Peterson y Dant (1990) encontraron que los individuos se convertían en franquiciados para tener un negocio independiente o, por el contrario, para tener un empleo (Kaufmann, 1999). Aunque la identificación de las ventajas y desventajas de las franquicias, y las preferencias de los candidatos a franquiciados han sido las principales causas de estudio para encontrar las razones del porqué un individuo quiere convertirse en franquiciado, se hace necesario una mayor fundamentación teórica que ayude a explicar quiénes se sienten atraídos por la franquicia y por qué (Combs et al. 2011).

Sin duda alguna, la franquicia representa una oportunidad para los potenciales franquiciados pero esta oportunidad se debe evaluar en relación con las oportunidades ofrecidas por la creación de una *start-up* o las posibilidades que ofrece trabajar para una empresa. Por tanto, la Teoría del Reconocimiento de una Oportunidad podría aplicarse fructíferamente en el contexto de la franquicia (Short, et al., 2010). Consecuentemente, se hace necesario investigar la comparación de las redes de franquicia con alternativas cercanas como las cadenas de propiedad total, las redes de oportunidades de negocio o las redes de distribución ya que hasta el momento ha habido un predominio de estudios centrado en las redes de forma plural (Gillis y Castrogiovanni, 2012). En

muchos casos, el análisis de alternativas para franquiciar puede confirmar, refutar o aclarar las conclusiones extraídas de las redes de franquicia de forma plural. Concretamente, Michael (2000) encontró la calidad correlacionada negativamente con la propensión a franquiciar. De ser así, se podría esperar que las enseñas que tienen todos sus establecimientos propios ofrecen mayor calidad que las enseñas de franquicia en igualdad de condiciones.

2.4.HACIA UN ENFOQUE TRANSDISCIPLINARIO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA FRANQUICIA

Este capítulo finaliza retomando una idea del inicio del mismo. La investigación en franquicia se ha estado llevando a cabo principalmente en los campos de la economía, el espíritu empresarial, el marketing y la dirección estratégica. Aunque el progreso ha sido sustancial, quedando muchas cuestiones importantes sin resolver y otras sin explorar, la comprensión de las relaciones de franquicia se pueden mejorar mediante la aplicación de conocimientos de otros campos tanto del mundo de los negocios como de otras disciplinas no relacionadas directamente con los negocios (Ireland y Webb, 2007; Short et al. 2010).

2.4.1. En el campo de los negocios

Contabilidad.

Como ya se ha mencionado en este capítulo, cada lado de la relación de franquicia es vulnerable a la explotación por el otro. Por ejemplo, tanto el potencial franquiciador como el potencial franquiciado deben enfrentarse a la posibilidad de que la otra parte no esté diciendo la verdad acerca de lo que tiene que ofrecer (Spinelli y Birley, 1996). El franquiciador debe protegerse contra los candidatos a franquiciados ya que pueden tergiversar su capacidad financiera y de gestión. Los franquiciados, sin embargo, deben tener cuidado de que el franquiciador no les intente extorsionar los beneficios prometidos –por ejemplo, aumentando los derechos de entrada- después de que el franquiciado ya haya invertido en su establecimiento y estando, por tanto, en una posición de negociación más pobre (Mathewson y Winter, 1985).

En el contexto anterior, la contabilidad puede ofrecer nuevas ideas sobre la forma en que cada una de las partes de la relación de franquicia puede protegerse contra el engaño potencial. La investigación en franquicia analiza la eficacia de los procedimientos de control interno para salvaguardar los activos de la empresa. Estos procedimientos incluyen los procesos para adquirir y registrar los ingresos, los gastos de aprobación y las actividades de auditoría. Aunque estos controles parecen muy relevantes para los problemas de agencia en la franquicia, apenas se ha investigado a excepción del trabajo de Campbell, Datar y Sandino (2009).

Entre las cuestiones específicas que enlazan los controles y las franquicias caben destacar: ¿cómo varían los controles entre los puntos de venta franquiciados y propios? ¿cómo deberían cambiar los controles que realiza el franquiciador a medida que la enseña crece? ¿cómo podrían las asociaciones de franquiciados crear un control de procedimiento para supervisar la conducta del franquiciador?.

Ética de los negocios.

La posible explotación de cada una de las partes por la otra en la relación de franquicia y otras consideraciones éticas podría ser analizada útilmente por la Teoría de los Stakeholders (Atinay y Miles, 2006). Los franquiciados como stakeholders juegan papeles ambiguos y superpuestos. Concretamente, ellos simultanean aspectos del papel de clientes, empleados y propietarios. Es por ello que la Teoría de los Stakeholders podría aportar una perspectiva conceptual sobre cómo los franquiciados difieren de los clientes, empleados y propietarios o accionistas de una empresa. Cabe preguntarse por tanto, ¿deberían los franquiciados tener derechos diferentes de otras partes interesadas o prioridad sobre ellas como resultado de sus inversiones?.

Otro aspecto potencial de investigación hace referencia a las perspectivas éticas para atraer franquiciados. Algunos franquiciadores adoptan explícitamente misiones sociales en su concepto de negocio que pueden resultar atractivas para aquellos potenciales franquiciados que están buscando entre la amplia gama de oportunidades que existe en el mercado. La oportunidad de estar afiliado con un franquiciador que desarrolla una misión social puede ser muy atractiva y, además, coherente para aquellos potenciales franquiciados que

tienen una visión social de ellos mismos. En esta línea se podría investigar el grado en que la afiliación con un franquiciador que tiene una perspectiva ética influye en la elección de los franquiciados por parte del franquiciador, así como las condiciones en que las misiones sociales son una fuente única de ventaja competitiva para los franquiciadores. Finalmente, algunos potenciales franquiciados pueden considerar algunas oportunidades más éticas que otras – los sectores educativos frente las cabinas de bronceado, por ejemplo-. Por tanto, la pregunta de investigación sería ¿hasta qué punto los franquiciados intercambian beneficios económicos a cambio de objetivos éticos deseables a la hora de elegir una enseña de franquicia para unirse?.

Dirección de Recursos Humanos.

La selección de los franquiciados puede ser crítica para el éxito de la enseña (Watson, 2008). Sin embargo, se ha desarrollado a nivel de investigación poca teoría sobre cómo se eligen los franquiciados. En esta línea, quizá el marco Atracción-Selección-Desgaste (ASA) empleado en el campo de la Dirección de Recursos Humanos puede ser adaptado para ser aplicado en el ámbito de las franquicias. Este marco sostiene que aquellas personas que tienen ideas afines se sienten atraídos por ciertas culturas organizativas y las normas de selección que se ejecutan son aquellas que aseguren que sólo las personas que tienen los niveles suficientes de ajuste con la empresa se conviertan en miembros de la misma. La persona que tengan bajos niveles de ajuste con la cultura de la empresa tienen a salirse de la misma. La franquicia podría beneficiarse de la aplicación de este marco en tres aspectos: (1) ¿en qué medida los franquiciados se sienten atraídos por ciertas culturas de las enseñas de franquicia? (2) ¿en qué medida las normas de selección existen en la selección de los franquiciados? ¿en qué medida los franquiciados se salen de las enseñas porque no se ajustan a la cultura de la enseña de franquicia?. Desde un punto de vista profesional, el marco ASA podría servir como una herramienta base para la selección de los franquiciados con el fin de asegurar que los franquiciadores seleccionen aquellos de mayor potencial.

La Dirección de Recursos Humanos también puede arrojar alguna luz sobre la gestión de la salida de los franquiciados. Las actitudes hacia el trabajo – satisfacción laboral y compromiso con la organización, por ejemplo-, actitudes

hacia la jubilación y las normas laborales relacionadas con la decisiones de jubilación investigadas en el campo de la Dirección de los Recursos Humanos pueden ser aplicadas al campo de la franquicia. Concretamente, la investigación puede extenderse a los efectos sobre el rendimiento de la enseña desde una gestión eficaz de la jubilación del franquiciado. Por ejemplo ¿cuál es la mejor forma que tiene un franquiciador de gestionar las salidas previstas de los franquiciados?. También la comunicación de aspectos positivos y negativos de un trabajo a los potenciales empleados reduce la rotación de los empleados posteriores (Breaugh, 1983). Por tanto, se podría investigar sobre los efectos de una visión realista de las operaciones de las enseñas de franquicia sobre la salida de los franquiciados. Finalmente, la investigación sobre la diversidad puede ayudar a la franquicia a responder las siguientes preguntas ¿existen prácticas de dirección de recursos humanos que ayudan a atraer mano de obra diversa, que pudieran a ayudar a los franquiciadores a atraer una minoría de franquiciados? ¿la diversidad racial interactúa con la estrategia de la empresa mejorando el rendimiento de la franquicia? ¿Cómo afecta la diversidad de los franquiciados al rendimiento y las operaciones de las enseñas de franquicia?.

Gestión de operaciones.

En el campo de la gestión de operaciones, la cadena de suministro es un tema central. Cada vez más se reconoce que las cadenas de suministro no son sólo un medio para crear y mover materiales, sino que también son armas competitivas potencialmente de gran alcance (Hult, Ketchen y Arrfelt, 2007). De hecho, algunos autores sostienen que la rivalidad dentro de un contexto empresarial moderno está entre “una cadena de suministro contra otra” mas que entre “una empresa contra otra” (Ketchen y Giunipero, 2004). Para los franquiciados, una clave del beneficio potencial de la franquicia con respecto al inicio de un negocio independiente es que la franquicia les proporciona un acceso a las cadenas de suministro del franquiciador (Shane, 2005), mejorando la calidad porque la cadena de suministro de un franquiciador proporciona bienes y servicios a los franquiciados desde los proveedores que han sido controlados por el franquiciador. También mejora los costes, ya que los franquiciados dentro del sistema obtienen descuentos de compra al por mayor. A través de estas relaciones, las cadenas de suministro pueden proporcionar a los

franquiciados ventajas competitivas sobre otras empresas en un mercado particular. No obstante, todavía se ha de investigar con mayor rigor sobre las consecuencias de las cadenas de suministro para la franquicia ¿cómo pueden específicamente los franquiciadores crear valor para los franquiciados a través de sus cadenas de suministro? ¿En qué condiciones el valor añadido por una cadena de suministro de un franquiciador hace a las franquicias más atractivas que la creación de un negocio propio?

El comportamiento organizativo.

Si bien se han encontrado trabajos que analizan la satisfacción del franquiciado, existen relativamente pocos estudios que examinan los procesos y resultados a nivel individual. Así la investigación sobre la personalidad podría ser una cuestión de interés para los estudiosos de la franquicia ¿cómo los cinco grandes rasgos de la personalidad afectan a quienes se eligen para ser un franquiciado y si ello contribuye al éxito en una franquicia? ¿ciertas características de la personalidad ayudan a explicar por qué algunos empresarios prefieren la franquicia sobre la creación de sus propios negocios? La personalidad, creencias, valores, actitudes, necesidades y rasgos de un individuo emprendedor son todos potencialmente características individuales viables que sirven como antecedentes para comportamientos emprendedores como la búsqueda de oportunidades, el descubrimiento y la explotación (Shook, Priem y McGee, 2003). Al igual que la investigación ha examinado una “orientación empresarial” tal vez una “orientación hacia la franquicia” se explica por ciertos tipos de características de personalidad u otras diferencias a nivel individual en la motivación. En general, un análisis de la orientación emprendedora y la orientación de la franquicia en conjunto podrían arrojar luz sobre si los franquiciados son empresarios –un tema que sigue siendo controvertido-.

La investigación sobre las relaciones franquiciador-franquiciado desde un punto de vista diádico enfatizando las etapas secuenciales desde la interacción inicial hasta un mayor compromiso interpersonal (Ferris et al. 2009), puede mejorar la comprensión de la relación franquiciador-franquiciado. Concretamente, la comprensión de la Teoría del Intercambio líder-miembro (Liden y Maslyn, 1998) puede ser útil para comprender los efectos del afecto,

lealtad, percepción y respeto profesional en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones franquiciador-franquiciado. La investigación sobre las relaciones franquiciador-franquiciado desde un punto de vista diádico y relacional podría ayudar a construir una visión más holística de las interacciones entre el franquiciador-franquiciado.

2.4.2. Más allá del campo de los negocios.

Antropología.

Los símbolos están omnipresentes en el contexto de la franquicia, en particular, como son la marca del franquiciador y las marcas asociadas a ella. Es por ello que adoptar una perspectiva antropológica sobre la franquicia sería necesario para centrarse en las marcas como símbolos.

En muchos casos, el impulso para comprar una franquicia es tener acceso a los símbolos y rituales ampliamente reconocidos que se esperan que atraigan a los clientes. Se consideran rituales clave dentro de la franquicia: el proceso por el cual los franquiciados reciben formación dentro del modo de hacer los negocios –know how- que tiene el franquiciador, así como el número de clientes que se tratan en su punto de venta. Caben, por tanto, hacer preguntas: ¿cómo los símbolos y rituales consagrados en las marcas y la formación de los franquiciados afectan a cómo los participantes ven su experiencia? ¿qué es lo que enmarca sus decisiones y elecciones? Para dar respuesta a estas preguntas desde una perspectiva antropológica donde lo que se pretende es obtener significados, valores, suposiciones subyacentes que orientan el comportamiento de los franquiciados, se hace necesaria la observación como método de trabajo.

Derecho.

Los contratos de franquicia han sido objeto de investigación reciente (Cochet y Garg, 2008) pero se ha realizado desde las Teorías de la Organización y de la Economía. No se ha considerado el impacto de leyes existentes o en proyecto como leyes estatales sobre la finalización de un contrato que protegen a los franquiciados de un despido arbitrario (Benoliel, 2009). Por tanto, sería interesante una perspectiva que integre factores jurídicos y de organización para prevenir y resolver conflictos, cómo la jurisprudencia podría modelar prácticas de futuro, los riesgos asociado con el no cumplimiento de los contratos, y el

valor estratégico de los litigios para los franquiciadores y los franquiciados (Michael, 2000). Más concretamente, las preguntas de investigación podrían ser: ¿hasta qué punto se utiliza el gobierno de la relación con los franquiciados más que perseguir la aplicación legal de riesgo a los franquiciadores? ¿cómo y cuándo se utilizan los diversos recursos legales como arbitraje, litigio, etc.?

Ciencias Políticas.

A pesar de toda la investigación que se ha llevado a cabo sobre la franquicia, aún queda mucho por conocer sobre por qué algunos franquiciados acceden al oportunismo y otros no lo hacen. En el mismo sentido se podría investigar sobre cómo y en qué grado los individuos sacrifican sus propios intereses a favor de los intereses colectivos. Aunque se trata de un tema clave en la ciencia política, sin embargo es de gran importancia en la franquicia. Los intereses particulares de un franquiciado pueden ser mejor alcanzados si recortan la calidad en el punto de venta con el fin de obtener márgenes en la ganancia. Esta situación es cierta si el punto de venta tiene clientes ocasionales, que no repiten la compra. Aunque los franquiciadores intentan evitar estas conductas egoístas a través de cláusulas contractuales, sin embargo, el contrato no pueden adelantar todas las posibles contingencias. No obstante, no todos los franquiciados actúan de forma oportunista, sino que trabajan por mantener la marca que comparten con el franquiciador. Por tanto, cabe preguntarse ¿qué es lo que hace que la mayoría de los franquiciados actúen hacia el bien colectivo? ¿por qué algunos franquiciados evitan el bien colectivo a favor de sus propios intereses?

Sociología.

El contexto social en el que se desarrolla la franquicia invita a investigar en algunos aspectos de ella desde una perspectiva sociológica. Si una voluntad de emancipación parece subyacer en muchas de las decisiones para convertirse en un franquiciado, en muchas ocasiones nos encontramos con que los franquiciados se enfrentan a situaciones de control y dependencia ya que deben seguir de cerca normas elaboradas por el franquiciador o arriesgarse a que sus contratos no sea revocados. Es por ello, que la investigación en la franquicia desde una perspectiva sociológica podría determinar si el contexto social y

Capítulo 2. Pasado, presente y futuro de la investigación en franquicia

cultural del franquiciador acaba imponiendo sus valores en los franquiciados cuando éstos son de otras culturas diferentes.

**PARTE II. MARCO TEÓRICO E
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.**

**CAPÍTULO 3. LA INFLUENCIA DE LAS SEÑALES
DE CALIDAD EN LA DECISIÓN DE
FRANQUICIAR.**

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. La decisión de franquiciar desde la perspectiva del franquiciado

La expansión y consolidación de la franquicia en todo el mundo se lleva a cabo a través de un proceso de toma de decisión tanto del franquiciador como del potencial franquiciado. Las decisiones de ambas partes han contribuido al crecimiento y expansión de este sistema de negocio.

Desde la perspectiva del franquiciado, cuando un potencial franquiciado desea iniciar un negocio, se le presenta la franquicia como una oportunidad para incorporarse a la actividad empresarial con grandes posibilidades de éxito ya que le permite acceder a un conjunto de recursos propiedad del franquiciador como un concepto de negocio probado, una marca conocida, una capacitación antes y después de la apertura del punto de venta, así como una asistencia técnica y comercial (Watson y Stanworth, 2006). Pero como en todo proceso de decisión en el período de evaluación entre distintas alternativas de negocio, el potencial franquiciado se plantea algunas preguntas y le surgen dudas sobre los numerosos y distintos negocios que están operando con este formato en el mercado. Esta situación de incertidumbre es posible que le dificulte elegir adecuadamente aquella marca que mejor se adapte a sus necesidades al tener dificultadas para diferenciar unas marcas de franquicias de otras. Por tanto, un potencial franquiciado debiera conocer perfectamente el concepto y contenido de las enseñanzas de franquicia (Diez de Castro, Navarro y Rondán, 2005; Ramírez, Guerrero y Rondán, 2005).

En todo mercado existen personas con necesidades que satisfacer, dinero para gastar o invertir y voluntad para gastarlo o invertirlo. Aplicado al mercado de las franquicias, el franquiciador y el potencial franquiciado tienen necesidades que satisfacer, así como dinero y voluntad para invertir. Por tanto, la incorporación de un franquiciado a una cadena de franquicia es un acto voluntario que se concreta en una decisión de inversión entre el franquiciador que acepta la decisión de invertir del franquiciado y éste último que decide invertir en su marca. Ambos asumen un riesgo derivado de la decisión tomada; el franquiciador, al seleccionarle como miembro de su cadena, asume el riesgo

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

de equivocarse en el perfil ideal del potencial franquiciado para el desarrollo de su negocio; y el franquiciado asume el riesgo de haber elegido acertadamente la enseña de franquicia con el nivel de calidad que esperaba.

En el mercado de las franquicias existe principalmente información macroeconómica y microeconómica que influye en la decisión de los potenciales franquiciados. Dependiendo de cómo éstos perciban las señales que recogen dicha información se adherirá o no a la cadena de franquicia. De esta forma, y aunque sea una decisión en la que intervienen franquiciador y franquiciado, será este último quien tome la decisión final de integrarse en aquella cadena de franquicia que considere conveniente una vez que haya evaluado aspectos que le aseguren que es la más acertada.

Revisando la literatura sobre franquicia se ha observado que en los años 90 surgieron algunas investigaciones sobre la importancia de las motivaciones de los franquiciados y sus procesos de toma de decisiones (Peterson y Dant, 1990; Anderson, Clarence y Dukelberg, 1992; Stanworth y Kaufmann, 1996). Posteriormente, ha evolucionado la forma de conocer en profundidad lo que puede ofrecer la franquicia a futuros franquiciados. La decisión de un potencial franquiciado se fundamenta en la obtención, análisis y verificación de la máxima información tanto de la enseña a elegir como del mercado donde operará. Actualmente, el mercado ofrece una amplia variedad de información pública como: guías, revistas, prensa, portales, blogs y redes sociales especializadas, ferias de franquicia y de emprendimiento, seminarios y presentaciones específicas en temas de franquicias.

En Estados Unidos, sin embargo, la Comisión Federal de Comercio exige al franquiciador que proporcione en la primera reunión con su potencial franquiciado un documento informativo pero obligatorio, donde se explique los términos del contrato de franquicia y se describa la enseña para el franquiciado. Este documento contiene la historia de la enseña de franquicia, su tamaño, la marca, la historia de los litigios, los royalties y otros pagos esperados del franquiciado, así como las obligaciones del franquiciador y del franquiciado. También puede contener sin ser necesario, una solicitud de beneficios donde el franquiciador informe del promedio de ventas y gastos –coste de ventas, costes laborales, alquiler de equipos, royalties, publicidad y promoción, etc.- y la

frecuencia del rango y distribución tanto de las ventas como de los gastos. Esta información puede ser tanto de los establecimientos propiedad del franquiciador como de aquéllos propiedad de los franquiciados. En definitiva, los potenciales franquiciados en Estados Unidos, a través de esta solicitud de beneficios al franquiciador, pueden calcular su rentabilidad esperada para decidirse a franquiciar o no un establecimiento de una enseña. Esta solicitud no recoge declaraciones del franquiciador sobre el potencial de ganancias de su enseña ya que no está obligado; sí puede recoger una declaración de intenciones, si se lo pidiera su potencial franquiciado. En cualquier caso, la elaboración de una solicitud de beneficios, cuya información puede o no ser exacta, es costosa porque tiene unos costes fijos, principalmente, legales y unos costes de recogida de información.

En cualquier caso, las solicitudes de beneficios que piden los potenciales franquiciados americanos proporcionan una prueba sobre la información que el franquiciador revela a sus futuros franquiciados. Para que esa prueba sea válida, la información divulgada debe ser veraz. Existen tres razones para pensar que esta información es veraz: (1) el franquiciador no está obligado a proporcionar esta solicitud de beneficios y, si lo hace debe cumplir ciertos requisitos (Michael, 2009); (2) la solicitud debe ser relevante geográficamente para la ubicación del punto de venta, propuesta al potencial franquiciado, siéndole proporcionada junto con otros documentos que contenga otra información; y (3) la ley de Estados Unidos exige que todos los datos empleados para hacer la solicitud deben ser expuestos a disposición de los franquiciados y otros organismos reguladores federales y estatales, si lo pidieran. Por tanto, los potenciales franquiciados, sus contables y abogados han podido examinar las solicitudes y los datos de apoyo, haciendo más difícil su falsificación.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, una solicitud con errores o fraudulenta sería sancionada fuertemente y el franquiciado se puede acoger a la rescisión del precontrato, restitución de daños u otras reparaciones que se pudieran derivar. No obstante, mientras que los franquiciadores no se hacen responsables de los resultados no alcanzados por los franquiciados, considerados en la solicitud de beneficios, una solicitud verdadera puede ser considerada por el franquiciador un escudo contra el pleito que plantee el franquiciado. Por

tanto, teniendo en cuenta que una solicitud debidamente preparada incurre en un riesgo mínimo de litigio, y las sanciones por falsedad son rígidas, el franquiciador americano-que opta por proporcionar una solicitud de beneficios es probable que sea veraz (Michael, 2009).

De lo expuesto anteriormente y con el fin de mostrar que en el sistema de franquicia español existe mucha información general y específica dirigida al potencial franquiciado, y por ser éste un aspecto importante en el desarrollo y éxito de una relación de franquicia, en esta investigación se analizará en general aquella información perteneciente a la primera etapa mencionada anteriormente y, en particular, aquellas señales preliminares utilizadas dentro del proceso de selección de una enseña por parte de un potencial franquiciado.

3.1.2. ¿Cómo toman sus decisiones los potenciales franquiciados?

Como ya se ha mencionado existe escasa investigación sobre los franquiciados de una enseña de franquicia, cuando muchas publicaciones señalan el importante papel del franquiciado en el éxito de una red de franquicia (Jambulingham y Nevin, 1999). La literatura muestra que la franquicia ofrece a los franquiciados la ventaja de pertenecer a una gran cadena, al mismo tiempo de poder ser un empresario independiente (Hunt, 1997). La formación y el apoyo recibido, una imagen de marca establecida, la publicidad nacional y un menor riesgo asumido se consideran también ventajas importantes para el franquiciado (Mendelsohn, 2004). Además de lo anterior, varios beneficios de la franquicia también han sido identificados como son unos menores costes de desarrollo y de operación, y una inversión más eficiente (Izraeli, 1972; Weaven y Frazer, 2006).

Paradójicamente, pocos investigadores han tratado de entender empíricamente las motivaciones de los franquiciados, aunque varios de ellos destacaron su importancia, así como los procesos de toma de decisión antes de su participación real en un sistema de franquicia (Peterson y Dant, 1990). Aunque Stanworth y Kaufmann (1996), Bradach y Kaufmann (1998), y Anderson, Clarence y Dukelberg (1992) hicieron hincapié en el área de la experiencia pasada para conocer qué individuos eran más propensos a estar interesados en convertirse en franquiciados, este tema no había sido estudiado en detalle. Será la investigación realizada por Bennett, Frazer y Weaven (2010)

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

en la que la mayoría de gerentes y trabajadores autónomos tiene por lo menos uno de los atributos requeridos para superar el problema de la limitación de recursos: la experiencia directiva. Anderson (1996) había afirmado que los individuos que han tenido un negocio son más buscados por los franquiciadores ya que poseen el conocimiento sobre el procedimiento de realizar alguna tarea.

Es útil e importante entender la secuencia y el orden de precedencia en el cual toman las decisiones los potenciales franquiciados. Académicamente se trata de explicar el proceso de toma de decisión de los decisores y ayudar a modelizar su comportamiento. Empresarialmente se trata de ayudar, en el caso de las franquicias, a mejorar el proceso de selección realizado por los franquiciadores y a comunicarse mejor con los futuros franquiciados. La investigación habida hasta este momento apunta que los potenciales franquiciados deciden en primer lugar el sector empresarial en el que desean entrar (Bradach y Kaufmann, 1988; Kaufman y Stanworth; 1995; Guilloux, Gauzente, Kalika y Dubost, 2004), luego el nombre de marca de la franquicia y, finalmente, la forma jurídica (Guilloux et al. 2004).

En cuanto a la elección del formato de negocio, las razones generales de selección son el suministro de formación, la marca conocida, y una mayor independencia (Guilloux et al. 2004). El retorno sobre la inversión es otro aspecto que los potenciales franquiciados van buscando en una enseña de franquicia (Bennett, Frazer y Weaven, 2010). No obstante, a la luz de otras investigaciones anteriores, se ha de diferenciar entre el apoyo al inicio (Guilloux et al. 2004) y el apoyo en el transcurso de la puesta en marcha. Los potenciales franquiciados tienen que tener seguridad de que tienen apoyo por parte del franquiciador no sólo al inicio de la actividad, sino también durante la puesta en marcha de la franquicia.

El nombre comercial sigue siendo una de las tres principales preocupaciones para los potenciales franquiciados, la cual se complementa con la preocupación sobre los esfuerzos de publicidad que hará el franquiciador con el fin de mantener y desarrollar el activo de marca de la franquicia. Junto a ello habría que apuntar una nueva preocupación de los potenciales franquiciados como es la posibilidad de desarrollo. Se trata de una visión estratégica real para sus negocios que algunos potenciales franquiciados también tienen, lo cual exige

a los franquiciadores tener perspectivas a largo plazo de la red de franquicias como futuras inversiones, decisiones estratégicas de futuro y así sucesivamente.

Conocer cómo los potenciales franquiciados eligen una enseña de franquicia es necesario, pero no suficiente. También es necesario que los franquiciadores comprendan y respondan a sus expectativas, pudiéndoles estos últimos proporcionar un servicio superior (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991). La Teoría del Gap (Zeithalm, Berry y Parasuramen, 1988; Parasuramen, Zeithaml y Berry, 1985) ayuda a mostrar cómo las diferentes expectativas entre los franquiciadores y los potenciales franquiciados pueden afectar a la calidad percibida y la satisfacción de los resultados. Este aspecto es importante en el contexto de la señalización, que se abordará a continuación, ya que la información de una señal emitida por el franquiciador y la decodificación de la misma realizada por el potencial franquiciado puede ser diferente. Por esta razón, el franquiciador debe dar a los solicitantes no lo que ellos piensan que es importante, sino lo que el futuro franquiciado piensa que es esencial (Guilloux, et al 2004). Así estos autores encontraron que los franquiciadores daban más importancia que los franquiciados a la pertenencia a una Federación de Franquicias, subestimando a su vez el atractivo que la multifranquicia tiene para los futuros franquiciados. También los criterios financieros resultaban muy importantes para los potenciales franquiciados, mientras que los franquiciadores subestimaban su influencia en el proceso de toma de decisiones.

3.1.3. Problemas de información en la decisión de franquiciar: Selección adversa del franquiciador

En una relación contractual las asimetrías de información entre el principal y el agente significan que cada parte posee distinta cantidad de información relacionada con la relación. En la franquicia, los franquiciados o agentes pueden tener un mayor conocimiento sobre las condiciones del mercado local (Minkler 1990; Combs y Ketchen, 1999), mientras que el franquiciador o principal puede conocer más acerca de las rutinas de funcionamiento y la demanda del mercado global (Mathewson y Winter, 1985). Existe, por tanto, un desequilibrio en el reparto de la información entre el franquiciador y el franquiciado del que se derivarán comportamientos contrapuestos por ambas partes. Con el fin de

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

regular estos comportamientos, surge el contrato de agencia como unidad central de análisis (Eisenhardt, 1989) y, particularmente, el contrato de franquicia.

Antes de firmar un contrato, las partes del mismo entran en contacto y van adquiriendo información que les permitirá valorar la idoneidad del negocio, disminuyendo el riesgo de futuros comportamientos oportunistas por ambas partes. Cuando las partes de una relación tienen distintas cantidades de información sobre una misma variable relevante, el mercado no funciona como modelo tradicional para contratar de un modo eficiente. En esta situación de asimetría en la información, las partes de una relación, en su búsqueda de alcanzar un mayor beneficio individual, puedan perder oportunidades de intercambio cuando negocian entre ellas, como puede ser repartirse el beneficio total que podría proporcionar dicho intercambio. Asimismo, es el contrato el que facilitará que las partes cumplan con sus obligaciones, tanto anteriores como posteriores al mismo (Arruñada, 2010).

Las relaciones de agencia plantean principalmente dos problemas: la selección adversa y el riesgo moral (Barthélemy, 2011). El primero originado por las asimetrías de la información o la información oculta, mediante el cual el franquiciador tiene dificultad para conocer si un potencial franquiciado tiene las características deseadas y buscadas por aquél (Axelradl y Rudnick, 1987; Spake et al. 1999). El segundo problema es el riesgo moral o la acción oculta y se origina cuando, una vez firmado el contrato, el franquiciado no cumple con el nivel esperado de rendimiento fijado por el franquiciador (Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Eisenhardt, 1989; Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990; Brickley, Dark y Weisbach, 1991), aprovechándose de que dicho cumplimiento no es observable (Shane, 1996, 1998; Kidwell, Nygaard y Silkoset, 2007). La franquicia como contrato intentará aminorar ambos problemas en una relación entre el franquiciador y el franquiciado. Por tanto, la franquicia como formato de negocio no se encuentra aislada de los problemas de asimetrías de la información.

Como ya se ha expuesto en el Capítulo anterior, los franquiciadores han intentado superar los problemas relacionados con las asimetrías de información mediante la aplicación de contratos basados en incentivos (Lafontaine y Slade, 1998). Los problemas de riesgo moral y, sobre todo, de selección adversa no sólo

dependerán de la cantidad de información que dispongan las dos partes de la relación, sino también dependerán de la interpretación que haga el franquiciado de la información del franquiciador, dado que el éxito de la franquicia está en aplicar la información tal y como es transmitida por el franquiciador. En una relación de franquicia, tanto el franquiciador como el franquiciado soportan deficiencias informativas. Por un lado, el franquiciador desconoce el grado de calidad del servicio prestado por el franquiciado. Por otro, el franquiciado no tiene toda la información acerca de cómo desempeña el franquiciador sus funciones.

Según Sánchez, Suárez y Vázquez (2008), la relación de franquicia es una relación de agencia bilateral debido a que ambas partes -franquiciador y franquiciado- son agentes y principales en la relación de franquicia. El franquiciado es agente del franquiciador porque debe llevar el negocio de acuerdo con las normas y reglas impuestas por el franquiciador. El franquiciador actúa como agente del franquiciado porque es responsable de las políticas comerciales y uniformidad de la red a través de la formación, asistencia inicial y continua, tal como se comprometió en el contrato (Sánchez, Suárez y Vázquez, 2008). Al iniciarse la relación franquiciador-franquiciado existen asimetrías de la información dado que el franquiciador desconoce la capacidad de gestión del franquiciado, y para éste, sin embargo, es costoso también conocer la calidad del negocio antes de iniciar la relación. Por tanto, el problema de selección adversa se presenta tanto para el franquiciador y como para el franquiciado, respectivamente, pudiéndose resolver mediante señales (Kirmani y Rao, 2000). Este trabajo de investigación se centrará en el problema de selección adversa del franquiciador que afecta al franquiciado, siendo éste la parte de la relación de franquicia en la que se centra la investigación.

A un emprendedor le resulta muy atractivo adherirse a una franquicia de éxito probado, que le ofrezca una garantía de rentabilizar el dinero invertido y un alto índice de éxito empresarial. Antes de iniciar esta relación, el potencial franquiciado que desea emprender un negocio, necesita conocer la calidad de la enseña. Es decir, para tomar su decisión necesita saber cómo desempeña el franquiciador de cada enseña sus funciones: formación, asistencia inicial y continua, políticas comerciales y de control (Michael 2000; Teegeen 2000;

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

Fernández y Melián, 2005). Conocido el nivel de calidad de cada enseña, el potencial franquiciado elegirá aquella enseña de franquicia que ofrezca el mayor nivel. Ahora bien, el franquiciador tiene información sobre la calidad de su enseña mientras que el franquiciado la desconoce parcial o totalmente. Ambos poseen cantidades distintas de información sobre la misma, originando asimetrías de información (Kirmani y Rao, 2000).

Cuando el potencial franquiciado no tiene información necesaria sobre la calidad de la enseña de franquicia para decidirse a abrir un establecimiento franquiciado y el franquiciador conoce esta situación, el franquiciado puede hacer inferencias sobre la información aportada por el franquiciador y estas inferencias serán tenidas en cuenta por este último en el momento de elegir la información que desea transmitir a sus franquiciados. Surge entonces un tipo particular de problema de información asimétrica denominado selección adversa del franquiciador, el cual se potencia más cuando los franquiciadores tergiversan su calidad en el intento de vender sus propias franquicias (Dant y Kaufmann, 2003), porque el franquiciador es quien pone las condiciones del contrato y el potencial franquiciado se limitará a aceptarlas o rechazarlas. Por tanto, la selección del sistema de franquicia al que se va adherir el potencial franquiciado es el problema que ha de salvar éste para que la relación franquiciador-franquiciado alcance el éxito esperado por ambas partes.

Existe investigación sobre la elección de un sistema de franquicia como la realizada sobre procesos para la selección de franquiciadores por parte de los franquiciados (Guilloux et al. 2004., Bennett, Frazer y Weaven, 2010; Aquino y Rondán, 1999); así como sobre las razones consideradas por el potencial franquiciado para elegir un sistema de negocio como son la marca, un negocio probado en el mercado o la formación (Díaz-Bernardo, Iniesta y Nueno, 1998). También existen diversas investigaciones sobre técnicas de selección de franquiciadores que ayudan al proceso de elección de parte de un potencial franquiciado (Padilla, 2002) o la información recogida por el potencial franquiciado antes de invertir en una franquicia (Morrison, 1996), así como sobre los criterios considerados por los potenciales franquiciados para la elección de un franquiciador (Guilloux et al. 2004). Pero ninguno de ellos trata

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

en profundidad el problema de la selección adversa del franquiciador y, sobre todo, el modo de resolverlo.

Según Sánchez, Suárez y Vázquez (2008), el problema de selección adversa del franquiciador se puede reducir mediante la emisión de tres señales; (1) el número de establecimientos propios que tiene una cadena de franquicia ya que la propiedad de los establecimientos revela la confianza del franquiciador en su propia fórmula de negocio; (2) la afiliación del franquiciador a registros o asociaciones de franquiciadores ya que para ser aceptados en estos registros las franquicias tienen que cumplir ciertos requisitos que revela la calidad de sus formatos de negocio según Real Decreto 201/2010 del 26 de febrero¹²; y (3) los convenios firmados por el franquiciador con entidades financieras, dado que estas entidades estudian y evalúan los formatos de negocios de los franquiciadores antes de conceder la financiación.

Asimismo, es importante señalar que según el mismo Real Decreto, los franquiciadores con carácter voluntario y a efectos de publicidad e información podrán enviar al Registro de Franquiciadores en el que están inscritos, información sobre la posesión de un certificado de calidad acreditativo del cumplimiento de las normas en las que se base, la adhesión a un sistema de solución extrajudicial de conflictos entre franquiciador y franquiciado, la firma de códigos de buenas prácticas en el ámbito de la franquicia, la adhesión al sistema arbitral de consumo u otros sistemas de resolución extrajudicial de conflictos en relación con las quejas que planteen los consumidores y, por último, otros datos que puedan ser considerados de interés público.

¹² El Real Decreto 201/2010 de 26 de febrero exige la siguiente información: a) Datos referentes a los franquiciadores: nombre o razón social del franquiciador, su domicilio, los datos de inscripción en el Registro Mercantil, en su caso, y el número o código de identificación fiscal; b) Denominación de los derechos de propiedad industrial o intelectual objeto del acuerdo de franquicia y acreditación de tener concedida y en vigor la titularidad o los derechos de licencia de uso sobre los mismos, así como su duración y eventuales recursos judiciales interpuestos por el titular o usuario de la marca, si los hubiere; c) Descripción del negocio objeto de la franquicia, con expresión del número de franquiciados con que cuenta la red y el número de establecimientos que la integran, distinguiendo los explotados directamente por el franquiciador de los que operan bajo el régimen de cesión de franquicia, con indicación del municipio y provincia en que se hallan ubicados. Se indicará también la antigüedad con que la empresa lleva ejerciendo la actividad franquiciadora, con especificación de establecimientos propios y franquiciados, así como los franquiciados que han dejado de pertenecer a la red en España en los dos últimos años.

Seguendo a Kirmani y Rao (2000) se puede decir que la calidad inobservable de una enseña de franquicia, conocida por el franquiciador, está fijada en un momento del tiempo –cuando el potencial franquiciado realiza la elección del formato de franquicia que desea- y no se cambia de una transacción a la siguiente. Por tanto, la cuestión que se plantea es ¿cómo resuelve el potencial franquiciado el problema de información asimétrica del franquiciador? Una forma posible de resolverlo podría ser que el potencial franquiciado aprendiera sobre la calidad de las enseñas de franquicia que hay en el mercado. Sin embargo, el potencial franquiciado, al igual que le sucede a un comprador sensible a la calidad de un producto, estará inseguro sobre la verdadera calidad de los formatos de franquicia que existen en el mercado. Esta situación plantea una segunda cuestión: ¿cómo se resuelve la incertidumbre del futuro franquiciado sobre el nivel de calidad de las enseñas de franquicia que operan en el mercado?. Una posible respuesta sería que el franquiciador llevará a cabo acciones o señales que revelaran la información verdadera sobre la calidad de su enseña (Herbig y Milewicz, 1996; Mishra, Heide y Cort, 1998). Estas acciones deberían emitirse en las siguientes condiciones (Kirmani y Rao, 2000): (1) que los franquiciadores de mayor calidad ganen más señalando, que no señalando; y (2) que los franquiciadores de menor calidad ganen menos señalando, que no señalando. Por tanto, la solución para la cuestión planteada anteriormente está en el valor de las recompensas de señalar.

3.2. TEORÍA DE SEÑALES

3.2.1. Contenido de la Teoría de Señales

La naturaleza intuitiva de la Teoría de Señales ayuda en parte a explicar su omnipotencia. Esta Teoría en su esencia pretende adscribir costes a un proceso de adquisición de información que resuelve las asimetrías de información en un amplio rango de fenómenos económicos y sociales, y la franquicia es uno de ellos.

La mayoría de los autores como Kirmani y Rao (2000) distinguen entre empresas de alta calidad y empresas de baja calidad. Aunque todas ellas conocen muy bien su verdadera y propia calidad, sin embargo, los inversores o consumidores la desconocen al menos en parte. Por tanto, la información

asimétrica está presente y, consecuentemente, cada empresa tiene la oportunidad de señalar o no señalar su verdadera calidad a los mencionados inversores o consumidores.

Connelly *et al* (2011) argumentan que las empresas de alta calidad señalarán cuando reciben el pago de una cantidad A y no señalarán cuando reciban el pago de una cantidad B . Por el contrario, las empresas de baja calidad señalarán cuando reciban el pago de una cantidad C y no señalarán cuando reciban el pago de una cantidad D . De acuerdo con este planteamiento, ¿cuándo la señalización resulta ser una estrategia viable para las empresas de alta calidad? De acuerdo con los investigadores anteriormente señalados, cuando la cantidad A sea mayor que la cantidad B para el caso de las empresas de alta calidad y cuando la cantidad D sea mayor que la cantidad C para el caso de las empresas de baja calidad. En otras palabras, una empresa de alta calidad señalará cuando lo que reciba por señalar sea mayor que lo que reciba por no señalar; y cuando lo que reciban las empresas de baja calidad por no-señalar sea mayor que lo que reciban por señalar. En esta situación, las empresas de alta calidad están motivadas a señalar y las de baja calidad no lo están, y los inversores o consumidores distinguirán entre empresas de alta calidad y aquellas otras de baja calidad.

La situación anterior no siempre sucede y, sin embargo, en la realidad lo que está presente es que la cantidad C que reciben las empresas de baja calidad por señalar es mayor que la cantidad D que reciban dichas empresas por no-señalar. Esta circunstancia, manteniendo constante que lo que reciben las empresas de alta calidad por señalar es mayor que lo reciben por no-señalar, imposibilita a los inversores o consumidores para que sean capaces de distinguir entre empresas de alta calidad de aquellas otras de baja calidad (Cadsby, Frank y Maksimovic, 1990). Esta situación ha sido bastante investigada por economistas de finanzas desarrollando modelos donde la deuda y los dividendos como señales de calidad de una empresa influyen en la percepciones de los inversores sobre la calidad de las mismas. Sin embargo, los fenómenos de Marketing relacionados con las decisiones de los consumidores apenas han sido investigados teniendo en cuenta el planteamiento anterior. Es, por tanto, que la mayoría de los conceptos clave y los constructos de la Teoría de Señales

proviene de la literatura económica y de las finanzas (Riley, 2001 y Stiglitz, 2002). En este Capítulo se pretende hacer un intento de justificar señales en el campo de la franquicia aplicando el contenido de la Teoría.

La mayoría de los modelos de señales incluye la calidad (Deeds, Decarolis, Coombs, 1997; Dávila, Foster y Gupta, 2003; Janney y Folta, 2003, 2006), la cual puede ser interpretada dentro de un amplio rango de formas relevantes. Así la noción de calidad comparte algunas características con el término reputación (Kreps y Wilson, 1982) y el término prestigio (Certo, 2003). Sobre estos términos, Connelly et al. (2011) argumentan que han sido construidos de un modo social y derivan de la calidad inobservable del que están señalando. Por ello, consideran que la calidad se refiere a la capacidad inobservable y subyacente que tiene el que señala para satisfacer la necesidad o demanda de un tercero –inversor o consumidor, por ejemplo- que observa la señal. De acuerdo con este argumento, la calidad en el ámbito de la franquicia se entiende como la capacidad que tiene el franquiciador de cada enseña de satisfacer la demanda de abrir un establecimiento generada por un potencial franquiciado a través de la señal que ha emitido el primero. Además de la calidad, el coste de las señales emitidas y la competencia del mercado también afectan a la buena disposición de las empresas y, por tanto, de las enseñas de franquicia para señalar (Michael, 2009) como se comentará más adelante.

De acuerdo con el argumento de Farrel (1986) aplicado a los vendedores, cuando el coste de adquirir información sea alto, no todas las empresas informarán. Estas deberán encontrar un equilibrio entre la probabilidad de vender su producto y el coste de divulgar información sobre el mismo. El nivel de competencia del mercado también afecta a la señalización. Es decir, cuando hay mayor nivel de competencia, la calidad se distribuye de modo continuo, es decir, apenas se percibe la diferencia de calidad entre las empresas del mismo sector y entonces las señales dejan de funcionar como señales porque las empresas no pagan un coste por divulgarlas.

3.2.2. Conceptos clave de la Teoría de Señales

En cualquier contexto donde se necesita información, resultan imprescindibles cuatro elementos como son: el emisor, la señal, el receptor, y el feedback y el entorno. Estos conceptos clave de la señalización son necesarios

delimitarlos en el contexto de la franquicia para poder aplicarlos con precisión al problema objeto de investigación.

Emisor de la señal

La Teoría de Señales considera emisor de una señal a la persona que dispone de información sobre otra persona (Spence, 1973), un producto (Kirmani y Rao, 2000) o una organización (Ross, 1977), no estando disponible la mencionada información para terceros llámense éstos inversores o consumidores. Por tanto, los emisores son los que disponen de información tanto positiva como negativa que terceros encontrarán útil. Esta información podría referirse a los aspectos específicos sobre un producto o servicio, a los primeros resultados de la investigación y desarrollo, así como a los nuevos resultados posteriormente obtenidos de las ventas preliminares suministradas por un vendedor. También podrían formar parte de esta información, todos aquellos aspectos de la organización que están relacionados con pleitos o juicios que están pendientes, o las negociaciones de posibles fusiones. En cualquier caso, se trata de información privada que quienes disponen de ella les sitúa en una situación privilegiada con respecto a la calidad subyacente de algún aspecto del individuo, producto u organización.

En lo que se refiere a este trabajo de investigación, el franquiciador de cada una de las enseñas de franquicia es el que dispone de la información mencionada anteriormente sobre su concepto de negocio en particular y su enseña en general. Esta información le sitúa al franquiciador en una postura privilegiada en cuanto a la capacidad de satisfacer –calidad- la solicitud de apertura de un establecimiento por parte de un potencial franquiciado. Dado que tanto los que emiten como los que reciben las señales tienen intereses que compiten entre sí, aquellos que señalan –si no tienen información positiva que señalar y el beneficio de señalar es mayor que el coste- estarán incentivados a elaborar señales falsas (Johnstone y Grafen, 1993). Esta situación dificultará a los futuros franquiciados a seleccionar las señales ciertas de aquellas que son falsas. La presencia potencial de emisores de señales falsas es inherente en muchos estudios, los cuales enfatizan la importancia de diferenciar los costes de las señales entre los que son emisores de alta calidad, de aquellos otros que son emisores de baja calidad (Ndofor y Levitas, 2004).

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

La idea básica de los modelos teóricos pioneros de señalización (Grossman, 1981 y Milgrom, 1981) es que un comprador racional espera que un vendedor también racional que oculta información, lo haga por ocultar su baja calidad y, como consecuencia, el comprador no comprará. En este sentido, un franquiciador que no exija derechos de entrada es que no ha desarrollado un concepto de negocio. Sin embargo, si el franquiciador no exigiera el royalty puede interpretarse que lo ha incluido en el margen. Los vendedores están obligados a revelar información exclusivamente por la racionalidad del comprador. La falta de voluntad del comprador para comprar cuando existe alguna duda, fuerza a divulgar información a todos los vendedores. Este planteamiento llevado al contexto de la franquicia cabe pensar que los franquiciadores-vendedores revelarán información a sus potenciales franquiciados-compradores que desean abrir un establecimiento.

Sin embargo, si las enseñas del mercado tienen una calidad variable y no pueden informar sobre ella de modo creíble y sin costes, y los franquiciados conocen la distribución de la calidad de las franquicias y son escépticos, entonces éstos inferirán que una enseña que no proporcione información sobre su concepto de negocio será una enseña de calidad media. Por tanto, una enseña con una calidad del concepto de negocio por encima de la media decidirá informar a sus potenciales franquiciados. Dado que los franquiciados-compradores forman sus expectativas de calidad entre los vendedores-franquiciadores que no informan, aquéllos elegirán al franquiciador de alta calidad destacando la baja calidad media de los franquiciadores restantes que no divulgan su información a los potenciales franquiciados. Consecuentemente, el franquiciador que tiene la calidad más alta considera oportuno informar y así sucesivamente. Es en este razonamiento donde se fundamentan los modelos teóricos de la señalización (Grossman, 1981; Milgrom, 1981) dando lugar a un efecto de desintegración o separación por el cual las enseñas de franquicia señalarán en el equilibrio. Estos modelos están siendo modificados ya que también se ven afectados por el coste de divulgar la información y la competencia del mercado (Michael, 2009) como se mencionó anteriormente. Así, mientras la calidad de lo que se ofrece no afecta a la voluntad de señalar por parte del franquiciador, el coste de señalar sí afecta, luego puede entenderse que alguna enseña aun teniendo calidad no señalice. Esto pudiera suceder cuando el

franquiciador desconoce la rentabilidad de lo que ofrece en relación con los demás.

Los investigadores en Management han empleado algunos criterios para diferenciar entre emisores de alta calidad de aquellos otros de baja calidad: la honestidad (Arthurs et al, 2008) y la fiabilidad (Bunsenitz, Fiet y Moesel, 2005). Se habla de honestidad (Durcikova y Gray, 2009) cuando el que emite la señal tiene una calidad subyacente asociada con el producto o servicio. También se han empleado para describir este término, el concepto de autenticidad o recelo de diferentes señales (Cohen y Dean, 2005) y la veracidad (Bunsenitz, Fiet y Moesel, 2005). En definitiva, ambos conceptos se refieren a la integridad del que emite la señal. La honestidad del que emite la señal lleva consigo la utilidad de la misma para el que la recibe ya que éste encontrará una correspondencia entre el contenido de la señal y la calidad subyacente del que señala, la cual –la correspondencia- depende de los que intentan engañar.

La fiabilidad es el otro criterio mencionado para diferenciar entre emisores de alta calidad de aquellos otros de baja calidad. Se entiende por fiabilidad en un contexto de señales, la combinación de la honestidad y la utilidad de la señal. Es decir, una señal es fiable cuando el que emite la señal no intenta engañar –calidad de intenciones- y cuando el contenido de la señal se corresponde con la calidad subyacente del que señala (Sunders y Boivie, 2004). Algunos investigadores como Dávila, Foster y Gupta (2003) han empleado el término credibilidad para referirse a la fiabilidad de la señal.

La señal

La señal es otro concepto clave de la Teoría de Señales. Los que poseen la información, positiva o negativa, serán los que decidan comunicarla o no comunicarla a terceros. La Teoría de Señales defiende primeramente que la información positiva se comunicará deliberadamente, haciendo un esfuerzo por transmitir los atributos positivos de un individuo, producto u organización. Partiendo de este supuesto la información privada que se ha hecho pública de cada una de las enseñas, al comunicarla deliberadamente en las Guías de Franquicia intenta transmitir información positiva de las mencionadas enseñas. Por tanto, esta Teoría parte del hecho de que las acciones que realizan aquellos que disponen de información, comunican intencionalmente su calidad

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

imperceptible y positiva, pudiendo inundar a los que reciben esta información – denominados terceros- de acciones, las cuales no todas serán útiles como señales.

Hay dos características clave que ayudan a reconocer que una señal es eficaz: la observabilidad y el coste de la señal (Connelly et al. 2011). La primera característica hace referencia al alcance de la señal. Si las acciones que llevan a cabo aquellos que poseen la información no son fácilmente observadas por terceros, es difícil emplear estas acciones como señales para comunicar información a estos últimos como receptores. Por tanto, la observabilidad es una característica de la señal necesaria pero no suficiente; hay que tener en cuenta el coste de la misma. La noción de coste en un contexto de señales se refiere al hecho de que algunas de las empresas que señalan están en una mejor posición que otras para absorber los costes derivados de la señalización. Por ejemplo, el coste que lleva asociado la obtención de una acreditación de calidad es alto porque el proceso de acreditación hasta que se obtiene consume mucho tiempo y dinero, y este coste dificulta señalar falsamente. Ahora bien, una acreditación de calidad cuesta menos a una empresa de alta calidad que a una empresa de baja calidad porque ésta última está obligada a hacer más cambios para que le concedan la acreditación. Si el que señala no tiene una calidad asociada con la señal pero cree que los beneficios que le va a reportar el señalar serán mayores que los costes de elaborar la señal, el que señala estará motivado para intentar señalar negativamente. Si esta situación sucediera, las señales engañosas proliferarían hasta que los que reciban las señales aprendan a ignorarlas. Entonces, para mantener la efectividad de las señales, sus costes deberían estar estructurados de tal manera que las señales falsas no fueran pagadas.

Existe una variedad de señales de calidad identificadas por los investigadores en Management y muy pocas corresponden al campo del Marketing. De todas ellas destacan las que combina la Teoría de Señales con la Teoría Institucional y que buscan las empresas para alcanzar legitimidad con el fin de sobrevivir (Certo, 2003). Algunas señales de la calidad inobservable de las empresas que les ayuda a ganar legitimidad son: un prestigioso cuadro de directivos (Certo, Daily y Dalton, 2001) que en la franquicia se correspondería con los franquiciadores, o la reputación positiva alcanzada con el tiempo (Deephouse, 2000; Coff, 2002). Otra señal muy común en la literatura del

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

Management y que puede ser empleada en un contexto de las franquicias como se justificará más adelante hace referencia a la propiedad de la empresa. Dado que los propietarios de las empresas son los que disponen de información sobre las mismas, de la cual pueden beneficiarse unos terceros, se puede señalar la calidad de aquellas a través de la propiedad, lo cual es costoso para el que emite la señal (Filatotchev y Bishop, 2002; Sanders y Boivie, 2004). Finalmente, otras señales pueden ser la estabilidad directiva, la propiedad intelectual o la solicitud de ingresos de una enseña (Michael, 2009). Esta última señal suele emplearse en Estados Unidos como ya se comentó ampliamente al principio de este Capítulo.

Algunas de estas señales de calidad pueden resultar fácilmente detectadas por quien las recibe y otras, sin embargo, son más difíciles de detectar. Es por ello que se distinguen entre señales fuertes y débiles (Gulati y Higgins, 2003). La fortaleza de una señal se describe con respecto a lo importante o destacado que sea la señal para el que señala (Rammaswami et al. 2010). Esta forma de entender la fortaleza de una enseña se correspondería con el ajuste entre el contenido de la señal y la calidad inobservable de la empresa. Estos últimos autores también hacen referencia a la visibilidad de la señal refiriéndose a la observabilidad. Para referirse a la observabilidad de una señal se han empleado distintos términos como claridad (Warner, Fairbank, y Steensma, 2006), intensidad (Gao et al. 2008) y calidad (Kao y Wu, 1994), siempre en ausencia de un entorno en el que se emite la señal y ausencia de distorsión en el que la recibe.

Finalmente, conviene dedicar un espacio a un escenario importante que sucede cuando los que señalan envían señales que no están particularmente bien correlacionadas con la calidad inobservable del que señala (Busenitz et al. 2005; Zhang y Wiersema, 2009). Existe una pobre señalización cuando se da una discrepancia entre la señal y el que señala. Es necesario, por tanto, que haya un ajuste entre la información pública –contenido de la señal- y la información privada de la empresa –calidad inobservable del que señala-. La efectividad de la señales se podría mejorar enviando señales más observables o incrementando el número de ellas (Janney y Folta, 2003). No hay que olvidar que una señal es en esencia una foto instantánea de la calidad inobservable del que señala en un punto determinado del tiempo (Dávila, Foster y Gupta, 2003). Sin embargo, las

empresas operan en entornos dinámicos, y la información que está disponible tanto para el que señala como para el que recibe, está constantemente cambiando. Si los que señalan desean estar diferenciados, ellos señalarán repetitivamente para continuar reduciendo las asimetrías de información (Janney y Folta, 2003, 2006; Park y Mezas, 2005). Señalar repetidamente puede aumentar la efectividad del proceso de señalización, sobre todo, si se emplean diferentes señales para comunicar el mismo mensaje (Balboa y Martí, 2007). Ahora bien, estas múltiples señales de una misma fuente deben estar de acuerdo o estar bien ajustadas, es decir, deben ser consistentes (Gao et al. 2008). Si entran en conflicto, confunden al que recibe la señal, haciendo que la comunicación sea menos efectiva. Por el contrario, si son consistentes, pueden ayudar a mitigar este problema (Chung y Kalnins, 2001; Fisher y Reuber, 2007).

El receptor de la señal

El receptor de la señal sería el tercer elemento de la secuencia temporal en la Teoría de Señales. De acuerdo con esta Teoría, los receptores son aquellos que se vienen denominando terceros, es decir, una persona o grupo de personas que tienen ausencia de información sobre otra persona, organización o un producto en particular y a los que les gustaría recibir esta información. Más concretamente, el receptor de una señal puede ser un inversor o un potencial inversor, bien público, bien privado como en el caso de las franquicias (Michael, 2009), pero también pueden ser receptores de señales los consumidores, competidores y empleados de una empresa (Basdeo et al. 2006; Carter, 2006).

No obstante, tanto aquellos que señalan como aquellos que reciben las señales tienen parcialmente conflictos de intereses de tal modo que un engaño exitoso por parte del que señala le puede beneficiar, pero a expensas del que recibe la señal. Para que una señal tuviera efecto, el que señala debería verse beneficiado por alguna acción realizada por el que recibe la señal. Es decir, señalar debe tener un efecto estratégico cuando el que señala selecciona la señal a favor de otras alternativas. Así, en el caso de marketing, la acción de un consumidor en cuanto se le considera receptor de una señal (Basuroy, Desai y Talukdor, 2006; Rao, Qu y Ruekert, 1999) puede comprar o no comprar un producto. En otros casos la acción pudiera ser invertir, comprar o alquilar; y en

el caso de la franquicia, la acción se concreta en abrir un nuevo establecimiento franquiciado.

Un punto clave en la señalización es que los denominados terceros o receptores obtengan un beneficio directo o compartido con el que señala, y derivado de las decisiones tomadas que se han basado en la información que le transmitía la señal. Por tanto, los franquiciados debieran ganar de la inversión realizadas en un punto de venta abierto por ellos y que está asociado a determinadas señales de calidad. La eficacia de la señalización también está determinada por las características del que recibe la señal (Connelly et al. 2011). Es decir, el éxito de las empresas derivado de sus esfuerzos por señalar depende en gran parte de si los que reciben las señales están explorando con vigilancia el entorno o buscando señales de esa información que necesitan. Supervisar el entorno puede ser particularmente importante para señales débiles, las cuales son difíciles de observar a no ser que el que recibe la señal esté buscándolas (Ilmola y Kuusi, 2006). Una vez que los receptores de una señal han recibido la misma, y la han empleado para hacer una elección informada y con éxito, es más probable que atiendan a señales similares en el futuro (Cohen y Dean, 2005).

La interpretación de la señal es otro aspecto que caracteriza al que recibe las señales (Srivastan, 2001; Perkins y Hendry, 2005). En este proceso de traducir la señal a un significado percibido, los receptores interpretan la misma señal de un modo diferente. Así, los que reciben las señales pueden decodificar el contenido de éstas con nociones preconcebidas sobre la importancia de las mismas o distorsionarlas cognitivamente tanto, que los significados divergen del intento original del que señala (Branzei et al. 2004; Ehrhart y Zieger, 2005).

El feedback y el entorno

Con el fin de alcanzar una señalización más eficiente, los que reciben las señales pueden enviar un feedback en forma de contraseñal. Esta afirmación se fundamenta en que la información asimétrica trabaja en dos direcciones: (1) los que reciben las señales desean información sobre los que las emiten, pero (2) los que emiten las señales también desean información sobre los que la reciben. De este modo, los que emiten las señales pueden conocer qué señales son más fiables, a qué señales están prestando más atención los que las reciben y cómo

están interpretando los que reciben las señales, así como las contraseñas del receptor. De este modo, los emisores de señales que prestan atención a toda la información anterior pueden adoptar señales futuras para mejorar la confianza en el que las recibe (Gulati y Higging, 2003). Del mismo modo, la atención del receptor de la señal a la contraseña puede mejorar el proceso de señalar, la atención del que emite las señales hacia las contraseñas, haciendo más eficiente la señalización particularmente en un contexto de negociación interactiva.

Con respecto al entorno de la señalización dentro o fuera de la empresa, éste puede afectar a que la señalización reduzca la información asimétrica (Rynes, Bretz y Gerhart, 1991; Lester et al. 2006). La distorsión del entorno sucede cuando el medio por el que se propaga las señales reduce la observabilidad de las mismas. En unas ocasiones la distorsión puede proceder del medio empleado para emitir la señal el cual presenta la información que está contenida en él con distorsiones, como es el caso de las señales enviadas por un medio de comunicación sobre una enseña de franquicia frente a las señales contenidas en las Guías de Franquicias. En otras ocasiones, pueden ser referentes externos tales como personas que reciben las señales y pueden cambiar la relación entre el que emite la señal y el que la recibe. Cuando una señal es interpretada por un receptor de un modo particular, aquél otro receptor que no está seguro sobre cómo interpretarla puede acudir a imitar al primero para tomar sus decisiones (Sliwka, 2007). Esta situación puede dar lugar a un efecto “carro” donde las señales pueden ser interpretadas de una determinada manera pudiendo ser o no ser exactas (McNamara, Haleblan y Dykos, 2008). Por tanto, cuanto más honestos sean los que emiten las señales, mayor confianza se tiene en la señal y, consecuentemente, decrecen el número de señales falsas.

3.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE SEÑALES AL CONTEXTO DE LA FRANQUICIA

La franquicia continúa siendo un excelente lugar para analizar la señalización (Michael, 2009). El éxito o fracaso de una marca de franquicia depende principalmente de la relación del franquiciador con sus franquiciados. La elección acertada de los potenciales franquiciados por parte del franquiciador es esencial para el buen funcionamiento de una enseña de franquicia. Entre los

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

distintos potenciales franquiciados interesados en una enseña de franquicia, el franquiciador realizará un *screening*¹³ o criba, eligiendo aquel o aquellos que considere los más adecuados al perfil que está buscando. No obstante, para que un franquiciador de una enseña pueda elegir franquiciados para su enseña, éstos han de mostrar interés por ella –feedback-. Con el fin de suscitar interés por su franquicia, el franquiciador puede emitir señales de información que reclamen la atención de los potenciales franquiciados.

Dado que la emisión de señales por parte de un franquiciador es una etapa previa a la elección de un potencial franquiciado por parte de un franquiciador para que éste posteriormente pueda realizar la selección o criba de sus franquiciados, en este apartado se realizará un estudio teórico de las posibles señales que emite el franquiciador, entendiendo que éste es el que conoce la calidad de su enseña. Apoyándonos en Connelly et al. (2011) en cuyo trabajo titulado “Signaling Theory: A review and Assessment” sugieren un examen más a fondo sobre el ajuste de las señales, es decir, la unión entre el contenido de la señal y lo que intenta señalar el que señala –la calidad subyacente-, se pretende justificar teóricamente algunos paquetes de información de la franquicia como señales. Las señales deben ser una medida clara y fiable de la calidad que subyace en una enseña, lo cual es lo que intenta comunicar el que señala, el franquiciador, a través de la señal. Este objetivo es importante para todos aquellos individuos que tengan que decidir elegir una enseña de franquicia en función de su calidad y no sepan distinguirla de otras que también operan en el mercado porque suponen que en éste conviven enseñas de distinta calidad. Del mismo modo que no es cierto que en el mercado haya claramente dos grupos de empresas bien definidos, aquellas que son de alta calidad y aquellas otras de baja calidad (Kirmani y Rao, 2000), tampoco en las enseñas de franquicia existen marcadamente enseñas de alta calidad y enseñas de baja calidad porque las empresas están en un continuum y no en una dicotomía (Connelly et al. 2011).

¹³ En economía, *screening* se refiere a la estrategia para combatir la selección adversa, una de las potenciales complicaciones en la toma de decisiones de casos de información asimétrica. El concepto de *screening* fue desarrollado por Michael Spence (1973) y debe ser distinguido de las señales que implica que el agente informado se mueve primero.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, la calidad se puede dar a conocer a través de señales, entonces los franquiciados, antes de decirse por una u otra marca de franquicia, habrán tenido en cuenta estas señales. Por tanto, el número de franquiciados que cada año va teniendo una enseña, es decir, cada nuevo establecimiento franquiciado abierto de una enseña ha sido una elección por parte de un potencial franquiciado atendiendo a la calidad de esa enseña. Este número de establecimientos franquiciados abierto puede entenderse entonces como el pago a las señales emitidas. Entonces los franquiciados sabrán distinguir enseñas de alta calidad de aquellas otras de menor calidad cuando el número de franquiciados de las primeras que han señalado fuera mayor que el número de enseñas de alta calidad que no han señalado y, además, el número de franquiciados que eligieran enseñas de baja calidad que no han señalado fueran mayor que el de las enseñas de franquicia que señalaron. La confusión del franquiciado puede venir cuando, ante la existencia de ambos tipos de enseñas de franquicia, existen enseñas de baja calidad que son elegidas por los potenciales franquiciados cuando dichas enseñas emiten señales y, además, el número de potenciales franquiciados será mayor que el que pudieran tener la enseñas de franquicia de menor calidad.

3.3.1. El franquiciador: El emisor de señales de información privada y pública

De acuerdo con el concepto de calidad ya mencionado anteriormente, la calidad de una enseña de franquicia es la capacidad inobservable y subyacente que tiene el franquiciador –conocedor y poseedor del concepto de negocio probado- para satisfacer la necesidad o demanda de un potencial franquiciado –necesidad o demanda de abrir un negocio- observando una señal que señala la mencionada calidad. En la franquicia, el franquiciador vende a los franquiciados el derecho a vender productos o servicios bajo la marca del franquiciador empleando un proceso de producción desarrollado por el franquiciador (Rubin, 1978). El franquiciador debe convencer a los potenciales franquiciados que sus expectativas sobre el valor potencial creado por su nuevo establecimiento franquiciado son correctas y que sus recursos, si los aportan, serán compensados adecuadamente (Ireland, Hitt, y Sirmon, 2003). Para lograr que el potencial franquiciado se decante por una enseña concreta, el franquiciador debe facilitar

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

información en forma de señales. En general, un agente económico que posee información, con la que podría facilitar una transacción, debe decidir si revela dicha información y cómo la revela, mientras que la otra parte de la transacción debe decidir cuánta credibilidad debe dar a dicha información. Por tanto, las señales que se analizarán en esta Tesis serán aquellas que revelan información sobre la calidad de una franquicia en particular, y, sin embargo, no revelan información sobre la intención del franquiciador.

El que señala o franquiciador en este caso es quien posee la información que necesitan aquellos potenciales franquiciados que pudieran estar interesados en una marca de franquicia. Esta información puede ser pública y hace referencia a toda aquella que está disponible para cualquier individuo al estar publicada en sus Webs, en las Guías de Franquicias como es la información referente a la cuantía de los derechos de entrada, los royalties, la inversión inicial exigida, por ejemplo. Sin embargo, un franquiciador también posee información privada¹⁴ sobre su franquicia la cual no está disponible públicamente para aquellos que la necesitan como son los futuros franquiciados. Es decir, un franquiciador tiene información privada positiva y negativa útil para un potencial franquiciado de su enseña sobre aspectos específicos de la franquicia como pueden ser el número de puntos de ventas cerrados por año y sus causas; el número de puntos de ventas abiertos por año, las ventas por punto de venta; los pleitos y juicios; la composición de su equipo directivo; la incorporación de algún experto dentro de la empresa, las certificaciones de calidad de la empresa o de sus productos o servicios.

Aunque la información que necesita un potencial franquiciado está en posesión del franquiciador, también se puede buscar entre los franquiciados actuales o aquellos que abandonaron la marca, los cuales pueden estar actuando como emisores de señales. La información que posea un franquiciado actual sobre su relación con el franquiciador de una enseña es una información privada que ayudaría a un futuro franquiciado de esa enseña a tomar su decisión de elegir una u otra enseña. La información que posee un franquiciado

¹⁴ En la exposición realizada sobre la Teoría de Señales se distinguió entre información pública, entendida como la información de la empresa, e información privada, referida a la intenciones del que emite la señal. Como ya se ha mencionado, en este trabajo no abordaremos la calidad de intenciones.

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

que abandonó el negocio también será una información no disponible para los futuros franquiciados de esa enseña que resultaría ser muy valiosa para ellos, sobre todo, si está referida a la relación con su franquiciador.

Dicho lo anterior, cabe preguntarse ¿cuándo el franquiciador decide señalar o revelar la información de su enseña de franquicia al mercado de los potenciales franquiciados? Esta decisión de los franquiciadores viene condicionada por (1) el coste de divulgar información o elaborar la señal por parte de los franquiciadores, (2) la calidad de la enseña y (3) la competencia existente en el mercado de enseñas. Cuando el coste de elaborar la señal para los franquiciados es alto, no todos los franquiciadores informarán (Farrell, 1986). Los franquiciadores deberán lograr un equilibrio entre el aumento en la probabilidad de abrir un establecimiento franquiciado y el coste de divulgar la información para ello. Si los costes de información de los franquiciadores varían, entonces no todas las enseñas de franquicia optan por informar, y sólo aquellas con menores costes de información lo harán (Michael, 2009). La calidad de la enseña también afecta a la elección de si el franquiciador debe informar al potencial franquiciado. El franquiciador que tiene una enseña de mayor calidad encuentra interés en informar al potencial franquiciado sobre su calidad.

Por último, el nivel de competencia también afecta a la decisión de revelar o no revelar información por parte de un franquiciador (Michael, 2009). Las enseñas de franquicia compiten por los franquiciados como sustitutos relativamente cercanos. Esta competencia es mayor dentro de cada sector si asumimos que el franquiciado elige primero el sector y luego selecciona la enseña (Stanworth y Kaufman, 1996; Kaufman, 1999; Guilloux et al 2004). El proceso descrito anteriormente conduce a que la fuerte competencia entre los franquiciadores y el escepticismo extremo de los potenciales franquiciados obligue a los primeros a divulgar la información. No obstante, Cheong y Kim, (2004) argumentan que, en presencia de costes de adquirir información para el franquiciador, la competencia hará que la divulgación de información sea menos probable. Sin embargo, cuanto más franquiciadores entran en el mercado, la calidad de sus enseñas se distribuye de forma continua. La diferencia de calidad entre la enseña de mayor calidad y la enseña más próxima se hace muy pequeña a medida que hay más franquiciadores que compiten en el mercado.

Esta diferencia tan pequeña reduce el beneficio que podría obtenerse para distinguir la enseña de un franquiciador de aquellas otras de próxima calidad más alta. Como resultado, a medida que más franquiciadores entran en el mercado, éstos encuentran menos gratificante pagar el coste de revelar información.

3.3.2. Señales emitidas por el franquiciador

Como se expuso anteriormente, en este trabajo de investigación se analizará la información sobre la calidad de una enseña y particularmente, la información pública. La información que busca un potencial franquiciado hace referencia a las características de las enseñas de franquicia que informan sobre la calidad de la misma en una primera etapa. Para ello buscará señales o acciones observables que transmiten información positiva o negativa, las cuales no todas le serán útiles (Connelly et al. 2011). Teniendo en cuenta que el franquiciador de una enseña es el que posee parte de la información que necesita el potencial franquiciado para elegir una u otra marca de franquicia, las acciones observables –posibles señales- que emite son: la política de precios -derechos de entrada, royalties e inversión inicial- el nombre de la marca, el tamaño de la franquicia, la acreditación de calidad, la estrategia de propiedad de la franquicia, el rendimiento de la franquicia entre otras señales de información.

Política de precios

En el contexto de un potencial franquiciado que está decidiendo qué enseña es la que le aportará mayor nivel de calidad, el precio por los derechos que el franquiciador concede a sus potenciales franquiciados para convertirse en un miembro de la enseña de franquicia, está separado en dos componentes: los derechos de entrada y el royalty (Dant y Berger, 1996; Kaufmann y Dant, 2001; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). Ambos componentes que se engloban en la denominada política de precios, tienen la característica de la observabilidad porque señalizan el coste que les supondrá a los futuros franquiciados que elijan una u otra marca de franquicia. Por tanto, la cuantía de cada uno de estos componentes del precio se percibirá como el coste o inversión financiera que tendrán que realizar los potenciales franquiciados (Michael 2009). No obstante, el contenido de esta señal –la cuantía de los derechos de

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

entrada- se ha de ajustar con la calidad subyacente de la enseña que señala. Es decir, de acuerdo con el concepto de calidad expuesto anteriormente, un franquiciado decide entrar en una relación de franquicia porque busca y demanda explotar el valor de una marca de franquicia y el franquiciador tiene la capacidad de satisfacer esa demanda de los potenciales franquiciados. Sin embargo, aunque son observables las señales anteriores, no todos los componentes requieren el mismo coste.

Cada uno de los componentes del precio de la franquicia, entendidos como señales, tiene un coste distinto. En cuanto a los derechos de entrada, el franquiciador ha invertido tiempo y dinero en desarrollar y transmitir el know-how, crear el fondo de comercio y dotar de valor a la marca. Este coste será menor para las enseñas de mayor calidad que para aquellas otras de menor calidad. La cuantía de los derechos de entrada se considera una señal en tanto que es observable y tiene un coste. Es fácilmente observable porque está disponible para cualquier potencial franquiciado conocer el concepto de negocio, el fondo de comercio, y el asesoramiento y apoyo inicial que presta para, posteriormente, comparar si se corresponde con la cuantía que exigen en los derechos de entrada. Además, la cuantía de los derechos de entrada como señal tiene el coste de la inversión realizada por el franquiciador en el desarrollo del concepto de negocio y su transmisión a los franquiciados, además del coste generado por el soporte inicial ofrecido a los mismos.

En el caso de los royalties, el coste de esta señal está en la inversión de tiempo y dinero que el franquiciador ha realizado en desarrollar unos servicios que se compromete a dar a sus potenciales franquiciados. Esta señal, los royalties, es observable por su alcance ya que el potencial franquiciado además de pedir conocer estos servicios al franquiciador, también puede comprobarlo entre los franquiciados que tiene el mencionado franquiciador. Las enseñas de mayor calidad ofrecerán mayor número de servicios que las de menor calidad y éstas deberían tener mayor dificultad para falsificar esta señal. Finalmente, la inversión inicial como señal no tiene coste pues se trata de un cálculo que el franquiciador hace para orientar al potencial franquiciado en su decisión sobre lo que supondría la apertura. No obstante, los tres elementos de la política de precios son señales útiles si su contenido –información pública- se ajusta con la

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

calidad subyacente del franquiciador –información privada-. También pueden ser consideradas señales fuertes siempre y cuando el contenido descrito se ajuste con la cuantía de la señal porque en estos casos denotaría que dichas señales son importantes para quien las emite.

El contenido de la cuantía de los derechos de entrada reúne conceptos como el derecho a usar el nombre y marca del franquiciador, la compra del know-how, la experiencia y el fondo de comercio del franquiciador en la zona concedida; y otros gastos como el asesoramiento en la búsqueda y adquisición del local; preparación conjunta de la publicidad de lanzamiento y la estrategia de promoción; la formación y capacitación del franquiciado y de su personal, la supervisión inicial en el propio local del franquiciado por el personal del franquiciador, etc. Se trata de servicios iniciales que están disponibles para los potenciales franquiciados antes de empezar a operar en el mercado (Sen, 1993, aminorándoles el riesgo. Como contraprestación, los potenciales franquiciados realizan un pago inicial y único para compensar al franquiciador por todos los conceptos anteriormente detallados (Lafontaine, 1992; Wu, 1999; Windsperger, 2002).

El contenido de la cuantía de los royalties recoge los siguientes conceptos: el empleo continuo de la marca y los servicios prestados por el franquiciador de un modo asiduo como formación permanente, investigación y desarrollo, publicidad y apoyo a la comercialización, investigación de mercados, asistencia en la gestión y la provisión de suministros (Watson y Johnson, 2010). La cuantía de los royalties será una señal útil si se corresponde con el contenido de los conceptos que lo justifica –la calidad subyacente y el valor de la marca de la enseña y los servicios prestados por el franquiciador-. La formación y el apoyo ofrecido por el franquiciador es un mecanismo importante para promover la uniformidad y el control dentro del sistema (Monroy y Alzoa, 2005) y al igual que el resto de los servicios prestados por el franquiciador hacia el franquiciado. Todos ellos se debieran contemplar en el contrato de franquicia firmado al iniciar la relación.

Aunque el contenido de la inversión inicial estrictamente no suele formar parte del precio de la franquicia, se puede decir que también actúa como una señal que influye en la decisión de los franquiciados. La cuantía de la inversión

recoge los siguientes conceptos: el inmovilizado material –obras de acondicionamiento, instalaciones y el mobiliario-; el inmovilizado inmaterial – fianzas-; los gastos amortizables –gastos necesarios para la constitución de la sociedad y la puesta en marcha del negocio, la publicidad de lanzamiento, entre otros-; así como el circulante -stocks o efectivo-.

El nombre de la marca

La marca también tiene la característica de la observabilidad en cuanto que es un atributo de la enseña cuya notoriedad –manifestación de la claridad e intensidad de la señal- hace que la señal sea percibida por los potenciales franquiciados. La marca podría ser considerada como una señal de la calidad inobservable de una enseña que un potencial franquiciado podría valorar para su elección puesto que contribuye a reducir los costes de búsqueda de información sobre las enseñas (Rubin, 1978). Además del alcance u observabilidad que tienen las marcas de franquicia, el cual será distinto dependiendo de la calidad de cada enseña, el nombre de marca como señal tiene un coste alto porque el valor de cada marca de franquicia se obtiene invirtiendo tiempo y dinero, dificultando señalar falsamente a quienes no disponen de una marca con valor. Ahora bien, hacer una marca con valor cuesta menos a una enseña de alta calidad que a otra de baja calidad porque ésta última está obligada a hacer más cambios para alcanzarlo.

Un modo de adquirir credibilidad por parte de una enseña de franquicia está en asumir que el valor real de la marca comercial es cada vez más conocido por los potenciales franquiciados –tienen mayor alcance u observabilidad- cuando la enseña de franquicia tiene una historia de resultados demostrados (Dant y Kaufmann, 2003) y la revela a los potenciales franquiciados con el fin de reclutarles (Bürkle y Posselt, 2008).

El tamaño de la franquicia

El tamaño o número de establecimientos totales de una enseña también puede ser considerado una señal (Alon, Boulanger y Misati, 2010) que justifica el valor que un franquiciador aporta a los franquiciados al estar estrechamente ligado con el reconocimiento de la marca y la consistencia de los productos o servicios (Bacus, Bacus y Human, 1993). Cuando los consumidores tienen

información sobre los precios y la calidad del producto vendido a través de los puntos de venta, la marca nacional sirve como señal para reducir el coste de búsqueda de mercados minoristas no familiares (Rubin, 1978). La familiaridad y valor de la franquicia probablemente aumenten con una mayor representación en el mercado concretamente a través del número de puntos de venta en cada ciudad y cuando el franquiciador expande sus operaciones por otros países o ciudades (Bacus, Bacus y Human, 1993). Si una franquicia tiene una amplia representación geográfica y ha sido capaz de mantenerla durante varios años, el tamaño se convierte en un indicador fuerte de su capacidad para desarrollar, comercializar y apoyar un concepto de negocio sostenible (Bond, 1989).

La acreditación de la calidad

Los problemas causados por la falta de información y asimetrías informativas pueden conducir a que surja un tipo particular de organización que certifique la calidad de una empresa al disponer de la información necesaria para ello (Lizzeri, 1999). Esta organización suministra un importante servicio al buscar información de los agentes informados privadamente y revelar parte de ella a los agentes no informados. En el campo de la franquicia y en España, la acreditación del comportamiento y éxito probado de las enseñas se realiza mediante la Asociación Española de Franquiciadores (Bordonaba, Lucia y Polo, 2006; Sánchez, Suárez y Vázquez, 2008).

La afiliación de los franquiciadores a este tipo de organización es un acto voluntario y una garantía para los potenciales franquiciados que implica cumplir una serie de requisitos que manifiesten la calidad de sus formatos de negocio. Algunos de estos requisitos son: (1) tener en el momento de afiliarse al menos cuatro unidades de negocio y, al menos dos de ellas han de ser franquiciadas; y (2) haber iniciado su expansión en franquicia como mínimo hace dos años para que sean consideradas franquicias consolidadas.

La acreditación externa de una enseña de franquicia tiene las dos características principales para ser considerada una señal eficaz. Es fácilmente observable porque puede ser percibida por agentes externos al sistema de franquicia. Aquellas enseñas que tenga esta acreditación tendrán un mayor alcance, es decir, serán más observables. Asimismo, esta señal tiene un alto coste que debe asumir el franquiciador para cumplir los requisitos exigidos y obtener

una acreditación de calidad (Connelly et al. 2011). Como ya se ha venido mencionando este coste será menor para las enseñas de alta calidad que para las enseñas de baja calidad. En definitiva, la acreditación de la calidad es considerada una señal porque los franquiciadores de alta calidad son los más propensos en revelarla, buscando el reconocimiento de los potenciales franquiciados. Es decir, la enseñas que pertenecen a un Registro de franquiciadores no se verá obligado a emitir señales falsas relacionadas con la calidad dado el carácter voluntario que tiene el formar parte del mencionado Registro. Sin embargo, sí debieran enviar esta señal a sus potenciales franquiciados porque, por una parte, desincentivarían a las enseñas de menor calidad ya que no pueden enviar estas señales y, por otra parte, su coste será compensado con los beneficios que obtendrán, si la señal es cierta y bien ajustada.

La estrategia de propiedad de la enseña

El número de establecimientos propios es una señal también observable en la medida que es buscada y percibida por el potencial franquiciado ya que señala que el concepto o la idea que se franquicia está contrastada y probada (Sánchez, Suárez y Vázquez, 2008). Se puede aplicar la norma teórica nacida en Francia y denominada regla de Tres-Dos- que consiste en abrir tres unidades piloto en poblaciones de diferente tamaño durante dos años, antes de implantar la franquicia definitivamente. Todas aquellas enseñas de franquicia que hayan invertido en abrir tres unidades piloto durante dos años, y hayan obtenido beneficios están emitiendo una señal fiable sobre la calidad subyacente de sus franquicias. Esta señal se entiende que es fiable porque el coste monetario para obtenerla –inversión en los puntos propios abiertos- será percibido por los potenciales franquiciados, los cuales podrán discriminar entre aquellas enseñas de mayor calidad y aquellas otras de menor calidad. Este coste o inversión puede hacer entender al potencial franquiciado que el franquiciador que no tiene establecimientos propios está deseando la financiación del franquiciado para extender su red. Por tanto, la estructura de propiedad de una enseña señala la calidad de la empresa y representa un coste para el franquiciador (Filatotchev y Bishop, 2002; Sanders y Boivie, 2004). También es una señal de fácil percepción o fácilmente observable por agentes externos a la franquicia. En definitiva, esta

información que transmite la estructura de propiedad de una enseña tiene las características para ser considerada una señal eficaz como son la observabilidad y el coste (Connelly et al. 2011).

Rendimiento

Investigaciones anteriores señalan que la capacidad no observable de una organización puede ser señalada por su estructura financiera y/o incentivos de gestión (Ross, 1977), así como por un conjunto de rutinas organizativas que contribuyen a un mayor rendimiento de la enseña (William, 2007). Por tanto, el potencial franquiciado en su afán de búsqueda de información de las enseñas posibles a elegir, utilizará el dossier de información de cada una de ellas, donde obtendrá información de diferentes aspectos como el plan de negocios, las previsiones financieras y las inversiones. Estos aspectos son importantes para el éxito de cualquier empresa porque informan sobre sus perspectivas de futuro, sus operaciones diarias, la estrategia de la empresa y definen alternativas financieras, y lo más importante de todo ello es que le sirve de guía al potencial franquiciado sobre el rendimiento futuro de la empresa. Por tanto, podemos considerar el rendimiento de una enseña de franquicia como una señal de información eficaz porque puede ser observada con facilidad por agentes externos a la enseña como son los potenciales franquiciados.

Algunas otras señales de información

Existen otras señales además de las mencionadas anteriormente, que no serán tenidas en cuenta en el modelo que se plantee en el capítulo siguiente por no extender más el mismo, pero que se ha querido mencionar en este trabajo.

La *exclusividad territorial* puede tener la característica de la observabilidad porque los potenciales franquiciados perciben en ella que, si se deciden a abrir un establecimiento franquiciado no tendrán competencia directa de otro establecimiento de la misma enseña dentro de la zona geográfica de exclusividad, asegurando una población objetivo que compre su producto o servicio.

La *estabilidad del mercado* entendida como una señal de franquicia nos transmite que el concepto de negocio no se ha creado como fruto de una moda pasajera. Es una señal también observable porque es percibida por el potencial franquiciado. La estabilidad del mercado puede considerarse una señal honesta,

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

cuando un franquiciado opera en un sector o mercado que no es fruto de una tendencia pasajera, señalizando una acción que no es deshonesto o negligente, si fracasará. No obstante, esta señal pudiera ser una señal débil, si tratándose de una tendencia pasajera es difícilmente perceptible en el presente, pero constituirá una tendencia fuerte en el futuro (Ilmola y Kuusi, 2006).

La *recompra de stock* es una señal que puede ser observable porque el potencial franquiciado percibe en ella que tiene garantizado no tener que quedarse con los stock de productos no vendidos.

La *duración de contrato* y la *amortización de la inversión* son dos señales observables porque un potencial franquiciado las percibe fácilmente al buscarlas con el fin de poder planificar un esquema de ingresos y gastos que le permita recuperar su inversión en el plazo de vigencia del contrato. Así, cuando el periodo de amortización es muy corto en comparación con la duración del contrato, el potencial franquiciado puede interpretar la señal como una enseña rentable.

En este apartado se han justificado algunas señales de calidad de la franquicia. No obstante, entre la variedad de señales las más importantes son las que buscan las enseñas para obtener legitimidad con el fin de sobrevivir (Connelly et al. 2011). De acuerdo con este argumento y siguiendo el ejemplo de algunas empresas para obtener legitimidad, las franquicias señalizan su calidad inobservable a través del franquiciador. La trayectoria empresarial del franquiciador, el conocimiento del mercado en el que opera e incluso el prestigio suyo y de su equipo directivo suelen ser señales importantes. Entonces desde una perspectiva más radical de la Sociología, como es la Teoría Institucional, se argumenta que las empresas en un entorno de incertidumbre no optimizan y, en su lugar, se involucran en comportamientos miméticos simples (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1996; Oliver, 1997) porque la conformidad aporta legitimidad.

En el contexto de la franquicia, cuando un franquiciador señala porque otros franquiciadores también lo hacen, aquél obtiene legitimidad para sus potenciales franquiciados. Por lo tanto, los futuros franquiciados responden más favorablemente a los franquiciadores que señalan cuando sus competidores lo hacen (Michael, 2009). Si se tiene en cuenta que las franquicias operan en

entornos dinámicos y que la información, tanto para el que emita la señal como el que la recibe, está cambiando, se podría incrementar el número de señales de calidad de una franquicia para comunicar el mismo mensaje y mejorar la efectividad de las mismas.

3.3.3. El franquiciado: receptor de señales de información privada y pública

En la elección de una franquicia, el potencial franquiciado es el receptor de la señal ya que es quien busca recibir aquella información de la que carece. Concretamente, busca señales que le informen de la calidad de la enseña entre aquellos que emiten las señales. Algunas de las enseñas tendrán la calidad buscada por los potenciales franquiciados y, por tanto, el coste de emitir la señal que informa de la misma será absorbido por el beneficio obtenido que es la elección por parte del potencial franquiciado de su franquicia. Aquellas enseñas que no tengan una calidad suficiente para ser elegidas, pero no quieran renunciar a dicha elección, emitirán señales falsas sobre su calidad pudiendo engañar a los que buscan estas señales, es decir, los posibles franquiciados que buscan una enseña, y salir beneficiados a expensas del potencial franquiciado que les eligió.

Según Ramírez, Guerrero y Rondán (2005), la selección de una enseña de franquicia por parte de un potencial franquiciado se basa en dos etapas diferentes. En la primera, el potencial franquiciado obtiene datos sobre las enseñas franquiciadoras de las principales fuentes de información relacionadas con la identificación de la empresa franquiciadora: el año de constitución de la empresa, de la cadena de franquicia, el país de origen, la pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores; la estructura y extensión de la red a través de sus establecimientos propios y franquiciados; los requisitos financieros y obligaciones de la franquicia y, por último, datos sobre el contrato de franquicia. Toda esta información es utilizada por el potencial franquiciado para realizar un primer filtro del número de enseñas que consideró en un inicio como alternativas para integrarse en una de ellas. De esta manera el potencial franquiciado puede tener información de un número reducido de enseñas (Díez de Castro, Navarro y Rondán, 2005), que se ajusten más a sus necesidades y le permitan apreciar mejor las ventajas de cada una de ellas.

Una vez recorrida la primera etapa de adquisición de información y elegidas las enseñanzas que mejor se ajustan a sus necesidades, el potencial franquiciado, según Ramírez, Guerrero y Rondán (2005), continuará con una segunda etapa consistente en tomar contacto con las enseñanzas seleccionadas para obtener el dossier de negocio. Este dossier contiene el plan de negocios, información sobre la estructura de la central de franquicias, la oferta comercial, el mercado y la competencia, el know-how, la formación y asistencia por parte del franquiciador, el marketing, su actividad y operatividad, las inversiones, las previsiones financieras, y las obligaciones y derechos de cada una de las partes. Esta información regulada actualmente por el Real decreto 201/2010 del 26 de febrero, exige que sea veraz y exige al franquiciador que la entregue al potencial franquiciado antes de la firma del contrato o precontrato. Además define claramente la actividad comercial en régimen de franquicia y recoge el deber de confidencialidad del potencial franquiciado sobre toda aquella información precontractual que reciba o vaya a recibir del franquiciador. Con toda esta información descrita, el potencial franquiciado lo analizará y evaluará si existe o no la posibilidad de un comportamiento oportunista por parte del franquiciador y, finalmente, deberá considerar el riesgo implícito asumido en este sistema de negocio tanto por el franquiciador como por el franquiciado.

3.4. EL OBJETIVO Y LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Apoyados en el marco teórico de la Teoría de Señales que anteriormente se ha expuesto con amplitud y se ha aplicado al contexto de la franquicia, cabe abordar ya directamente el objetivo del presente trabajo que es analizar la relación entre algunas señales de calidad enviadas al mercado por los franquiciadores de las enseñanzas que operan en España, y la elección de una enseñanza por parte de un potencial franquiciado que desea emprender un negocio con este formato.

Justificadas como señales distintos paquetes de información que un potencial franquiciado puede buscar o encontrar, nos centramos a partir de ahora en justificar la influencia de algunas de ellas en la elección de una enseñanza de franquicia por parte de un potencial franquiciado.

3.4.1. La marca de una enseña de franquicia

La marca, justificada teóricamente como señal, se reconoce como el principal valor de la empresa (Arranz, 2006). En el área de las franquicias la elección de una enseña se hace a través de una marca considerando sus activos intangibles como su principal componente (Myers, 2003; Knox, 2004; Guilloux et al. 2004). Los potenciales franquiciados buscan un sistema de franquicia que haya alcanzado un reconocimiento de marca (Zikmund y D'Amico, 2002) porque refleja que el éxito de una franquicia, convirtiéndose en un recurso que el franquiciador puede proporcionar para franquiciar un establecimiento. Ahora bien, los futuros franquiciados podrían reconocer el valor de la marca tanto para posibles objetivos personales provocando comportamientos oportunistas, como para exigir la necesidad de apoyo de marketing continuado por parte de los franquiciadores (Sashi y Karuppur, 2002). Un mayor reconocimiento de la marca hace más atractivo el negocio ya que atrae a más clientes (Bescos, 1990), contribuye a diferenciarse de la competencia e influye en la decisión de los potenciales franquiciados para adherirse a la enseña de franquicia que posee una marca (Gajo, 1999). No obstante, el valor de marca de franquicia no es una señal fácilmente disponible para los potenciales franquiciados o investigadores académicos (Dant y Kaufmann, 2003).

Entre los indicios indirectos realmente disponibles del valor actual de la marca comercial de una enseña está el número total de establecimientos de la misma (Lafontaine, 1992; Villarejo, 2001; Dant y Kaufmann, 2003; Pérnard, Raynaud y Saussier, 2003; Solís y González, 2007; Barthélemy, 2008). Las enseñas con un mayor número de establecimientos tienen mayor visibilidad al tener una mayor presencia geográfica. Esta presencia, familiaridad y también notoriedad de las enseñas con su marca afectan positivamente a su valor (Aaker, 1996), el cual se asociará con la calidad de la franquicia. Las enseñas con mayor número de establecimientos están expuestas a un mayor número de futuros consumidores, siendo percibido como un mayor valor de marca (Mariz, García, y García, 2007). Las enseñas de franquicia con un mayor número de establecimientos presentan un mayor reconocimiento de marca, obtienen mayores economías de escala y crean barreras de entrada a los nuevos competidores (Leberman y Montgomery, 1988; Michael, 2003). Además de lo

anterior, también tienen un menor riesgo las enseñas que tienen un mayor número de establecimientos porque el franquiciador ya ha obtenido experiencia de todos los errores de sus procedimientos. Aunque todo ello no sea garantía de éxito, sin embargo, sí se puede decir que el potencial franquiciado de una enseña con un marca reconocida tiene una menor incertidumbre debido a que dispone de una mayor información. Por tanto, la marca podría considerarse una señal de calidad inobservable de una enseña que un potencial franquiciado podría valorar para su elección porque contribuye a reducir sus costes de búsqueda de información sobre las enseñas (Rubin, 1978).

De acuerdo con todo lo anterior, si las enseñas que disponen de un mayor número de establecimientos totales, tienen un mayor valor de marca (Villarejo, 2001), y un aumento del valor de marca de una enseña contribuye a su elección con respecto a aquellas otras que no alcanzan ese valor, se puede formular la siguiente hipótesis:

H1. La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona positivamente con el valor de su marca.

3.4.2. Acreditación externa de una enseña de franquicia

En el campo de la franquicia, los franquiciadores son más propensos a revelar información cuando sus competidores lo hacen. Concretamente, cuando el competidor que posee mayor calidad revela información, el resto de franquiciadores también eligen emitir señales ya que se trata de una decisión fácil de observar e imitar (Michael, 2009). El franquiciador buscará la manera de legitimarse ante los potenciales franquiciados y sólo podrá lograrlo a través de la reputación alcanzada en el tiempo (Coff, 2002; Lester et al. 2006).

La acreditación de una enseña de franquicia por parte de agentes externos ha sido tema de investigación desde hace más de una década (Shane y Spell, 1998; Ramírez, Guerrero y Roldán, 2005; Bordonaba, Lucia y Polo, 2006; Sánchez, Suárez y Vázquez, 2008). Estos estudios consideran que es una información positiva que debe de tener en cuenta el potencial franquiciado antes de elegir una enseña.

De acuerdo con la investigación de Shane y Spell (1998), las enseñas que forman parte de los registros de franquiciadores demuestran, por una parte, que

su sistema está de acuerdo a la normativa comercial, cumple un control de calidad y reduce la posibilidad del oportunismo del franquiciador. Por otra parte, también demuestran que el franquiciador tiene una empresa matriz más solvente, siendo más probable que sobreviva. Esta señal de información es importante en los primeros años de una enseña, cuando el sistema aún no ha tenido tiempo para lograr alcanzar una reputación demostrable.

Los potenciales franquiciados, que tienen dificultad para evaluar la calidad de una enseña antes de invertir en ella, consideran que las enseñas que pertenecen al Registro de Franquiciadores o Asociación Nacional de Franquiciadores se comprometen a cumplir las normas del Código Deontológico Europeo de la Franquicia (Ramírez, Guerrero y Rondán, 2005). Estas organizaciones avalan una buena actuación de los franquiciadores y una buena rentabilidad de la enseña (Bordonaba, Lucia y Polo, 2006). Ello es debido a que el Registro o Asociación sólo permite entrar a miembros que hayan probado con éxito su concepto de negocio en el mercado, dificultando la entrada a las enseñas de franquicia sin experiencia operando en el mercado. Por tanto pertenecer al Registro de Franquiciadores o Asociación Nacional de Franquiciadores constituye otra señal que los potenciales franquiciados puedan manejar para elegir aquella enseña que les aporte una mayor calidad. Esta señal juega un papel importante para los potenciales franquiciados en la elección de una enseña porque (1) reduce los costes de búsqueda de información en los mercados, ayudando al potencial franquiciado a tomar la decisión en el momento de elegir una u otra enseña de las que se encuentran en el mercado; y (2) resuelve en parte el problema de selección adversa del franquiciador, proporcionándole confianza en la enseña elegida, la cual no está asegurada por el resto de enseñas sin certificar. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede formular la siguiente hipótesis:

H2: La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona positivamente con la acreditación externa del sistema de franquicia.

3.4.3. La estrategia de propiedad de una enseña de franquicia

El número de establecimientos propios también es una señal que emite el franquiciador al mercado de los potenciales franquiciados sobre la calidad de su enseña de franquicia (Gallini y Lutz, 1992; Shane, Shankar y Aravindakshan,

2006; Michael, 2009). Por una parte, y siguiendo a Leland y Payle (1977), si una franquicia tuviera un bajo nivel de calidad, su franquiciador, como emprendedor de este proyecto, no abriría establecimientos propios durante los primeros años de funcionamiento o no invertiría en el proyecto. En la etapa inicial de un sistema de franquicia la propiedad de los establecimientos se utiliza como una señal de credibilidad en el sistema hasta que pueda crecer con puntos de venta franquiciados (Dant y Kaufmann, 2003). Por tanto, el potencial franquiciado debería entender que las enseñas de franquicia que tienen establecimientos propiedad del franquiciador durante los primeros años de funcionamiento, es probable que tengan un mayor nivel de calidad.

Por otra parte, los establecimientos propios de una enseña pueden proporcionar al franquiciador un medio a través del cual evaluar las mejores prácticas y mantener la coherencia de todas las unidades de la cadena (Bradach, 1998). Los franquiciadores utilizan controles jerárquicos para garantizar el control de la calidad, la uniformidad de la imagen y la minimización de los costes (Kaufmann y Eroglu, 1999; Weaven y Herington, 2007). A través del control de la calidad del producto y de la prestación de servicios, los franquiciadores son capaces de mantener y reforzar el valor de la marca, tratando de alcanzar la no variación de servicios entre las distintas unidades que posee (Jain, 1989). Los establecimientos propios de una enseña son un mecanismo eficaces para la difusión de los conocimientos acumulados en todo el sistema, ya que son controlados directamente por el franquiciador (Sorenson y Sorenson, 2001).

La estrategia de mantener establecimientos propios en la etapa inicial y en el crecimiento de una enseña de franquicia, se justifica por dos razones: (1) permiten al franquiciador tener tiempo suficiente para investigar territorios, elegir lugares óptimos para la expansión y controlar la velocidad de desarrollo del sistema, y (2) permiten a los franquiciadores recopilar información que puede ser solicitada por los potenciales franquiciados relacionada con las ventas y costes operativos, asumiendo menores costes en la recopilación de la información que si tuviera que obtenerla de sus establecimientos franquiciados. Consecuentemente, las enseñas con mayor número de establecimientos propios

tienen mayor probabilidad de que sean elegidas por los potenciales franquiciados para abrir uno de sus establecimientos.

Además de lo anterior, también es probable que un franquiciador que lleve operando en el mercado un tiempo considerable, se apropie de aquellos establecimientos franquiciados que están siendo más rentables. En esta situación el porcentaje de establecimientos propios sobre el total de puntos de venta de una enseña también es una señal de la calidad de la enseña, lo cual supone un coste como le supone al franquiciador la apertura de establecimientos propios al inicio de su actividad (Filatotchev y Bishop, 2002; Sanders y Boivie, 2004). Por tanto, aunque los puntos de venta propios y franquiciados se complementan (Hendrikse y Jiang, 2011), la propiedad de los establecimientos de una enseña de franquicia es una señal de información transmitida por el franquiciador al mercado que debiera influir en la decisión del futuro franquiciado para elegir aquella enseña que tenga un mayor número de establecimientos propios en comparación con el número de establecimientos franquiciados abiertos, sin dejar de considerar que las unidades propias de una enseña de franquicia perfeccionan las rutinas existentes, y exploran nuevos recursos y nuevas rutinas. Por tanto, se puede formular la siguiente hipótesis:

H3: La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona positivamente con la propiedad de los establecimientos.

3.4.4. Política de precios de una enseña de la franquicia: Derechos de entrada, royalties e inversión

Si los potenciales franquiciados encuentran atractivos los atributos de una marca de franquicia, estarán dispuestos a pagar un precio alto por ella. El precio es una medida de la calidad de una marca de franquicia (Wu, 1999), sobre todo, para aquellos futuros franquiciados no informados que inferirán racionalmente una mayor calidad con precios más altos (Bagwell y Riordan, 1991; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). De acuerdo con este razonamiento, se podría decir que aquellos potenciales franquiciados no informados por otras señales sobre la calidad de las enseñas estarán dispuestos a pagar un precio incremental por una enseña, siempre que este precio recoja la información sobre los atributos de calidad o el valor de la enseña que encuentra atractiva. En este

sentido el franquiciador diseña y aplica su estrategia de precios (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). Existe literatura relevante que ha analizado empíricamente los conceptos que justifican el pago de los royalties y de los derechos de entrada conjuntamente (Sen, 1993; Maruyama y Yamashita, 2010); así como el pago separado de los derechos de entrada (Kaufman y Dant, 2001; López, Martínez, Ridao, 2001; Bordonaba, Lucia y Polo, 2006); y de los royalties (Windsperger, 2002; Vázquez, 2005; Rodríguez, Caballer y Guadalajara, 2011).

Derechos de entrada

Cuando un franquiciador se inicia en un negocio de franquicia, es probable que su marca suministre servicios no probados todavía a los futuros franquiciados interesados en ella. Bajo estas circunstancias, un franquiciador le resultará más fácil atraer franquiciados si exige una baja cuantía de derechos de entrada. Si ésta se hubiera fijado alta, es probable que no atrajera futuros franquiciados pues no encontrarían justificada la cuantía de los derechos de entrada con el valor de un concepto de negocio aún no probado (Alon, 2001; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). Luego, en enseñanzas jóvenes cuanto menor sea la cuantía de los derechos de entrada que exijan, mayor número de potenciales franquiciados serán atraídos por ellas. Sen (1993) encontró que los derechos de entrada de una enseña se relacionan negativamente con los establecimientos franquiciados para aquellas enseñanzas jóvenes. Bacus, Bacus y Human (1993) afirmaron que las enseñanzas más jóvenes y, por tanto, con una marca menos reconocible y con una menor representación en los mercados, tienen cuantías de derechos de entrada más bajas. De acuerdo con el planteamiento anterior, la hipótesis propuesta es:

H4a: La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona negativamente con los derechos de entrada.

No obstante, los derechos de entrada varían con el paso del tiempo para adecuar el valor de uso de marca al reconocimiento que la enseña va adquiriendo en el mercado (Bacus, Bacus y Human, 1993). Por tanto, a medida que el franquiciador va probando su concepto de negocio y éste va teniendo éxito, la relación negativa planteada anteriormente se hace menos intensa, incitando al franquiciador a cambiar la política de precios en lo que se refiere a los derechos de entrada. Así, una enseña que lleva tiempo operando en el

mercado genera información sobre su propio valor, creando notoriedad. Una vez que el concepto de negocio se ha probado y desarrollado con éxito, disminuye el valor de la estrategia de mantener baja la cuantía de los derechos de entrada. La notoriedad desarrollada por la enseña suministra un mecanismo alternativo para atraer a los potenciales franquiciados, pudiendo el franquiciador fijar cuantías de derechos de entrada más elevadas que atraerán a potenciales franquiciados (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). Este argumento conduce a formular la siguiente hipótesis:

H4b: A medida que las enseñas tienen más tiempo en el mercado, la relación entre la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado y los derechos de entrada se hace positiva.

Royalties

Los royalties, como ya se ha mencionado, se pagan mensualmente sobre las ventas debido a los servicios continuos que el franquiciador de una enseña le concede a sus franquiciados como son el control de inventarios, el procesamiento de datos centralizados y/o el suministro de los productos (Sen, 1993). Por tanto, las enseñas que exijan porcentajes de royalties más elevados señalarán a los potenciales franquiciados que tendrán un mayor y mejor servicio durante el tiempo que esté operando el establecimiento franquiciado con respecto a aquellas otras enseñas que exijan porcentajes de royalties más bajos. Los royalties pueden ser entendidos como una señal positiva enviada al mercado por el franquiciador y su cuantía dependerá del valor de los servicios prestados, convirtiéndose en una señal creíble de la calidad de una enseña que facilita atraer a los potenciales franquiciados (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). Gallini y Lutz (1992) y Agarwal y Lal (1995), también analizaron las razones por las que los franquiciadores solicitaban unas altas tasas de royalties, encontrando que una de ellas era señalar a través de ellos la superioridad del negocio. Por tanto, el royalty se entiende que es una señal de información sobre el nivel de calidad que tiene la enseña que se va a elegir.

Los potenciales franquiciados no conocen si el valor de la enseña es lo suficientemente alto para justificar la cuantía del royalty exigido por el franquiciador. Sin embargo, esta señal de información pudiera resultar importante para un potencial franquiciado que desea invertir en una enseña de

franquicia. Cuanto más bajo sea el porcentaje de royalty que fija un franquiciador, mayor probabilidad de que el número de servicios que presta la enseña sea menor y de escaso valor para justificar la cuantía del royalty. Esto puede ser debido a que se trate de enseñas que prestan unos servicios de escaso valor o enseñas que no llevan mucho tiempo operando en el mercado (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). En este sentido la Teoría de las Señales sugiere que la tasa de royalty podría entenderse como una señal que refleja el valor de la marca de las enseñas cuando éstas llevan tiempo operando en el mercado y también una señal que informa de un proceso de expansión de aquellas enseñas que llevan un menor tiempo operando en el mercado (Pénard et al, 2003). Por tanto, los potenciales franquiciados que elijan enseñas con tasa de royalties bajas están eligiendo enseñas de un menor valor de marca por el poco tiempo que llevan operando en el mercado o por el escaso valor de sus servicios. Como ya se mencionó para el caso de los derechos de entrada, Sen (1993) afirmó que las tasas de royalties se relacionan negativamente con el número de establecimientos franquiciados de una enseña. Teniendo en cuenta las consideraciones presentadas se formula la siguiente hipótesis:

H4c: La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona negativamente con los royalties.

Algunos investigadores encontraron una relación positiva entre el número de establecimientos franquiciados abiertos y la cuantía de los royalties (Combs y Castrogiovanni, 1994; Michael, 1999). Ahora bien, como se comentó anteriormente los potenciales franquiciados al iniciarse en el mercado de las franquicias no conocen la calidad de las enseñas, por tanto, no pueden distinguir si el valor de una enseña es lo suficientemente alto para justificar el royalty que les exige pagar el franquiciador. A medida que transcurre el tiempo, aquellas enseñas que empezaron exigiendo bajas tasas de royalties porque ofrecían servicios limitados o llevaban poco tiempo operando en el mercado, aumentan sus tasas conforme su calidad aumenta. La Teoría de Señales predice que las empresas con productos de alta calidad es más probable que revelen información. Por tanto, las enseñas que llevaban poco tiempo operando en el mercado y ofrecían un número de servicios limitados, con el transcurso del tiempo van consolidando su concepto de negocio en el mercado e incorporando

nuevos servicios y, consecuentemente, exigirán a los futuros franquiciados tasas de royalties más elevadas.

Michael (1999) consideró teóricamente que el porcentaje de royalty pagado por el franquiciado al franquiciador representa la cantidad gastada por el franquiciador en la diferenciación del producto. La diferenciación del producto es una señal de calidad y en la franquicia se concreta a través del know-how y para ejecutarla los potenciales franquiciados necesitan de la formación y apoyo en la gestión aportado por el franquiciador, siendo ésta una de las principales razones para que se conviertan en franquiciados actuales (Peterson y Dant, 1990). Dado que el servicio que ofrece el franquiciador debe ser visto con satisfacción por el franquiciado, si los franquiciados evalúan de manera favorable el servicio de asistencia que le ofrece su franquiciador, su confianza en él se incrementará (Spinelli y Birley, 1998; Chiou, Hsieh y Yang, 2004). De este modo, la calidad del apoyo que el franquiciador ofrece al franquiciado tiene un efecto positivo sobre la calidad de la relación. Por tanto, si la cuantía de los royalties reflejan la diferenciación del producto o servicio franquiciado, y el valor del concepto de negocio de la franquicia, se convierte en una señal creíble de la calidad de una enseña que facilita atraer a los potenciales franquiciados (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006), se puede formular la siguiente hipótesis:

H4d: A medida que las enseñas tienen más tiempo en el mercado, la relación entre la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado y los royalties se hace positiva.

Inversión Inicial

Un potencial franquiciado cuando tiene la posibilidad de integrarse en una enseña de franquicia debe disponer de capacidad financiera o recursos económicos suficientes (Bercovitz, 2001) que le permitan realizar el primer pago inicial exigido por el franquiciador relacionado con la inversión inicial.

Grace y Weaven (2011) demuestran que la percepción del riesgo de la inversión asociado con el funcionamiento de un negocio de franquicia se reducirá al mínimo y reforzará las inversiones futuras en la franquicia, si se cumplen las condiciones esperadas por el franquiciado: la calidad en el

funcionamiento de su establecimiento y la percepción de recibir lo invertido. La reducción del riesgo de la inversión mejorará la evaluación positiva del franquiciado sobre la satisfacción de su relación actual con el franquiciador. Gallini y Wright (1990) empleando argumentos de la Teoría de las Señales, afirmaron que una elevada cuantía de la inversión inicial puede disuadir a los candidatos a franquiciados que tuvieran aversión al riesgo, mientras que una baja inversión inicial puede atraer a los potenciales franquiciados reacios a comprometerse con altos niveles de inversión antes de experimentar el éxito.

De acuerdo con lo anterior, y dado que la decisión última de franquiciar un establecimiento la toma el potencial franquiciado, las enseñas de franquicia que exijan elevadas cantidades de inversión tendrán menos establecimientos franquiciados que aquellas que exijan menos cantidad de inversión inicial (Lafontaine y Slade, 1998; Alon, 2001; Shane, Sankar y Aravindakshan, 2006). Por tanto, la hipótesis que se formula es:

H4e: La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona negativamente con la inversión inicial exigida por el franquiciador.

3.4.5. Rendimiento de una enseña de franquicia

La apertura de un establecimiento franquiciado por un potencial franquiciado es una decisión financiera y, por tanto, la medida de su calidad es el retorno financiero o la rentabilidad del propio establecimiento (Michael, 2009). Un potencial franquiciado busca invertir en enseñas que tengan un elevado nivel de calidad, y además que le aseguren recuperar su inversión. Como ya se ha mencionado, la Teoría de las Señales considera que las empresas que tienen una calidad alta son más proclives a revelar su información. Luego, informar a los potenciales franquiciados del tiempo de la recuperación de su inversión, es una señal sobre el rendimiento que puede ser muy valorada por ellos. En la franquicia un alto rendimiento de los puntos de venta franquiciados, aumenta las oportunidades de las enseñas de su expansión empresarial (Rajagopal, 2007) porque la rentabilidad de los puntos de venta franquiciados puede ser entendida como una señal de la recuperación de la inversión.

Autores como Sorenson y Sorenson (2001) y Rajagopal (2007) encontraron una relación positiva y significativa entre el número de establecimientos

franquiciados y el rendimiento de una cadena de franquicia. Precisamente, franquiciar el establecimiento de una enseña es una decisión del franquiciado, quien buscará en la calidad de la misma no sólo que se ajuste a sus necesidades, sino también unos futuros ingresos financieros y, consecuentemente, un mayor rendimiento. Por ello, el rendimiento de una cadena de franquicia puede ser un incentivo en la decisión de franquiciar una enseña u otra. Por tanto, la hipótesis que se formula es la siguiente:

H5: La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona positivamente con el rendimiento ofrecido por el sistema de franquicia.

3.4.6. El entorno institucional de una enseña de franquicia

En el formato de negocio de la franquicia como en cualquier empresa, existe la incertidumbre exógena que proviene de la inestabilidad de las variables que se consideran en el momento de adoptar decisiones económicas y sobre las cuales los agentes no tienen posibilidad de influir (Calderón, 1998). La franquicia no puede estar aislada de los parámetros macroeconómicos y mucho menos de los cambios que se están produciendo en el mercado global. Es por ello que el entorno institucional tiene un efecto sobre la explotación de una oportunidad, es decir, la decisión de franquiciar el establecimiento de una enseña de franquicia. El entorno económico referido a los ingresos, ganancias de capital e impuestos sobre la propiedad reducen el nivel de explotar una oportunidad como puede ser franquiciar un establecimiento de una enseña, mientras que el crecimiento económico entendido como la riqueza social, los bajos ratios de inflación y las condiciones económicas estables, aumentan el nivel de explotación de una oportunidad (Shane, 2003).

Existe evidencia empírica de la influencia de la riqueza y de los impuestos en la ejecución de una aventura empresarial. Aunque esta evidencia es escasa, sin embargo, sí refleja que la riqueza tiene un efecto positivo y los impuestos tienen un efecto negativo (Shane, 2003). Por tanto, la estabilidad económica de un país es una señal del mercado que posiblemente haya influido e influya en la decisión de franquiciar llevada a cabo por los franquiciados porque les genera confianza en el mercado donde van a invertir (Acs, Desai y Hessels, 2008). Si el nivel de crecimiento económico de un país es elevado, los potenciales franquiciados considerarán que existe un bajo nivel de incertidumbre, una

Capítulo 3. La influencia de señales de calidad en la decisión de franquiciar

disminución de los costes derivados de la transacción y tendrán más confianza para invertir en una enseña de franquicia. Desde la Teoría de Señales, los candidatos a franquiciados podrían entender que si el nivel de crecimiento económico desciende, los consumidores serán más sensibles al precio de los productos o servicios franquiciados (Hoffman y Preble, 2004), viéndose afectados negativamente sus futuros rendimientos y, consecuentemente, su decisión de franquiciar.

En el Cuadro 4.1 del siguiente capítulo se reflejan las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, que se contrastarán con el fin de alcanzar el objetivo propuesto en esta Tesis: analizar la relación entre la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado y algunas señales de calidad enviadas al mercado por los franquiciadores.

Cuadro 3.1. Relación de señales con la decisión de franquiciar: Hipótesis

Señales	Decisión de franquiciar
Valor de marca	H1 (+)
Acreditación externa	H2 (+)
Estructura de propiedad	H3 (+)
Derechos de entrada	H4a (-)
	H4b (+)
Royalty	H4c (-)
	H4d (+)
Inversión Inicial	H4e (-)
Rendimiento	H5 (+)

CAPÍTULO 4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

4.1. OBJETIVO, HIPÓTESIS, VARIABLES Y MUESTRA

En el presente apartado se tratará de recordar el objetivo específico de la investigación ya mencionado con anterioridad, así como las hipótesis formuladas en el Capítulo anterior. A continuación se describirá la medición de las variables y la muestra de enseñas de franquicias representativas de la población que opera en España, se cierra este capítulo formulando el modelo econométrico y justificando la metodología de datos de panel para la estimación del modelo planteado.

4.1.1. Objetivo, hipótesis y diseño de la investigación

Fundamentado el objetivo del presente trabajo de investigación en el marco la Teoría de Señales, se pretende *analizar la relación entre la elección de una enseña de franquicia por parte de un potencial franquiciado que desea emprender un negocio con formato de franquicia, y algunas de las señales de calidad transmitidas al mercado por los franquiciadores*. Para alcanzar este objetivo se han formulado las hipótesis ya justificadas en el Capítulo 3 y recogidas en el Cuadro 4.1.

La investigación reciente en franquicia está empleando una amplia gama de diseños incluyendo las encuestas (Chiou, Hsieh y Yang, 2004; Grünhagen et al. 2008), el análisis de archivos (Mariz-Pérez y García Alvarez, 2009; Michael, 2009), las entrevistas (Szulanski y Jensen, 2006), los estudios de casos (Clarkin, 2008; Doherty, 2009), los relatos históricos –de contabilidad- (Wang, Zhu y Terry, 2008), los modelos matemáticos (Hempleman, 2006) y múltiples métodos (Combs, Ketchen y Hoover 2004; Garg, Rasheed y Priem, 2005). Las encuestas encuentran sus limitaciones para aquellas investigaciones que se centran en la iniciación de la franquicia o sobre las razones por las que las empresas se inician en la franquicia (Guillis y Castrogiovanni, 2012). En particular, estas encuestas son retrospectivas (Lafontaine, 1992; Dant, 1995) dando lugar a un posible sesgo ya que los franquiciadores podrían intentar justificar su decisión de franquiciar –tanto para ellos mismos como para el investigador- en lugar de dar la verdadera razón o razones para franquiciar. Junto a esta limitación esta el problema de la censura ya que las empresas que no se inician en la franquicia como una opción de crecimiento –es decir, aquellas que se inician siendo

franquicias desde el primer momento que se constituyen- no están representadas en la mayoría de las muestras de los franquiciadores. Estas limitaciones significan que cualquier conclusión extraídas de encuestas al franquiciador sobre las intenciones de iniciación a la franquicia son tentativas en el mejor de los casos (Guillis y Castrogiovanni, 2012).

Cuadro 4.1.Relación de hipótesis planteadas en la investigación empírica

Nº	Descripción de hipótesis	Relación propuesta
H1	La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona positivamente con el valor de su marca.	(+)
H2	La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona positivamente con la acreditación externa del sistema de franquicia.	(+)
H3	La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona positivamente con la propiedad de los establecimientos.	(+)
H4a	La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona negativamente con los derechos de entrada.	(-)
H4b	A medida que las enseñas tienen más tiempo en el mercado, la relación entre la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado y los derechos de entrada se hace positiva.	(+)
H4c	La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona negativamente con los royalties.	(-)
H4d	A medida que las enseñas tienen más tiempo en el mercado, la relación entre la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado y los royalties se hace positiva	(+)
H4e	La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona negativamente con la inversión inicial exigida por el franquiciador	(-)
H5	La elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado se relaciona positivamente con el rendimiento ofrecido por el sistema de franquicia.	(+)

Fuente: Elaboración propia

Frente a los métodos de investigación ya empleados hasta finales de los años 90 se ha sugerido que se empleen otros métodos que capten la complejidad de los problemas analizados como los estudios de un caso que captan los detalles del contexto estudiando el fenómeno en profundidad. Esta metodología es muy adecuada para tratar con situaciones complejas (Elango y Fried, 1997). El estudio de casos múltiples también intenta capturar alguna complejidad e incluso permite generalizar. Dant, Grünhagen y Windsperger (2011) también abogan por la investigación longitudinal, la investigación transcultural y, sobre todo, la experimentación de laboratorio para llevar a cabo evaluaciones

rigurosas psicométricas de los instrumentos e internamente validar la que sea objeto de investigación y posteriormente, realizar un estudio de campo basado en reunir pruebas de validez externa para la teoría que se esté probando. En este trabajo de investigación se emplea la metodología de datos de panel para estimar el modelo propuesto condicionado por (1) la naturaleza del problema; (2) los datos longitudinales, así como otras razones que se expondrán cuando se explique más detenidamente esta metodología.

4.1.2. Descripción y medición de las variables

4.1.2.1. La variable dependiente: *Decisión de franquiciar un establecimiento en una enseña de franquicia*

En cuanto a las variables empleadas y sus medidas, la variable *elección de una enseña de franquicia por parte de un franquiciado* [TEADO] hace referencia a la decisión ex post que éste tomó cuando estaba decidiendo franquiciar un establecimiento de alguna de las enseñas de franquicia que operaban en España (Combs y Castrogiovanni, 1994; Alon, 2001; Sorenson y Sorenson, 2001; Ehrmann y Spranger, 2005; Solís y González, 2007; Diez de Castro et al. 2008). Se trata de una variable latente que se ha medido a través del porcentaje de nuevos establecimientos franquiciados abiertos por primera vez por un franquiciado. Con esta medida sólo se está considerando las nuevas decisiones de franquiciar que se han tomado en cada una de las cadenas de franquicia para cada uno de los años considerados.

La variable dependiente que denominaremos *teado2* se ha calculado del siguiente modo:

$$teado2 = \frac{teado1 \times 100}{efnews}$$

La variable *efnews* hace referencia al número de establecimientos nuevos franquiciados abiertos para cada año del periodo 2002-2008. Esta variable se ha calculado:

$$efnews_t = ef_t - ef_{t-1}$$

ef_t es el número total de establecimientos franquiciados que tiene una enseña de franquicia en el momento t . Con el fin de no perder un periodo, concretamente el año 2002, se tuvieron en cuenta los establecimientos franquiciados ef del año 2001, aunque este año no perteneciera al periodo objeto de estudio.

$$\text{Si } efnews_t \begin{cases} > 0 \text{ se han abierto establecimientos franquiciados} \\ < 0 \text{ se han cerrado establecimientos franquiciados} \\ = 0 \text{ no se abrieron, ni cerraron establecimientos franquiciados.} \\ \text{Pudieron compensarse establecimientos cerrados con otros nuevos.} \end{cases}$$

La variable $efnews_t$ contiene los establecimientos franquiciados abiertos por un individuo que emprende por primera vez y aquellos otros establecimientos que han sido abiertos por franquiciados que ya tenían otros establecimientos franquiciados abiertos y, por tanto, más que emprendedores se les puede considerar inversores. Como el objetivo del trabajo es analizar cómo las señales ya mencionadas han influido en la elección de una enseña realizada por potenciales franquiciados que se decidían por primera vez a emprender un negocio dentro del formato de franquicia, se prescinde de tener en cuenta a los franquiciados-inversores y se analiza solamente a los franquiciados-emprendedores. Para ello se ha construido la variable $teado$ que se refiere al porcentaje de establecimientos franquiciados nuevos que fueron abiertos por individuos que franquiciaban por primera vez. Luego, no se les puede considerar inversores, sino que hace referencia a los franquiciados emprendedores, es decir, eligieron la franquicia como formato para emprender su negocio. Esta variable se calculó del siguiente modo:

$$teado = (efnews \times TEA) / 100$$

siendo TEA la tasa de actividad emprendedora total anual en España desde 2002 hasta 2008.

Dado que los valores de $teado$ podían ser positivos, negativos y nulos, se construyó una variable intermedia, $teado1$, que tomó los siguientes valores:

$$teado1 \begin{cases} = 0 \text{ si } teado \leq 0, \text{ se entiende que no hubo actividad emprendedora} \\ = teado \text{ si } teado > 0 \end{cases}$$

4.1.2.2. Las variables independientes

Se ha operado con las variables independientes a través de los datos recogidos en las fuentes de información mencionadas anteriormente y actualizadas anualmente para cada enseña y año del periodo 2002 - 2008.

El valor de marca

El valor de marca se ha medido a través de una variable *proxy* como es el número de establecimientos totales de una enseña (Lafontaine, 1992; Thompson, 1994; Perales y Vázquez, 2003). Sin embargo, no se puede obviar que en la literatura económica el valor de marca también se ha medido a través del tiempo que una enseña lleva franquiciando (Lafontaine, 1992; Thompson, 1994; Perales y Vázquez, 2003) porque aumenta su visibilidad; la publicidad acumulada porque crea valor de marca (Ambler et al. 2002; Hoefler y Keller, 2003); la participación en la industria porque se relaciona con las ventajas derivadas del posicionamiento en el mercado (Ambler et al. 2002), la lealtad (Aaker, 1996; Yoo y Donthu, 2001), así como a través de los aspectos financieros sobre sus costes de activos intangibles (Simon y Sullivan, 1993; Myers, 2003; Knox, 2004) y la rentabilidad (Srivastava y Shocker, 1991; Jones, 2005).

Derechos de entrada

Es una variable relacionada con la política de precios de una franquicia y viene estipulada en el contrato. Según investigaciones previas se encontró que los derechos de entrada buscan aumentar y homogenizarlos el valor de los bienes intangibles de una enseña de franquicia (Bacus, Bacus y Human, 1993; Brickley, 2002; Lafontaine y Shaw, 2005; Bordonaba, Lucia y Polo, 2006). Existe un gran número de investigaciones donde se han utilizado los derechos de entrada para contrastar hipótesis en el marco de la Teoría de la Agencia (Sen, 1993; Wu, 1999; Kaufmann y Dant, 2001; Castrogiovanni y Justis, 2002; Ehrman y Spranger, 2005). No obstante, se han encontrado menos trabajos que

relacionan esta variable con la Teoría de Señales (Lafontaine y Shaw, 1999; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006).

Esta variable [DE] se ha medida a través de la cantidad de euros que aporta un potencial franquiciado como pago inicial y único por la enseña elegida al franquiciador de ésta (Lafontaine, 1992; Scott, 1995; Shane y Foo, 1999; Wu, 1999; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). Cuando en las fuentes de información consultadas se obtenía un rango entre el que oscila la magnitud de los derechos de entrada, se calculaba la media de ese rango (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006).

Royalty

Esta variable también forma parte de la política de precios de una enseña de franquicia y es entendida como una señal de calidad. Sin embargo, al igual que en las variables anteriores se ha encontrado pocos trabajos que relacionan esta variable con la Teoría de las Señales (Lafontaine, y Shaw, 1999; Ehrman y Spranger, 2005; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006), habiéndose empleado más para contrastar hipótesis relacionadas con la Teoría de la Agencia (Lafontaine, 1992; Sen, 1993; Combs y Castrogiovanni, 1994; Scott, 1995; Kaufmann y Dant, 2001).

De acuerdo con la revisión realizada sobre la literatura en franquicia, los royalties [RYT] han sido medidos a través del porcentaje sobre ventas (Blair y Kaserman, 1982; Mathewson y Winter, 1985; Lal 1990; Kaufmann y Dant, 2001) que los franquiciados deben pagar anualmente al franquiciador. También se calculó el promedio cuando las fuentes de información publicaban un rango del ratio royalty de las enseñas (Shane y Foo, 1999; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). Cuando la cuantía de los royalties se exigía a los franquiciados en una cantidad absoluta, se calculaba el porcentaje que la mencionada cantidad suponía sobre las ventas de la enseña.

Inversión Inicial

Esta variable también se ha empleado principalmente para contrastar las hipótesis en la Teoría de la Agencia (Sen, 1993; Combs y Castrogiovanni, 1994; Alon, 2001; Castrogiovanni y Justis, 2002; Perales y Vásquez, 2003; Ehrman y Spranger, 2005; Castrogiovanni, Combs y Justis, 2006; Ramírez, Rondán y Díez

de Castro, 2007) y en menor medida en trabajos relacionados con la Teoría de Señales (Ehrman y Spranger, 2005; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006).

La inversión inicial [INVI] ha sido medida mediante la cuantía exigida por el franquiciador al potencial franquiciado que desea integrarse en su cadena de franquicia, descontando los derechos de entrada que algunas enseñas incluían en la inversión inicial exigida (Lafontaine, 1992; Thompson, 1994; Scott, 1995; Bordonaba, Lucia y Polo, 2006; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006; Solís y González, 2007; Alon, Ni y Wang, 2010).

Rendimiento del franquiciado

La forma de medir el rendimiento en la franquicia en general es un aspecto metodológico que se empezó a abordar a partir de finales de los años 90 y que continúa haciéndose. Dependiendo de la cuestión que se estuviera abordando en la investigación, el rendimiento ha sido medido de distintas formas. Así cuando se aborda la cuestión de la creación de una relación de franquicia, el rendimiento se ha medido mediante las ventas (Bradach, 1998; Sorenson y Sorenson, 2001; Gorovaia, 2003; Minguela-Rata, Rodríguez-Benavides y López-Sánchez, 2009), o número de establecimientos de una enseña. Sin embargo, dado que los establecimientos entre las diferentes enseñas tenían distinta capacidad, se consideró más adecuado medir el rendimiento del sistema de franquicia (RENT) a través del ratio de las ventas generadas por metro cuadrado (Anderson, 1984; Martín, 1988; Norton, 1988; Flechoso, 1997; Bradach, 1998; Sorenson y Sorenson, 2001; Gorovaia, 2003; Rodríguez-Benavides, Minguela-Rata y López-Sánchez, 2008; Minguela-Rata, Rodríguez-Benavides y López-Sánchez, 2009). Cuando se investiga el modo de operar en el sistema de franquicia, el rendimiento se ha medido a través de la satisfacción del franquiciado o el cumplimiento de los objetivos del franquiciador para con el franquiciado.

No obstante, se ha reconocido que las anteriores medidas tienen limitaciones significativas porque el rendimiento abarca múltiples facetas y niveles que no han sido tenidas en cuenta (Carman y Klein, 1986). En el caso de las ventas como una medida del rendimiento, la historia ha mostrado desafortunadamente que es posible para un franquiciador crecer rápidamente de tamaño y, sin embargo, ser incapaz de mantener o en algunos casos alcanzar una rentabilidad

(Elango y Friend, 1997). La supervivencia y el crecimiento son excelentes medidas de rendimiento que se aplican a todas las empresas e industrias (Martín y Justis, 1993; Shane, 1996; Sen, 1998; Shane y Foo, 1999; Dant y Kaufman, 2003; Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004), pero no capturan las varianzas de los diferentes niveles de rendimiento entre las que sobreviven. Se conoce mucho sobre lo que las enseñanzas pueden hacer para aumentar el crecimiento al principio de su ciclo de vida y mejorar la supervivencia tanto desde el principio como cuando el sistema llega a ser grande, sin embargo, existe poca orientación sobre lo que hace que un sistema sea superior. En cuanto a la satisfacción como una medida del rendimiento, es posible que un franquiciador gaste demasiado tiempo y dinero intentando satisfacer al franquiciado en detrimento de la rentabilidad y crecimiento del sistema de franquicia.

Además de las limitaciones anteriores comunes a todo tipo de investigación sobre organizaciones¹⁵, los investigadores en franquicia se enfrentan a un problema particular a la hora de medir el rendimiento referido a si el rendimiento debería ser medido desde el punto de vista de los propietarios, empleados, clientes o la sociedad como un todo. Para ello la franquicia debe resolver previamente una cuestión adicional ¿Quiénes son los propietarios?. En la franquicia la propiedad está dividida entre el franquiciador y el franquiciado. No obstante, la investigación tradicionalmente ha medido el rendimiento solamente desde el punto de vista del franquiciador, sabiendo que el impacto del rendimiento sobre el franquiciado puede ser diferente. Por ejemplo, un aumento en el número de establecimientos en un sistema puede ser demasiado beneficioso para un franquiciador que recibe los royalties sobre la base de los ingresos, pero puede hacer daño al franquiciado existente cuyo mercado se ve vulnerado por los nuevos franquiciados. La literatura no ha dirigido el tema de si el rendimiento debería ser medido desde la perspectiva del franquiciado, del franquiciador, o del sistema como un todo.

De acuerdo con lo anterior, en este trabajo de investigación se ha abordado la medida del rendimiento desde la perspectiva del franquiciado por ser éste el objeto de estudio. Sabiendo que apenas existe literatura sobre la forma de medir

¹⁵ En la literatura económica el rendimiento ha sido medido de diferentes formas como ya se ha mencionado: económicas (Arruñada, Vázquez y Zararone, 2009), calidad (Bradach, 1998; Michael, 2000).

el rendimiento del franquiciado salvo a través de su satisfacción, en este trabajo el rendimiento del franquiciado se ha medido a través del porcentaje sobre las ventas que le queda al franquiciado después de pagar el royalty aplicado también a las ventas. Es decir, la variable rendimiento [RENT] se ha construido del siguiente modo:

$$\text{RENT} = (100 - \% \text{ RYLT})$$

Finalmente, el rendimiento también ha sido una variable que ha sido empleada tanto para contrastar hipótesis de la Teoría de las Señales (Combs, Ketchen y Hoover, 2004; Michael, 2009) como de la Teoría de la Agencia (Ketchen, Combs y Upson, 2006; Rajagopal, 2007; William, 2007).

Estructura de propiedad de las enseñanzas

La estructura de propiedad de una enseñanza de franquicia le suministra importantes datos operativos a los franquiciadores, quienes pueden utilizar esta información para convencer a los potenciales franquiciados de la eficacia de su enseñanza (Bradach, 1997; Michael, 2000).

Esta variable, sin embargo, ha sido una de las más empleadas en el marco de la Teoría de Señales (Gallini y Lutz, 1992; Lafontaine, 1993; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006; Michael, 2009), aunque también se ha empleado para contrastar hipótesis relacionadas con la Teoría de la Agencia (Gallini y Lutz, 1992; Shane, 1996).

La estructura de propiedad de una enseñanza [EP] se mide mediante el ratio del número de establecimientos propios sobre el total de los establecimientos (Shane, 1996; Lafontaine, 1999; Shane y Foo, 1999; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006; Windsperger y Dant, 2006; Michael, 2009; Bordonaba, Lucia y Polo, 2011). Con esta variable se está analizando el grado de calidad de la enseñanza de franquicia y la confianza que tiene el franquiciador en su formato de negocio.

Acreditación externa de la calidad de las enseñanzas

Esta variable a medida que han ido evolucionando los sistemas de franquicias ha ido adquiriendo una mayor importancia. Existe literatura reciente sobre franquicias que lo considera como un aspecto importante (Shane y Spell, 1998; Ramírez, Guerreiro y Rondán, 2005; Bordonaba, Lucia y Polo,

2006; Sánchez, Suárez y Vázquez, 2008). La acreditación externa de la calidad de una enseña adquiere importancia porque existen cada vez mercados más competitivos, donde los franquiciadores están motivados a revelar información cuando el competidor lo hace.

La acreditación por agentes externos a las enseñas de franquicias se ha medido a través de la pertenencia de cada una las enseñas de la muestra a la Asociación Española de Franquiciadores (Bordonaba, Lucia y Polo, 2006; Sánchez, Suárez, y Vázquez, 2008). Para ello se ha creado una variable dummy [AFIL] que toma el valor 1 si la enseña pertenece a esta Asociación y, 0 en caso contrario. De las 819 enseñas consideradas en la muestra tan sólo 69 forman parte de la Asociación Española de Franquiciadores.

Variables de interacción

Con el fin de asegurar una completa especificación del modelo se han creado dos variables de interacción que incluyan los efectos principales del tiempo que una enseña lleva franquiciando, sobre el valor de los derechos de entrada ($DE*LNGF$) y sobre los royalties ($RYT*LNGF$). De acuerdo con la literatura previa, la longevidad de una enseña franquiciando para cada año de observación se ha medido mediante el número de años transcurridos desde que se inicio en la actividad de la franquicia hasta el año de observación considerado (Shane, 1998; Shane y Foo, 1999; Dant y Kauffman, 2003; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006; Windsperger y Dant, 2006).

Variables de control

Se han incluido en el modelo dos variables de control –el tiempo y el sector– que podrían potencialmente afectar a la variable dependiente. Su inclusión en el modelo sirve para descartar explicaciones alternativas a las que están formalmente formuladas en las hipótesis. Investigaciones anteriores han sugerido que son variables importantes que influyen en el momento de elegir una enseña para franquiciar uno de sus establecimientos. Estudios como el de Gallini y Lutz (1992), al examinar la redirección de la propiedad con un enfoque de señales mencionan que la calidad cambia a través del tiempo, considerando que se necesita un tiempo para alcanzar un cierto nivel de calidad en una enseña y más aún para su credibilidad. Este periodo permitirá analizar

los efectos de la presencia de la marca en los potenciales franquiciados debido a la penetración de la misma en el mercado. Estas variables de control también recogen parte del riesgo exógeno existente en la franquicia (Dawar y Parker, 1994).

Estas variables se han controlado con variables *dummies* apoyándonos en investigaciones previas (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006) que sugerían que es importante dicho control para explicar la elección de una enseña de franquicia por parte de los potenciales franquiciados. Para distribuir los efectos del tiempo se controlaron los años de las observaciones con una serie de 7 variables *dummies* para cada uno de los años del periodo 2002-2008, tomando como año base 2002. La variable *dummy* tomará el valor 1 para un periodo considerado y 0, en caso contrario. No obstante, para evitar la colinealidad se construyeron las variables temporales acumuladas.

Del mismo modo los efectos del sector se han controlado mediante una variable de control para recoger el posible efecto de aquellos aspectos que no están directamente vinculados con la decisión de franquiciar un establecimiento pero pudieran afectar a la misma (Perrigot, 2006; Bordonaba, Lucia y Polo, 2008; Sánchez, Suárez y Vázquez, 2008; Michael, 2009; Bordonaba, Lucia y Polo, 2011). La variable sector fue medida a través de 3 variables *dummies* para los tres sectores ya mencionados y en los que se agrupa cada enseña del panel considerado – Hostelería, Retailing y Servicios-. Estas variables *dummies* toman el valor 1 cuando pertenece a uno de los tres sectores considerados y 0 en caso contrario, resultando una matriz cuya diagonal principal está formada por la unidad. Al igual que se hizo con las variables temporales también se construyó las variables acumuladas del sector para evitar la colinealidad.

En el Cuadro 4.2. se refleja la información sobre las variables -definición, nomenclatura y medidas de las mismas-, que se tendrán en cuenta para formular el modelo planteado más adelante. Estas variables requieren ser observadas durante un amplio periodo de tiempo para encontrar la influencia en la decisión de franquiciar de un potencial franquiciado.

Cuadro 4.2. Relación de variables y medidas

Tipo de variables	Denominación	Medida
V. Dependiente	TEADO = Decisión de franquiciar un establecimiento por un potencial franquiciado	Porcentaje de establecimientos franquiciados abiertos por primera vez por un potencial franquiciado en cada uno de los años objeto de estudio.
V. Independientes	ET = Valor de marca	Número de establecimientos totales de cada enseña.
	DE = Derechos de entrada	Cantidad de euros que aporta como pago inicial y único para cada enseña.
	DE*LNGF =Variable interacción	Efectos del tiempo que lleva franquiciando una enseña sobre los derechos de entrada
	RYT = Royalty	Porcentaje sobre la cifra de ventas.
	RYT*LNGF = variable interacción	Efectos del tiempo que lleva franquiciando una enseña sobre los royalties.
	INVI = Inversión Inicial	Cantidad de euros exigida al franquiciado descontando los derechos de entrada.
	RENT = Rendimiento	% de ventas que obtiene el potencial franquiciado después de pagar el royalty.
	EP = Propiedad de los establecimientos	% de establecimientos propios sobre el total de los establecimientos que posee una enseña.
V. de Control	AFIL = Acreditación externa	Pertenecer a la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) a través de una variable <i>dummy</i> que toma el valor 1 si la enseña pertenece a esta Asociación y, 0 en caso contrario.
	s = Sector	Variable <i>dummy</i> , valor 1 si la enseña pertenece a uno de los tres sectores considerados y 0, en caso contrario.
	d = Tiempo	Variable <i>dummy</i> , valor 1 para un periodo considerado y 0, en caso contrario.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Fuentes de información y descripción de la muestra

4.1.3.1. Fuentes de información

La revisión de la literatura sobre franquicia nos lleva a afirmar que las fuentes secundarias de donde se han obtenido los datos han sido fuertemente empleadas. Sin embargo, aunque las enseñas de franquicia suelen suministrar documentos que deben ser proporcionados a los potenciales franquiciados, raramente los investigadores académicos emplean estos documentos, aunque aportan información significativa sobre un sistema de franquicia¹⁶. En los Estados Unidos como fuente de datos secundarios está la encuesta anual de

¹⁶ Véase Brickley y Dark (1987) como un ejemplo de su uso en la investigación.

franquicia realizada por Entrepreneur, la cual se ha elaborado durante 15 años con datos de informes financieros y de organización de 873 franquiciadores, contando con la ventaja de que el 74 por ciento de los datos son validados con la información de los documentos. En general, los investigadores en franquicia cuentan con un obstáculo para recabar información y es el hecho de que las franquicias son principalmente de propiedad privada, lo cual limita la disponibilidad de los datos procedentes de documentos internos.

En el caso particular de nuestro trabajo de investigación, la información recogida y analizada se obtuvo de las siguientes fuentes de información: Registro de Franquiciadores del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el Anuario de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), el Anuario editado por la Consultora Tormo y Asociados, así como los Anuarios o Guías de otras consultoras de franquicias españolas. Finalmente, se consultaron páginas Webs oficiales de aquellas enseñas de franquicia que forman parte de la muestra objeto de estudio. Distintos trabajos de investigación han empleado fuentes de información similares a las empleadas en esta Tesis (Lafontaine, 1992; Martín y Justis, 1993; Combs y Castrogiovanni, 1994; Shane, 1996; Alon y McKee, 1999; Alon, 2001; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006; Díez de Castro et al. 2008).

Las razones de utilizar distintas fuentes de información han sido dos: (1) la necesidad de disponer de una muestra representativa de la población de enseñas de franquicia, y (2) la necesidad de poder depurar aquellos datos contradictorios que fueron apareciendo en la información recogida. Cuando dos fuentes de información proporcionaban datos diferentes sobre una misma variable se buscaba una tercera fuente para validar una de ellas, eligiendo el dato que se repetía en el mayor número de fuentes.

4.1.3.2. Descripción de la muestra

La muestra de la que se obtuvo información para estimar el modelo que se propondrá en este trabajo está formada por datos no agregados de 819 enseñas de franquicias que operaban en el mercado español durante el período de 2002 a 2008 –véase la Cuadro 4.3.-

Cuadro 4.3. Ficha Técnica

Muestra	819 enseñas de franquicias que operan en España
Sectores	Hostelería, Servicios y Retailing
Fuentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de Franquiciadores del Ministerio de Industria Comercio y Turismo. ▪ Anuario de la AEF ▪ Anuario Tormo y Asociados ▪ Anuarios de consultoras de franquicias españolas. ▪ Web oficiales de cada una de las enseñas consideradas en esta investigación.
Periodo de estudio	2002 al 2008

Fuente: Elaboración propia.

Dado que Heil y Robertson, (1991) han considerado que la eficacia de una señal puede estar influida por señales históricas, se ha decidido contrastar longitudinalmente las hipótesis propuestas en el capítulo anterior. Se ha elegido el periodo concreto de 2002 a 2008 para evitar la influencia de cambios en la economía española como la entrada de España en el Euro y la actual crisis económica. Por tanto, se consideró como año base de la investigación el 2002 momento en el que ya había entrado en vigor el euro y de este modo evitar tener que equiparar magnitudes sin caer en ningún tipo de sesgo en este periodo de 7 años. Del mismo modo se decidió que el periodo de estudio de esta investigación terminará en el año 2008, porque finalizaba el periodo de crecimiento y expansión de la economía española, entrando a partir de este año en un periodo de recesión con la consiguiente caída de sus índices macroeconómicos.

A su vez se ha elegido un periodo de siete años porque la metodología de datos de panel que se ha empleado impone una restricción adicional para controlar dos problemas, que se explicarán más adelante, como son la heterogeneidad inobservable y la endogeneidad. Esta restricción consiste en disponer de información de al menos cuatro años consecutivos por enseña con el fin de comprobar la ausencia de correlación serial de segundo orden porque el método de estimación, el Método Generalizado de Momentos (GMM), empleado en la estimación del modelo propuesto está basado en esta asunción. Por tanto, la muestra final es un panel no equilibrado que comprende 819 enseñas de franquicia -5.733 observaciones- para las cuales la información está disponible en al menos cuatro años consecutivos entre 2002 y 2008.

Elegido el año de inicio 2002 se aplicó un muestreo aleatorio simple a la población de franquicias de este año. En los siguientes años se mantuvieron las

enseñas del año base y se incluyeron otras para que fueran representativas de la población de cada uno de los años posteriores. Elegido el periodo de tiempo en el que se realiza el estudio se identificaron un total de 819 enseñas de franquicias, distribuidas en sus distintos sectores y subsectores –véase a continuación la Tabla 4.1 correspondiente en el Anexo-.

En la Tabla 4.1 se observa que existe una representatividad de la muestra con respecto a la población de enseñas de franquicia que operan en España. Además atendiendo a la clasificación de subsectores que realizan Tormo y Asociados y MundoFranquicia Consulting también existe representatividad dentro de cada uno de los 58 subsectores considerados, así como en los tres macrosectores considerados –Retailing, Servicios y Hostelería- .

Como se comentó en capítulos anteriores, en España el formato de franquicia ha experimentado un gran crecimiento en la última década (Rondán et al. 2010), siendo este periodo donde se enmarca la presente investigación. El año 2002 fue considerado un ejercicio irregular debido a factores como la coyuntura económica mundial, la precariedad de empleo, los tipos de interés que contribuyendo positiva y negativamente en el desarrollo de este formato de negocio. Sin embargo, se trató de un año que demostró una tendencia hacia la obtención de la calidad por encima de la cantidad, es decir, una época de consolidación del sistema de franquicia en España (Franchisa, 2003). En la Tabla 4.2 se compara la población de franquicias agrupada por los tres macrosectores -Retailing, Servicios y Hostelería- entre el año 2002 y 2008, y también se refleja la representación de la muestra objeto de estudio en cada sector y año considerado.

Tabla 4.2. Población y muestra por sectores en el periodo 2002-2008

Sectores	2002				2008			
	Población	%	Muestra	%	Población	%	Muestra	%
Retailing	540	53	374	52	457	48	385	47
Servicios	160	16	148	21	353	36	154	19
Hostelería	312	31	197	27	158	16	280	34
Total	1012	100	719	100	968	100	819	100

Fuente: Tormo y Asociados¹⁷

¹⁷ Servicio de análisis y estudios de Tormo y Asociados (2011): “La Franquicia: Un Década”.

En el año 2002 hubo un crecimiento en el sistema de franquicia español de un 4,3% con respecto del año 2001. Del total enseñanzas operativas en España en el año 2002 el 53,36 por ciento de las enseñanzas han tenido por objeto el Retailing, el 15,81 por ciento de enseñanzas correspondían al sector de Servicios, mientras que el sector de la Hostelería agrupaba a un 30,83 por ciento de los franquiciadores (Tormo y Asociados, 2003). Después de estos años de crecimiento y consolidación del sistema de franquicia español, el año 2008 experimentó un cambio de tendencia en su progresión de los últimos 20 años. Concretamente en este año se cerraron aproximadamente 3.500 establecimientos lo que representó un retroceso del 3,1 por ciento de la franquicia (Franchisa, 2009). Estas cifras coinciden con la situación general de la economía española, puesto que a partir de este periodo la economía sufre una disminución de sus índices macroeconómicos.

4.2 MODELO ECONOMETRICO PROPUESTO: ESPECIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN

4.2.1. Especificación de modelo

De acuerdo con el objetivo mencionado anteriormente, las hipótesis ya planteadas y la descripción de las variables, se especifica el modelo de regresión lineal que se pretende estimar para el periodo 2002-2008 con el fin de analizar la relación entre las señales emitidas por el franquiciador, señales de marketing como la marca o el precio entre otras ya mencionadas y la elección de una enseña por parte del franquiciado:

$$\text{TEADO}_{it} = \alpha_0 + \alpha_1[\text{ET}_{it}] + \alpha_2[\text{AFIL}_{it}] + \alpha_3[\text{EP}_{it}] + \alpha_4[\text{DE}_{it}] + \alpha_5[\text{DE} \cdot \text{LNGF}_{it}] + \alpha_6[\text{RYT}_{it}] + \alpha_7[\text{RYT} \cdot \text{LNGF}_{it}] + \alpha_8[\text{INVI}_{it}] + \alpha_9[\text{RENT}_{it}] + \eta_i + d_t + s_i + v_{it}, \quad (1)$$

donde i es la enseña de franquicia y t es el año; [TEADO] es el porcentaje de establecimientos franquiciados nuevos que fueron abiertos por individuos que franquiciaban por primera vez; [ET] es el número de establecimientos totales de cada una de las enseñanzas de franquicia en el mercado; [AFIL] es una variable *dummy* que toma el valor de 1 si la enseña pertenece a la Asociación Española de Franquiciadores y el valor 0, en caso contrario; [EP] es la proporción de

establecimientos propios sobre el total de puntos de venta; [DE] es la cuantía de derechos de entrada exigidos por el franquiciador en el momento de la apertura de un nuevo punto de venta; [DE*LNGF] es una variable de interacción de los derechos de entrada [DE] y el número de años operativos de la franquicia [LNGF]; [RYT] es el ratio del royalty; [RYT*LNGF] es una variable de interacción del ratio de royalty [RYT] y el número de años operativos de la franquicia [LNGF]; [INVI] es la inversión inicial del franquiciado; [RENT] es el rendimiento del franquiciado;. Finalmente, η_i es el término que recoge la heterogeneidad inobservable o efecto individual; d_t es el término que mide el efecto específico del tiempo a través de las correspondientes variables *dummies* temporales, por tanto, se pueden controlar los efectos de variables macroeconómicas comentadas en el capítulo anterior sobre la elección de una enseña de franquicia; S_i es el término que mide el efecto del sector a través de las correspondientes variables *dummies*, y V_{it} es el efecto aleatorio.

4.2.2. Metodología de la investigación: Metodología de datos de panel

Los estudios realizados con paneles dinámicos se inician en 1968 a través del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan, el cual cada año recopila información de 5.000 familias aproximadamente respecto de diversas variables socioeconómicas y demográficas. En el caso anterior, estos datos de panel¹⁸ se refieren a individuos pero también pueden ser de empresas, estados, países, etc.

Esta metodología de datos de panel al combinar datos de series de tiempo y datos de corte transversal proporciona “una mayor cantidad de datos informativos, más variabilidad, menos colinealidad entre las variables utilizadas, más grados de libertad y una mayor eficiencia”. Al estudiar las observaciones en unidades de corte transversal repetidas, los datos de panel resultan más adecuados para estudiar la dinámica de cambio, permitiendo estudiar modelos de comportamiento complejos como las economías de escala o cambios

¹⁸ Se habla de datos tipo panel cuando tenemos observaciones repetidas a lo largo del tiempo para una muestra de unidades individuales. Se trata por tanto de muestras formadas por las observaciones de N individuos -empresas- a lo largo de T instantes de tiempo -años- (Wooldridge, 2001).

tecnológico, etc. Al disponer de datos para miles de unidades, se reduce el sesgo posible siempre que se agreguen individuos o empresas en conjuntos numerosos.

La utilización de esta metodología para estimar el modelo propuesto en esta Tesis fue motivada por la importancia de considerar dos problemas significantes que surgen cuando se estudian los modelos de decisión como es el caso que nos ocupa. Estos problemas se denominan: heterogeneidad inobservable y endogeneidad. La metodología de datos de panel permite suponer que las observaciones no se distribuyen de forma independiente en el tiempo, controlando la heterogeneidad inobservable y corrigiendo la posible endogeneidad entre la variable dependiente y las variables independientes (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006).

La mayoría de las investigaciones realizadas sobre la franquicia se han realizado a través de un análisis de sección cruzada. Este análisis se enfrenta a importantes limitaciones metodológicas siendo una de ellas la ausencia de control sobre la heterogeneidad inobservable (Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006). Por tanto, al contrario que el análisis de sección cruzada, la metodología de datos de panel permite controlar la heterogeneidad individual. Este aspecto es muy importante en nuestro análisis ya que cada enseña de franquicia tiene su propia especificidad dando lugar a un comportamiento particular y, consecuentemente, a distintas decisiones sobre la apertura de un establecimiento de una enseña. Los atributos inobservables de un franquiciado como su propensión al riesgo, por ejemplo, afectará de distinto modo a la elección que hagan los distintos franquiciados sobre una enseña u otra. Si éste y otros posibles atributos inobservables de los franquiciados estuvieran correlacionados con las señales de calidad de una franquicia, es evidente que los efectos de éstas sobre la elección de la enseña pudieran ser un artefacto de aquellas características inobservables (Lafontaine y Shaw, 1999).

De acuerdo con lo anterior, para eliminar el riesgo de obtener resultados sesgados en los coeficientes estimados del modelo, motivado por las correlaciones entre las características inobservadas de un futuro franquiciado y las señales empleadas para elegir una franquicia, se ha controlado la heterogeneidad inobservable modelándolo como un efecto individual, η , el cual es eliminado tomando primeras diferencias de las variables. Consecuentemente,

el término error en el modelo propuesto, ε_{it} , está compuesto por cuatro diferentes componentes. El primero de ellos es el efecto individual ya mencionado referido a la especificidad de cada enseña de franquicia, η_i , que no depende del tiempo como puede observarse por el subíndice. El segundo de ellos, d_t , que mide el efecto temporal o el efecto específico del tiempo con las correspondientes variables *dummies*, pudiendo controlar de este modo el efecto de las variables macroeconómicas sobre la decisión de franquiciar ya comentadas en el capítulo anterior. El tercer componente, s_i , consiste en las variables *dummy* del sector incluidas para controlar los efectos de la especificidad del sector. Finalmente, v_{it} , es el efecto aleatorio.

El segundo aspecto que ha motivado el empleo de la metodología de datos de panel es el problema de endogeneidad. La potencial heterogeneidad de las variables explicativas –por ejemplo, los derechos de entrada- puede afectar seriamente a la relación derechos de entrada-decisión de franquiciar por parte de un franquiciado. Este problema surge probablemente porque la variable *elección de una enseña por parte de un candidato a franquiciado* puede explicar alguna de las variables explicativas consideradas en el modelo. Shane, Shankar, y Aravindaksha (2006) documentan la existencia de un efecto del número de establecimientos franquiciados de una enseña -variable dependiente- en los derechos de entrada y, por tanto, la existencia de un problema de endogeneidad. Consecuentemente, la endogeneidad puede ser un problema que tiene que ser controlado en el modelo propuesto. Así con el fin de evitar este problema en el modelo se ha estimado el mismo a través de Método Generalizado de Momentos o GMM (Arellano y Bond, 1991), el cual permite controlar los problemas de endogeneidad¹⁹ empleando instrumentos. Para ser exactos, se han empleado todas las variables del lado derecho de la ecuación (1) en el modelo, retardadas desde t-2 hasta t-7 como instrumentos para las ecuaciones en diferencias. En definitiva, se trata de dos aspectos que casi no se han tenido en cuenta en la investigación que se ha realizado sobre las decisiones en franquicia y que requieren un análisis riguroso para tener una segura comprensión de las mismas.

¹⁹ Para una discusión general sobre la endogeneidad se puede consultar Heckman (1979); Hsiao (1998); Hamilton y Nickerson (2003)

4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.3.1. Análisis estadístico descriptivo: univariable y bivariable

Descritas las variables del modelo propuesto se procede a realizar un análisis estadístico descriptivo de las variables con el fin de conocer su naturaleza. En la Tabla 4.3 se observan algunos estadísticos descriptivos de las mismas que indican la naturaleza sesgada de algunas de las variables, siendo conveniente realizar algunas transformaciones logarítmicas en las mismas.

Tabla 4.3. Estadística descriptiva de la muestra

Variables	Mediana	Media	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
TEADO	0,052	0,045	0,029	0	.078
ET	21	66,145	171,006	1	2204
DE	12.000	13.527,58	13.427,17	0	300.000
DE*LNGF	80.000	141.277,4	238.921,3	0	3.750.000
RYT	0,03	0,031	0,043	0	0,6
RYT*LNGF	0,12	0,323	1,046	0	18,3
INVI	72.000	105.441,6	110.215,9	0	961.620
RENT	0,97	0,959	0,062	0,013	1
EP	0,220	0,321	0,305	0	1

A los efectos de la obtención de los supuestos de normalidad del análisis multivariante, se realizan transformaciones en algunas variables, obteniendo de este modo mejores resultados que con las variables originales (Combs y Castrogivoanni, 1994; Sen, 1998; Haufmann y Dant, 2001; Castrogiovanni, Combs y Jutis, 2006; Rodríguez, Caballer y Guadalajara, 2011).

De la Tabla 4.3 se desprende que las enseñas de franquicia que operaban en España entre el año 2002 y 2008 tenían por término medio un 32,1 por ciento de establecimientos propios frente al 67,9 por ciento de establecimientos franquiciados. De este 67,9 por ciento, un 4,5 por ciento de los potenciales franquiciados decidieron franquiciar un establecimiento por primera vez de las enseñas consideradas en la muestra, siendo el resto posibles inversores, es decir,

potenciales franquiciados que ya poseían algún establecimiento franquiciado más en las enseññas.

Tabla 4.4. Matriz de correlaciones

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8
ET	1.000							
DE	-0.078* (0.000)	1.000						
DE*LNGF	-0.095* (0.000)	0.468* (0.000)	1.000					
RYT	-0.101* (0.000)	0.218* (0.000)	0.259* (0.000)	1.000				
RYT*LNGF	0.046* (0.046)	0.103* (0.000)	0.182* (0.000)	0.659* (0.000)	1.000			
INVI	-0.084* (0.000)	0.392* (0.000)	0.145* (0.000)	0.112* (0.000)	0.090* (0.000)	1.000		
RENT	0.082* (0.000)	-0.228* (0.000)	0.246* (0.000)	0.741* (0.000)	-0.482* (0.000)	-0.180* (0.000)	1.000	
EP	-0.455* (0.000)	0.069* (0.001)	0.100* (0.000)	0.0996* (0.000)	0.0222 (0.3429)	0.100* (0.000)	-0.085* (0.000)	1.000

(*) Nivel de significación $p < 0,05$

Además de un análisis univariable, se realizó un análisis bivariante con el fin de analizar la correlación múltiple entre las variables independientes para evaluar la multicolinealidad -véase Tabla 4.4 muestra que las correlaciones están dentro de los límites aceptables -la correlación más alta = 0.3429 entre la estrategia de propiedad de las enseññas (EP) y la variable de interacción (RYT*LNGF). Dado que no es posible evaluar dicha multicolinealidad examinando sólo la matriz de correlaciones (Hair, 2004), se han obtenido las medidas de tolerancia y el VIF o factor de inflación de la varianza (Neter, William y Michael, 1985; Windsperger y Dant, 2006).

Tabla 4.5. Medidas de tolerancia y factor de inflación de la varianza (VIF)

VARIABLES	VIF	TOLERANCIA (1/VIF)
ET	1,62	0,617
DE	1,59	0,631
DE*LNGF	1,39	0,720
RYT	3,97	0,252
RYT*LNGF	2,99	0,334
INVI	1,28	0,779
RENT	2,37	0,423
EP	1,31	0,762
AFIL	1,35	0,741
Mean VIF	1,99	

En la Tabla 4.5 se observa que ningún valor del VIF excede 10,0 y, que los valores de tolerancia en ningún caso indican que la colinealidad explica más del 10 por ciento de la varianza de cualquier variable independiente. Por tanto, no se encuentra evidencia que indique la existencia de posible multicolinealidad.

4.3.2. Análisis explicativo: estimación GMM del modelo propuesto

En esta sección se presentan los resultados de la estimación GMM²⁰ del modelo lineal de la ecuación (1) el cual se ha estimado separadamente con cada una de las variables explicativas, salvo para el concepto de precio donde se han introducido simultáneamente las tres variables que configuran el mismo, y posteriormente, las variables de interacción relacionadas con el precio. Además de las variables explicativas también se han tenido en cuenta todos y cada uno de los retardos –variables instrumentales- de las variables con el fin buscar la mejor especificación del modelo. En todas las estimaciones realizadas, aunque no se refleja en el modelo de la ecuación (1) se trata de un modelo lineal dinámico pues se tiene en cuenta como variable explicativa la variable dependiente retardada un periodo [TEADO_1] ya que es posible que la elección realizada por un potencial franquiciado en un año se vea también influenciada por la elección realizada en el año anterior.

²⁰ Para la estimación del modelo se ha empleado el programa Stata 11.0

Se ha creído conveniente presentar tres estimaciones del mismo modelo. El modelo I hace referencia al modelo de la ecuación (1) pero considerando una(s) variable(s) determinada y teniendo en cuenta solamente el efecto individual ya mencionado, $[\eta_i]$ y el efecto aleatorio $[v_{it}]$. El modelo II es la estimación GMM del modelo I pero teniendo en cuenta el efecto individual, $[\eta_i]$, el efecto aleatorio, $[v_{it}]$ y el efecto temporal a través de las variables *dummies* temporales $[d_t]$. El modelo III es la estimación GMM del modelo I pero en este caso teniendo en cuenta el efecto individual, $[\eta_i]$, el efecto aleatorio, v_{it} , el efecto temporal a través de las variables *dummies* temporales $[d_t]$ y el efecto sectorial mediante las variables *dummies* relativas al sector $[s_i]$.

Para cada uno de los modelos se ha comprobado la posibilidad de estar mal especificado el modelo propuesto. Primero, se ha usado el estadístico J Hansen de sobreidentificación de restricciones. Este test prueba la validez de los instrumentos utilizados ya que indica la ausencia de correlación entre los instrumentos y el término error ($p = 1$). Segundo, se ha empleado el estadístico m_2 , desarrollado por (Arellano y Bond, 1991), para comprobar la ausencia de correlación serial de segundo orden entre los residuos obtenidos en primeras diferencias. Si existiera correlación serial de primer orden [ver m_1], ésta es causada por la transformación en primeras diferencias del modelo y, consecuentemente, ello no representa un problema de especificación del modelo. Tercero, se presentan los resultados de los tests de Wald: z_1 permite comprobar la significatividad conjunta de los coeficientes obtenidos, z_2 es un test de significatividad conjunta de las variables temporales; y z_3 es un test de la significatividad conjunta de las *dummies* sectoriales.

Finalmente, la elección de las distintas estimaciones realizadas del modelo de la ecuación (1) introduciendo sus variables una a una para combinarlas posteriormente se realizó atendiendo a tres criterios: (1) el criterio de Arellano y Bond (1991) de elegir todos los retardos cuando se trata de muestras pequeñas; (2) el criterio del test J de Hansen relacionado con la especificación del modelo – un test igual a 1 indica que está bien especificado el modelo, es decir, que se han elegido bien los instrumentos o retardos; y (3) un criterio mixto donde se combina el mayor número de parámetros significativos, la ausencia de

correlación serial de segundo orden $-m_2$ y un test J de Hansen superior a 0.10 que es el límite para aceptar que los instrumentos están bien elegidos.

4.3.2.1. Resultados parciales de la estimación del modelo propuesto

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, en las siguientes Tablas mostradas en este apartado en los Anexos, se reflejan los resultados de la estimación del modelo dinámico lineal introduciendo separadamente cada una de sus variables y, posteriormente, introduciendo combinaciones de variables hasta llegar a estimar el modelo definitivo para cada uno de los modelos: Modelo I, Modelo II y Modelo III. Se adelanta un resultado común en todas las estimaciones: el sector como variable de control es eliminada junto con los años 2002 y 2003. Es por ello que los resultados del Modelo II y del Modelo III son iguales.

En la estimación del modelo dinámico lineal considerando solamente la variable valor de marca –véase la Tabla 4.6 del Anexo-, si atendemos al criterio del test J Hansen que indica el modelo que tiene el mayor número de instrumentos válidos, se elegiría la estimación con los retardos 1º y 2º de la variable decisión de franquiciar y los retardos 1º y 2º de las variables independientes donde el test está más cerca de 1. No obstante, tanto en la estimación solamente con variables explicativas como en la estimación con variables explicativas y variables temporales no sale significativo el valor de marca. Atendiendo al criterio de Arellano y Bond (1991) de estimar con todos los retardos en muestras pequeñas se observa que en el modelo sin variables temporales ningún instrumento es válido –test J de Hansen=0.000-, mientras que si la estimación se realiza con variables temporales, algún instrumento sí es válido. No obstante, atendiendo al tercer criterio –criterio mixto- se observa que la mejor estimación es la que ofrece el modelo de valor de marca con los retardos 1º, 2º, 3º, 4º y 5º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º y 3º de las variables independientes y sin variables temporales, obteniendo que el retardo de la decisión de franquiciar y el valor de marca son significativas. Por el contrario, cuando se introducen las variables temporales, no sale significativa el valor de marca y, aunque el test J de Hansen es mejor, existe correlación serial de segundo orden.

En la Tabla 4.7 del Anexo se muestran los resultados de la estimación del modelo dinámico lineal teniendo en cuenta solamente las variables relacionadas con el concepto precio de una franquicia. Siguiendo el mismo orden de aplicación de los criterios en el modelo dinámico lineal con valor de marca, si se tiene en cuenta el test J de Hansen se elegiría la estimación con los retardos 1º, 2º y 3º de la variable decisión de franquiciar y 1º y 2º de las variables independientes para el caso del modelo del precio sin variables temporales, pero se observa que no se obtienen parámetros significativos, añadiendo las variables temporales y sectoriales no se mejora el modelo. Si se tiene en cuenta todos los retardos, el modelo mejora considerablemente cuando estimamos con las variables temporales: (1) hay un mayor número de instrumentos válidos – obsérvese el test J de Hansen-; (2) resultan ser significativos no solamente la decisión del periodo anterior de los franquiciados y los derechos de entrada, sino también la inversión, así como los años 2004, 2007 y 2008; (3) en ambas estimaciones no existe correlación serial de segundo orden y no es significativa la variable royalty. Finalmente atendiendo al criterio mixto, se observa que tanto el modelo con los retardos 1º, 2º, 3º y 4º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º, 4º y 5º de las variables independientes sin variables temporales como el mismo modelo con variables temporales, existe un mayor número de instrumentos válidos, luego mejora la especificación del modelo y no existe correlación serial de segundo orden. No obstante, en el modelo con los retardos 1º, 2º, 3º y 4º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º, 4º y 5º de las variables independientes y sin variables temporales resulta ser significativo el royalty además de la decisión del periodo anterior del franquiciado y los derechos de entrada, siendo de esta forma el modelo estimado que mejores resultados presenta.

En la Tabla 4.8 del Anexo se reflejan los resultados de la estimación del modelo dinámico lineal introduciendo solamente las variables de interacción. En el caso del modelo dinámico lineal estimado solamente con las variables del precio interaccionadas, la estimación que aporta el mayor valor del test J de Hansen es el modelo con los retardos 1º, 2º y 3º de la variable decisión de franquiciar y 1º y 2º de las variables independientes y sin variables temporales. No obstante, existe correlación serial de segundo orden y no se obtienen variables significativas, salvo la variable decisión de franquiciar retardada un

periodo. Añadiendo las variables *dummies* temporales, el valor del test de J Hansen disminuye y no se obtiene nuevos parámetros significativos, salvo algunos años como son el 2004 y el 2006.

Si centramos la atención en la estimación con todos los retardos, la mejor estimación es aquella que incorpora las variables temporales ya que la variable de interacción derechos de entrada con el tiempo resulta ser significativa, además de haber un mayor número de instrumentos válidos. Finalmente, si nos atenemos al criterio mixto, el modelo elegido es aquél que tiene los retardos 1º, 2º, 3º y 4º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º y 4º de las variables independientes. En él se observa que la introducción de las variables temporales mejora la especificación del modelo pero existe correlación serial de segundo orden y ninguna de las variables consideradas es significativa, salvo la decisión de franquiciar retardada un periodo. Sin embargo, en el modelo sin variables temporales, existen menos instrumentos válidos, no existe correlación serial de segundo orden pero resulta ser significativas las variables inversión, la interacción entre los derechos de entrada y el tiempo de franquicia, así como la decisión de franquiciar por parte del franquiciado, retardada un periodo. De esta forma el modelo elegido es el que incluye todo los instrumentos y las variables temporales pues en él se recogen el mejor test J de Hansen, no existe correlación serial de segundo orden, siendo significativa la variable de interacción derechos de entrada y el tiempo que lleva franquiciando, además de la decisión de franquiciar del periodo anterior.

En la estimación del modelo dinámico lineal solamente con la variable rendimiento –véase Tabla 4.9 del Anexo- se observa que el modelo con los retardos 1º, 2º, 3º, 4º y 5º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º, 4º y 5º de las variables independientes es el que arroja un mayor número de instrumentos válidos y tiene más variables significativas: el rendimiento y la decisión de franquiciar retardada un periodo. La incorporación de las variables temporales lleva consigo una mejora de la especificación del modelo –véase el test J de Hansen- pero resulta ser significativa solamente el rendimiento del franquiciado. En cuanto a la estimación del modelo con todos los retardos como variables instrumentales, la especificación mejora cuando se incorporan las variables temporales, resultando significativa la variable rendimiento, así como

los años 2004 y 2008. Por tanto, de todas las estimaciones analizadas se elegiría la realizada con los retardos 1º, 2º, 3º, 4º y 5º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º, 4º y 5º de las variables independientes y sin variables temporales.

En la Tabla 4.10 del Anexo se reflejan los resultados de la estimación del modelo dinámico lineal con la estructura de propiedad considerada en el modelo. Esta estimación solamente cuando se realiza con la estructura de propiedad y los retardos como variables instrumentales resulta ser elegido el modelo con los retardos 1º y 2º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º, 4º 5º y 6º de las variables independientes aplicando dos criterios de los tres propuestos, es decir, aplicando el test J de Hansen y el llamado criterio mixto por el que se elige el modelo con el mayor test J de Hansen posible combinándolo con el modelo que tenga el mayor número de parámetros significativos. No obstante, este modelo con un estadístico m_2 de 0.104 nos indica que está en el límite de la correlación serial de segundo orden y cuando se introducen las variables temporales el modelo tiene correlación serial de segundo orden. Por tanto, se elige el modelo estimado con la variable estructura de propiedad y todos los retardos como instrumentos, estando mejor especificado con variables temporales que sin variables temporales. En todos ellos resultan ser significativas las variables: estructura de propiedad y la decisión de franquiciar del periodo anterior y los años 2004 y 2005.

Finalmente, la Tabla 4.11 del Anexo refleja el modelo lineal dinámico estimado solamente con la variable dicotómica acreditación externa de la calidad de una enseña. En este caso al tratarse de una variable dicotómica, ella misma funciona como variable instrumental y por tanto, no se toman los retardos como instrumentos. Luego, las estimaciones que se hacen en este modelo es teniendo en cuenta los distintos instrumentos de las variables dependientes.

Como puede observarse en los resultados recogidos en la Tabla mencionada, en el modelo estimado con todos los retardos y sin variables temporales ninguno de ellos está bien elegido. Tampoco es válido ninguno de los instrumentos cuando se estima el modelo con cada uno de ellos. Sin embargo, cuando se introducen las variables temporales y se estima el modelo con todos los retardos

algunos de ellos sí están bien elegidos como instrumentos. No obstante, no resulta ser significativa ninguna de las variables consideradas: la acreditación de la calidad y la decisión de franquiciar retardada un periodo.

A continuación se procede a estimar el modelo dinámico lineal combinando las distintas variables explicativas. Primeramente, se estima el modelo combinando las variables del precio y las variables de interacción –véase Tabla 4.12 del Anexo-. Si se tiene en cuenta el valor del test J de Hansen, se observa que en el modelo estimado con los retardos 1º y 2º de la variable decisión de franquiciar y 1º y 2º de las variables independientes, ninguna variable resulta ser significativa tanto si la estimación se realiza con variables temporales como sin variables temporales. Sin embargo, será la estimación del modelo con todos los retardos el que arroje los mejores resultados: (1) los instrumentos están bien elegidos porque el test J de Hansen es superior a 0.10; (2) no existe correlación serial de segundo orden y (3) las variables del precio -derecho de entrada e inversión- y una de las variables de interacción resultan ser significativas. Si la estimación se realiza con las variables temporales solamente resulta ser significativa la variable inversión, mejorando muy poco el test J de Hansen.

En la Tabla 4.13 del Anexo, se pueden apreciar los resultados de la estimación del modelo dinámico lineal combinando las variables explicativas del precio y el valor de marca. En el modelo que contiene la variable valor de marca y la variable precio, se observa que la mejor especificación del modelo –véase el test J de Hansen- se obtiene estimando el modelo con las variables explicativas ya mencionadas y los retardos 1º, 2º y 3º de la variable decisión de franquiciar y 1º y 2º de las variables independientes como variables instrumentales. No obstante, en las estimaciones de este modelo tanto con variables temporales como sin variables temporales existe correlación serial de segundo orden y no se obtiene ninguna variable significativa.

Si se estima el modelo con todos los instrumentos, la especificación del mismo mejora considerablemente cuando se introducen las variables temporales –el valor del test J de Hansen aumenta de 0.018 a 0.337-, resultando ser significativas el mismo número y las mismas variables como son el valor de marca, los derechos de entrada y la decisión de franquiciar del periodo anterior, además de algunas variables temporales.

Finalmente, en la cuarta y séptima columna se estima el modelo con los retardos 1º, 2º, 3º y 4º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º, 4º, 5º y 6º de las variables independientes con el fin de buscar que los instrumentos estén mejor elegidos, no exista correlación serial de segundo orden y se obtenga el mayor número de variables significativas. Cuando el modelo se estima sin variables temporales, los retardos como instrumentos no están bien elegidos pero se obtiene como variables significativas, no sólo el valor de marca y los derechos de entrada, sino también los royalties, además de la decisión de franquiciar retardada un periodo. Cuando se introducen las variables temporales, mejora la especificación del modelo considerablemente pero deja de ser significativa la variable royalty. Luego se elige la estimación del modelo con las variables explicativas, valor de marca y precio, y todos los retardos como variables instrumentales, así como las variables temporales porque los instrumentos están bien elegidos, no existe correlación serial de segundo orden, y resultan ser significativas el mismo número y las mismas variables que en el modelo con los retardos 1º, 2º, 3º y 4º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º, 4º, 5º y 6º de las variables independientes y con variables temporales.

En la Tabla 4.14 del Anexo, se resumen los resultados de todas las estimaciones realizadas en el modelo dinámico lineal solamente con las variables valor de marca y las variables de interacción, así como los retardos de las mencionadas variables incluyendo la variable dependiente retardada. Atendiendo al criterio del test J de Hansen que indica el modelo que tiene el mayor número de instrumentos válidos, se elegiría la estimación con los retardos 1º, 2º y 3º de la variable decisión de franquiciar y 1º y 2º de las variables independientes y sin variables temporales, al estar el test más cerca a 1. No obstante, tanto en la estimación del modelo con variables temporales como sin variables temporales, aunque ambas tienen el mayor número de instrumentos válidos, existe correlación serial de segundo orden y, además, resultan no ser significativas las variables explicativas, salvo la decisión de franquiciar del año anterior.

Si se tiene en cuenta la estimación del modelo con las variables explicativas y todos los retardos como variables instrumentales, la mejor estimación y la elegida es la que incorpora las variables temporales por dos razones: (1) mejora

considerablemente la especificación del modelo y (2) resultan ser significativas el valor de marca, la inversión y la interacción entre los derechos de entrada y el tiempo que la enseña lleva franquiciando, además de los años 2005 y 2007.

Finalmente, la estimación del modelo con los retardos 1º, 2º, 3º y 4º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º y 4º de las variables independientes mejora la especificación del modelo y no existe correlación serial de segundo orden. Cuando no se incorporan las variables temporales, resultan ser significativa la inversión, además de la decisión de franquiciar del periodo anterior. Sin embargo, cuando se incorporan las variables temporales, mejora considerablemente la especificación del modelo pero solamente es significativa la decisión de franquiciar del periodo inmediatamente anterior al momento considerado. Por tanto, la mejor estimación es la que tiene en cuenta todos los retardos como instrumentos y las variables temporales.

Se continúa ampliando el modelo dinámico lineal combinando variables explicativas, y en la Tabla 4.15 del Anexo, se recogen los resultados de la estimación del modelo con el valor de marca, las variables del precio y las variables de interacción. La estimación del modelo solamente con las variables valor de marca, el precio y las variables de interacción del precio ofrece los siguientes resultados atendiendo a los criterios que se están aplicando: (1) con respecto al test J de Hansen se observa que la estimación con los retardos 1º, 2º, 3º, 4º y 5º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º y 4º de las variables independientes es la que aporta el mayor número de instrumentos –retardos–válidos tanto si se estima el modelo con variables temporales como sin variables temporales. No obstante, cuando se estima sin variables temporales se obtiene un mayor número de variables significativas como son los royalties, la inversión y la decisión de franquiciar del periodo anterior –compárense las columnas 3 y 6 de la Tabla 4.15.

Si se estima el modelo con todos los retardos según el criterio de Arellano y Bond (1991), se obtiene una mejor especificación del modelo cuando se introducen las variables temporales pero en ambos casos solamente resulta ser significativo el valor de marca junto con la decisión de franquiciar del periodo anterior. Sin embargo, la estimación que ofrece mejores resultados es aquella que se realiza con los retardos 1º, 2º, 3º y 4º de la variable decisión de

franquiciar y 1º, 2º, 3º 4º y 5º de las variables independientes. Esta estimación indica que no todos los instrumentos elegidos son válidos pero los que han sido seleccionados han sido bien elegidos. Para un mismo valor del test J de Hansen, el modelo que no incluye las variables temporales, tiene un mayor número de variables explicativas significativas: valor de marca, derechos de entrada, royalty y la variable de interacción derechos de entrada y el tiempo que lleva franquiciando. Luego, está última es la mejor estimación de todas las reflejadas en la Tabla 4.15

En la Tabla 4.16 del Anexo se muestran los resultados de las estimaciones seleccionadas de acuerdo a los tres criterios mencionados al principio de este epígrafe. En este caso del modelo dinámico lineal incorpora el rendimiento del franquiciado junto a las variables valor de marca, las variables de precio y las variables de interacción. En el modelo con todas las variables explicativas excepto la estructura de propiedad y la acreditación externa de la calidad, la estimación con el mayor número de instrumentos válidos se obtiene con los retardos 1º y 2º de la variable decisión de franquiciar y 1º y 2º de las variables independientes, estando mejor especificado el modelo cuando se introducen las variables temporales –véase el test J de Hansen que aumenta de 0.432 a 0.656-. No obstante, en ambas estimaciones no se obtiene ninguna variable significativa.

Si se estima el modelo con todos los retardos, los mejores resultados se obtienen de la estimación sin incluir variables temporales –véase el test J de Hansen-. Sin embargo, se obtiene mejores resultados cuando se estima el modelo con los retardos 1º, 2º, y 3º de la variable decisión de franquiciar y 1º, 2º, 3º, 4º y 5º de las variables independientes como instrumentos, y las variables temporales: (1) se obtiene un test J de Hansen aceptable que indica que los instrumentos están bien elegidos; (2) no existe correlación serial de segundo orden; y (3) resultan ser significativos el valor de marca, los derechos de entrada, la variable de interacción de los derechos de entrada con el tiempo que lleva franquiciando la enseña, el rendimiento y el año 2005.

En la Tabla 4.17 del Anexo, se reflejan los resultados de las estimaciones seleccionadas del modelo dinámico lineal en el que se incluye todas las variables explicativas tenidas en cuenta en este trabajo de investigación salvo la variable cualitativa acreditación de la calidad.

En la Tabla mencionada se muestra que la mejor estimación se obtiene cuando se incluyen todos los retardos y las variables temporales. En ella se observa el mejor test J de Hansen con un valor de 0.632 lo cual indica que los instrumentos están bien elegidos, luego el modelo está bien especificado. También se observa que no existe correlación serial de segundo orden $-m_2$ igual 0.852-. Existe significatividad conjunta de todas las variables explicativas incluidas las variables temporales –la p de Z_2 igual a 0.000-. Finalmente, en cuanto a la significatividad individual se obtienen como variables significativas: el valor de marca y el precio a través de la inversión, así como el rendimiento y la estructura de propiedad. En cuanto a las variables *dummies* temporales que recogen el efecto de variables macroeconómicas, tan sólo el año 2005 resulta ser significativa con una influencia negativa.

4.3.2.2. Resultados globales de la estimación GMM del modelo propuesto

Finalmente, en la Tabla 4.18 del Anexo, se muestran los resultados del modelo dinámico lineal definido, es decir, el que incorpora todas las variables explicativas anteriormente consideradas además de la acreditación externa de la calidad de una enseña, empleadas para formular las hipótesis. La estimación del modelo definitivo que incorpora todos los retardos tanto de la variable dependiente como de las variables independientes es la mejor estimación atendiendo a los tres criterios aplicados como son el test J de Hansen, el criterio de Arellano y Bond (1991) de elegir todos los retardos en muestras pequeñas y un criterio mixto que combine un modelo bien especificado con el mayor número de variables explicativas y sin correlación serial de segundo orden. La incorporación de las variables temporales refuerza que: (1) los instrumentos han sido bien elegidos; (2) la significatividad conjunta de las variables explicativas y las variables temporales es muy buena De tal forma que las variables que resultan significativas en los tres modelos estimados son el valor de marca, la inversión inicial, el rendimiento del franquiciado, la estructura de propiedad de la enseña y la decisión de franquiciar tomada en el periodo inmediatamente anterior al momento considerado, además del año 2005.

Se cierra este apartado comentando la Tabla 4.19 recogida en el Anexo donde se refleja la mejor estimación de cada una de las que se han ido

mostrando en las Tablas anteriores también recogidas en el Anexo con el fin de hacer un comentario global de los resultados.

En la Tabla 4.19 se observa que se corrobora la hipótesis H1, donde se relaciona positivamente la elección de una enseña por parte de un franquiciado que desea emprender un negocio con el valor de marca (ET). En todas las estimaciones realizadas ha resultado ser significativa y positiva. No obstante, la magnitud de su coeficiente es pequeña.

En lo que se refiere a la hipótesis H2 donde se relaciona positivamente la acreditación externa de la calidad de una enseña de franquicia (AFIL) con la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado que desea emprender un negocio, se puede afirmar que no se corrobora la hipótesis H2. La variable acreditación externa de la calidad de una enseña de franquicia no resultó ser significativa en ninguna de las estimaciones.

La hipótesis H3 que relaciona positivamente la propiedad de los establecimientos de una enseña con la elección de la misma por parte de un potencial franquiciado, no se corrobora, salvo cuando se tiene en cuenta la afiliación de las enseñas a la Asociación Nacional de Franquiciadores. Como puede observarse, la variable estructura de propiedad (EP) resulta ser significativa en todos los casos, pero solamente con signo positivo cuando se estima el modelo con la variable acreditación de la calidad de la enseña (AFIL), además del resto de las variables.

Con respecto a los componentes del precio, sin tener en cuenta las variables de interacción, se puede decir que la hipótesis H4a que relaciona negativamente los derechos de entrada exigidos a un potencial franquiciado con la elección de una enseña por parte de este último se corrobora, salvo cuando se introduce la estructura de propiedad, donde los derechos de entrada son sustituidos por la inversión –se corrobora la hipótesis H4e-.

La hipótesis H4c que relaciona negativamente la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado con los royalties exigidos por el franquiciador (RYT) no se corrobora, salvo cuando se estima el modelo solamente con los componentes del precio o con el valor de marca, y los componentes del precio y su interacción con el tiempo de franquicia. En

presencia de otras variables como el rendimiento del franquiciado y la estructura de propiedad, la variable royalty deja de ser significativa.

En lo referente a las variables de interacción –hipótesis H4b y H4d-, se corroboran a medida que las enseñas tienen más tiempo en el mercado, la relación entre la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado y los derechos de entrada se hace más positiva –hipótesis H4b-, salvo cuando se introduce la inversión, pues entonces deja de ser significativa la variable de interacción (DE*LNGF). La hipótesis H4d que relaciona la variable de interacción de los royalties y el tiempo que lleva franquiciando una enseña (RYT*LNGF) con la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado, no se corrobora.

Finalmente, la hipótesis H5 se corrobora pudiendo afirmar que la elección de una enseña por parte de un franquiciado que desea emprender un negocio se relaciona positivamente con el rendimiento del franquiciado (RENT). Es posible que la forma en la que está medido el rendimiento del franquiciado anule la influencia de la variable royalty.

En cuanto a las variables de control, los efectos del sector no influyen en la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado que desea emprender un negocio con formato de franquicia. Sin embargo, los efectos de las variables macroeconómicas recogidos en las *dummies* temporales sí parecen influir en la elección de una enseña, sobre todo, el año 2005. Por último, las decisiones de periodos anteriores también parecen afectar negativamente a la elección actual. En resumen, se puede decir centrándonos en el modelo lineal dinámico definitivo que se corroboran las hipótesis H1, H3, H4e, H5.

PARTE III. CONSIDERACIONES FINALES.

**CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES E
IMPLICACIONES DEL ESTUDIO, Y FUTURAS
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La presente Tesis Doctoral se concluye con esta sección donde se sintetiza a modo de conclusiones la investigación realizada. Centrada en la idea del destacado papel que desempeña el emprendimiento en la economía actual, este trabajo de investigación ha tenido como objetivo analizar la relación entre algunas señales de calidad enviadas al mercado por los franquiciadores, y la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado que desea emprender un negocio con este formato.

Conscientes de la importancia que tiene la elección de una enseña por parte de un potencial franquiciado para su posterior relación con su franquiciador, este Trabajo de Investigación ha pretendido conocer las señales de información que han buscado los franquiciados cuando tomaron la decisión de abrir un establecimiento por primera vez de la enseña de franquicia elegida y consecuentemente, ayudar a gestionar mejor a los franquiciadores las señales más buscadas por los franquiciados con el fin de que sus enseñas estén entre las elegidas por ellos.

El objetivo mencionado anteriormente se ha querido abordar desde el marco teórico de las Señales porque en su esencia esta Teoría como ya se mencionó pretende adscribir costes a un proceso de adquisición de información que resuelve las asimetrías de información en un amplio rango de fenómenos económicos y sociales, y la franquicia es uno de ellos. No obstante, la aplicación de esta Teoría al objetivo que se ha abordado ha constituido un reto en cuanto que los fenómenos de Marketing relacionados con la toma de decisiones apenas han sido investigados desde la Teoría de Señales, habiéndolo tenido que apoyar en los conceptos claves y constructos de la Teoría de Señales que provienen de la literatura económica y de las finanzas (Riley, 2001 y Stiglitz, 2002). Por ello se ha hecho necesario delimitar los conceptos de señalización en el contexto de la franquicia para poder aplicarlos con precisión al problema objeto de investigación. Esta Tesis ha intentado llevar a cabo una tarea que estaba pendiente por hacer en el campo de la distribución comercial y en particular en la franquicia: definir y justificar paquetes de información sobre la franquicia como señales enviadas al mercado basándose en los conceptos teóricos de la Teoría de Señales. Un punto clave en la señalización es que los receptores de las señales se benefician de las decisiones tomadas habiéndose basado en la

información que le transmitía la señal. Para ello hemos querido comprobarlo a través del modelo que se presenta en esta Tesis.

Los resultados obtenidos en la investigación empírica muestran que los potenciales franquiciados, objeto de estudio, solucionan el problema de selección adversa del franquiciador y reducen el riesgo obteniendo información de los franquiciadores a través de las señales que consideran creíbles. Así la Tesis que se puede mantener a la luz de los resultados obtenidos es que *los franquiciados que han operado en España en el periodo 2002-2008 tomaron sus decisiones de apertura de un establecimiento franquiciado por primera vez con la información que les proporcionó la presencia y familiaridad de la marca, la inversión inicial exigida y el rendimiento, así como la estructura de propiedad de la enseña.*

Entendemos que las enseñas con una calidad del concepto de negocio por encima de la media decidirán informar a sus potenciales franquiciados. Por tanto, el valor de marca es la señal que principalmente tienen en cuenta los potenciales franquiciados de las enseñas que operan en España. Sin duda alguna, esto es así porque se trata de una señal que es fácilmente observable gracias a su notoriedad a través del número de establecimientos que una enseña tiene repartidos geográficamente. Además se trata de una señal que no es fácil de falsificar porque cuesta tiempo y dinero lograr alcanzar una marca con valor. Por tanto, los potenciales franquiciados pueden distinguir más fácilmente entre las enseñas de alta y baja calidad.

Del mismo modo que el tamaño de las enseñas es una señal fuerte para los potenciales franquiciados cuando están decidiendo elegir una enseña para abrir un establecimiento por primera vez, la estructura de propiedad también aparece como otra señal fuerte para los mencionados potenciales franquiciados como afirma la Teoría de Señales. Las enseñas con un mayor número de establecimientos propios pueden aportar una mayor información al franquiciador que posteriormente transmitirá a sus potenciales franquiciados, que aquellos que no disponen de ellos o disponen de un número muy inferior con respecto a los puntos de venta franquiciados. Sin embargo, las enseñas que sólo disponen de establecimientos franquiciados o de un gran número de ellos,

tienen menos posibilidad de disponer de la información sobre el funcionamiento de estos franquiciados, salvo que éstos se la dieran. Las enseñas operan con establecimientos propios solamente para indicar o señalar a los potenciales franquiciados que se trata de una enseña de alta calidad. Es decir, a través del número de establecimientos propios, los potenciales franquiciados contrastan que se trata de un concepto de negocio probado y con éxito. Se puede concluir de acuerdo con Gallini y Lutz (1992) que los potenciales franquiciados buscan enseñas con establecimientos propios abiertos porque entienden que está señal no sólo informa que el concepto de negocio está probado, sino que el franquiciador no busca financiación en el potencial franquiciado para abrir establecimientos. Además de lo anterior, la estructura de propiedad de una enseña también revela la confianza del franquiciador en su concepto de negocio según Sánchez, Suárez y Vázquez (2008). Se puede decir, entonces, que las enseñas de franquicia que operan en España buscan legitimarse a través de su estructura de propiedad para poder sobrevivir. Se trata de otra señal eficaz, -y por ello lo tienen en cuenta los potenciales franquiciados- porque es observable y además ha supuesto un coste para el franquiciador facilitando al franquiciado distinguir entre las enseñas de alta calidad y las de baja calidad.

No obstante, la estructura de propiedad solamente influye positivamente en la elección de una enseña por parte del potencial franquiciado, cuando se tiene en cuenta la afiliación de la enseñas a la Asociación Nacional de Franquiciadores. Se entiende que la pertenencia a esta Asociación, concede credibilidad a la señal de la propiedad de los establecimientos ya que aquella Asociación exige a las enseñas para reconocerlas como franquicias que al menos dos de ellos sean propios.

De todos modos, los franquiciados que operan en España, no han tenido en cuenta la pertenencia a la Asociación Nacional de Franquiciadores de las enseñas a la hora de elegir franquiciar el establecimiento de una de ellas. Esta decisión es similar a la que tomaron los franquiciados que operan en Francia como así concluyeron Guilloux, Gaunzente, Kaika y Dubost (2004). Sin embargo, no apoya la que defiende Sánchez, Suárez y Vázquez (2008) cuando consideran la afiliación del franquiciador a registros o asociaciones de franquiciadores como una señal que puede reducir el problema de selección

adversa. También y de acuerdo con estos autores, los franquiciados de las enseñas que operan en España valoran los criterios financieros a la hora de elegir una enseña u otra para franquiciar por primera vez uno de sus establecimientos.

El rendimiento del punto de venta también viene a ser otra señal que los potenciales franquiciados tienen en cuenta a la hora de emprender un negocio con este formato. En este sentido, estos potenciales franquiciados parecen percibir antes el rendimiento que le puede aportar el abrir un establecimiento franquiciado, que el royalty que le exija pagar el franquiciador. Esta conclusión es apoyada por Krueger (1991), Willians (1999), los cuales ya afirmaban que los franquiciados tenían mayores ingresos que los propietarios de negocios independientes. De acuerdo con lo anterior, los franquiciadores debieran enfatizar más la señal del rendimiento del franquiciado y menos el royalty porque los franquiciados que desean abrir por primera vez un establecimiento buscan la rentabilidad.

El nivel de competencia en el mercado de las franquicias que operan en España no afecta a la señalización como puede desprenderse de los resultados al no salir significativa el sector. Los franquiciados españoles que operaron en España entre el año 2002 y 2008 no parece que se fijaron en el sector como una señal entre las consideradas en este trabajo para decidir abrir un establecimiento franquiciado por primera vez en la enseña elegida. Luego, si es así no siguen el mismo proceso de otros franquiciados europeos que lo primero que eligen es el sector y luego la enseña dentro de este sector. Buscando un razonamiento a esta conclusión, cabe pensar que el nivel de competencia en cada sector no es elevado, es decir, no compiten las enseñas de un mismo sector por los posibles franquiciados. Por tanto, si no existe apenas competencia entre los sectores, la calidad de las enseñas en cada uno de los sectores se distribuye de modo continuo y, por tanto, no se perciben con claridad las diferencias de calidad entre una y otra enseña, haciendo que el sector en concreto deje de funcionar como señal (Cheong y Kim, 2004), resultando más eficaz elegir otras señales que el sector para decidir abrir por primera vez un establecimiento franquiciado.

La ausencia de competencia en los sectores anuncia que no existe riesgo de canibalización por parte de los establecimientos que ya están implantados, evitando un posible conflicto entre ellos que redundaría negativamente en los potenciales franquiciados que estén decidiendo elegir una enseña para franquiciar un establecimiento.

Finalmente, la inversión se presenta como una señal que influye en la decisión de franquiciar, aunque no la hayamos considerado dentro de los conceptos del precio. Su importancia puede deberse a que los potenciales franquiciados se ven más influidos por aquellas señales que les afectan de un modo más inmediato que por aquellas otras señales como los derechos de entrada y los royalties que les afectará una vez que hayan tomado la decisión de elegir la enseña y franquiciar su establecimiento.

Resulta sorprendente que la afiliación a la Asociación de Franquiciadores no resulte ser una variable que tengan en cuenta los potenciales franquiciados a la hora de decidir abrir por primera vez un establecimiento franquiciado. Una razón puede ser que los requisitos para formar parte de la Asociación no sean considerados por estos potenciales franquiciados lo suficientemente exigentes para que garanticen la calidad de las enseñas. En otras palabras, su pertenencia no requiere unos requisitos que les suponga a las enseñas que quieran pertenecer a la Asociación elevados costes, ya que si así fuese se fijaría bien el límite entre la enseñas de baja calidad de aquellas otras de calidad más alta. Además existen enseñas que están operando en el mercado que sin cumplir estos requisitos están siendo un éxito.

La apertura de un nuevo establecimiento franquiciado habida el año anterior influye en la decisión del potencial franquiciado que tome en el año siguiente corroborándose que la eficacia de una señal puede estar influida por señales históricas (Heil y Robertson, 1991). No obstante, esta influencia es negativa indicando que se trata de enseñas que están operando en un mercado saturado motivado por el periodo de expansión que estaba habiendo entre los años 2002-2008. Por ello, la última apertura señalizaba al próximo franquiciado interesado que el mercado de consumidores era cada vez más pequeño.

Entre las aportaciones académicas de este trabajo de investigación está el contribuir al estado del conocimiento de la franquicia como una forma de emprender un negocio y más actualmente, que la economía española adolece de espíritu emprendedor. En este sentido, cabe destacar la construcción de la variable dependiente con el fin de separar a aquellos franquiciados que son emprendedores de aquellos que son inversores. También se ha querido contribuir con la forma de medir la variable rendimiento atendiendo a la sugerencia de algunos investigadores de continuar mejorando en la forma de medir esta variable y sobre todo, desde la perspectiva del franquiciado.

La metodología empleada nos ha permitido controlar la endogeneidad y eliminar la heterogeneidad inobservable como las características personales de los franquiciados que han operado en España en el periodo 2002-2008. Así como considerar las variables macroeconómicas y trabajar con modelos dinámicos, tan importantes como ha quedado demostrados a través de la influencia de la decisión de apertura de un establecimiento franquiciado en el periodo anterior. Por tanto, los resultados obtenidos del empleo de la metodología de los datos de panel y las condiciones derivadas de los mismos transmiten una mayor confianza en los efectos de las señales enviados por el franquiciador sobre los futuros franquiciados de las enseñas que operan en España. Partimos de que las condiciones personales de los decisores o potenciales franquiciados están controladas como la aversión al riesgo, la formación académica, etc.

Este trabajo de investigación no está exento de *limitaciones*, a continuación se reflejan aquellas de las que somos conscientes y las cuales serán solventadas en *futuras investigaciones*. En primer lugar, el desequilibrio de la muestra atendiendo a la pertenencia de las enseñas a la Asociación Española de Franquiciadores que nos ha impedido conocer la verdadera influencia del efecto de la acreditación externa de la calidad de una enseña, en su elección por parte del potencial franquiciado, luego se hace necesario equilibrar la muestra en este aspecto para ver si de este modo se obtienen resultados diferentes. Segundo, se examinan sólo algunas de las señales que emplean las enseñas de franquicia para atraer potenciales franquiciados por lo que el enunciado de la tesis realizado al principio de este Capítulo no ha de entenderse de modo absoluto.

Finalmente, otra limitación es que se ha trabajado con un panel de datos no equilibrado lo cual informa que existen enseñanzas en la muestra que no señalizan y otras que sí lo hacen. Entre las que no lo hacen puede entenderse que se trata de enseñanzas que no tiene un nivel de calidad aceptable frente a aquellos que si señalizan. No obstante, sería interesante trabajar en futuros trabajos con enseñanzas que sólo señalizan.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38 (3), 102-119.
- Acs, Z. J., Desai, S. y Hessels, J. (2008). Entrepreneurship economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31 (3) 219-235.
- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, 32, 777-795.
- Axelrad, J. y Rudnick, L. (1987). *Franchising: A planning and sales compliance Guide*. Chicago: Commerce Clearing House Inc.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision*. Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Alon, I. y Mckee, D. (1999). Towards a macro environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*, 7(1), 76-82.
- Alon, I. (2001). The use of franchising by U.S. based retailers. *Journal of Small Business Management*, 32 (9), 111-122.
- Alon, I. (2006). Key success factors of franchising systems in the retailing sector. *SCMS Journal of Indian Management*, 3(1), 29-36.
- Alon, A. (2009). Resultados de la empresa de franquicia desde la perspectiva de las redes sociales. *EsicMarket*, 133, 113-132.
- Alon, I., Boulanger, M. y Misati, E. (2010). Can signaling theory help agency and resource scarcity theories explain franchise failure? Predicting SBA-backed loan defaults. Documento de trabajo. Recuperado Junio, 2012, desde http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1622070
- Alon, I., Ni, L. y Wang, R. (2010). *Internationalization of Franchising*, en Alon, I.(Ed.) *Franchising Globally*, Palgrave MacMillan, Nueva York.
- Altinay, L. y Miles, S. (2006). International franchising decision-making: An application of stakeholder theory. *Service Industries Journal*, 26, 421-436.
- Ambler, T., Bhattacharya, C. B., Edell, J. y Keller, K.L. (2002). Relating brand and customer perspectives on marketing management. *Journal of Service Research*, 5(1), 13-25.

- Anand, P. y Stern, L.(1985). A socio-psychological explanation for why marketing channel members relinquish control. *Journal of Marketing Research*, 22, 365-376.
- Anand, P. (1987). Inducing franchisees to relinquish control: an attribution analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(2), 215-221.
- Anderson, E. (1984). The growth and performance of franchise systems company versus franchise ownerships. *Journal of Economics and Business*, 36, 421-431.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing*, 29, 18-34.
- Anderson, E. (1996). The architecture of cognition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Agarwal, R. y Lal, R. (1995). Contractual arrangements in franchising: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 32, 213-221.
- Anderson, S., Gabrielson, J. y Wictor, I. (2006). Born Globals' foreign market channel strategies. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(4), 223-237.
- Alexander, N. y Quinn, B. (2002). International retail disinvestment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30, 112-125.
- Aquino, N. y Rondán, F, J. (1999). La franquicia en España: el sector de la hostelería – restauración y el sector de la confección- moda. XIII Congreso Nacional y IX Hispano-francés, 333-339.
- Arellano, M. y Bond, S. (1991). Some test of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations?, *Review of Economic Studies*, 58, 277-297.
- Arruñada, B., Vazquez, L. y Zanarone, G. (2009). Institutional constraints on organizations: The case of Spanish car dealerships. *Managerial and Decision Economics*, 30, 15-26.
- Arruñada, B. (2010). Protestants and Catholics: similar work ethic, different social ethic. *Economic Journal*, 120, 890–918.

- Arranz, J.C. (2006). BRANDING: Creciente Consciencia del valor de marca (brand value). Recuperado abril 17, 2007. Desde www.eserp.com.
- Argerich, J. (2007). Comunicación y Franquicia. La comunicación como una herramienta de gestión en las franquicias españolas. Ed. Fragua. Madrid.
- Arthurs, J.D., Busenitz, L.W., Hoskisson, R.E. y Johnson, R.A. (2008). Signaling and initial public offerings: The use and impact of the lockup period. *Journal of Business Venturing*, 24, 360-372.
- Asociación Británica de la Franquicia (BFA). Estudio de Natwest (2009).
- Asociación Española de Franquiciadores (AEF): Informe 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.
- Assofranchising 2010: Informe de la franquicia italiana.
- Bacus, D. A.; Bacus, M. y Human, S. E. (1993). Hoosing a Franchise: How base fees and royalties relate to the value of a franchise. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 91-104.
- Baena, V. (2008). La franquicia española: grado de internacionalización y formas de entrada. *Tesis Doctoral de la Universidad de Alcalá*.
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia de franquicia: Una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 43-66.
- Baena, V. (2011). The Effect of Corruption on Global Franchising in Emerging Markets. *International Journal of Business and Emerging Market*, 3 (1), 57-74.
- Bagwell, K. y Riordan, M. H. (1991). High and Declining Prices Signal Product Quality. *The American Economic Review*, 81(1), 224-39.
- Baker, George P. y Hubbard, T. (2004). Contractibility and asset ownership: on-board computers and governance in U.S. trucking. *Quarterly Journal of Economics* 119, 1443-1479.
- Balboa, M. y Martí. J. (2007). Factors that determine the reputation of private equity mangers in developing merkets. *Journal of Business Venturing*, 22, 453-480.

- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barthélemy, J. (2008). Opportunism, Knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, 29, 1451-1463.
- Barthélemy, J. (2011). Agency and Institutional Influences on Franchising Decisions. *Journal of Business Venturing*, 26, 93–103.
- Besco, T. M. (1990). *Factoring y Franchising: Nuevas Técnicas de Dominio de los Mercados Exteriores*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C.M., Rindova, V.P. y Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27. 1205-1219.
- Basuroy, S., Desai, K.K. y Talukdar, D (2006). An empirical investigation of signaling in the motion picture industry. *Journal of Marketing Research*, 43, 287-295.
- Baron, E. y Schmidt, R. (1991). Operational aspects of retail franchisees. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19 (2), 13–19.
- Bates, T. (1998). Survival patterns among newcomers to franchising. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 113-130.
- Beggs, A.W. (1992). The licensing patents under asymmetrical information, *International Journal of Industrial Organization*, 10(2), 171-191.
- Bercowitz, J.E.L. (2001). An analysis of the contract provisions in business-format franchise agreements. *Mimeo, the Fuqua School of Business*, Duke University.
- Bermúdez, G. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. ESIC. Madrid.
- Benoliel, U. (2009). Reputation life cycle: The case of franchising. *Chapman Law Review*, 13, 1-26.
- Bennett, S., Frazer, L. y Weaven, S. (2010). What prospective franchisees are seeking. *Journal of Marketing Channels*, 17. 69-87.

- Blair, R. D. y Kaserman, D. L. (1982). Optimal franchising, *Southern Economic Journal*, 49 (2), 494-505.
- Bond, R. (1989). *Source Book of Franchise Opportunities*. Homewood, Ill.: Dow Jones Irwin.
- Bordonaba, V., Lucia, L. y Polo, Y. (2006). Valoración de los recursos intangibles: un análisis empírico para el sector de la franquicia. *Tribuna de Economía*, 829, 177-188.
- Bordonaba, V., Lucía, L. y Polo, Y. (2008). Análisis del ciclo de vida de la franquicia en los sectores de moda y restauración. *Universia Business Review*, Tercer trimestre, págs. 42-59.
- Bordonaba, V., Lucía, L. y Polo, Y. (2011). Determinants of firm size in the Franchise distribution system. Empirical evidence from the spanish market. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 170-190.
- Borys, B. y Jemison, D.B. (1989). Hybrid arrangements as strategic aliance: theoretical issues in organizaional combinations. *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
- Bradach, J. L. y Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15 (97), 118.
- Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Bradach, J.L. (1998). *Franchise Organizations*. Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Bradach, J. y Kaufmann, P. (1988). Franchisee or independent buisness person: some observations on the decision process. *In Research at Marketing – Entrepreneurship Interface*, Ed. G.E. Hills and W. Laforgue. Chicago: University of Illinois, 38-48.
- Branzei, O; Ursacki-Bryant, T.J., Vertinsky, I. y Zhang, W. (2004). The formation of green strategies in Chinese firms: Matching corporate environmental responses and indivual principles. *Strategic Mangement Journal*, 25, 1075-1095.

- Breaugh, J. A. (1983). Realistic job previews: A critical appraisal and future research directions. *Academy of Management Review*, 8, 612-619.
- Brickley, J. A. y Dark, F. H. (1987). The Choice of Organizational Form the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401- 420.
- Brickley, J., Dark, F. y Weisbach, M. (1991). An agency perspective on franchising. *Financial Management*, 20 (1), 27–35.
- Brickley, J. (2002). Royalty rates and upfront fees in share contracts: evidence from franchising. *J Law Econ Organ* 18(2), 511–535.
- British Franchise Association (BFA). Último informe de 2011. Recuperado mayo 14, 2012 desde <http://www.thebfa.org/about-franchising/franchising-industry-research>.
- Busenitz, L. W., Fiet, J.O. y Moesel, D.D. (2005). Signaling in venture capitalist – new venture team funding decisions: Does indicate long –term venture outcomes?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 1-12.
- Bürkle, TH. y Posselt, T. (2008). Franchising as a plural system: A risk-based explanation. *Journal of Retailing*, 84(1), 39-47.
- Cadsby, C. B., Frank, M. y Maksimovic, V. (1990). Pooling, separating, and semiseparating equilibria in financial markets: Some experimental evidence. *Review of Financial Studies*, 3, 315-342.
- Calderón, E. (1998). Los costes de la agencia en los canales de distribución: la franquicia. *Tesis Doctoral de la Universidad de Burgos*.
- Camey, M. y Gedajlovic, E. (1991). Vertical Integration in Franchise Systems: Agency theory and resource explanation. *Strategic Management Journal*, 12, 607-629.
- Campbell, D., Datar, S. M. y Sandino, T. (2009). Organizational design and control across multiple markets: The case of franchising in the convenience store industry. *Accounting Review*, 84, 1749-1780.
- Carman, J.M. y Klein, T.A. (1986). Power, property and performance in franchising: A review and integration of theory. *Res. Market.* 8, 71-130.

- Carter, S.M. (2006). The interaction of top management group, stakeholder, and situational factors on certain corporate reputation management activities. *Journal of Management Studies*, 43, 1146-1176.
- Castrogiovanni, G. J., Justis, R. T. y Julian, S. D. (1993). Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, 31, 105–114.
- Castrogiovanni, G. y Justis, R. (2002). Strategic and contextual influences of firm growth: An empirical study of franchisors. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 98-108.
- Castrogiovanni, G.J., Combs, J.G. y Justis, R.T. (2006). Shifting Imperatives: An integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23-40.
- Caves, R. E. y Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42, 572–586.
- Certo, S.T., Daily, C.M. y Dalton, D.R. (2001). Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), 33-50.
- Certo, S.T. (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. *Academy of Management Review*, 28, 432-446.
- Cheong I. y Kim J.Y. (2004). Costly information disclosure in oligopoly. *Journal of Industrial Economics* 52(1), 121–132.
- Chiou, J.S., Hsieh, C.H. y Yang, C.H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42 (1), 19–36.
- Chun (2011), <http://smallbusiness.aol.com/2011/04/18/burger-king-franchisees-dismiss-lawsuit-over-1-cheeseburger/>
- Chung, W. y Kalnins, A. (2001). Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal*, 22, 969-988.

- Claudia, I., Dorina, N. y Codrupa, D. (2010). Optimizing franchising investment decision using Electre and Rompedet Methods. *The IUP Journal of Management Economics*, VIII, (1/2), 7-32.
- Clarkin, J. E. (2008). Channel changes: An examination of ownership change in franchise firms. *Journal of Marketing Channels*, 15, 23-41.
- Cochet, O., Dormann, J. y Ehrmann, T. (2008). Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. *Journal of Small Business Management*, 46, 50-72.
- Cochet, O., y Garg, V. K. (2008). How do franchise contracts evolve? A study of three German SMEs. *Journal of Small Business Management*, 48, 134-151.
- Coff, R. W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28, 107-128.
- Cohen, B. D. y Dean, T.J. (2005). Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top Management team legitimacy as a capital market signal. *Strategic Management Journal*, 26, 683-690.
- Combs, J.G. y Castrogiovanni, G. J. (1994), Franchisor Strategy: A proposed Model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, Abril, 37-48.
- Combs, J. G. y Ketchen, D. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196-207.
- Combs, J. G. y Ketchen, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20, 867-888.
- Combs, J. y Ketchen, D. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis. *Journal of Management*, 29, 443-465.

- Combs, J., Ketchen, D. J. y Hoover, V. L. (2004). A strategic groups approach to the franchising performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 19, 877-897.
- Combs, J., Michael, S. y Castrogiovanni, G. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30, 907-931.
- Combs, J. G., Crook, T. R. y Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen Jr. & D. C. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management*, 2, 259–286.
- Combs, J. G., Michael, S. C. y Castrogiovanni, G. J. (2009). Institutional influences on the choice of organizational form: the case of franchising. *Journal of Management*, 35(5), 1268–1290.
- Combs, J., Ketchen, D., Shook, C. y Short, J. (2011). Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.
- Connelly, B, L., Certo, S. T., Ireland R.D. y Reutzel, C.R. (2011). Signaling Theory: A review and assessment. *Journal Management*. 37, 39-67.
- Conner, K. R., y Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge vs. opportunism. *Organization Science*, 7, 477–501.
- Dant, R. P. y Schul, P. L. (1992). Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *Journal of Marketing*, 56, 38–54.
- Dant, R. P. (1995). Motivations for franchising: Rhetoric vs. reality. *International Small Business Journal*, 14, 10–32.
- Dant, R. P., Paswan, A. K. y Kaufmann, P. J. (1996). What do we know about ownership redirection in franchising? A meta-analysis. *Journal of Retailing*, 72, 429-444.
- Dant, R. P. y Berger, P.D. (1996). Modelling cooperative advertising decisions in franchising. *Journal of the Operational Research Society*. 47 (9), 1120-1136.

- Dant, R. P. y Nasr, N. I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, 13, 3–28.
- Dant, R. P. y Gundlach, G.T (1999). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14 (January), 35-68.
- Dant, R. P. y Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79, 63-75.
- Dant, R. P., Perrigot, R. y Clique, G. (2008). A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: United States, France and Brazil. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 286-311.
- Dant, R.P. (2008). A futuristic research agenda for the field of franchising, *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 91-98.
- Dant, R.P., Grünhagen, M. y Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87 (3), 253-268.
- Darr, E. D., Argote, L. y Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41. 1750–1762.
- Davila, A, Foster, G. y Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 689-708.
- Dawar, N. y Parker, Ph. (1994). Marketing Universals: Consumers use the brand name, price, physical appearance and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing*, 58 (2), 81-95.
- Deeds, D. L, Decarolis, D. y Coombs, J. E. (1997). The impact of firm-specific capabilities on the amount of capital raised in an initial public offering: evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 31–46.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39, 1024–1039.

- Deepphouse, D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26, 1091-1112.
- Deutscher Franchise Verband (DFV). Informe 2012. Recuperado de <http://www.franchiseverband.com/>, marzo 2012.
- Díaz-Bernardo, R., Iniesta, F.P. y Nueno, J.L. (1998). *La franquicia en España*. Editorial: AECOC, Barcelona.
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1511.
- Diez de Castro, E.C. y Galán, J. L. (1998). *Práctica de la franquicia*, Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.
- Diez de Castro, E.C., Navarro, A, y Rondán, F. J. (2005). *El sistema de franquicia*, Pirámide. Madrid.
- Diez de Castro, E.C., Rodríguez, C, J. y Navarro, A. (2007). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica. En Ayala, J. C. (coord.): *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidad de La Rioja. España.
- Díez de Castro, Navarro A, Rondán F. y Rodríguez C. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 185–210.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(2), 147–160.
- Dnes, A. W. (1996). The economic analysis of franchise contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152, 297-324.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, 528-534.

- Dos Santos Silva, V. L. y De Azevedo, P. F. (2007). Interfirm arrangements in different institutional environments: McDonald's France and Brazil case study. *Journal of Marketing Channels*, 14, 103-125.
- Durcikova, A. y Gray, P. (2009). How Knowledge validation processes affect knowledge contribution. *Journal of Management Information Systems*, 25(4), 81-107.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17, 271-291.
- Ehrhart, K. H. y Ziegert, J.C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management*, 31, 901-919.
- Ehrmann, T. y Spranger, T. (2005). Why do franchisors combine franchises and company-owned units?. *Social Science Research Net Work, Working Paper*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Elango, B. y Fried, V. H. (1997). Franchising research: a literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35 (3), 68-81.
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?. *Journal of Small Business Management*, 45, 179-193.
- Erramilli, M. K., Agarwal, S. y Dev, C. (2002). Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 223-243.
- European Franchise Federation (2011). FRANCHISING: a Vector for Economic Growth in Europe. Recuperado Marzo 18, 2012, desde <http://www.eff-franchise.com>
- Everett, J. y Watson, J. (1997). Small business failure and external risk factors, in Josephine, H. (Ed.) paper presented at Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 1997 Annual Conference, Coffs Harbour, 635-666.

- Falbe, C. y Welsh, D. (1998). NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13, 151-171.
- Fama, E. F. y Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Federación Iberoamericana de franquicias (FIAF) Estadística 2010.
- Farrel, J. (1986). Voluntary disclosure: robustness of the unraveling result, and comments on its importance. In *Antitrust and Regulation*. Grieson RE (ed). Lexington Books. Lexington, MA. 91-103.
- Fernández, M. y Melián, L. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 585-605.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summer, J. K., Baslik, K. J., y Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35, 1379-1403.
- Filatotchey, I. y Bishop, K. (2002). Board composition, share ownership, and “underpricing” of U.K. IPO firms. *Strategic Management Journal*, 23, 941-955.
- Fischer, E. y Reuber, R. (2007). The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 53-75.
- Forward, J. y Fulop, C. (1993). Elements of franchise. *Service Industries Journal*, 13(4), 159-178.
- Fladmoe-Lindquist, K. y Jacque, L. L. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41, 1238-1249.
- Flechos Sierra, J. (1997). *El libro de la franquicia*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.

- Franchisa: Anuario español del franchising y del comercio asociado 2003 y 2009.
- Frazer, L. (2001). Causes of disruption of franchise operations. *Journal of Business Research*, 54, 227-234.
- Frazer, L. y Weaven, S. (2004). *Franchising Australia: A survey of franchising practices and performance*. Brisbane, Australia: Griffith University.
- Frazer, L. y Winzar, H. (2005). Exits and expectations: Why disappointed franchisees leave. *Journal of Business Research*, 58, 1534-1542.
- Frazer, L., Weaven, S. y Wright, O. (2006). *Franchising Australia 2006*, Griffith University/Franchise Council of Australia, Brisbane, 1-71.
- Galbraith, J. K. (1954). Countervailing power. *The American Economic Review*, 44 (may), 1-6.
- Gallini, N. y Wright, B. (1990). Technnology transfer under asymmetric information. *Rand Journal of Economics*, 21 (1), 147-160.
- Gallini, N. y Lutz, N. (1991). Dual distribution in Franchising. Cowles Foundation Discussion Paper nº 973. Cowles Foundation for Research in Economics at Yale University.
- Gallini, N. y Lutz, N. (1992). Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics and Organization*, 8, 471-501.
- Gao, II., Darroch, J., Mather, D. y MacGregor, A. (2008). Signaling corporate strategy in IPOs communication: A study of biotechnology IPOs on the NASDAQ. *Journal of Business Comunication*, 45, 3-30.
- Gajo, Fortuny. J. (1999). *La Franquicia y su Entorno* (Franchising). Ed. CIMS, Barcelona.
- Gal-Or, E. (1995). Maintaining quality standards in franchise chains. *Management Science*, 41, 1774-1792.
- Garg, V. K., Rasheed, A. A., y Priem, R. L. (2005). Explaining franchisors' choices of organization forms within franchise systems. *Strategic Organization*, 3, 185-217.

- GEM 2010. Proyecto Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo GEM España.
- Giacomo, M. D. (2008). GMM estimation of a structural demand model for yogurt and the effects of the introduction of new brands. *Empirical Economics*, 34(3), 537-565.
- Gibson, R. (2006). *The Wall Street Journal*. November 13, 2006. Gibson Richard: A New Bottle, p. R11, reprinted here: <http://www.wikidfranchise.org/20070222-culligan-franchise>.
- Gorovaia, N. (2003). Performance of franchising networks: conceptual framework. In: Paper presented at the EMNet-conference, June, Viena, Austria.
- Grace, D. y Weaven, S. (2011). An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relation satisfaction. *Journal of Retail*, 87 (3), 366-380.
- Granovetter, M.(1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Grayson, K. y Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 36 (february), 132-141.
- Grossman S. J. (1981). The informational role of warranties and private disclosures about product quality. *Journal of Law and Economics*, 24(December), 461–484.
- Gruen, T., Summers, J. y Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of marketing*, 64, 34-49.
- Grünhagen, M. y Mittelstaedt, R. A. (2005). Entrepreneurs or investors: Do multi-unit franchisees have different philosophical orientations?. *Journal of Small Business Management*, 43, 207-225.
- Grünhagen, M., DiPietro, R. B., Stassen, R. E. y Frazer, L. (2008). The effective delivery of franchisor services: A comparison of U.S. and German support practices for franchisees. *Journal of Marketing Channels*, 15, 315-335.

- Guiltinan, J.P., Rejab, I.B. y Rodgers, W.C. (1980). Factors influencing coordination in a franchise channel. *Journal of Retailing*, 56(3), 41-58.
- Gillis, W. y Castrogiovanni, G. J. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8 (1), 75-98
- Guilloux, V., Gauzente, C., Kalika, M., y Dubost, N. (2004). How France's potential franchisees reach their decisions: A comparison with franchiser's perceptions. *Journal of Small Business Management*, 42, 218-224.
- Gulati, R. y Higgins, M.C. (2003). Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, 27, 127-144.
- Hair, J. F. (2004). *Análisis multivariante* Ed. Prentice-Hall, 5ª edición, Madrid
- Hadfield, D.W. (1990). Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts, *Stanford Law Review*, 42, 927-992.
- Haleblian, J. y Finkelstein, S. (1999). The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral perspective. *Administrative Science Quarterly*, 44, 29-56.
- Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hamid, A. y Selmat, R. (2003). An encouraging factors for entrepreneur in franchising: A Malaysia Experience, *16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand* (Ballarat, Australia).
- Hamilton B. y Nickerson, J. (2003). Team incentives and worker heterogeneity: an empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. *The Journal of Political Economy*, 111 (3), 465-497.
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Journal*, 9, 638-652.
- Heil, O. y Robertson, T.S. (1991). Towards a theory of competitive market signaling: A research agenda. *Strategic Management Journal*, 12, 403-418.

- Heckman, J. J. (1979). Sample selection bias as a specification error. *Econometrica*, 47, 153-161.
- Hempelmann, B. (2006). Optimal franchise contracts with private cost information. *International Journal of Industrial Organization*, 24, 449-465.
- Hendrikse, G. y Jiang, T. (2011). An incomplete contracting model of dual distribution in franchising. *Journal of Retailing*, 87 (3), 332-344.
- Herbig, P. y Milewicz, J. (1996). To be or not to be... credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms. *Corporate Communications: An International Journal*, 1(2), 19-29.
- Hermida, J. A. (1993). *Marketing de conceptos + franchising*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Hernández, R. y Bañegil, T. (1989). La franquicia. *Revista de Economía y Empresa*, 24-25.
- Hibbard, J. D., Brunel, F.F., Dant, R.P. y Iacobucci, D. (2001). Does Relationship Marketing Age Well?. *Business Strategy Review*, 12 (4), 29-35.
- Hirsch, P.M., Friedman, R. y Koza, M.P. (1990). Collaboration or paradigm shift?: Caveat emptor & the risk of romance with economic models for strategy and policy research. *Organization Science*, 1, 87-98.
- Hitt, M. A. y Tyler, B.B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspective. *Strategic Management Journal*, 12, 327-351.
- Hsiao, W. (1998). The Soldier and the Citizen: The Role of the Military in Taiwan's Development. *Political Science Quarterly*, 113 (2), 334-335.
- Hoeffler, S. y Keller, K.L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.
- Hoffman, R. y Preble, J. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *The Journal of Services Marketing*, 18, (2/3), 101-114.
- Holmberg, S. R. y Morgan, K. B (2003). Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 403-418.
- Holmberg, S. R. y Morgan, K. B (2007). Entrepreneurial Global Franchise Ventures: US and European Franchisee Failure Strategic and Empirical

- Perspectives. *International Entrepreneurship Management Journal*. 3, 379-401.
- Hossain, T. y Wang, S. (2008). Franchisor's Cumulative Franchising experience and Its Impact on Franchising management Strategies, *Journal of Marketing Channels*, 15 (1), 43-69.
- Hunt, S. (1973). The trend toward company-operated units in franchise chains. *Journal of Retailing*, summer, 3-12.
- Hunt, S., y Nevin, J. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, XI, 186-193.
- Hunt, S. (1997). Franchising: Promise, problems, prospects. *Journal of Retailing*, 53 (3), 71-83.
- Hult, G. T., Ketchen, D. y Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28, 1035-1052.
- ICEX: Informe de la franquicia 2007, 2010 y 2012.
- Ilmola, L. y Kuusi, O. (2006). Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making. *Futures*, 38, 908-924.
- International Franchise Association (2010). Franchise Statistics. Recuperado desde <http://www.franchise.org>.
- Ireland, R. D. y Webb, J. W. (2007). A cross disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33, 891-927.
- Ireland R. D., Hitt M. A. y Sirmon D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Izreali, D. (1972). *Franchising and the total distribution system*. London: Longman.
- Jacobsen, L. R. (2004). Whither franchising? The case of Avis Europe PLC. *Managerial and Decision Economics*, 25 (8), 525-535.

- Jain, S. (1989). Standardisation of International marketing strategy: Some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53, 70–79.
- Janney, J. J. y Folta, T. B. (2003). Signaling through private equity placements and its impact on the valuation of biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 361-380.
- Janney, J.J. y Folta, T.B. (2006). Moderating effects of investor experience on the signaling value of private equity placements. *Journal of Business Venturing*, 21, 27-44.
- Jambulingham, T. y Nevin, J. (1999). Influence on franchising selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14 (4), 363–396.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jennings, P. y Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15 (2), 63-75.
- Johnstone, R.A. y Grafen, A. (1993). Dishonesty and handicap principle. *Animal Behaviour*, 46,759-764.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *International Retail and Marketing Review*, 13(1), 10-32.
- Kalnins, A. y Lafontaine, F. (2004). Multi-unit ownership in franchising: evidence from the fast-food industry in Texas. *The Rand Journal of Economics*, 35(4), 747.
- Kalnins, A. y Mayer, K. (2004). Franchising, ownership, and experience: a study of pizza restaurant survival. *Management Science*, 50 (12), 1716-1728.
- Kalnins, A., Swaminathan, A. y Mitchell, W. (2006). Turnover events, vicarious information and the reduced likelihood of outlet – level exit among small multiunit organizations. *Organization Science*, 17 (1), 118-131.

- Kao, C. y Wu, C. (1994). Tests of dividend signaling using the Marsh-Merton model: A generalized friction approach. *Journal of Business*, 57(1), 45-68.
- Kaufmann, P. J. y Rangan, V. K. (1990). A model for managing system conflict during franchise expansion. *Journal of Retailing*, 66, 155–173.
- Kaufmann, P. J., y Lafontaine, F. (1994). Costs of control: The source of economic rents for McDonald's franchisees. *Journal of Law and Economics*, 37, 417–453.
- Kaufmann, P. y Stanworth, J. (1995). The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisees. *Journal of Small Business Management*, 33 (4), 22–31.
- Kaufmann, P. J. y Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343–358.
- Kaufmann, P. J. (1999). Franchising and the Choice of Self-Employment. *Journal of Business Venturing*, 4, 345-362.
- Kaufmann, P. J. y Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14, 69–85.
- Kaufmann, P. J. y Dant, R. P. (2001). The pricing of franchise rights. *Journal of Retailing*, 77, 537-45.
- Kantis, H., Masahiko, I. y Masahiko, K. (2002). *Entrepreneurship in emerging economies: The creation and development of new firms in Latin America and East Asia*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Katz, B. y Owen, J. (1992). On the Existence of Franchise Contracts and Some of Their Implications. *International Journal of Industrial Organization*, 10(4), 567-593.
- Ketchen, D. y Giunipero, L. (2004). The intersection of strategic management and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 33, 51-56.
- Ketchen, D. J, Jr., Combs, J.G. y Upson, J. W. (2006). When Does Franchising Help Restaurant Chain Performance?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), 14-26.

- Klein, B. y Saft, L. F. (1985). The law and economics of franchise tying contracts. *Journal of Law & Economics*, 28(2), 345–361.
- Klein, B. (1995). The economics of franchise contracts. *Journal of Corporate Finance*, 29–37.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A. y Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–Franchise relationship. *Journal of Business Venturing*, 22, 522-544.
- Kirmani, A. y Rao, A.R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signalling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64, 66-79.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Knight, R. (1984). The independence of the franchisee entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 21, 53–61.
- Knight, R. M. (1986). Franchising from the franchisor and franchisee points of view. *Journal of Small Business Management*, (July), 8-15.
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organization. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 105-115.
- Kotler, P. (1984). *Marketing management: Analysis, planning and control* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kreps, D. M. y Wilson, R. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 27, 253-279.
- Krueger, A. B. (1991). Ownership, agency, and wages: An examination of franchising in the fast food industry. *Quarterly Journal of Economics*, 106, 75–101.
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and franchising: Some empirical results. *Rand Journal of Economics*, 23(2), 263-284.
- Lafontaine, F. (1993). Contractual arrangements as signalling devices: Evidence from franchising. *J. Law, Econom. Organ.* 9, 256-289.

- Lafontaine, F. y Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70, 97–113.
- Lafontaine, F. y Slade, M. (1997). Retail contracting: Theory and Practice. *Journal of Industrial Economics*, 45, 1-25.
- Lafontaine, F. y Slade, M. (1998). Incentive contracting and the franchise decision (NBER Working Paper #6544). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research Inc.
- Lafontaine, F. (1999). Franchising vs corporate ownership: the effect on price dispersion. *Journal of Business Venturing*, 14, 17-34.
- Lafontaine, F. y Shaw, K.L. (1999). The dynamic of franchise contracting: evidence from panel data. *Journal of Political Economy*, 107, (5), 1041-1080.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. L. (2005). Targeting managerial control: Evidence from franchising. *RAND Journal of Economics*, 36, 131-150.
- Lester, R.H., Certo, S.T., Dalton, C. M., Dalton, D.R. y Cannella, A.A. (2006). Initial public offering investor valuations: An examination of top management team prestige and environmental uncertainty. *Journal of Small Business Management*, 44, 1-26.
- Lal, R. (1990). Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, 9 (4), 299-318.
- Leblebici, H. y Shalley, C. E. (1996). The organization of relational contracts: The allocation of rights in franchising. *Journal of Business Venturing*, 11, 403–418.
- Liden, R. C. y Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Leland, H.E. y Pyle, D.H. (1977). Information asymmetries, financial structure, and financial intermediation. *Journal of Finance* 32(2), 371–387.
- Lewis, M.C. y Lambert D.M. (1991). A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205-225.

- Lieberman, M. B. y Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41–58.
- Livesay, H. (1989). Entrepreneurial dominance in businesses large and small, past and present. *Business History Review*, 63, 1–21.
- Lizzeri, A. (1999). Information revelation and certification intermediaries. *The Rand Journal of Economics*, 30(2), 214-232.
- López, J., Martínez, M. y Ridao, J. (2001). El canon de entrada en la cadena de franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 7(2), 63–76.
- Luxenberg, S. (1985). *Roadside Empires*. New York, NY: Viking Penguin, Inc.
- MacNeil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven: Yale University Press.
- Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535–550.
- Mahoney, J. T. (2005). *Economic foundations of strategy*. Thousand Oaks: Sage
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Mariz, R. M., García, R. y García, M.T. (2007). La dinámica del crecimiento de las cadenas de franquicia de origen español. En empresa global y mercados locales: *XXI Congreso Anual AEDEM*. 2(13). Madrid. Universidad Rey Juan Carlos.
- Mariz-Pérez, R. y García-Álvarez, T. (2009). The internationalization strategy of Spanish indigenous franchised chains: A resource-based view. *Journal of Small Business Management*, 47, 514-530.
- Martin, R. E. (1988). Franchising and risk management. *American Economic Review*, 78, 954–968.
- Martin R.E. y Justis, R.T. (1993). Franchising liquidity constraints and entry. *Applied Economics*, 25, 1269-1277.

- Mathewson, G. F. y Winter, R. A. (1985). The economics of franchise contracts. *Journal of Law and Economics*, 28, 503-526.
- Martorell, O. y Mulet, C. (2010). La elección del modo de entrada en un mercado internacional. el caso de las cadenas hoteleras de baleares en la región del caribe y el golfo de México. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 53-67.
- Maruyama, M. y Yamashita, Y. (2010). The logic of franchise contracts: empirical results of Japan. *Japan and The World Economy*, 22 (3), 183-192.
- McIntyre, F. S., Gilbert, F. W. y Young, J. A. (2006). U.S.-based franchise systems: A comparison of domestic versus international operations. *Journal of Marketing Channels*, 13, 5-21.
- McNamara, G. M., Haleblian, J. y Dykes, B. J. (2008). The performance implications of participating in an acquisition wave: Early mover advantages, bandwagon effects, and the moderating influence of industry characteristics and acquirer tactics. *Academy of Management Journal*, 51, 113-130.
- Merrilles, B. y Frazer, L. (2006). Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9 (1), 73-85.
- Mendelsohn, E. (2004). *The guide to franchising*. London: Cassell.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Michael, S. C. y Moore, H. J. (1995). Returns to franchising. *Journal of Corporate Finance*, 2, 133-155.
- Michael, S. C. (1996). To franchise or not to franchise: An analysis of decision rights and organizational form shares. *Journal of Business Venturing*, 11, 57-71.
- Michael, S. C. (1999). Do Franchised Chains Advertise Enough?. *Journal of Retailing*, 75 (4), 461-478.

- Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: The case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 295–318.
- Michael, S. C. (2002). Can a franchise chain coordinate?. *Journal of Business Venturing*, 17 (4), 325-341.
- Michael, S. C. (2003). Determinants of the rate of franchising among nations, *Management International Review*, 43(3), 267-291.
- Michael, S.C. y Combs, J.G. (2008). Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 73-90.
- Michael, S. C. (2009). Entrepreneurial signaling to attract resources: The case of franchising. *Managerial and Decision Economics*, 30, 405-422.
- Minguela-Rata B; Rodríguez-Benavides, MC. y López-Sánchez JL. (2009). Características del conocimiento transferido como determinantes del rendimiento de los sistemas de franquicia. *Pecunia* 8, 235-262.
- Minkler, A. P. (1990). An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economic Letters*, 34, 77–82.
- Minkler, A. E. (1992). Why Firms Franchise: A Search Cost Theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148(2), 240-259.
- Minkler, A. P. y Park, T. A. (1994). Asset specificity and vertical integration in franchising. *Review of Industrial Organization*, 9, 409-423.
- Milgrom P.R. (1981). Good news and bad news: representation theorems and applications. *Bell Journal of Economics*, 12(2), 380–391.
- Mishra, D. P., Heide, J. B. y Cort, S. G. (1998). Information asymmetry and levels of agency relationships. *Journal of Marketing Research*, 35, 277-295.
- Monroy, M. F. y Alzola, M. L. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), 585–605.
- Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Management*, 43(3), 207-225.
- Morrison, K. (1996). An empirical test of a model of franchisee job satisfaction. *Journal of Small Business Management* 34(3), 27-40.

- Mumdziev, N. (2011). Allocation of decision rights in international franchise firms: The case of master and direct franchising. *In New Developments in the Theory of networks: Franchising Alliances and Cooperatives*. Tuunamen Mika, Windsperger Josef, Cliquet Gerard and Hendrikse George, eds. Berlin: Springer, 45-58.
- Mundofranquicia Consulting, Informe 2012.
- Myers, C. (2003). Managing brand equity: A look at the impact of attributes. *The Journal of Product and Brand Management*, 12(1), 39-49.
- Neter, J., William, W. y Michael, H. K. (1985). *Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance, and Experimental Designs*, 2nd Edition, Homewood, IL: Irwin.
- Ndofor, H.A. y Levitas, E. (2004). Signaling the strategic value of knowledge. *Journal of Management*, 30, 685-702.
- Norton, S. W. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form, *Journal of Business*, 61(2), 197-217.
- Norton, S. W. (1995). Is franchising a capital structure issue? *Journal of Corporate Finance*, 2, 75-101.
- Norton, S. W. (1998). Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*, 9 (4), 105-114.
- Oliver C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Oxenfeldt, A. R. y Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44, 69-83.
- Padilla, N. (2002). Cómo seleccionar una franquicia mediante AHP. XVI Congreso AEDEM. Alicante, 4-7 junio.
- Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1991). Understanding customer expectations of services. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.

- Park, N.K. y Mezas, J.M. (2005). Before and after the technology sector crash: The effect of environmental munificence on stock market response to alliances of e-commerce firms. *Strategic Management Journal*, 26, 987-1007.
- Parsa, H. G. (1996). Franchisor-franchisee relationships in quick-service-restaurant systems. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(3), 42-49.
- Parsa, H. G. (1999). Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, 45(2), 173-185.
- Perales, N. y Vázquez, L. (2003). Determinantes de la intensidad franquiciadora: un enfoque de agencia. *Investigaciones Económicas*, 27(1), 151-172.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Perrigot, R. (2006). Services vs. retail chains: are there any differences? Evidence from the French franchising industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34 (12), 918-930.
- Perkins, S.J. y Hendry, C. (2005). Ordering top pay: Interpreting the signals. *Journal of Management Studies*, 42, 1443-1468.
- Pernárd, T., Raynaud, E., y Saussier, S. (2003). Dual distribution and royalty rates in franchised chains: An empirical analysis using French data. *Journal of Marketing Channel*, 10 (3/4), 5-31.
- Perry, F. y Babitsky, T. (1988). Organizational Form and Performance in Urban Mass Transit. *Transportation Reviews*, 82, 125-143.
- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Peterson, A. y Dant, R. (1990). Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise. *Journal of Small Business Management*, 28 (3), 46-61.
- Preble, J.F. y Hoffman, R.C. (1995). Franchising systems around the globe. A status report. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 80-88.

- Preble, J. y Hoffman, R. C. (2006). Strategies for business format franchisors to expand into global markets. *Journal of Marketing Channels*, 13, 29-50.
- Price Waterhouse Coopers (2010): “2010 Franchise-Business Economic-Outlook”.
- Prince, M., Manolis, Ch. y Tratner, S. (2009). Qualitative analysis and the construction of casual models. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(2), 130-152.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. y Turner, C. (1969). The Context of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14, 91-114.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rao, A. R., Qu, L. y Ruckert, A.R. (1999). Signaling unobservable product quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research*, 36, 258-268.
- Rammaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R. y Wietholf, C. (2010). Gender, mentoring, and career success: The importance of organizational context. *Personnel Psychology*, 63, 385-405.
- Ramírez, J. Guerrero, F. y Rondán, F. (2005). Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora. *Revista de Economía y Empresa*, 23 (54/55), 51-68.
- Ramírez, J. M. (2007). Determinación y estudio del perfil de franquiciado mediante la aplicación de análisis conjunto. *Tesis Doctoral de la Universidad Pablo de Olavide*.
- Ramírez, J., Rondán, F. J. y Díez de Castro, E. (2007). Tipologías de franquiciadores a través del análisis clúster, en “*Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*”, Ayala, J. C. (coord.). Universidad de la Rioja. Servicio de Publicaciones. pp. 1987-1999. XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica.
- Rajagopal, (2007). Optimising franchisee sales and business performance. *Journal of Retail & Leisure Property*, 6 (4), 341-360.

- Riley, J.G. (2001). Silver signals: twenty – five years of screening and signaling. *Journal of Economic Literature*, 39 (2), 432-478.
- Rodríguez, N.G., Pérex, M.J. y Gutiérrez, J.A.T. (2005). Dependence as a moderator in the relationship between franchisors and franchisees. The case of services franchises. *Journal of Marketing Channels*, 13, 3-27.
- Rodríguez-Benavides, M.C., Minguela-Rata, B, y López-Sánchez, J.I (2008). Transferencia de conocimiento en la creación y en el funcionamiento de los sistemas de franquicia. *Economía Ind.* 368, 227-237.
- Rodríguez, A., Caballer, V. y Guadalajara, N. (2011). Assessing the intangibles transferred in franchise businesses. *Service Business*, 5 (1), 29-46.
- Rondán, F. J., Navarro, A., Díez de Castro, E.C., Rodríguez, C. y Guisado, M. (2010). Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 43-62.
- Ross, S.A. (1977). The determination of financial structure: The incentive signaling structure. *Bell Journal of Economics*, 8, 23-40.
- Rynes, S.L., Bretz, R.D. y Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Rubin, P. H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, 21, 223-233.
- Ruiz, J. (2000). *Los tratos preliminares en el contrato de franquicia*. Aranzadi Editorial, Elcano. Navarra.
- Sanders, W. G. y Boivie, S. (2004). Sorting things out: Valuation of new firms in uncertain markets. *Strategic management Journal*, 25, 167-186.
- Sánchez, R., Suárez, I. y Vázquez, L. (2008). El diseño contractual de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, Tercer trimestre, 60-83.
- Sashi, C.M. y Karuppur, D. P. (2002). Franchising in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19 (5), 499-524.
- Scott, F. (1995). Franchising versus company ownership as a decision variable or the firm. *Review of Industrial Organization*, 10, 69-81.

- Scherer, F.M. y Ross, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3^a ed., Houghton Mifflin Company, Boston, Mass.
- Schilling, Melissa A. y Steensma, H. K. (2002). Disentangling the Theories of Firm Boundaries: A Path Model and Empirical Test. *Organization Science*, 13 (4), 387-401.
- Schul, P.L., Little, T.E. y Pride, W.M. (1983). The impact of consumer leadership behaviour on interchannel conflict. *Journal of Marketing*, 47(3), 21-34.
- Sen, K. C. (1993). The use of initial fees and royalties in business-format franchising. *Managerial and Decision Economics*, 14, 175–190.
- Shane, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39, 216-234.
- Shane, S. A. y Hoy, F. (1996). Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 11 (5), 325–327.
- Shane, S. (1998). Making new franchise systems work. *Strategic Management Journal*, 19 (7), 697-707.
- Shane, S. y Spell, Ch. (1998). Factors for new franchise success. *Sloan Management Review*, 39(3), 43-50.
- Shane, S. y Foo, M-D. (1999). New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, 45, (2), 142-59.
- Shane, S. A. (2001). Organizational incentives and organizational mortality. *Organization Science*, 12(2), 136–160.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual – opportunity Nex-US*. Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Shane, S. A. (2005). *From ice cream to the internet: Using franchising to drive the growth and profits of your company*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Shane, S., Shankar, V. y Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 5, 773 - 787.

- Sherer, P. D. y Lee, K. (2002). Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 43(1), 102-119.
- Shook, C. y Shook, R.L. (1993). *Franchising: The Business Strategy that Changed the World*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Shook, C. L., Priem, R. L. y McGee, J. E. (2003). New venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management*, 29, 379-399.
- Short, J. C., Ketchen, D., Shook, C. y Ireland, R. D. (2010). The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36, 40-65.
- Simon, C., y Sullivan, M. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12, 28-52.
- Sliwka, D. (2007). Trust as a signal of a social norm and the hidden costs of incentive schemes. *American Economic Review*, 97, 999-1012.
- Solís, V. y González, M. (2007). La forma plural de la franquicia española: estructura y evolución. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (2), 105-122.
- Sorenson, O. y J.B. Sorenson. (2001). Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning and Chain Performance. *Strategic Management Journal*, 22, 713-724.
- Spake, D., D’Souza, G., Crutchfield, T. y Morgan, R. (1999). Advertising agency compensation: An agency theory explanation. *Journal of Advertising*, 28 (3), 53-72.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*. 87, 355-374.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *The American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Spinelli, S. y Sue B. (1996). Toward a Theory of Conflict in the Franchise System. *Journal of Business Venturing*, 11 (5), 329-342.

- Spinelli, S. y Birley, S. (1998). An empirical evaluation of conflict in the franchise system. *British Journal of Management*, 9, 301–325.
- Spriggs, M. y Nevin, J.R., (1995). Understanding the Nature of the Franchise Relationship: A Key to Model and Theory Development. Society of Franchising Conference, Understanding and Accepting Different Perspectives Empowering Relationships in 1994 and Beyond, Las Vegas, Nevada, 13-14 February.
- Srinivasan, R. (2006). Dual distribution and intangible firm value: franchising in restaurant chains. *Journal of Marketing*, 70 (3), 120-135.
- Srivastava, R.K. y Shocker, A.D.A. (1991). Brand equity: A perspective on its meaning and measurement. Documento (91-24). Cambridge, M.A.: Marketing Science Institute. Recuperado Febrero, 2006, desde <http://www.msi.org/publications/publication.cfm?pub=296>.
- Srivastava, J. (2001). The role of inferences in sequential bargaining with one-sided incomplete information: Some experimental evidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 166-187.
- Stadfeild, L.S. (1992). Comment on Propused U.S. Franchise Legislation: A Search for Balances. *Commercial Law Journal*, 97(4), 540-566.
- Stanworth, J., (1995). The Franchise Relationship: Entrepreneurship or Dependence?. *Journal of Marketing Channels*, 4 (1/2), 161-176.
- Stanworth, J. y Kaufmann, P. (1996). Similarities and differences in UK and US franchise research data: Towards a dynamic model of franchisee motivation. *International Small Business Journal*, 14 (3), 57–70.
- Stanworth, J., Purdy, D., Price, S. y Zafiris, N. (1998). Franchise versus conventional small business failure rates in the US. And UK: More similarities than differences. *International Small Business Journal*, 16 (3), 56-69.
- Stanworth, J. y Curran, J. (1999). Colas, shakes an shirkers: toward a sociological model of franchising in the market economy. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 323-344.

- Stiglitz, J.E.(2002). Information and the change in the paradigm in economics. *American Economic Review*, 92(3), 460-501.
- Storholm, G. y Scheuing, E.E. (1994). Ethical Implications of Business Format Franchising. *Journal of Business Ethics*, 13 (3), 181-188.
- Szulanski, G. y Jensen, R. J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27, 937-957.
- Teece, D. J, Pisano, G.P y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teegen, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of globalizing through franchising. *International Business Review*, 9(4), 497-521.
- Thomas, W., O'Hara, M. y Musgrave, F. (1990). The effects of ownership and investment on the performance of franchise systems. *American Economist*, 34 (1), 54-61.
- Thompson, J.D. y McEwen, W.J. (1958). Organizational Goals and Environment: Goal Setting as an Interaction Process. *American Sociological Review*. 23, 23-41.
- Thompson, S. R. (1992). Company ownership versus franchising: issues and evidence. *Journal of Economic Studies*, 19 (4), 31-42.
- Thompson, S. R. (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24, 207-218.
- Tolbert P.S. y Zucker L.G. (1996). The institutionalization of institutional theory. *In Handbook of Organization Studies*. Clegg S, Hardy C, Nord WR (eds). SAGE: Thousand Oaks, CA, 175-190.
- Torikka, J. (2011). Does the theory of entrepreneurship suite to franchising?. Fuente: emet.univie.ac.at/uploads/media/Torikka_01.pdf. Recuperado: Octubre, 7 de 2011.
- Tormo y Asociados. ABC de la franquicia. Recuperado junio 06, 2011 desde <http://www.tormo.com.co/franquiciadores/abc/historia.asp>
- Tormo y Asociados. Informe 2003.

- Tormo y Asociados. Informe 2010.
- Tormo y Asociados. Informe 2011.
- Tormo y Asociados (2011). *La Franquicia: Una Década*. Servicio de análisis y estudios.
- Tracey, P. y Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 667-685.
- Vaughn, C. (1974). *Franchising*. Lexington Books, New York.
- Vázquez, L. (1997). La Eficiencia organizativa de la franquicia: el caso de los concesionarios de automóviles. *Tesis Doctoral Universidad de Oviedo*.
- Vázquez, L. (2005). Las compensaciones en las relaciones de franquicias. *Revista de Economía Aplicada*, 38(13), 111-122.
- Venkatramen, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review* 11, 801-814.
- Vesper, K. (1990). *New Venture Strategies*. Revised Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, G. y Gimeno, J. (2007). Ownership form, managerial incentives, and the intensity of rivalry. *Academy of Management Journal*, 50, 901-922.
- Villarejo, A.F. (2001). *La medición del valor de marca en el ámbito de la gestión de marketing*. Logo CEADE. Sevilla.
- Wang, Z. J., Zhu, M. y Terry, A. (2008). The development of franchising in China. *Journal of Marketing Channels*, 15, 167-184.
- Warner, A.G., Fairbank, J.F. y Steensma, H.K. (2006). Managing uncertainty in a formal standards-based industry: A real options perspective on acquisition timing. *Journal of Management*, 32, 279-298.
- Warren, R. L. (1967). The Interorganizational Field as a Focus for Investigation. *Administrative Science Quarterly*, 12, 369-419.
- Watson, A. (2008). Small Business Growth Through Franchising: A Qualitative Investigation. *Journal of Marketing Channels*, 15 (1) 3.

- Watson, A. y Johnson, R. (2010). Managing the franchisor–franchisee relationship: A relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17, 51-68.
- Weaven, S y Frazer, L. (2006). Investment incentives for single and multiple unit franchisees. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(3), 225-242.
- Weaven, S. y Herington, C. (2007). Factors influencing governance choice and human resource management in franchising networks. *Journal of Management and Organisation*, 13 (2), 126-144.
- Welch, L.S. (1989). Diffusion of Franchise System Use in International Operations. *International Marketing Review*, 6(5), 7-19.
- Welsh, D. H. B. y Alon, I. (2001). *International franchising in emerging markets: Central and Eastern Europe and South America*. River Woods, IL: CCH, Inc.
- Welsh, D. H. B., Alon, I. y Falbe, C. M. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business Management*, 44, 130-149.
- Windsperger, J. (2002). The Structure of Ownership rights in franchising: An incomplete contracting view, *European Review of Law and Economics*, 13 (2), 129-142.
- Windsperger, J. y Dant, R. P. (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing*, 82, 259-272.
- Williams, D.L. (1999). Why do entrepreneurs become franchisees?. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 103-124.
- William, E.G. (2007). Resource – based and relational antecedents of firms' propensity to franchising and their effects on firm performance. *Florida State University, College of Business*.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institution of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Collier Macmillan.

- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Woll, M. (1968-69). Sources of revenue to the franchisor and their strategic implications. *Journal of Retailing*, 44(4), 14-20.
- Wooldridge, J.M. (2001). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, MIT Press.
- Wu, L. (1999). The pricing of a brand name product: Franchising in the motel services industry. *Journal of Business Venturing*, 14, 87-102.
- Yeung, M. (2008). Brand value and firm performance nexus: Further empirical evidence. *Brand Management*, 15(5), 322-335.
- Yin, X. y Zajac, E. J. 2004. The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, 25, 365-383.
- Yoo, B. y Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer –based brand city scale. *Journal of Business Research*, (52), 1-14.
- Yoo, B. y Donthu, N. (2005). The effect of personal cultural orientation on consumer ethnocentrism: Evaluations and behaviors of U.S. consumers toward Japanese products. *Journal of International Consumer Marketing*, 18(1/2), 7 44.
- Zeithalm, V., Berry, L y Parasuraman (1988). Communication and control Processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.
- Zeller, R.E., Achabal, D.D. y Brown, L.A. (1980). Market penetration and locational conflict in franchise systems. *Decision Sciences*, 11(1), 58-80.
- Zhang, Y. y Wiersema, M.F. (2009). Stock market reaction to CEO certification: The signaling role of CEO back-ground. *Strategic Management Journal*, 30, 693-710.

Zikmund, W. y D'Amico, M. (2002). *Effective marketing*. Cincinnati, OH: Thomson Learning.

ANEXOS.

Tabla 1.1. Evolución de la franquicia en los mercados más desarrollados de Europa

País	Enseñas			Enseñas de origen (%)			Empleo		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Francia	1137	1229	1369	88	89	89	655.599	692.724	693.164
Alemania	910	950	960	80	80	80	441.000	450.000	452.000
España	850	875	919	81	82	81	234.415	235.929	235.075
Italia	847	852	869	ND	96	96	182.908	182.215	180.525
U.K.	809	835	842	89	87	89	198.000	240.000	252.000
Portugal	481	501	521	51	53	55	66.860	68.960	69.536
Total	5.034	5.242	5.480	-	-	-	1,778.782	1,869.828	1,882.300

Fuente: EFF and the National Franchise Associations from each country, 2010

Tabla 1. 2. Evolución de las franquicias en Alemania de 1980 al 2000

Año	Enseñas	Establecimientos
1980	33	1.750
1985	440	19.800
1990	600	35.300
1995	506	26.400
2000	590	32.100

Fuente: Bermúdez (2002)

Tabla 1.4. Evolución del origen de las enseñanzas extranjeras que operan en España

País	Nº Enseñas 2006	Nº Enseñas 2007	Nº Enseñas 2008	Nº Enseñas 2009	Nº Enseñas 2010	Nº Enseñas 2011
Francia	36	39	39	42	43	44
EE.UU	36	36	36	40	41	39
Italia	27	27	27	28	29	29
Portugal	10	12	12	11	11	11
Reino Unido	7	7	7	7	8	8
Bélgica	4	5	5	5	5	5
Alemania	4	4	4	4	4	5
Argentina	2	2	2	4	4	4
Australia	4	5	5	4	4	4
Dinamarca	3	3	3	3	4	4
Holanda	2	3	3	3	4	5
Suiza	4	4	4	4	3	5
Turquía	1	1	1	1	3	1
Austria	1	1	1	1	2	2
Brasil	1	1	1	1	2	3
Suecia	3	3	3	3	2	4
Andorra	-	-	-	-	1	1
Canadá	1	1	1	1	1	1
Colombia	1	1	1	1	1	1
Corea del Sur	-	-	-	-	1	1
Irlanda	1	1	1	1	-	-
Israel	1	1	1	1	1	1
Japón	1	1	1	1	1	1
Noruega	-	-	-	1	1	-
Nueva Zelanda	1	1	1	1	1	1
México	1	1	1	-	-	-
Total países 24	152 (23 países)	160 (23 países)	160 (23 países)	172 (24 países)	177 (24 países)	180 (23 países)

Fuente: Asociación Española de Franquiciadores AEF 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011

Tabla 1.5. Evolución de la presencia de la franquicia española en el mundo

	2007		2008		2009		2010		2011	
Continentes	Países	Establ	Países	Establ	Países	Establ	Países	Establ	Países	Establ
Europa	39	2728	43	5568	44	6376	45	6594	45	7087
África	6	46	13	84	13	101	13	156	13	155
América	23	929	23	1972	23	2756	24	2415	24	2798
Oriente medio	10	278	10	207	11	271	10	333	10	334
Asía	14	252	15	243	15	606	18	664	18	778
Oceanía	2	20	2	27	2	25	2	24	2	26
Total	94	4.253	107	8.101	108	10.135	112	10.186	112	11.178

Fuente: Asociación Española de Franquiciadores AEF 2007, 2009, 2010, y 2011 Baena (2008)

Tabla 4.1. Población y muestra de las empresas franquiciadoras del estudio

Sectores	Población	%	Muestra	%
Infantil y juvenil	33	3,06%	27	3,30%
Moda femenina	46	4,26%	38	4,64%
Lencería y mercería	15	1,39%	11	1,34%
Productos especializados	19	1,76%	13	1,59%
confección Moda y varios	26	2,41%	21	2,56%
Confección, Moda caballero	10	0,93%	8	0,98%
Confección, Moda deportiva	12	1,11%	10	1,22%
Calzado y complementos	8	0,74%	7	0,85%
Textil y decoración	15	1,39%	13	1,59%
confección, Moda femenina y complementos	12	1,11%	8	0,98%
Tiendas especializadas	48	4,45%	46	5,62%
Joyería y Bisutería	19	1,76%	15	1,83%
Cosmética	20	1,85%	18	2,20%
Tiendas de regalo	10	0,93%	9	1,10%
Fotografía	11	1,02%	9	1,10%
Dietética, Herboristería, Parafarmacia	23	2,13%	19	2,32%
Mobiliario	35	3,24%	28	3,42%
Informáticas	20	1,85%	16	1,95%
Videoclub	8	0,74%	2	0,24%
Compra/venta de artículos usados	6	0,56%	4	0,49%
Reciclaje y consumibles	12	1,11%	8	0,98%
Ópticas	10	0,93%	4	0,49%
Oficina y papelería	13	1,20%	11	1,34%
Vending	8	0,74%	7	0,85%
Cuidado personal	5	0,46%	3	0,37%
Alimentación	20	1,85%	17	2,08%
Enseñanza y formación	4	0,37%	1	0,12%
Tienda de Precio Único	5	0,46%	3	0,37%
Música y videos	3	0,28%	1	0,12%
Complementos, hogar y textil	12	1,11%	9	1,10%
Telefonía y Comunicaciones	5	0,46%	2	0,24%
Revestimiento y material de construcción	6	0,56%	3	0,37%
Retailing	499	46,25%	391	47,74%
Tintorería	6	0,56%	2	0,24%
Servicio especializado	60	5,56%	56	6,84%
Estética y Salud	8	0,74%	4	0,49%
Belleza y Cuidado Personal	7	0,65%	5	0,61%
Servicios domicilio	9	0,83%	4	0,49%
Servicios varios	11	1,02%	7	0,85%
Limpieza, restauración, reparaciones	10	0,93%	8	0,98%
Servicios automóviles	27	2,50%	24	2,93%
Consultorías y servicios especializados	14	1,30%	10	1,22%
Servicios de transporte	15	1,39%	13	1,59%
Imprenta y rotulación	6	0,56%	3	0,37%
Servicios financieros	5	0,46%	4	0,49%
Agencias inmobiliarias	4	0,37%	1	0,12%
Energías renovables	3	0,28%	1	0,12%
Ocio	4	0,37%	2	0,24%

Sectores	Población	%	Muestra	%
Servicios asistenciales	5	0,46%	4	0,49%
Seguros	2	0,19%	1	0,12%
Viajes	3	0,28%	1	0,12%
Servicios	199	18,44%	150	18,32%
Panadería y Pastelería	9	0,83%	6	0,73%
Cafeterías y pastelerías	68	6,30%	52	6,35%
Hostelería	21	1,95%	15	1,83%
Cervecerías	33	3,06%	27	3,30%
Varios	42	3,89%	24	2,93%
Fast food	84	7,78%	69	8,42%
Restauración	32	2,97%	21	2,56%
Temáticos	92	8,53%	64	7,81%
Hostelería	381	35,31%	278	33,94%
	1079	100,00%	819	100,00%

Fuente: Tormo y Asociados y MundoFranquicia Consulting

(*) Los porcentajes están calculados sobre el total de la población y sobre el total de la muestra.

Tabla 4.6. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	All inst ²¹	(5,6;5,6) ²²	(2,6;4,6) ²³	All inst	(5,6;5,6)	(2,6;4,6)	All inst	(5,6;5,6)	(2,6;4,6)
TEADO_1	-0.340*** (0.000)	n.s.	-0.568* (0.008)	-0.230** (0.001)	n.s.	-0.663 (0.020)	-0.230** (0.001)	n.s.	-0.663 (0.020)
LNET	n.s.	n.s.	0.0233 (0.037)	0.032*** (0.000)	n.s.	n.s.	0.032*** (0.000)	n.s.	n.s.
DE	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INVI	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
DE*LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT*LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RENT	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EP	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Yr2004a	-----	-----	-----	0.007 (0.037)	n.s.	n.s.	0.007 (0.037)	n.s.	n.s.
Yr2005a	-----	-----	-----	-0.012*** (0.000)	n.s.	n.s.	-0.012*** (0.000)	n.s.	n.s.
Yr2006a	-----	-----	-----	-0.008** (0.001)	-0.012 (0.032)	-0.011* (0.006)	-0.008** (0.001)	-0.012 (0.032)	-0.011* (0.006)
Yr2007a	-----	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2008a	-----	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Var sect	-----	-----	-----	-----	-----	-----	eliminada	eliminada	eliminada
z ₁	61.09 (2) (0.000)	1.59 (2) (0.000)	9.10 (2) (0.000)	-----	-----	-----	-----	-----	-----
z ₂	-----	-----	-----	53.12 (2) (0.000)	3.99 (2) (0.000)	14.20 (2) (0.000)	53.12 (2) (0.000)	3.99 (2) (0.000)	14.20 (2) (0.000)
m ₁	0.001	0.620	0.613	0.000	0.857	0.823	0.000	0.857	0.823
m ₂	0.402	0.415	0.149	0.900	0.135	0.093	0.900	0.135	0.093
Hansen	0.000	0.836	0.295	0.082	0.908	0.761	0.082	0.908	0.761
N	557	557	557	557	557	557	557	557	557
Obs.	225	225	225	225	225	225	225	225	225

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

²¹ Los resultados de esta columna proceden de la estimación del modelo con todos los retardos de las variables consideradas, atendiendo al criterio de Arellano y Bond.

²² Los resultados de esta columna proceden de la estimación que tiene test J de Hansen más cerca de la unidad.

²³ Los resultados de esta columna proceden de la estimación en la que se ha combinado simultáneamente el mejor test J de Hansen, la ausencia de correlación serial de segundo orden y el mayor número de parámetros significativos.

Este orden de las columnas se ha seguido en los tres modelos y para todas las estimaciones cuyos resultados se presentan en las Tablas.

Tabla 4.7. Modelo de decisión de franquiciar con precio

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;2,6)	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;2,6)	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;2,6)
TEADO_1	-0.322*** (0.000)	n.s.	-0.472*** (0.000)	-0.205* (0.007)	n.s.	-0.462*** (0.000)	-0.205* (0.007)	n.s.	-0.462*** (0.000)
LNET	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
DE	-4.730*** (0.000)	n.s.	-4.790*** (0.000)	-4.360* (0.002)	n.s.	-4.180*** (0.000)	-4.360* (0.002)	n.s.	-4.180*** (0.000)
RYT	n.s.	n.s.	-0.210 (0.038)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
INVI	n.s.	n.s.	n.s.	-7.090* (0.002)	n.s.	n.s.	-7.090* (0.002)	n.s.	n.s.
DE*LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT*LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RENT	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EP	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Yr2004a	-----	-----	-----	0.013* (0.006)	n.s.	n.s.	0.013* (0.006)	n.s.	n.s.
Yr2005a	-----	-----	-----	n.s.	-----	n.s.	n.s.	-----	n.s.
Yr2006a	-----	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2007a	-----	-----	-----	0.0009 (0.026)	n.s.	n.s.	0.0009 (0.026)	n.s.	n.s.
Yr2008a	-----	-----	-----	0.009 (0.017)	n.s.	0.010* (0.007)	0.009 (0.017)	n.s.	0.010* (0.007)
Var. sect	-----	-----	-----	-----	-----	-----	eliminada	eliminada	eliminada
z ₁	54.26 (4) (0.000)	7.23 (4) (0.000)	70.69 (4) (0.000)	-----	-----	-----	-----	-----	-----
z ₂	-----	-----	-----	34.99 (3) (0.000)	0.85 (3) (0.000)	32.25 (3) (0.000)	34.99 (3) (0.000)	0.85 (3) (0.000)	32.25 (3) (0.000)
m ₁	0.006	0.941	0.057	0.002	0.937	0.127	0.002	0.937	0.127
m ₂	0.579	0.138	0.789	0.296	0.207	0.728	0.296	0.207	0.728
Hansen	0.222	0.803	0.793	0.636	0.631	0.804	0.636	0.631	0.804
N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Obs.	163	163	163	163	163	163	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.8. Modelo de decisión de franquiciar con variables de interacción

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;3,6)	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;3,6)	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;3,6)
TEADO_1	-0.333*** (0.000)	-1.344*** (0.000)	-0.651*** (0.000)	-0.201 (0.016)	-1.206*** (0.000)	-0.714*** (0.000)	-0.201 (0.016)	-1.206*** (0.000)	-0.714*** (0.000)
LNET	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
DE	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INVI	n.s.	n.s.	-1.110 (0.033)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
DE*LNGF	n.s.	n.s.	6.570 (0.033)	-2.590* (0.006)	n.s.	n.s.	-2.590* (0.006)	n.s.	n.s.
RYT*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
RENT	-----	-----	-----	-----	-----	n.s.	-----	-----	n.s.
EP	-----	-----	-----	-----	-----	n.s.	-----	-----	n.s.
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	n.s.	-----	-----	n.s.
Yr2004	-----	-----	-----	n.s.	-0.025* (0.005)	n.s.	n.s.	-0.025* (0.005)	n.s.
Yr2005	-----	-----	-----	n.s.	-----	n.s.	n.s.	-----	n.s.
Yr2006	-----	-----	-----	n.s.	-0.013* (0.003)	n.s.	n.s.	-0.013* (0.003)	n.s.
Yr2007	-----	-----	-----	0.009 (0.046)	-----	n.s.	0.009 (0.046)	-----	n.s.
Yr2008	-----	-----	-----	n.s.	-----	n.s.	n.s.	-----	n.s.
Var. sect	-----	-----	-----	-----	-----	-----	eliminada	eliminada	eliminada
z ₁	29.61(4) (0.000)	170.28 (4) (0.000)	20.82 (4) (0.000)	-----	-----	-----	-----	-----	-----
z ₂	-----	-----	-----	11.44 (3) (0.000)	2.34 (3) (0.000)	0.58 (3) (0.000)	11.44 (3) (0.000)	2,34 (3) (0.000)	0.58 (3) (0.000)
m ₁	0.010	0.479	0.578	0.002	0.799	0.656	0.002	0.799	0.656
m ₂	0.728	0.008	0.122	0.340	0.003	0.052	0.340	0.003	0.052
Hansen	0.177	0.850	0.409	0.505	0.781	0.785	0.505	0.781	0.785
N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Obs.	163	163	163	163	163	163	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.9. Modelo de decisión de franquiciar con rendimiento

	MODELO I		MODELO II		MODELO III	
	All inst	(2,6;2,6) ²⁴	All inst	(2,6;2,6)	All inst	(2,6;2,6)
TEADO_1	-0.210* (0.007)	-0.390*** (0.000)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
LNET	-----	-----	-----	-----	-----	-----
DE	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INVI	-----	-----	-----	-----	-----	-----
DE*LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT*LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RENT	n.s.	0.115* (0.009)	0.0870*** (0.000)	0.104 (0.008)	0.0870*** (0.000)	0.104* (0.008)
EP	-----	-----	-----	-----	-----	-----
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Yr2004a	-----	-----	0.0138** (0.001)	n.s.	0.0138** (0.001)	n.s.
Yr2005a	-----	-----	-0.007 (0.045)	n.s.	-0.007 (0.045)	n.s.
Yr2006a	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2007a	-----	-----	n.s.	0.008 (0.044)	n.s.	0.008 (0.044)
Yr2008a	-----	-----	0.005* (0.015)	n.s.	0.005* (0.015)	0.007 (0.64)
Var.sect	-----	-----	-----	-----	Eliminadas	Eliminadas
z ₁	8.03 (2) (0.000)	21.71 (2) (0.000)	-----	-----	-----	-----
z ₂	-----	-----	60.77 (2) (0.000)	14.81 (2) (0.000)	60.77 (2) (0.000)	14.81 (2) (0.000)
m ₁	0.000	0.009	0.000	0.488	0.000	0.488
m ₂	0.445	0.934	0.162	0.449	0.162	0.449
Hansen	0.180	0.764	0.647	0.852	0.647	0.852
N	403	403	403	403	403	403
Obs.	173	173	173	173	173	173

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

²⁴ El criterio del mejor test J de Hansen y el criterio denominado mixto coinciden en la estimación del modelo con los retardos (2,6;2,6).

Tabla 4.10. Modelo de decisión de franquiciar con estructura de propiedad

	MODELO I		MODELO II		MODELO III	
	All inst	(5,6;1,6)	All instr	(5,6;1,6)	All instr	(5,6;1,6)
TEADO_1	-0.209** (0.001)	-0.362*** (0.000)	-0.149 (0.033)	-0.543*** (0.000)	-0.149 (0.033)	-0.543*** (0.000)
LNET	-----	-----	-----	-----	-----	-----
DE	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INVI	-----	-----	-----	-----	-----	-----
DE*LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT*LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RENT	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EP	-0.094*** (0.000)	-0.086*** (0.000)	- 0102*** (0.000)	-0.112*** (0.000)	-0102*** (0.000)	-0.112*** (0.000)
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Yr2004a	-----	-----	0.009* (0.014)	n.s.	0.009* (0.014)	n.s.
Yr2005a	-----	-----	-0.008* (0.006)	n.s.	-0.008* (0.006)	n.s.
Yr2006a	-----	-----	-----	-0.008* (0.005)	-----	-0.008* (0.005)
Yr2007a	-----	-----	-----	n.s.	-----	n.s.
Yr2008a	-----	-----	-----	n.s.	-----	n.s.
Var. sec	-----	-----	-----	-----	eliminada	eliminada
z ₁	49.14 (2) (0.000)	76.25 (2) (0.000)	-----	-----	-----	-----
z ₂	-----	-----	41.78 (2) (0.000)	33.49 (2) (0.000)	41.78 (2) (0.000)	33.49 (2) (0.000)
m ₁	0.000	0.002	0.000	0.248	0.000	0.248
m ₂	0.622	0.104	0.900	0.023	0.900	0.023
Hansen	0.004	0.705	0.119	0.685	0.119	0.685
N	557	557	557	557	557	557
Obs.	225	225	225	225	225	225

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.11. Modelo de decisión de franquiciar con la acreditación externa de la calidad

	MODELO I	MODELO II	MODELO III
	All inst	All instr	All instr
TEADO_1	-0.2001** (0.001)	n.s.	n.s.
LNET	-----	-----	-----
DE	-----	-----	-----
RYT	-----	-----	-----
INVI	-----	-----	-----
DE*LNGF	-----	-----	-----
RYT*LNGF	-----	-----	-----
RENT	-----	-----	-----
EP	-----	-----	-----
AFIL	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2004a	-----	0.011* (0.006)	0.011* (0.006)
Y2005a	-----	-0.006 (0.047)	-0.006 (0.047)
Yr2006a	-----	n.s.	n.s.
Yr2007a	-----	n.s.	n.s.
Yr2008a	-----	n.s.	n.s.
Var. sect	-----	-----	eliminadas
Z ₁	12.57 (2) (0.000)	-----	-----
Z ₂	-----	4.12 (2) (0.000)	4.12 (2) (0.000)
m ₁	0.000	0.000	0.000
m ₂	0.759	0.178	0.178
Hansen	0.010	0.176	0.176
N	225	225	225
Obs.	557	557	557

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) Z_1 , Z_2 y Z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.12. Modelo de decisión de franquiciar con variables del precio y variables de interacción

	MODELO I		MODELO II		MODELO III	
	All inst	(5,6;5,6)	All instr	(5,6;5,6)	All instr	(5,6;5,6)
TEADO_1	-0.282*** (0.000)	n.s.	-0.220	n.s.	-0.220	n.s.
LNET	-----	-----	-----	-----	-----	-----
DE	-9.490* (0.011)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
RYT	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
INVI	-5.381 (0.043)	n.s.	-5.690 (0.020)	n.s.	-5.690 (0.020)	n.s.
DE*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
RYT*LNGF	0.031 (0.034)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
RENT	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EP	-----	-----	-----	-----	-----	-----
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Yr2004a	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Y2005a	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2006a	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2007a	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2008a	-----	-----	0.008 (0.040)	n.s.	0.008 (0.040)	n.s.
Var. sect	-----	-----	-----	-----	eliminada	eliminada-
z1	60.45 (6) (0.000)	17.80 (6) (0.000)	-----	-----	-----	-----
z2	-----	-----	24.66 (5) (0.000)	2.41 (5) (0.000)	24.66 (5) (0.000)	2.41 (5) (0.000)
m1	0.001	0.536	0.001	0.597	0.001	0.597
m2	0.467	0.633	0.334	0.418	0.334	0.418
Hansen	0.138	0.601	0.148	0.601	0.148	0.601
N	369	369	369	369	369	369
Obs.	163	163	163	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.13. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca y precio

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;1,6)	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;1,6)	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;1,6)
TEADO_1	-0.273*** (0.000)	n.s.	-0.398*** (0.000)	-0.217** (0.001)	n.s.	-0.415*** (0.000)	-0.217* (0.001)	n.s.	-0.415*** (0.000)
LNET	0.019*** (0.000)	n.s.	0.0151* (0.003)	0.023*** (0.000)	n.s.	0.021*** (0.000)	0.023*** (0.000)	n.s.	0.021*** (0.000)
DE	-3.400*** (0.000)	n.s.	-3.690*** (0.000)	-3.290*** (0.000)	n.s.	-3.900*** (0.000)	-3.290*** (0.000)	n.s.	-3.900*** (0.000)
RYT	-----	n.s.	-0.229* (0.003)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
INVI	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
DE ³ LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT ³ LNGF	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RENT	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EP	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Yr2004a	-----	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2005a	-----	-----	-----	-0.009 (0.017)	n.s.	-0.006 (0.022)	-0.009 (0.017)	n.s.	-0.006 (0.022)
Yr2006a	-----	-----	-----	n.s.	-0.012 (0.022)	-0.006* (0.006)	n.s.	-0.012 (0.022)	-0.006* (0.006)
Yr2007a	-----	-----	-----	0.008 (0.043)	n.s.	0.007 (0.041)	0.008 (0.043)	n.s.	0.007 (0.041)
Yr2008a	-----	-----	-----	0.005*** (0.000)	n.s.	0.007 (0.023)	0.005*** (0.000)	n.s.	0.007 (0.023)
Var. sec	-----	-----	-----	-----	-----	-----	eliminada	eliminada	elimanda
z ₁	98.24 (5) (0.000)	43,14 (5) (0.000)	94.17 (5) (0.000)	-----	-----	-----	-----	-----	-----
z ₂	-----	-----	-----	127.94 (5) (0.000)	31.38 (5) (0.000)	94.18 (5) (0.000)	127.94 (5) (0.000)	31.38 (5) (0.000)	94.18 (5) (0.000)
m ₁	0.003	0.997	0.020	0.003	0.845	0.047	0.003	0.845	0.047
m ₂	0.821	0.055	0.746	0.620	0.043	0.591	0.620	0.043	0.591
Hansen	0.018	0.858	0.021	0.337	0.732	0.311	0.337	0.732	0.311
N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Obs	163	163	163	163	163	163	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.14. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca y variables de interacción

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;3,6)	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;3,6)	All inst	(4,6;5,6)	(3,6;3,6)
TEADO_1	-0.282*** (0.000)	-1.344* (0.001)	-0.532*** (0.000)	-0.195* (0.006)	-1.081*** (0.000)	-0.5324** (0,001)	-0.195* (0.006)	-1.081*** (0.000)	-0.5324** (0,001)
LNET	0.018*** (0.000)	n.s.	n.s.	0.023*** (0.000)	n.s.	n.s.	0.023*** (0.000)	n.s.	n.s.
DE	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RYT	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INVI	-5.220 (0.054)	n.s.	-1.100 (0.028)	-5.640 (0.019)	n.s.	n.s.	-5.640 (0.019)	n.s.	n.s.
DE*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.	-2.170* (0.015)	n.s.	n.s.	-2.170* (0.015)	n.s.	n.s.
RYT*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
RENT	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EP	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Yr2004a	-----	-----	-----	n.s.	-0.022 (0.027)	n.s.	n.s.	-0.022 (0.027)	n.s.
Yr2005a	-----	-----	-----	-0.008* (0.013)	n.s.	n.s.	-0.008* (0.013)	n.s.	n.s.
Yr2006a	-----	-----	-----	n.s.	-0.013* (0.004)	n.s.	n.s.	-0.013* (0.004)	n.s.
Yr2007a	-----	-----	-----	0.009 (0.022)	n.s.	n.s.	0.009 (0.022)	n.s.	n.s.
Yr2008a	-----	-----	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Var. sec	-----	-----	-----	-----	-----	-----	eliminada	eliminada	eliminada
Z ₁	58.56 (5) (0.000)	100.75(5) (0.000)	19.92 (5) (0.000)	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Z ₂	-----	-----	-----	143.68 (5) (0.000)	29.43 (5) (0.000)	20.69 (5) (0.000)	143.68 (5) (0.000)	29.43 (5) (0.000)	20.69 (5) (0.000)
m ₁	0.004	0.417	0.307	0.003	0.934	0.374	0.003	0.934	0.374
m ₂	0.926	0.022	0.265	0.605	0.006	0.181	0.605	0.006	0.181
Hansen	0.019	0.867	0.431	0.174	0.751	0.772	0.174	0.751	0.772
N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Obs.	163	163	163	163	163	163	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) Z_1 , Z_2 y Z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.15. Modelo de decisión de franquicia con valor de marca, precio y variables de interacción

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	All inst	(2,6;3,6)	(3,6;2,6)	All inst	(2,6;3,6)	(3,6;2,6)	All inst	(2,6;3,6)	(3,6;2,6)
TEADO_1	-0.278*** (0.000)	-0.294* (0.003)	-0.293*** (0.000)	-0.270*** (0.000)	n.s.	-0.354*** (0.000)	-0.270*** (0.000)	n.s.	-0.354*** (0.000)
LNET	0.018*** (0.000)	n.s.	0.014 (0.041)	0.022*** (0.000)	n.s.	0.018* (0.010)	0.022*** (0.000)	n.s.	0.018* (0.010)
DE	n.s.	n.s.	1.020* (0.011)	n.s.	n.s.	-9.180 (0.021)	n.s.	n.s.	-9.180 (0.021)
RYT	n.s.	-0.850 (0.054)	-0.476 (0.020)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
INVI	n.s.	-1.31* (0.009)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
DE*LNGF	n.s.	n.s.	6.450 (0.034)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
RYT*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
RENT	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EP	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Yr2004a	-----	-----	-----	-----	n.s.	n.s.	-----	n.s.	n.s.
Yr2005a	-----	-----	-----	-0.007 (0.019)	n.s.	n.s.	-0.007 (0.019)	n.s.	n.s.
Yr2006a	-----	-----	-----	-----	n.s.	n.s.	-----	n.s.	n.s.
Yr2007a	-----	-----	-----	-----	n.s.	n.s.	-----	n.s.	n.s.
Yr2008a	-----	-----	-----	-----	0.010* (0.002)	n.s.	-----	n.s.	n.s.
Var.sect	-----	-----	-----	-----	-----	-----	eliminada	eliminada	eliminada
z ₁	79.65 (7) (0.000)	44.21 (7) (0.000)	68.14 (7) (0.000)	-----	-----	-----	-----	-----	-----
z ₂	-----	-----	-----	76.78 (7) (0.000)	33.45 (7) (0.000)	69.72 (7) (0.000)	76.78 (7) (0.000)	33.45 (7) (0.000)	69.72 (7) (0.000)
m ₁	0.002	0.032	0.003	0.004	0.175	0.032	0.004	0.175	0.032
m ₂	0.815	0.469	0.794	0.764	0.475	0.904	0.764	0.475	0.904
Hansen	0.179	0.412	0.146	0.277	0.463	0.146	0.277	0.463	0.146
N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Obs.	163	163	163	163	163	163	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.16. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca, variables de precio, variables de interacción y rendimiento

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	All inst	(5,6;5,6)	(4,6;2,6)	All inst	(5,6;5,6)	(4,6;2,6)	All inst	(5,6;5,6)	(4,6;2,6)
TEADO_1	-0.279*** (0.000)	n.s.	-0.298*** (0.000)	-0.280*** (0.000)	n.s.	-0.347*** (0.000)	-0.280*** (0.000)	n.s.	-0.347*** (0.000)
LNET	0.018*** (0.000)	n.s.	0.014* (0.010)	0.020*** (0.000)	n.s.	0.020* (0.002)	0.020*** (0.000)	n.s.	0.020* (0.002)
DE	n.s.	n.s.	-9.991 (0.033)	-7.840 (0.032)	n.s.	-1.030* (0.010)	-7.840 (0.032)	n.s.	-1.030* (0.010)
RYT	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
INVI	-5.251 (0.017)	n.s.	-6.681* (0.006)	-4.550 (0.034)	n.s.	n.s.	-4.550 (0.034)	n.s.	n.s.
DE*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	6.190 (0.040)	n.s.	n.s.	6.190 (0.040)
RYT*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
RENT	0.062*** (0.000)	n.s.	0.069*** (0.000)	0.065*** (0.000)	n.s.	0.071*** (0.000)	0.065*** (0.000)	n.s.	0.071*** (0.000)
EP	----	-----	-----	----	-----	-----	----	-----	-----
AFIL	----	-----	-----	----	-----	-----	----	-----	-----
Yr2004a	----	-----	-----	----	n.s.	n.s.	----	n.s.	n.s.
Yr2005a	----	-----	-----	-0.007* (0.011)	n.s.	-0.007* (0.005)	-0.007* (0.011)	n.s.	-0.007* (0.005)
Yr2006a	----	-----	-----	----	n.s.	n.s.	----	n.s.	n.s.
Yr2007a	----	-----	-----	----	n.s.	n.s.	----	n.s.	n.s.
Yr2008a	----	-----	-----	----	n.s.	n.s.	----	n.s.	n.s.
Var. Sect.	----	-----	-----	----	----	----	Eliminada	Eliminada	Eliminada
z ₁	110.83 (8) (0.000)	16.28 (8) (0.000)	99.79 (8) (0.000)	----	n.s.	n.s.	----	----	----
z ₂	----	----	----	107.70 (8) (0.000)	11.08 (8) (0.000)	135.43 (8) (0.000)	107.70 (8) (0.000)	11.08 (8) (0.000)	135.43 (8) (0.000)
m ₁	0.002	0.823	0.003	0.003	0.736	0.022	0.003	0.736	0.022
m ₂	0.690	0.129	0.690	0.628	0.201	0.946	0.628	0.201	0.946
Hansen	0.354	0.432	0.185	0.020	0.656	0.317	0.020	0.656	0.317
N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Obs.	163	163	163	163	163	163	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.17. Modelo de decisión de franquiciar con valor de marca, variables del precio, variables de interacción, rendimiento y estructura de propiedad

	MODELO I	MODELO II	MODELO III
	All inst	All inst	All inst
TEADO_1	-0.281*** (0.000)	-0.286*** (0.000)	-0.286*** (0.000)
LNET	0.012 (0.018)	0.015 (0.018)	0.015 (0.018)
DE	n.s.	n.s.	n.s.
RYT	n.s.	n.s.	n.s.
INVI	-5.451* (0.010)	-4.680 (0.019)	-4.680 (0.019)
DE*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.
RYT*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.
RENT	0.075*** (0.000)	0.077*** (0.000)	0.077*** (0.000)
EP	-0.052*** (0.000)	-0.051*** (0.000)	-0.051*** (0.000)
AFIL	-----	-----	-----
Yr2004a	-----	n.s.	n.s.
Yr2005a	----	-0.006 (0.026)	-0.006 (0.026)
Yr2006a	-----	n.s.	n.s.
Yr2007a	-----	n.s.	n.s.
Yr2008a	-----	n.s.	n.s.
Var.sect	-----	-----	Eliminada
Z ₁	155.68 (9) (0.000)	-----	-----
Z ₂	-----	169.54 (9) (0.000)	169.54 (9) (0.000)
m ₁	0.001	0.002	0.002
m ₂	0.882	0.852	0.852
Hansen	0.530	0.632	0.632
N	369	369	369
Obs.	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) Z_1 , Z_2 y Z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.18. Modelo de decisión de franquiciar completo

	MODELO I	MODELO II	MODELO III
	All inst	All inst	All inst
TEADO_1	-0.281*** (0.000)	-0.283*** (0.000)	-0.283*** (0.000)
LNET	0.012* (0.015)	0.015* (0.011)	0.015* (0.011)
DE	n.s.	n.s.	n.s.
RYT	n.s.	n.s.	n.s.
INVI	-5.650* (0.008)	-4.880 (0.017)	-4.880 (0.017)
DE*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.
RYT*LNGF	n.s.	n.s.	n.s.
RENT	0.074*** (0.000)	-0.052*** (0.000)	-0.052*** (0.000)
EP	-0.052*** (0.000)	0.052*** (0.000)	0.052*** (0.000)
AFIL	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2004a	-----	n.s	n.s
Yr2005a	-----	-0.006 (0.030)	-0.006 (0.030)
Yr2006a	-----	n.s.	n.s.
Yr2007a	-----	n.s.	n.s.
Yr2008a	-----	n.s	n.s
Var.sect	-----	-----	Eliminada
z ₁	156.84 (9) (0.000)	-----	-----
z ₂	-----	360.61 (9) (0.000)	360.61 (9) (0.000)
m ₁	0.001	0.002	0.002
m ₂	0.900	0.857	0.857
Hansen	0.505	0.701	0.701
N	369	369	369
Obs.	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.001$, (***) $p < 0.0001$; (b) z_1 , z_2 y z_3 son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como $N(0,1)$ bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Tabla 4.19. Estimaciones seleccionadas

	(2,6;4,6)	(3,6;2,6)	All inst	(2,6;2,6)	All inst	All inst	All inst	All inst	(3,6;2,6)	(4,6;2,6)	All inst	All inst
TEADO_1	-0.568* (0.008)	-0.472*** (0.000)	-0.201 (0.016)	-0.390*** (0.000)	-0.149 (0.033)	-0.282*** (0.000)	-0.217** (0.001)	-0.195* (0.006)	-0.293*** (0.000)	-0.347*** (0.000)	-0.286*** (0.000)	-0.283*** (0.000)
LNET	0.0233 (0.037)	-----	-----	-----	-----	-----	0.023*** (0.000)	0.023*** (0.000)	0.014 (0.041)	0.020* (0.002)	0.015 (0.018)	0.015* (0.011)
DE	-----	-4.790*** (0.000)	-----	-----	-----	-9.490* (0.011)	-3.290*** (0.000)	-----	-1.020* (0.011)	-1.030* (0.010)	n.s	n.s.
RYT	-----	-0.210 (0.038)	-----	-----	-----	n.s	n.s.	-----	-0.476 (0.020)	n.s.	n.s	n.s.
INVI	-----	n.s.	n.s.	-----	-----	-5.381 (0.043)	n.s.	-5.640 (0.019)	n.s.	n.s.	-4.680 (0.019)	-4.880 (0.017)
DE*LONGF	-----	-----	-2.590* (0.006)	-----	-----	n.s	-----	-2.170 (0.015)	6.450 (0.034)	6.190 (0.040)	n.s.	n.s.
RYT*LONGF	-----	-----	n.s.	-----	-----	0.031 (0.034)	-----	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
RENT	-----	-----	-----	0.115* (0.009)	-----	-----	-----	-----	-----	0.071*** (0.000)	0.077*** (0.000)	0.052*** (0.000)
EP	-----	-----	-----	-----	-0.102*** (0.000)	-----	-----	-----	-----	-----	-0.051*** (0.000)	0.052*** (0.000)
AFIL	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	n.s.
Yr2004a	-----	-----	n.s.	-----	0.009* (0.014)	-----	n.s.	n.s.	-----	n.s.	n.s.	n.s
Yr2005a	-----	-----	n.s.	-----	-0.008* (0.006)	-----	-0.009 (0.017)	-0.008* (0.013)	-----	-0.007* (0.004)	-0.006 (0.026)	-0.006 (0.030)
Yr2006a	-----	-----	n.s.	-----	-----	-----	n.s	n.s	-----	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2007a	-----	-----	0.009 (0.046)	-----	-----	-----	0.008 (0.043)	0.009 (0.022)	-----	n.s.	n.s.	n.s.
Yr2008a	-----	-----	n.s.	-----	-----	-----	0.005*** (0.000)	n.s.	-----	n.s.	n.s.	n.s
Var sect	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	n.s.	-----	-----
z ₁	9.10 (2) (0.000)	70.69 (4) (0.000)	-----	21.71 (2) (0.000)	-----	60.45 (6) (0.000)	-----	143.68 (5) (0.000)	68.14 (7) (0.000)	n.s.	-----	-----
z ₂	-----	-----	11.44 (3) (0.000)	-----	41.78 (2) (0.000)	-----	127.94 (5) (0.000)	-----	-----	135.43 (8) (0.000)	169.54 (0) (0.000)	360.61 (9) (0.000)
m ₁	0.613	0.057	0.002	0.009	0.000	0.001	0.003	0.003	0.003	0.022	0.002	0.002
m ₂	0.149	0.789	0.340	0.934	0.900	0.467	0.620	0.605	0.794	0.946	0.852	0.857
Hansen	0.295	0.793	0.505	0.764	0.119	0.138	0.337	0.174	0.146	0.317	0.632	0.701
N	557	369	369	403	557	369	369	369	369	369	369	369
Obs.	225	163	163	173	225	163	163	163	163	163	163	163

La información que se necesita para leer esta tabla es: (a) (*) p<0.05, (**) p<0.001, (***) p<0.0001; (b) z₁, z₂ y z₃ son Wald tests de la significación conjunta de los coeficientes, de las variables *dummies* temporales y de las *dummies* sectoriales, respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación; (c) m_i es el test de correlación serial de orden i empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como N (0,1) bajo la hipótesis nula de no correlación serial; (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término error.

Cuadro 2.1. Revisión de la literatura sobre Teoría de la Agencia y franquicia

Autores	Año	Resultados
Lillis, Narayana y Gilman	1976	El alto nivel de motivación de los franquiciados comparado con el pago de los empleados es la ventaja más importante de la franquicia
Caves y Murphy	1976	El franquiciado tiene un coste de oportunidad del trabajo marginal por debajo de un empleado contratado.
Rubin	1978	La dispersión geográfica de los establecimientos de una enseña de franquicia alienta la franquicia y disminuye la propiedad de los establecimientos debido a un aumento de los costes de supervisión.
Brickley y Dark	1987	Altos costes de supervisión de los empleados, un bajo coste de inversión inicial por establecimiento y alta frecuencia de compra de los consumidores favorece franquiciar establecimientos en vez de mantener su propiedad o apropiarse de ellos.
Thomas, O'Hara y Musgrave	1990	Los establecimientos con altas ventas provocan que pasen de ser franquiciados a convertirse en propiedad del franquiciador.
Krueger	1991	Los establecimientos propios generalmente parecen ofrecer a los empleados mayores aumentos salariales en el tiempo que establecimientos franquiciados.
Carney y Gedajlovic	1991	A medida que los costes de supervisión aumentan porque los establecimientos están muy distantes de la sede central –dispersión geográfica-, los franquiciadores encuentran más atractivo franquiciar los puntos de venta.
Thompson	1992	La propiedad de los establecimientos sucede en áreas urbanas y en zonas donde los establecimientos tienden a ser grandes.
Lafontaine	1992	Cuando la experiencia de gestión local se hace más importante en una enseña, el franquiciador considerará más ventajoso contratar franquiciados porque resulta problemático supervisar el comportamiento de los gerentes-empleados.
Lafontaine	1992	Cuanto más pequeño es el tamaño de un punto de venta, mayores serán los costes de supervisión del franquiciador.
Combs y Castrogiovanni	1994	Los tamaños más pequeños de los establecimientos están relacionados positivamente con la franquicia.
Dahlstrom y Nygaard	1994	Los establecimientos con altas ventas provocan que pasen de ser franquiciados a convertirse en propiedad del franquiciador.
Fladmoe-Lindquist y Jacque	1995	La expansión en el extranjero -mayor dispersión geográfica- es más probable que se haga a través de la franquicia que a través de la propiedad de la empresa.
Michael	1998	La Teoría de la Agencia sostiene que cuando el valor de los inputs del franquiciador es alto, los franquiciadores tienen un incentivo para enfatizar la propiedad de la empresa.
Combs y Ketchen	1999	Si las rutinas de funcionamiento están más estandarizadas y son fáciles de observar, entonces la capacidad de gestión se vuelve menos importante y el franquiciador es más probable que abra puntos de venta de su propiedad. Cuanto mayor conocimiento específico tienen las enseñas, menor es la probabilidad de franquiciar establecimientos.
Combs y Ketchen	2003	Cuanto más lejos de la sede se abre un punto de venta, mayor es la probabilidad de ser franquiciado. Cuanto más importante es la destreza administrativa local, mayor es la propensión a franquiciar. Cuanto más pequeño es el tamaño de un establecimiento, mayor es la propensión a franquiciar. Cuanto más valiosos son los inputs del franquiciador menor es la propensión a franquiciar de las empresas.
Combs, Ketchen, Hoover.	2004	Identificaron dos grupos de empresas que parecían responder a los costes de agencia: uno con los bajos costes de supervisión que abarca la franquicia, y otro con los riesgos de oportunismo que es menos utilizado.
Kalnis	y 2004	Apoyaron las predicciones de la Teoría de la Agencia.

Autores	Año	Resultados
Lafontaine		
Lafontaine y Shaw	2005	Explican la variación en el uso de la franquicia e identifica las inversiones en el valor del nombre de la marca un factor importante que reduce el uso de la franquicia. Es decir, las enseñas con imagen de marca fuerte emplean más la propiedad de la enseña.
Chen y Dimou	2005	Apoyaron las predicciones de la Teoría de la Agencia.
Garg y Rasheed	2006	El franquiciador delega tareas al franquiciado, porque no tiene capacidad, recursos o tiempo para desarrollarlo. Sin embargo, esto no significa que el franquiciado realice su trabajo de la manera que más interese al franquiciador. Es probable que trate de hacerlo siguiendo sus propios intereses.
Barthélemy	2011	Los franquiciados son demandantes residuales de los beneficios de los puntos de venta. Tienen fuertes incentivos para trabajar y la necesidad de supervisar se reduce considerablemente.

Cuadro 2.2. Revisión de la literatura sobre Teoría de la Escasez de Recursos, Teoría de la Agencia y franquicia

Autores	Año	Resultados
		Teoría de la Escasez de recursos Teoría de la Agencia
Martin	1987	La necesidad de capital, la competencia del mercado, los costes de supervisión y la necesidad de lograr una escala eficiente mínima son las razones para franquiciar.
Carney y Gedajlovic	1991	Desarrollan un modelo de ciclo de vida de la franquicia que incorpora ambas Teorías.
Lafontaine	1992	La franquicia prevalece cuando hay problemas de incentivos, pero las empresas siempre emplean la franquicia para crecer rápidamente, aunque las limitaciones que la franquicia tiene que superar no siempre son financieras.
Tompson	1994	El talento directivo puede ser un recurso más escaso que el capital para una organización que está creciendo.

Cuadro 2.3. Revisión de la literatura sobre franquicia internacional

Autores	Año	Resultados
Huszagh, Huszagh y McIntyre	1992	Los franquiciadores más longevos y con mayor número de establecimientos son más propensos a operar internacionalmente.
Hackett	1976	La principal motivación para implantar una franquicia en el extranjero ha sido desear alcanzar una ventaja en los mercados extranjeros con mayor potencial y establecer un nombre de marca
Ayal e Izraeli	1990	La expansión internacional a través de la franquicia puede ofrecer muchas ventajas a los productos con un alto componente tecnológico al incluir además de su propio valor, el alto valor acumulado del producto alcanzado por los servicios suministrados por la cadena de franquicia.
Whitehead	1991	La franquicia suministra la oportunidad a las empresas de instalarse en países donde su población o gasto per capital no es suficiente para hacer el esfuerzo de instalarse en ellos.
Hackett	1976	Los trámites gubernamentales y legales fueron las principales barreras para entrar las empresas en otros países a través de la franquicia.
Walker y Etzel	1973	Los trámites gubernamentales y legales fueron las principales barreras para entrar las empresas en otros países a través de la franquicia.
Aydin y Kacker	1989	Las razones para no internacionalizarse a través de la franquicia: la ausencia de experiencia en dirección internacional, la limitación de recursos financieros.
Chan y Justis	1990	Propusieron como posibles estrategias de entrada para la franquicia, sobre todo, para el mercado del Este de Asia: master franquicia, Joint venturing, licencias, inversión directa o acuerdo gubernamentales.
Gales et al.	2006	Los mercados emergentes presentan oportunidades importantes para los franquiciadores americanos al por menor, muchos de los cuales ha saturado su mercado de origen.
Cheng, Lin, tu y Wu	2007	Obtuvieron un modelo de cinco etapas en las que los franquiciadores (1) crean el concepto de negocio, (2) desarrollan la franquicia en el país (3) experimentan con franquicias internacionales (4) participan en debates activos de franquicias internacionales y (5) se convierten en franquiciadores maduros.
Wang, Zhu y Terry	2008	Señalan que la franquicia no existía hace un cuarto de siglo en China, sin embargo, China se ha convertido rápidamente en un mercado de rápido crecimiento para la franquicia.

Cuadro 2. 4. Revisión de la literatura sobre las rentas compartidas entre el franquiciador y franquiciado

Autores	Año	Resultados
Estudios descriptivos		
Bacus, Bacus y Human	1993	Los derechos de entrada y los royalties eran determinados por el sector y varias características del franquiciador como la edad, la cuota de mercado, el número de empleados en la cadena de franquicia, el tipo de servicios ofrecidos a los franquiciados, y el valor de la marca del franquiciador.
Lafontaine	1992	Algunos franquiciadores parecen emplear las ventas vinculadas como un sustituto de los derechos de entrada y los royalties.
Combs y Castrogiovanni	1994	El número de establecimientos franquiciados está positivamente relacionado con la cuantía de royalty exigido por el franquiciador.
Estudios normativos		
Inaba	1980	Cuando la demanda es cierta, los franquiciadores deben usar los royalties y las ventas vinculadas para maximizar sus beneficios. En el caso de que la demanda sea incierta, los franquiciadores debería emplear las ventas vinculadas más que los royalties para maximizar sus beneficios.
Lal	1990	El pago de royalties proporciona los incentivos necesarios para que los franquiciadores actúen de acuerdo con los mejores intereses de la cadena de franquicia.
Agarwal y Lal	1995	Los franquiciadores que fijan mayores royalties también invierte más en la cadena de franquicia.

Cuadro 2.5. Revisión de la literatura sobre la decisión de franquiciar y la propiedad de los establecimientos de una franquicia

Autores	Año	Resultados
Bush, Tatham y Hair	1976	Los objetivos del franquiciador y de los franquiciados están claramente en conflicto: el franquiciador pretende maximizar los ingresos de la cadena y el franquiciado solamente los beneficios de su establecimiento.
Zaller, Achabal y Brown	1980	Los objetivos del franquiciador y de los franquiciados están claramente en conflicto: el franquiciador pretende maximizar los ingresos de la cadena y el franquiciado solamente los beneficios de su establecimiento.
Kaufmann y Rangan	1990	Desarrolló un modelo matemático para reducir el conflicto de intereses entre franquiciador y franquiciado mientras se añadían nuevos establecimientos que integraba elementos de elección de establecimientos, asignación de lugar y un sistema directivo proactivo para optimizar el contrarrestar los efectos de la competencia y atraktividad de la cadena de franquicia.
Markland y Furst	1974	Desarrolló un modelo en dos etapas basado en un presupuesto de capital probabilístico sobre el número óptimo de establecimientos para franquiciar. En la etapa I, se tenía en cuenta la incertidumbre del cash-flow y en la etapa II, la información de la etapa anterior es empleada para optimizar el rendimiento de la franquicia dentro de las restricciones de capital del franquiciador.
Pirkul, Narasimhan y De	1987	Desarrolló un modelo similar al de Markland y Furst con restricciones en el presupuesto de capital incorporadas.
Brickley y Dark	1987	Mayor propensión a franquiciar cuando los establecimientos están distantes unos de otros.
Norton	1988	Mayor propensión a franquiciar cuando los establecimientos están en zonas rurales.
Minkler	1990	Mayor propensión a franquiciar cuando la necesidad de conocimiento dificulta y cuesta el control centralizado.
Carney y Gedajlovic	1991	Mayor propensión a franquiciar cuando son altos costes de viajes frecuentes por el control del personal.
Current y Storbeck	1994	Desarrolló un modelo para localizar los establecimientos de una cadena de franquicia después de considerar el conflicto de intereses entre el franquiciador y sus franquiciados.
Combs y Ketchen	2003	La franquicia se emplea con mayor frecuencia cuando el conocimiento del mercado local que poseen los managers de los puntos de venta es importante.

Cuadro 2.6. Revisión de la literatura sobre el fracaso de las franquicias

Autor	Año	Resultados
Homberg y Morgan	2004	La tasa promedio de salida durante cuatro años en USA esta entre el 9% y el 10,5%
Guilloux, Gauzente, Kalikha y Dubost	2004	Los servicios de franquicia son una parte importante de la oportunidad de negocio desde el punto de vista de los franquiciados en Francia.
Frazer y Winzar	2005	Las salidas de los franquiciados son más comunes en sistemas de franquicia grandes, donde hay probablemente salidas de todo tipo, y entre aquellos con bajos costes de puesta en marcha para los franquiciados.
Huan, Pahu y Chen	2007	No sólo la prestación de servicios, sino la importancia de los mismos y calidad de la prestación a los franquiciados en Taiwán conduce a una percepción de la satisfacción y la intención de permanecer en el sistema.
Michael, y Combs	2008	Las inversiones del franquiciador en formación y publicidad en el sector de la restauración mejoran las posibilidades de supervivencia de los franquiciados.
Grunhagen, DiPietro, Staseen y Frazer	2008	Gran variedad de paquetes de servicios diferentes y algunos servicios como los Consejos de Franquicia, el seguro y la formación, estaban relacionados con menores cambios de propiedad entre los franquiciados en USA y Alemania.
Clarkin	2008	La salida de los franquiciados puede no estar siempre estrechamente unida a las características del franquiciador. Concretamente encontraron que el tiempo necesario para mantener el nivel deseado de equilibrio familia-trabajo puede ser un catalizador para la salida del franquiciado.

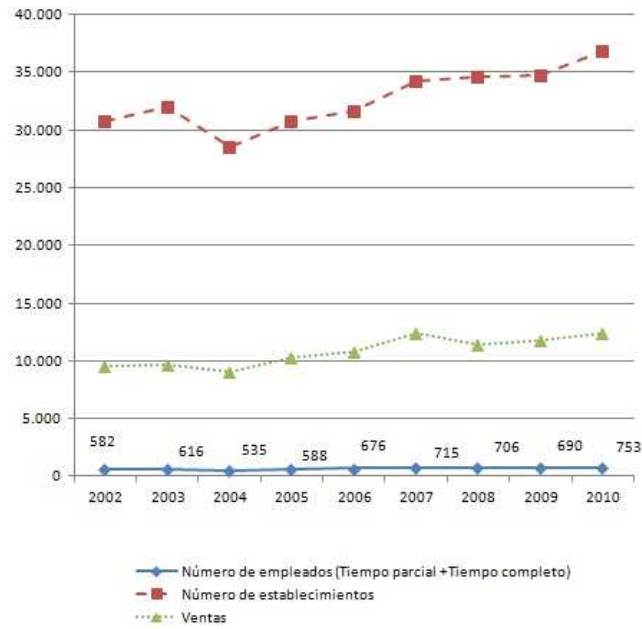
Cuadro 2.7. Revisión de la literatura sobre la franquicia desde la perspectiva del franquiciado

Autores	Año	Enfoque
Bennet, Frazer y Weaven	2010	Franquiciado
Michale y Combs	2007	Franquiciado
Cochet, Dorman y Ehrmann	2008	Franquiciado
Grünhagen y Mittelstaedt	2005	Franquiciado
Guilloux, Gauzente, Kalika y Dubost	2004	Franquiciado
Dickey	2003	Franquiciado
Grünhagen y Dorsch	2003	Franquiciado
Weaven y Frazer	2003	Franquiciado
Bates	1998	Franquiciado
Falbe y Welsch,	1998	Franquiciado

Cuadro 2.8. Revisión de la literatura sobre tendencias teóricas aplicadas a la franquicia

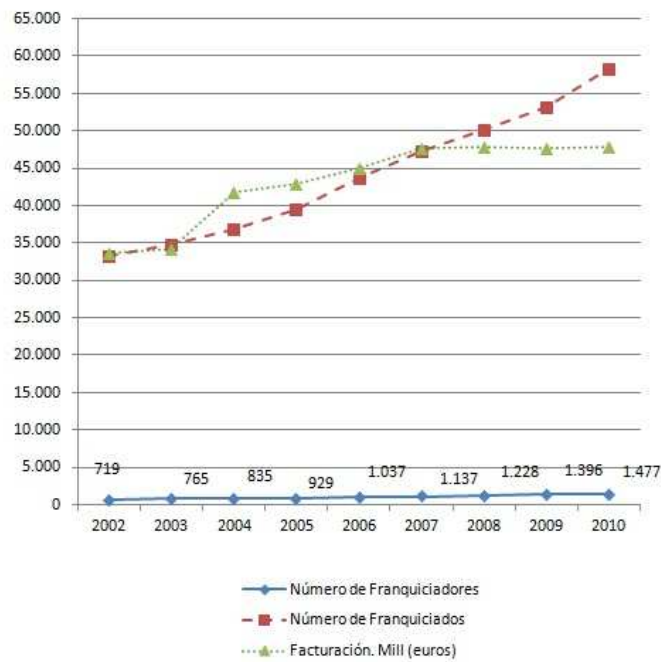
Autores	Año	Temas	Teorías
Windsperger y Dant	2006	Redirección de la propiedad	Derechos de Propiedad
Baker y Hubbard	2004	Redirección de la propiedad	Derechos de Propiedad
Maness	1996	Redirección de la propiedad	Derechos de Propiedad
Hart	1995	Redirección de la propiedad	Derechos de Propiedad
Hart y Moore	1990	Redirección de la propiedad	Derechos de Propiedad
Lafontaine	1993	Redirección de la propiedad	Señales
Gallini y Lutz	1992	Redirección de la propiedad	Señales
Oxenfeldt y Kelly	1968	Redirección de la propiedad	Escasez de Recursos
Pfeffer y Salancik	1978	Redirección de la propiedad	Escasez de Recursos
Bradach y Eccles	1989	Redirección de la propiedad	Señales y Escasez de Recursos
Harrigan	1984	Redirección de la propiedad	Señales y Escasez de Recursos
Dant y Kaufman	2003	Redirección de la propiedad	Señales y Escasez de Recursos
Michael y Combs	2008	Fracaso de los franquiciados	Agencia y Recursos

Gráfico 1.1. Evolución de la franquicia en el Reino Unido



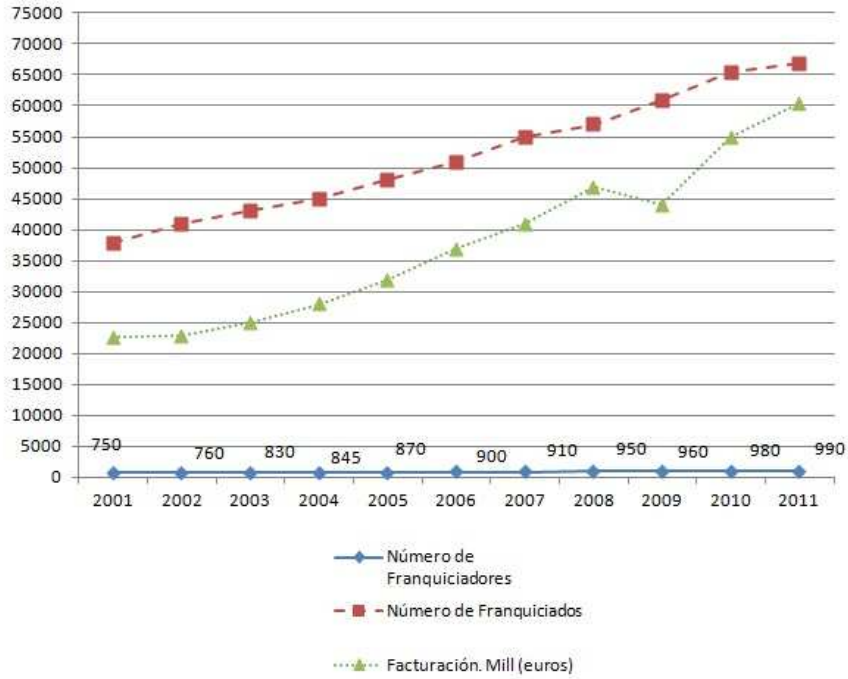
Fuente: Informe 2011 por la British Franchise Association (BFA)

Gráfico 1.2. Evolución de la franquicia en Francia



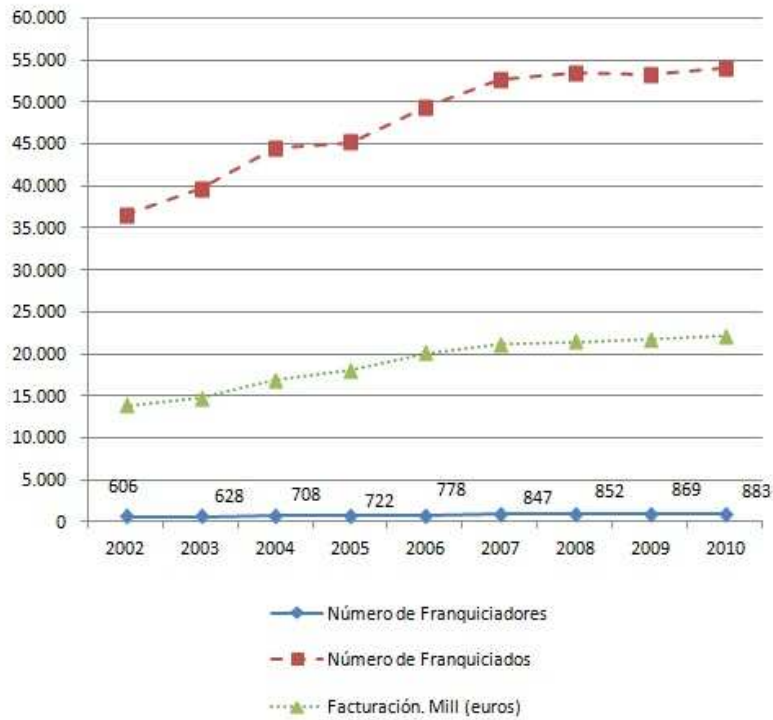
Fuente: Informe 2010. Federación de la franquicia francesa

Gráfico 1.3. Evolución de la franquicia en Alemania



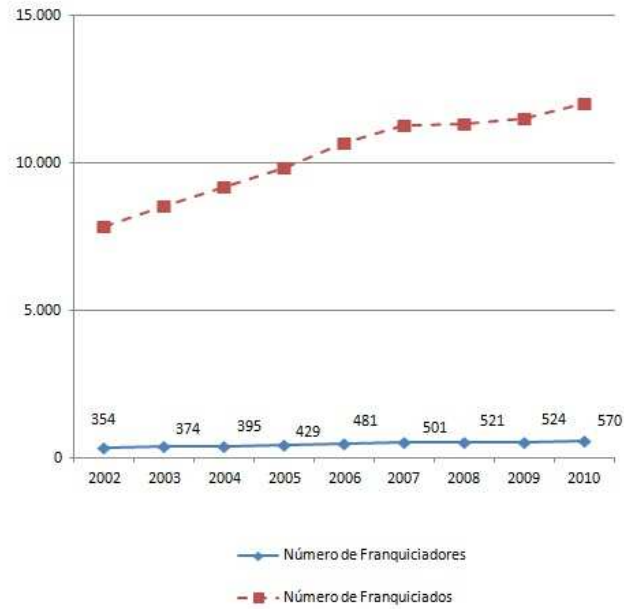
Fuente: DFV (Deutscher Franchise Verband E.V.) 2012

Gráfico 1.4. Evolución de la franquicia en Italia



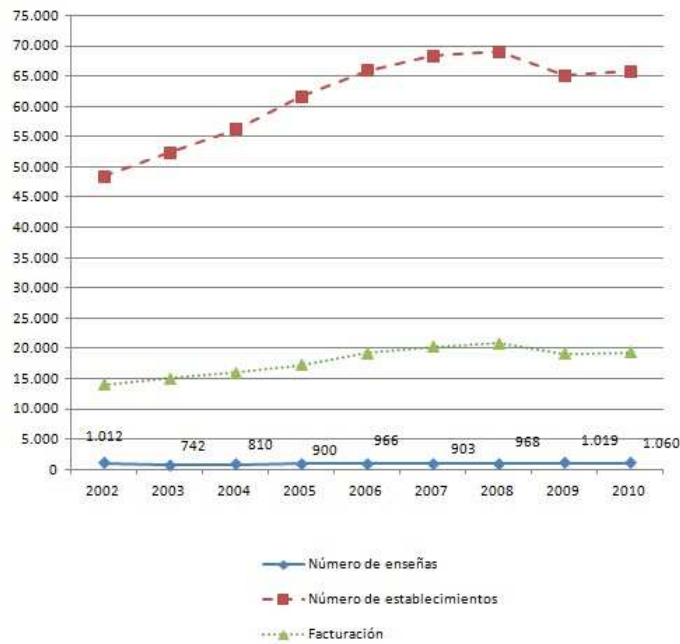
Fuente: Assofranchising Italia 2010

Gráfico 1.5 Evolución de la franquicia en Portugal



Fuente: Instituto de Información en Franquicias (IIF)
15º Censo de franquicias en Portugal

Gráfico 1.6. Evolución de la franquicia en España



Fuente: Tormo & Asociados (La franquicia una década, 2011)