



## Artículo

# Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador



Jannett Ayup-González<sup>a,\*</sup> y Esther Calderon-Monge<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Profesora Investigadora, Facultad de Comercio y Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México

<sup>b</sup> Profesora Titular, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Burgos, Burgos, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 26 de enero de 2013

Aceptado el 19 de diciembre de 2013

On-line el 15 de mayo de 2014

### Códigos JEL:

M31

### Palabras clave:

Franquicia

Teoría de las señales

Crecimiento

Metodología datos de panel

### JEL classification:

M31

### Keywords:

Franchise

Theory of signals

Growth

Data panel methodology

### Classificações JEL:

M31

### Palavras-chave:

Franquia

Sinais

Crescimento

Dados de painel

## R E S U M E N

La valoración de marca en la franquicia es aún insuficiente. Estos negocios estimulan el desarrollo económico de los países emergentes como México. El propósito de este trabajo es analizar las señales de valor de las marcas de franquicias que impulsaron el crecimiento de establecimientos de 2002 a 2008. Se empleó la metodología de datos de panel con 911 firmas operativas en el sistema franquiciador mexicano. Los resultados reflejan un efecto de endogeneidad y crecimiento negativo del sector. La decisión de franquiciar tuvo en cuenta la situación económica y el tamaño entre otros aspectos que confirman los argumentos teóricos.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## Signs of brand value of franchises in Mexico. It's effect on growth system franchisor

### A B S T R A C T

Despite the considerable research franchise, incorporating elements of brand valuation is still insufficient. The franchise businesses stimulate economic development in emerging countries like Mexico. This paper attempts to analyze the signal value of the Mexican franchise brands in the growth of those who have been operating in Mexico during 2002-2008. Methodology was used panel data with 911 firms operating in the Mexican franchisor system. The results reflect an effect of endogeneity and negative growth in the sector. The franchise decision took into account the economic situation and size among other factors that confirm the theoretical arguments.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

## Sinais valor de marca de franquias no México. Sue efeito sobre o sistema franqueador crescimento

### R E S U M O

A valoração de marca na franquia é ainda insuficiente. Estes negócios estimulam o desenvolvimento econômico dos países emergentes como o México. O propósito deste trabalho é analisar os sinais de valor das marcas de franquias que impulsaram o crescimento de estabelecimentos de 2002 até 2008. Metodologia foi utilizada dados em painel com 911 empresas que operam no sistema franqueador mexicana. Os resultados refletem um efeito de endogeneidade e crescimento negativo no setor. A decisão franquia levou em conta a situação econômica e tamanho, entre outras coisas que confirmam os argumentos teóricos.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

\* Autor para correspondencia: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Facultad de Comercio y Administración de Empresas. Centro Universitario Tampico-Madero. Col. Universidad. Tampico, Tam. México. 89328.

Correos electrónicos: jannett.ayup@gmail.com, yanethay@uat.edu.mx (J. Ayup-González).

## 1. Introducción

La franquicia es un formato de negocio que estimula el crecimiento organizacional en países industrializados, como EE. UU., y globalmente (Michael, 2003). Se entiende como sistema de distribución y también puede ser definida, de acuerdo al Código Deontológico de la Federación Europea de la Franquicia, como un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnologías, basado en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes –el franquiciador y sus franquiciados individuales–. Los franquiciadores emplean estos acuerdos, tanto para facilitar la expansión internacional de una empresa en mercados emergentes (Welsh, Alon y Falbe, 2006) como para emprender negocios que surgen en mercados de intensa competencia, y los rápidos cambios en las intenciones de compra de los clientes provocan fuerte tendencia a la segmentación del mercado (Elango y Fried, 1997). Consecuentemente, el franquiciamiento representa una estrategia de marketing importante como forma de alentar el inicio de nuevas inversiones en franquicia (Zachary, McKenny, Short, Davis y Wu, 2011).

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL) considera que la región de América Latina y Caribe constituye un mercado emergente para el crecimiento de la franquicia. El sistema de franquicia fue introducido en México a finales de los 80 y su crecimiento más fuerte tuvo lugar a finales de los años 90. Brasil y México ocupan los primeros lugares en importancia y crecimiento de la franquicia en América Latina. México posee el 42% de las redes de franquicias y establecimientos en América Latina (Rodríguez, Caballer y Guadalajara, 2011). Los informes de la Asociación Mexicana de Franquicias señalan que el sistema franquiciador mexicano (SFM) en 2011 contaba con 1.013 franquicias, de las cuales 500 estaban activas y 235 certificadas por la Secretaría de Economía. La facturación anual alcanzaba 85 mil millones de pesos, generando 500 mil empleos directos. Del total de redes, el 80,1% de las marcas cuenta con menos de 50 establecimientos. La revista *Entrepreneur* en 2011 reporta 812 marcas activas, siendo el 88% marcas mexicanas. El crecimiento del SFM ha estado alrededor de 10 puntos durante las últimas 2 décadas. De las franquicias con marca de origen mexicano, al menos 30 han incursionado en el extranjero, cifra superior a las 20 franquicias que reportó el estudio de Hoffman y Preble (2004). Su potencialidad de crecimiento es señalada por estudios internacionales que destacan su tamaño y dinamismo (Alon, 2006; Falbe y Welsh, 1998; Welsh et al., 2006; Lafontaine y Oxley, 2004).

El crecimiento de las cadenas de franquicia operativas en México ha sido entendido en este trabajo como el resultado de las decisiones individuales tomadas tanto por los franquiciadores como por los candidatos a franquiciados sobre la apertura de un nuevo establecimiento de una red de franquicias. Para tomar estas decisiones, los franquiciados necesitaron información que buscaron en distintas señales del mercado y de las propias cadenas de franquicia. Para ello, el franquiciador crea una marca de franquicia que captura diferentes aspectos de su identidad para atraer a potenciales franquiciados (Zachary et al., 2011) y el emprendedor, empresario o inversionista deberá decidir teniendo en cuenta aspectos financieros y no financieros (Arboleda, Cortes y Jiménez, 2002).

La comunidad científica resalta la importancia del papel que desempeña el franquiciado en el éxito de la relación de franquicia (Jambulingam y Nevin, 1999). En este aspecto, Peterson y Dant (1990), Guilloux, Gauzente, Kalika y Dubost (2004) y Ramírez, Rondán y Guerrero (2007) valoraron la trascendencia de observar las motivaciones y el proceso de toma de decisiones del franquiciado ya que dicho proceso es el resultado de una búsqueda de información creíble y disponible en el mercado, que podría ser explotada de manera oportunista o, por el contrario, finalizar en una relación contractual. En este sentido, el potencial franquiciado

espera optimizar la inversión realizada en ella (Claudia, Dorina y Codruța, 2010), minimizando el riesgo y aumentando la certeza de la elección.

Diversas son las teorías que se han empleado para estudiar distintos aspectos de la franquicia. Con el propósito de integrar la literatura de las teorías de marketing de franquicia y marca, en este trabajo se examinan los elementos que confieren valor a la marca de una franquicia, empleando la Teoría de señales como respuesta a un problema de agencia precontractual denominado selección adversa, distinguido por Baena (2010). En la franquicia aparece este problema de selección adversa del franquiciador cuando el franquiciado no dispone de la información suficiente sobre una marca de franquicia para decidirse a abrir un establecimiento de ella, teniendo que recurrir a buscar la información que necesita en las señales del mercado o de la propia franquicia. Dado que las actividades de marketing incluyen la diseminación de comunicaciones que sean pertinentes para la identidad de la empresa y su gestión (Christensen, 1995), y la importancia de la alineación de identidades –franquiciador y franquiciado– en elección de una marca de franquicia, este estudio aborda la perspectiva del potencial franquiciado.

El enfoque de esta investigación, en el marco de la Teoría de las señales, pretende explicar las decisiones tomadas por los inversores y emprendedores en franquicia, frente a la información asimétrica que afrontan cuando están decidiendo franquiciar un establecimiento, y su repercusión en el crecimiento de la marca elegida. El objetivo de la investigación es analizar la posible influencia de señales de información de franquicia sobre el valor de la marca y su efecto en el crecimiento de las cadenas franquiciadoras establecidas en México durante el periodo 2002–2008. Para ello se ha elaborado un panel de datos de 911 marcas de franquicia activas en el periodo de tiempo ya mencionado. Para eliminar la heterogeneidad inobservable y controlar la posible endogeneidad en el crecimiento y las variables independientes se aplicó la metodología de datos de panel, concretamente, el estimador Método de Momentos Generalizados (GMM). Los resultados obtenidos llevan a concluir que las firmas con mayor tamaño y proporción de establecimientos franquiciados son las que más crecieron, mientras que otras señales han sido afectadas por las variables macroeconómicas de México.

En resumen, este trabajo contribuye a la literatura del marketing de franquicia en 3 aspectos. Primero, la interacción de la teoría de marketing relacionando el valor de marca y la franquicia en un marco de comercialización. Segundo, la incorporación de una perspectiva teórica de la literatura de franquicia, que ayuda a explicar el efecto de las señales del franquiciador en el crecimiento de la cadena. Tercero, la metodología de datos de panel muestra el efecto que ha tenido el valor de marca en el crecimiento de las redes de franquicia por la elección de marca del potencial franquiciado.

La estructura del trabajo es la siguiente: tras esta introducción se procede en el segundo apartado a enmarcar el objetivo de trabajo dentro de la Teoría de señales que sostiene las hipótesis de trabajo. En el tercer apartado se expone la descripción de la muestra, los datos, las variables y sus medidas, y se especifica el modelo econométrico, para finalizar exponiendo y discutiendo los resultados obtenidos de la estimación en la cuarta sección. Un apartado de conclusiones y limitaciones del trabajo, así como de recomendaciones a las redes de franquicia cierran este trabajo de investigación.

## 2. El papel del valor de marca de franquicia en la elección de marca de los potenciales franquiciados

La valoración de las marcas globales, entre las que están muchas marcas de franquicias por su carácter multinacional, parece obedecer a señales variadas. Los futuros franquiciados tienen una amplia

**Tabla 1**  
Criterios de selección de una marca de franquicia

Autores	Variables
Zachary et al. (2011)	Edad de la franquicia Tamaño de la franquicia Desempeño: fortaleza financiera, estabilidad financiera, crecimiento, inversión inicial, terminación del contrato y opciones de financiamiento Orientación al mercado
Ramírez et al. (2007)	Año de constitución de la empresa Año de constitución de la cadena País de origen N.º de establecimientos propios N.º de establecimientos franquiciados Pertenencia a una asociación de franquicias Requisitos financieros Obligaciones físicas Duración del contrato
Guilloux et al. (2004)	Sector Nombre comercial Condiciones contractuales
Peterson y Dant (1990)	Formación y entrenamiento Nombre establecido Gran independencia Mejor inversión Menor coste de desarrollo
Knigth (1986)	Nombre establecido Satisfacción Gran independencia Rápido desarrollo Fórmula probada Mejor inversión

Fuente: Elaboración propia a partir de Guilloux et al. (2004).

gama de oportunidades de franquicias para seleccionar (Michael, 2003). Este es el mercado en el que compiten los franquiciadores, ellos desarrollan una marca de franquicia con la cual diferencian su oportunidad de negocio para atraer a los interesados en una franquicia. La *American Marketing Association* define una marca como un nombre, término, diseño o símbolo para distinguirse de otros vendedores (*American Marketing Association*, 2010). Mientras conceptualmente existe similitud entre una marca corporativa (Aaker, 2004), la de una firma y la de un producto o servicio (Aaker, 1996), este estudio propone el valor de marca de franquicia como un concepto necesariamente distinto al del enfoque del franquiciador, podría decirse opuesto, como lo muestra la literatura empírica revisada.

Conviene destacar que el valor de marca de una franquicia toma lugar cuando el potencial franquiciado elige una cadena por la favorable identificación con las señales estratégicas emitidas por el franquiciador. En el concepto de marca de franquicia de Zachary et al. (2011) se distingue que el valor de la marca lo confiere el potencial franquiciado y no el franquiciador, aunque supone la pertinencia de la identidad de marca. De esta manera se resuelve el problema de selección adversa en la selección del potencial franquiciado, por la reducción de asimetrías de información (Shane, 1998), logrando crear un incentivo contractual al alinear los valores y las metas de los franquiciados potenciales y los franquiciadores.

Para enmarcar la literatura sobre valor de marca referida a esta investigación, la tabla 1 muestra los estudios sobre los criterios empleados por los franquiciados para seleccionar a los franquiciadores o las marcas de franquicia.

Si bien en la tabla 1 se resalta la ausencia de consenso, Guilloux et al. (2004) encontraron que los potenciales franquiciados consideraban para su proceso de decisión los siguientes criterios: el sector de actividad, el nombre comercial y las cláusulas del contrato de franquicia, respectivamente. Contrariamente, Ramírez (2005) no encontró coincidencia respecto de la importancia de los criterios para seleccionar una marca de franquicia, atendiendo a las

percepciones de agentes externos como directivos de las asociaciones de franquicias, entidades financieras, profesores y consultores.

El franquiciado se suele apropiar de la información emitida por el franquiciador que considera señales creíbles, verificables y están diseminadas transparentemente en el mercado para valorar la marca de franquicia. Algunas de estas señales transmiten información ofrecida libremente por las asociaciones u organismos que promueven la franquicia en cada país (Alba, 2010).

### 3. La Teoría de las señales para explicar el valor de marca para los futuros franquiciados

La franquicia puede considerarse como un modelo contractual de expansión (Alon, 2009) en el que el franquiciador concede la licencia al franquiciado para obtener un rendimiento financiero. Teniendo en cuenta la existencia de una relación de agencia entre el franquiciador –principal– y el franquiciado –agente–, en la cual el segundo delega su autoridad en el primero para que se responsabilice de su formación, asistencia, diseño de política comerciales y el control de la uniformidad de la red de establecimientos tal como se plasme en el contrato (Sánchez, Suárez y Vázquez, 2008), se espera que antes de iniciar esta relación el franquiciado potencial desea emprender un negocio con pleno conocimiento de las características que le confieran la máxima utilidad por su elección.

Para tomar la decisión y optar por una u otra marca, el potencial franquiciado mexicano demanda conocer además del país de origen de la franquicia, sus condiciones contractuales y las estrategias de propiedad del franquiciador. También desea conocer las exigencias del franquiciador a sus franquiciados respecto a: formación, asistencia inicial y continua, y las políticas comerciales (Fernández y Melián, 2005; Michael, 2000; Teegen, 2000). Pero, estas últimas variables no serán el enfoque de este estudio por 2 razones. La primera, por no ser variables que pueden ser recuperables por el franquiciador como parte de los costes fijos de los franquiciados, a través de derechos o inversión inicial; y la segunda, por no ser de fácil acceso.

Como se ha mencionado, la incertidumbre precontractual es un elemento natural en los procesos de decisión de las empresas, emprendedores o inversores, que generalmente desconocen a priori el resultado de su elección. El decisor requiere información disponible en los distintos elementos que pudieran comunicarla de forma gratuita, transparente y confiable. Pero, habitualmente, sucede lo contrario: es incompleta, ambigua y costosa. Así es como los economistas se plantean los costes de información, por su distribución asimétrica, es decir, alguna de las partes dispone de información exclusiva; es entonces cuando el mecanismo de comunicación de una empresa al mercado no funciona a causa de una distribución asimétrica de la información (Kirmani y Rao, 2000). El problema de asimetría de información se origina por la presencia de incertidumbre (Spence, 1973), no exceptuando a la franquicia. La incertidumbre afecta la cantidad y la calidad de una inversión (Ekelund y Hebert, 1980). Sin embargo, para que una señal cumpla con su propósito debe cumplir con ciertos requisitos, de acuerdo con Kirmani y Rao (2000) –quienes se basan en Spence (1973)– los cuales son: (1) que los franquiciadores de mayor valor de imagen de país ganen más señalando que no señalando sus atributos y (2) que los franquiciadores de menor valor de su país de origen ganen menos señalando que no señalando. Es decir, la solución para la cuestión planteada está en el valor de las recompensas que se señalan abiertamente.

En el contexto mexicano los franquiciados decidieron elegir una marca de franquicia para abrir un establecimiento durante el periodo de tiempo 2002–2008. Las señales que observaron y pudieron ser tenidas en cuenta por los franquiciados de franquicias cuando eligieron una marca para franquiciar uno de sus

establecimientos, afectando simultáneamente al crecimiento de las mismas, se relacionan con la imagen de la marca de franquicia, las políticas de precio y la estrategia de propiedad, sin olvidar el sector de actividad y las variables macroeconómicas que actúan en México.

Para contrastar un modelo de valor de marca de una franquicia, y bajo el argumento de que un franquiciado potencial selecciona las señales creíbles y confiables para valorar una franquicia y de acuerdo a la literatura revisada, se presentan como indicios de valor: (a) el país de origen de la cadena franquiciadora, (b) la antigüedad en el negocio, como formato de franquicia y en el mercado anfitrión, (c) la inversión inicial y los costes relativos al contrato de franquicia, (d) la estrategia del franquiciador para crecer a través de establecimientos no propios, es decir, concedidos a franquiciados, y (e) el tamaño de la cadena franquiciadora.

### 3.1. El país de origen de las marcas de franquicia

La elección de una marca de franquicia es una decisión que se toma en presencia de incertidumbre precontractual. La imagen de marca del país de origen en una franquicia ha sido considerada clave para el crecimiento de la cadena de franquicia (Yungwook, 2006; Paswan y Sharma, 2004). Por naturaleza, una franquicia tiende a expandirse fuera de su país de origen y, por tanto, la actitud que se tenga de su país de origen hacia los candidatos a franquiciados en el país de acogida será determinante para su éxito. En este sentido se entiende el país de origen de una marca como una señal que informa sobre la mayor o menor distancia cultural y geográfica entre el candidato a franquiciado que desea abrir un establecimiento y el país de origen de donde procede la cadena. Consecuentemente, se espera que los candidatos a franquiciados preferirán marcas de franquicia de países con los que comparte una cultura, un mismo lenguaje e incluso están cercanos geográficamente ya que reducen sus asimetrías de información existentes en aspectos de negociación. De lo expuesto se desprende la primera hipótesis:

**H1.** *El país de origen de una marca de franquicia con el cual el candidato a franquiciado tiene menor distancia cultural o geográfica se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

### 3.2. La antigüedad del franquiciador en el sector, en la franquicia y en el mercado local

A medida que una firma adquiere antigüedad, debe también apropiarse de experiencia y capacidad organizativa. Una franquicia con más tiempo en el mercado supone el dominio de asimetrías de información que puedan darse entre el franquiciador y los candidatos a franquiciados de una marca. Ellos observarán una señal fácilmente verificable y por tanto creíble, atenuando el problema de selección adversa. Para un candidato a franquiciado que desee abrir un establecimiento de una red, la antigüedad de estar operando en un sector le garantiza poder participar en una franquicia que conoce el mercado y responderá colaborativamente ante cualquier contingencia. Se espera que las marcas con mayor número de años operando en el mercado mexicano pudieran estar emitiendo una señal verificable y, por tanto, creíble y de confianza a los futuros franquiciados que quisieran abrir un establecimiento en dicho mercado ya que tienen un mayor conocimiento de las particularidades del mercado anfitrión, con lo cual el futuro franquiciado confiará más en su elección (Bordonaba, Lucía y Polo, 2006). Incluso el número de años que lleva funcionando como franquicia es una señal del valor de marca que le garantiza la recuperación de su inversión debido a la existencia de un concepto de negocio probado con éxito capaz de mantenerse en el tiempo (Solís y González, 2007). Entonces, los futuros franquiciados consideran que una mayor antigüedad de la marca de franquicia implica cierta garantía de éxito y

seguridad para su futuro negocio. No obstante, la literatura revisada ofrece resultados dispares. Es el caso de algunos franquiciadores de enseñas que llevan operando muchos años en el mercado, hasta el punto de que después de 5 años la curva de aprendizaje disminuye su efecto positivo debido a la obsolescencia de sus estrategias en un contexto con intensos cambios; es entonces cuando la experiencia acumulada pierde efectividad y el mercado expulsa la franquicia de la industria (Castrogiovanni, Justis y Julian, 1993). En otros casos, los franquiciadores consolidados que tienen una mayor antigüedad y tamaño crecen relativamente poco o siguen un patrón de crecimiento explicado por la estrategia de propiedad, adoptada de acuerdo a las ventajas organizacionales adquiridas a través del tiempo (Carney y Gedajlovic, 1991).

Con los argumentos anteriores y teniendo en cuenta que la antigüedad de la franquicia en México se vio afectada por los incentivos gubernamentales, creciendo en número de marcas pero desconociéndose el índice de supervivencia, es deseable mayor acercamiento a la antigüedad como factor determinante en el crecimiento del sector, y aún más, saber si ello obedece a la naturaleza expansiva de la franquicia o a la fortaleza organizacional de las cadenas franquiciadoras. A partir de lo anterior, se proponen 3 hipótesis:

**H2a.** *La antigüedad alcanzada por una marca antes de operar en el sector de franquicia se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

**H2b.** *La antigüedad de una franquicia desde que adquiere el formato de franquicia se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

**H2c.** *La antigüedad de una cadena de franquicia de estar operando en el mercado mexicano se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

### 3.3. La inversión y los costes de adhesión como condiciones contractuales de la franquicia

La política contractual de una marca de franquicia incluye principalmente el pago de los derechos de entrada, los *royalties* y la inversión inicial. De manera análoga en la franquicia, Wu (1999) propone que el precio es una señal que informa del valor o la calidad de la marca de la franquicia, sobre todo, para aquellos compradores no informados. Estos, para reducir las asimetrías informativas, inferirán racionalmente una mayor calidad a través de precios más altos (Bagwell y Riordan, 1991; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006).

Con respecto al crecimiento de las marcas, Lal (1990) observó que cuanto menor fuera la cuantía de derechos de entrada exigida a los franquiciados, menor sería el cierre de establecimientos en una cadena de franquicia. En este sentido, Jin, Dant y Baker (2010) también demostraron un efecto positivo de los derechos de entrada sobre el crecimiento de una red franquiciadora. La inversión inicial es la señal que informa de la imagen de marca de la franquicias a través de sus establecimientos (Bordonaba et al., 2006), favoreciendo la decisión de los candidatos a franquiciados a franquiciar establecimientos de marcas con inversiones altas. Asumiendo que los derechos de entrada y la inversión inicial como señales de valor de marca influyen positivamente en la apertura de establecimientos, las hipótesis que pueden formularse tanto para los derechos de entrada como para la inversión inicial exigida son las siguientes:

**H3a.** *La cuantía de los derechos de entrada exigida por el franquiciador de una enseña a sus potenciales franquiciados se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*



**H3b.** *La cuantía de inversión inicial exigida por el franquiciador de una enseña a sus potenciales franquiciados se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

A través de los *royalties* es el modo que el franquiciador tiene de recuperar parte de su inversión en la marca de la franquicia y de ofrecer a los potenciales franquiciados expectativas de un servicio y soporte superior. Si esta información que transmite la señal *royalty* fuera creíble, el futuro franquiciado pagaría el porcentaje de *royalties* que se ajuste a los servicios y soportes ofrecidos por el franquiciador. No obstante, el porcentaje de *royalties*, que suele mantenerse constante mientras está vigente el contrato, se aplica sobre futuras ventas que se asegura obtendrá el establecimiento, pero que no dejan de ser inciertas en el momento de aceptar el porcentaje del *royalty* exigido. Esta incertidumbre proviene de que las mencionadas ventas están afectadas también por factores externos al concepto de negocio que van sucediendo con el transcurso del tiempo. Además, dado que la elección de marca de franquicia en este estudio es entendida como una decisión tomada a priori, los potenciales franquiciados desconocen las ventas futuras y no aceptarán altos *royalties* aun cuando sean una señal de calidad de la marca o establecimiento de la franquicia (Alon, 2001; Lafontaine y Shaw, 1999; Shane et al., 2006; Vázquez, 2005) ya que no tienen seguridad de poder alcanzar la cifra de ventas prevista. Por tanto, y de acuerdo con este razonamiento se propone la siguiente hipótesis:

**H3c.** *El porcentaje de royalties exigido por el franquiciador de una marca a sus potenciales franquiciados se relaciona negativamente con el crecimiento de la misma.*

### 3.4. La estrategia de franquiciamiento

La franquicia es un sistema híbrido ya que los franquiciadores diseñan su estrategia de propiedad combinando establecimientos franquiciados y propios. En la etapa de expansión prefieren crecer mediante negocios franquiciados y, posteriormente, preferirán buscar eficiencia manteniendo la propiedad de los mismos (Shane et al., 2006; Windsperger y Dant, 2006).

Una práctica usual se da cuando las marcas con una mayor proporción de establecimientos franquiciados envían una señal de valor al mercado con el fin de atraer potenciales franquiciados. Esta señal transmite que se trata de una organización fuerte y competitiva donde existe una buena relación entre el franquiciador y el franquiciado. Si así fuera percibido e interpretado por los mencionados potenciales franquiciados, la intensidad franquiciadora como señal les motivaría indirectamente a elegir la marca (Dant y Kaufmann, 2003) porque se interpreta en ella una reducción de asimetrías informativas. Se asume que la elección de una marca por un futuro franquiciado es la razón del aumento del tamaño a través del incremento de la proporción de establecimientos franquiciados, ya que se supone que el candidato a franquiciado está aceptando la estrategia del franquiciador para su crecimiento. Sin embargo, la importancia de la marca de franquicia en el mercado no afecta por igual al rendimiento de los establecimientos franquiciados, ya que las asimetrías de información existentes provocan que se traslade el riesgo de la decisión asumido por el franquiciado al resto de los franquiciados de la cadena. Se considera que un mayor número de establecimientos de franquicia revierte en una mejor posición de la marca por su presencia y reconocimiento en el mercado, suponiendo un menor esfuerzo al futuro franquiciado para lograr las ventas y rendimientos esperados. Lafontaine (1992) y Shane (1996) demostraron a través de datos de panel una relación positiva entre el número de establecimientos franquiciados y el crecimiento de la red. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se formula la siguiente hipótesis:

**H4.** *La estrategia de franquiciamiento de una enseña se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

### 3.5. El tamaño de las marcas de franquicia

La continuidad de una marca de franquicia en el tiempo depende de su habilidad para ampliar el número de establecimientos –tamaño– y desarrollar una estructura competitiva de costes antes de tener problemas de liquidez financiera (Carney y Gedajlovic, 1991; Martin y Justis, 1993). Conforme una franquicia aumenta su tamaño, su imagen de marca se reconoce más fácilmente, creándose una familiaridad con la misma, la cual genera una sinergia que favorece la apertura de nuevos establecimientos. Además, los factores que impulsan el tamaño de un sistema de franquicia también inducen el crecimiento de la misma (Castrogiovanni y Justis, 2002). Una franquicia de gran tamaño y en constante crecimiento estimula la decisión de abrir nuevos establecimientos en ella a los futuros franquiciados. De acuerdo con todo lo anterior, la hipótesis formulada será:

**H5.** *El tamaño de una franquicia se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

Resumiendo, los elementos de valor de marca de una franquicia propuestos están constituidos por señales que comunican la identidad de la red franquiciadora con la intención de impulsar la selección de su cadena como oportunidad de negocio. En este sentido, Shane (1996) mostró que la apertura de establecimientos franquiciados tiene un efecto positivo en la supervivencia y crecimiento. De manera similar, Michael (2002) concluyó que las empresas con mayor número de establecimientos franquiciados ganan cuota de mercado rápidamente. Alon (2009) propuso que una excesiva dependencia de los sistemas franquiciadores de sus establecimientos franquiciados puede ocasionar una pérdida de la calidad del producto y una disminución del valor de la marca. Por tanto, el tamaño de una marca de franquicia sería el resultado de las señales de atracción, las cuales alineadas con los valores esperados por el futuro franquiciado impactarían en el crecimiento de la red.

## 4. Método

Para contrastar el modelo de valor de marca de las franquicias establecidas en México se empleó la metodología de datos de panel con información de los años 2002 a 2008, debido a que ofrece resultados robustos y evita efectos sesgados provocados por la heterogeneidad inobservable y endogeneidad particulares de este tipo de estudios. Se inicia este apartado con la descripción de la muestra alcanzada y el método de obtención de datos. Seguidamente, se detallan las variables y su medición de acuerdo a estudios previos.

### 4.1. Muestra y datos

La muestra está compuesta por 911 marcas de franquicia operativas en México entre 2002–2008, pertenecientes a 12 sectores de actividad. La muestra de redes de franquicia es representativa de la población en cada año del periodo objeto de estudio. Los países de origen de estas marcas fueron México (73%), EE. UU. (24%) y España (3%), siendo representativas cada una de estas submuestras de la población de cadenas existentes de las 3 procedencias en México. Todas las firmas de franquicia de la muestra cumplen los requisitos necesarios para ser una franquicia atendiendo al Código Deontológico Europeo y la Ley de la Propiedad Industrial de México que entró en vigor el 28 de junio de 1991.

Las fuentes de información empleadas para obtener los datos necesarios de esta muestra de marcas de franquicia para el periodo 2002–2008 fueron: Asociación Mexicana de Franquicias, Revista

*Entrepreneur*, Directorio Oficial de Franquicias, revistas especializadas como Franquicias y Negocios, Inversionista y Expansión y, finalmente, las páginas web oficiales de cada franquicia. La revista *Entrepreneur* han sido una fuente de información consultada por investigaciones previas (Lafontaine, 1993; Shane, 1996; Shane y Foo, 1999; Shane et al., 2006), ya que sus datos no difieren significativamente de otras fuentes como la Guía *Franchise Annual* e incluye marcas coincidentes para los 3 contextos estudiados. La información de los anuarios como el de la Asociación Mexicana de Franquicias y el Directorio Oficial de Franquicias es aceptada y aplicada en diferentes investigaciones (Alon, 2001; Combs y Castrogiovanni, 1994; Castro, Navarro, Rondán y Rodríguez, 2008; Lafontaine, 1992; Shane, 1996; Shane et al., 2006). Se han utilizado distintas fuentes de información debido a la necesidad de disponer de una muestra representativa de la población.

4.2. Variables y sus medidas

En la tabla 2 se reflejan las variables empleadas en la formulación de las hipótesis y la forma de medirlas. La variable crecimiento de la franquicia intenta medir la participación en el mercado mexicano de las marcas de franquicia que estaban operando entre 2002-2008. Se empleó la variable país de origen de la marca de franquicia como un activo de marca. Concretamente se han utilizado marcas de las 3 procedencias que más predominan en el mercado de las franquicias: México, EE. UU. y España. No se ha encontrado investigación de esta variable aplicada a la franquicia. La variable antigüedad de una cadena de franquicia se ha desglosado en 3 variables: antigüedad de la franquicia en el mercado, antigüedad de la firma como franquicia y antigüedad de la marca operando en México como mercado local. Con respecto a las variables relacionadas con las condiciones contractuales<sup>1</sup>, se han tenido en cuenta los derechos de entrada, los *royalties* y la inversión inicial. Todas ellas entendidas como señales de calidad percibida de una franquicia. Finalmente, la variable estrategia de franquiciamiento de una marca de franquicia tal como ha sido medida intenta reflejar la buena relación entre el franquiciador y el franquiciado, y el tamaño de una cadena de franquicias ha pretendido medir la importancia de la presencia y reconocimiento de la marca de franquicia en el franquiciado potencial. Además de las variables anteriores se han tenido en cuenta 2 variables de control, el tiempo y el sector, pretendiendo con ellas recoger el riesgo exógeno existente en la franquicia (Dawar y Parker, 1994). En el caso de la variable de control sector se han tenido en cuenta 12 categorías de franquicias asignadas por la Asociación Mexicana de Franquicias en cada uno de los años desde 2002 hasta 2008.

La tabla 2 presenta las variables objeto de estudio, así como la justificación de las medidas empleadas en este estudio, especificando tanto la definición como el nombre asignado para la lectura de los resultados.

4.3. Modelo propuesto

En la muestra descrita anteriormente se contrastarán las hipótesis que se recogen en el siguiente modelo econométrico y que van dirigidas a alcanzar el objetivo propuesto:

$$\begin{aligned}
 CREC_{it} = & \alpha_n + \alpha_1[PO_{it}] + \alpha_2[LNGM_{it}] + \alpha_3[LNGF_{it}] + \alpha_4[LNGMX_{it}] \\
 & + \alpha_5[DE_{it}] - \alpha_6[RYT_{it}] + \alpha_7[INVI_{it}] + \alpha_8[EF_{it}] + \alpha_9[TAM_{it}] \\
 & + \eta_i + d_t + s_i + v_{it}
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

<sup>1</sup> Se ha calculado el valor medio para las 3 variables consideradas en las condiciones contractuales cuando dichas variables –derechos de entrada, *royalties* e inversión inicial– estaban expresadas en un intervalo.

**Tabla 2**  
Nomenclatura de las variables, definición y forma de medirlas

Variable	Definición	Medida
CREC <sub>it</sub>	Crecimiento de una marca de franquicia	Cociente entre el tamaño en primeras diferencias <sup>a</sup> y el primer retardo del tamaño
PO <sub>it</sub>	País de origen de una franquicia	Variable <i>dummy</i> . Valor 1 si PO = México, 0 en otros casos
LNGM <sub>it</sub>	Antigüedad de una enseña en el mercado (Alon, 2001)	N.º de años transcurridos como empresa desde que inicia sus operaciones comerciales sin distinguir el formato de negocio hasta el año observado (Castrogiovanni et al., 1993)
LNGF <sub>it</sub>	Antigüedad de una enseña bajo formato de franquicia (Dant y Kaufmann, 2003)	N.º de años transcurridos desde que opera bajo la fórmula jurídica de franquicia hasta el año observado (Ehrmann y Spranger, 2005; Lafontaine y Shaw, 2005)
LNGMX <sub>it</sub>	Antigüedad de una enseña en el mercado mexicano (Solís y González, 2007)	N.º de años transcurridos que lleva la empresa establecida en el mercado mexicano hasta el año observado (Bordonaba et al., 2006).
DE <sub>it</sub>	Derechos de entrada	Cuantía inicial única en miles de dólares americanos exigida al franquiciado (Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992; Scott, 1995; Shane et al., 2006)
RYT <sub>it</sub>	Royalty	Porcentaje sobre facturación exigido al franquiciado (Shane y Foo, 1999; Shane et al., 2006)
INVI <sub>it</sub>	Inversión inicial	Miles de dólares americanos necesarios como capital para iniciar el negocio (Perales y Vázquez, 2003; Shane et al., 2006)
EF <sub>it</sub>	Estrategia de franquiciamiento	N.º de establecimientos franquiciados abiertos en una franquicia frente al número de establecimientos propios (Diez de Castro et al., 2008)
TAM <sub>it</sub>	Tamaño de la franquicia	Total de establecimientos poseídos por una marca de franquicia (Shane et al., 2006, Windsperger y Dant, 2006)
Variables de control		
S <sub>i</sub>	Sector al que pertenece la franquicia	Variable <i>dummy</i> . Valor 1 si la franquicia pertenece a uno de los 12 sectores considerados y 0 en caso contrario
T <sub>i</sub>	Tiempo	Variable <i>dummy</i> para cada uno de los años objeto de estudio del periodo 2002-2008
η <sub>i</sub>	Efecto individual	Recoge la heterogeneidad inobservable
v <sub>it</sub>	Efecto aleatorio	

i se refiere a la marca de la franquicia y t al año.

<sup>a</sup> La primeras diferencias calculadas para la variable tamaño se han obtenido mediante la diferencia entre el número total de establecimientos de la franquicia en el momento t y el número total de establecimientos que posee la misma cadena en el momento t-1.

La tabla 2 refleja el significado de la nomenclatura empleada en la formulación del modelo; η<sub>i</sub> es el término que recoge la heterogeneidad inobservable o efecto individual; d<sub>t</sub> es el término que controla en el modelo los efectos de las variables macroeconómicas en la elección de una marca de franquicia; s<sub>i</sub> es el término que mide el efecto del sector y v<sub>it</sub> es el efecto aleatorio.

La estimación del modelo propuesto se hizo a través de la metodología de datos de panel. Su elección se justifica porque se pretendía eliminar la heterogeneidad inobservable y controlar la posible

**Tabla 3**  
Estadísticos descriptivos de las variables

Variable	Obs.	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo	Mediana	Skewness	Kurtosis
EF <sub>it</sub>	2.740	158,52	651,54	0	7119	11	7,259582	61,78646
TAM <sub>it</sub>	3.054	201,77	744,25	1	7121	18	6,356151	45,23451
CREC <sub>it</sub>	2.072	0,73	7,96	-1	231	0,05	21,43469	519,6088
DE <sub>it</sub>	2.832	25.448,06	45.706,82	0	550.000	16.545	6.924.932	6.190.281
RYT <sub>it</sub>	2.434	0,04	0,05	0	0,7	0,04	5,313224	49,9434
INVI <sub>it</sub>	3.034	463.117,8	2.97.2077	0	7,13e+07	45.913	13,71766	236,8574
LNGM <sub>it</sub>	6.377	16,26	17,71	0	102	10	1,877559	6,787285
LNGF <sub>it</sub>	6.377	6,7	10,69	0	83	3	2,854772	13,12537
LNGMX <sub>it</sub>	4.642	13,38	15,10	0	98	9	2,258491	9,13474

endogeneidad entre la variable dependiente y las independientes (Shane et al., 2006; Clarkin y Hasbrouck, 2007). La eliminación de la heterogeneidad inobservable se hace necesaria porque los atributos no observados de la franquicia podrían estar correlacionados con las señales empleadas en el modelo y, si así fuera, los efectos de estas señales sobre el crecimiento de las marcas de franquicia estarían sesgados. A su vez, también se necesita controlar la posible endogeneidad entre el crecimiento y las señales elegidas para el modelo ya que el crecimiento podría ser una causa de alguna de ellas. Además, la inclusión de variables temporales permite controlar los efectos de las variables macroeconómicas que pudieran afectar al crecimiento de las franquicias. Se trata, por tanto, de 3 importantes aspectos que apenas han sido considerados en la investigación realizada sobre franquicia y que requieren un análisis riguroso para tener una mejor comprensión del fenómeno objeto de estudio. Por todo ello se aplica para la estimación del modelo planteado anteriormente un método de variables instrumentales. En este trabajo se han empleado como variables instrumentales los retardos de las variables. Concretamente se ha empleado el Método de Momentos Generalizados<sup>2</sup> o estimador GMM (Arellano y Bond, 1991) que trata de eliminar la heterogeneidad inobservable y controlar la endogeneidad empleando los retardos de las variables que instrumentaliza, convirtiendo el modelo propuesto en un modelo dinámico en el que se supone que el crecimiento en un momento dado está influido por el crecimiento habido en el año anterior.

## 5. Resultados

La parte empírica del estudio comienza presentando los estadísticos descriptivos de las variables observadas, examinando que sus correlaciones y normalidad permitan una estimación robusta. Posteriormente, se determina la estimación del modelo de crecimiento del sistema franquiciador mexicano por efecto de las señales del franquiciador para atraer a potenciales franquiciados.

### 5.1. Análisis descriptivo

Los resultados, reflejados en la tabla 3, muestran un panel de datos incompleto donde las variables tienen distinto número de observaciones salvo en las variables experiencia del mercado (LNGM) y experiencia como franquicia (LNGF) que coinciden con el total de observaciones correspondiente a un periodo de 7 años y 911 marcas de franquicia. Si se compara las columnas donde se refleja la media y la desviación típica se aprecia variabilidad en las variables, poniendo en peligro la asunción de normalidad de las mismas (ver el coeficiente de Kurtosis y de Skewness).

De acuerdo con lo anterior, se procede a realizar una transformación logarítmica de todas las variables para reducir la variabilidad de todas ellas y evitar obtener parámetros sesgados en la posterior estimación del modelo (Michael y Combs, 2008; Rodríguez et al.,

2011; Shane et al., 2006). Previamente, se aplicó una transformación intermedia<sup>3</sup> a todas las variables que tenían una importante acumulación de ceros. Una vez normalizadas las variables se procede a analizar la posible existencia de relaciones lineales entre las variables independientes y evaluar la multicolinealidad, examinando la matriz de correlaciones a través del coeficiente de Pearson (Hair, 2004) (tabla 4).

Se observa que no existen relaciones lineales entre las variables independientes salvo entre las variables derechos de entrada (LnDEtransf) y estrategia de propiedad (LnEFtransf), y las variables antigüedad en el mercado mexicano (LnLNGMXtransf) y derechos de entrada (LnDEtransf).

### 5.2. Estimación del modelo y discusión de los resultados

Antes de estimar el modelo se buscan los retardos de la variable crecimiento (LnCREC) y de las variables explicativas, que sean los mejores instrumentos para estimar el modelo definitivo. Para ello se calcula el estadístico J de Hansen y se eligen el 1.º, 2.º, 3.º y 4.º retardo de la variable crecimiento, y todos los retardos (1.º, 2.º, 3.º, 4.º y 5.º) de las variables explicativas por tener menor correlación serial de segundo orden entre los residuos obtenidos en primeras diferencias.

A continuación, se realizó la estimación GMM del modelo, donde se tuvieron en cuenta los retardos seleccionados anteriormente. Como se observa en la tabla 5 se han realizado 3 estimaciones reflejadas con las letras (a), (b) y (c). La letra (a) se refiere a la estimación solamente con las variables explicativas del modelo; la letra (b) hace referencia a la estimación con las variables explicativas y temporales; y finalmente, la letra (c) refleja los resultados de la estimación del modelo con las variables explicativas, temporales y sectoriales.

Se ha comprobado también la posibilidad de estar mal especificado el modelo. Para ello se ha empleado el estadístico J de Hansen de sobreidentificación de restricciones, ya utilizado para elegir los retardos. Se comprueba que la mayor parte de los instrumentos elegidos fueron válidos. También se ha observado que apenas existe correlación serial de segundo orden entre los residuos obtenidos de las primeras diferencias –véase el estadístico  $m_2$  desarrollado por Arellano y Bond (1991)–. Las variables explicativas son significativas conjuntamente –valor de la p del estadístico  $Z_1$  es 0,0000– y también lo son las variables temporales –valor de la p del estadístico  $Z_2 = 0,0111$ –. Individualmente, entre las variables estadísticamente significativas están: el retardo de la variable crecimiento (LnCREC\_1) –valor de la p=0,000–, la inversión inicial (LnINVItransf) –valor de la p=0,009 y valor de la p=0,015–, la antigüedad de operar como franquicia (LnLNGFtransf) –valor de la p=0,012 en la estimación (a)–, la antigüedad de las redes de franquicia en el mercado mexicano (LnLNGMXtransf) –valor de la

<sup>3</sup> El cambio de nomenclatura en las variables se debe a las transformaciones realizadas.

<sup>2</sup> El programa informático empleado para realizar la estimación ha sido Stata 10.0.

**Tabla 4**  
Matriz de correlaciones de las variables transformadas

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
LnEFtransf <sub>it</sub>	1								
LnTAM <sub>it</sub>	0,9293*(0,0000)	1							
LnCREC <sub>it</sub>	0,3640*(0,0000)	0,3706*(0,0000)	1						
LnDEtransf <sub>it</sub>	0,0192*(0,3497)	0,0477*(0,0139)	0,0715*(0,0205)	1					
LnRYTtransf <sub>it</sub>	0,0478*(0,0283)	0,0583*(0,0052)	0,0983*(0,0032)	0,1629*(0,0000)	1				
LnINVtransf <sub>it</sub>	0,2004*(0,0000)	0,2308*(0,0000)	0,2210*(0,0000)	0,2473*(0,0000)	0,1209*(0,0000)	1			
LnLNGMtransf <sub>it</sub>	0,3830*(0,0000)	0,4220*(0,0000)	0,3325*(0,0000)	0,1016*(0,0000)	0,1101*(0,0000)	0,2652*(0,0000)	1		
LnLNGFtransf <sub>it</sub>	0,6319*(0,0000)	0,6297*(0,0000)	0,4408*(0,0000)	0,0760*(0,0001)	0,1092*(0,0000)	0,2634*(0,0000)	0,6191*(0,0000)	1	
LnLNGMXtransf <sub>it</sub>	0,1636*(0,0000)	0,1905*(0,0000)	0,2138*(0,0000)	0,0202*(0,3344)	0,0392*(0,0787)	0,0973*(0,0000)	0,8748*(0,0000)	0,3949*(0,0000)	1

\* nivel de significación del 0,1. Esta matriz de correlaciones se ha obtenido teniendo en cuenta los valores missing.

p=0,000 en la estimación (a) -, la estrategia de propiedad (LnEFtransf) -valor de la p=0,052 y valor de la p=0,001- y el tamaño (LnTAMtransf) -valor de la p=0,000 y valor de la p=0,001-. Finalmente, en la **tabla 5** se observa que la inclusión de las variables macroeconómicas a través de las *dummies* temporales contribuye a que pierdan significatividad estadística las variables antigüedad de operación como franquicia (LnLNGFtransf) y la antigüedad de operar en el mercado (LnLNGMtransf).

De acuerdo con los resultados anteriores se puede decir que el país de origen (H1) no parece afectar al crecimiento de las marcas de franquicia que operan en México pues dicha variable ha sido eliminada. En cuanto a la antigüedad del franquiciador, en ausencia de las variables macroeconómicas y sectoriales se aceptan las hipótesis H2b y H2c que relacionan positivamente el crecimiento de una marca de franquicia y su antigüedad bajo la fórmula de la franquicia y en el mercado mexicano. Entendiendo que el signo negativo del crecimiento de las redes de franquicia también se encuentra en las variables de antigüedad, asumiéndose una relación positiva. Se destaca el hecho de que las hipótesis H2b y H2c pierden significatividad en presencia de las variables sectoriales y temporales. Este resultado corrobora la Teoría de señales ya que el número de años que lleva funcionando una firma bajo la fórmula de franquicia y en el mercado mexicano son 2 señales fácilmente verificables y, por tanto, creíbles ya que el transcurso del tiempo demuestra que se trata de un concepto de negocio que se mantiene en el mercado, y por tanto, tiene éxito en un mercado concreto como es el mexicano. De este modo, un candidato a franquiciado tiene en esta señal la información necesaria para poder elegir una marca de franquicia u otra y reducir las asimetrías de información que hubiera entre él y el franquiciador de la cadena. Pese a la naturaleza expansiva de la franquicia, para comprender si la asociación de la antigüedad como señal de valor de marca tiene efecto en el crecimiento de la cadena, este caso explora la antigüedad en 3 alcances: (1) desde el inicio de su operación, (2) cuando empieza a operar como franquicia y (3) a partir de que la cadena opera en el mercado mexicano. El hecho de que la longevidad de la firma sin ser franquicia no lograra una relación significativa con crecimiento de las marcas podría deberse a que el franquiciador hubiese abierto menos establecimientos de los que cerraba, o con más lentitud. La inclusión de las variables macroeconómicas a través de las variables temporales hace que dejen de ser significativa, dando a entender que los factores del mercado tienen un mayor peso que la propia antigüedad de las franquicias como señal fácilmente creíble.

En lo que se refiere a las condiciones contractuales, se rechaza la hipótesis H3b en la que se relaciona positivamente el crecimiento de la cadena de franquicias con la inversión inicial exigida por el franquiciador a los potenciales franquiciados. Notándose que el signo negativo de crecimiento se restringe con un signo positivo de LnINVtransf, es decir, los candidatos a franquiciados mexicanos esperan cuantías bajas de inversión inicial antes que una imagen de marca que suponga altos rendimientos, frente a la fuerte presencia de incertidumbre. La presencia de variables macroeconómicas empeora un poco la significatividad de la relación. Los otros 2 instrumentos de las condiciones contractuales -los derechos de entrada y los *royalties*- no afectan al crecimiento de las marcas de franquicia operativas en México con lo cual se refutan sus hipótesis respectivas, H3a y H3c, indicando que no son consideradas 2 señales creíbles por los candidatos a franquiciados al no encontrar en ellas la información esperada que les disminuyera las posibles asimetrías de información antes de formalizar el contrato. Los derechos de entradas es una señal que no es tenida en cuenta por los candidatos a franquiciados mexicanos, pudiendo ser sustituida por la antigüedad en el mercado mexicano y la estrategia del franquiciador como lo indican las correlaciones halladas en el análisis descriptivo.



**Tabla 5**  
Modelo de crecimiento de una marca de franquicia

Variable	Modelo (a)	Modelo (b)	Modelo (c)
LnCREC.1	-0,473 (0,000)***	-0,450 (0,000)***	-0,450 (0,000)***
LnDEtransf	0,049 (0,377)	0,066 (0,157)	0,066 (0,157)
LnRYTtransf	5,902 (0,258)	6,496 (0,353)	6,496 (0,353)
LnINVtransf	0,070 (0,009)*	0,088 (0,015)*	0,088 (0,015)*
LnLNGMtransf	-0,984 (0,572)	-1,402 (0,540)	-1,402 (0,540)
LnLNGFtransf	-2,255 (0,012)*	-2,036 (0,106)	-2,036 (0,106)
LnLNGMXtransf	-4,040 (0,000)***	-2,594 (0,063)	-2,594 (0,063)
LnEtransf	0,192 (0,052)	0,219 (0,001)**	0,219 (0,001)**
LnTAM	2,535 (0,000)***	2,589 (0,001)**	2,589 (0,001)**
Variables temporales	-	Eliminadas 2 de 6	Eliminadas 2 de 6
Variables sectoriales	-	-	Eliminadas
Z <sub>1</sub>	129,47 (9)(0,0000)	126,02 (9)(0,0000)	126,02 (9)(0,0000)
Z <sub>2</sub>	-	13,04 (4) (0,0111)	13,04 (4) (0,0111)
Z <sub>3</sub>	-	-	-
m <sub>1</sub>	0,317	0,162	0,162
m <sub>2</sub>	0,839	0,934	0,934
Hansen	0,989	0,994	0,994
Observaciones	111	111	111
Redes de franquicia	67	67	67

(a) \*p < 0,05; \*\*p < 0,001; \*\*\*p > 0,0001, (b) Z<sub>1</sub>, Z<sub>2</sub> y Z<sub>3</sub> son los test de Wald referidos a la significación conjunta de los coeficientes de las variables explicativas y las *dummies* temporales y sectoriales respectivamente, asintóticamente distribuidas como  $\chi^2$  bajo la hipótesis nula de no significación y (c) m<sub>1</sub> es el test de correlación serial de primer orden empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como N(0,1) bajo la hipótesis nula de la no correlación serial y m<sub>2</sub> es el test de correlación serial de segundo orden. (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como  $\chi^2$  bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término de error.

La estrategia de franquiciamiento y el tamaño de la red de franquicia son señales tenidas en cuenta por los candidatos a franquiciados mexicanos aun en presencia de las variables macroeconómicas, sin embargo, su efecto restringe el crecimiento de la cadena, como se deduce al obtenerse un signo negativo para el crecimiento y un signo positivo para la intensidad franquiciadora; ello permite refutar las hipótesis H4 y H5. La presencia de un mayor número de establecimientos o tamaño y, sobre todo de establecimientos franquiciados, se presenta como una señal verificable a priori de la decisión de franquiciar, al suponer ausencia de comportamientos oportunistas derivados de las asimetrías de información y, por tanto, se debería señalar la buena relación entre el franquiciador y el franquiciado.

Finalmente, se verifica que el crecimiento obtenido en el año inmediatamente anterior al año observado afecta negativamente al crecimiento de este año observado, es decir, el razonamiento del efecto de endogeneidad supone que cuanto mayor sea el crecimiento de la marca de franquicia en el año anterior, menos crecerá la cadena en el año siguiente. El sector de actividad y el país de origen no parecen afectar al crecimiento de las marcas que han estado operando en México en el periodo 2002-2008.

## 6. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones empresariales

Al aceptar que la estrategia de crecimiento y la continuidad de una franquicia no siempre son simultáneas o consecuentes entre sí, los hallazgos encontrados son particularmente interesantes para empresarios, académicos y organismos de gobierno, en especial si se tiene en cuenta que el nivel de fracaso o abandono de una franquicia en México se aproxima a los niveles de un negocio independiente.

Se ha de resaltar en este estudio la influencia negativa de factores externos como las variables de mercado en el crecimiento de los sistemas de franquicia operativas en México en el periodo 2002-2008. Pese a ello, prescindiendo de las variables macroeconómicas que actúan en México, la presencia de un gran número de establecimientos de franquicia repartidos por todo el país refuerza la decisión de franquiciar nuevos establecimientos y estimula el crecimiento de las marcas, aunque no se mantenga a lo largo del tiempo. Esto puede deberse, coincidiendo con [Arthurs, Busenitz, Hoskisson](#)

y [Johnson \(2008\)](#), a que diferentes señales pueden ser sustituidas por otras en determinado momento. Sin embargo, en presencia de las mencionadas variables macroeconómicas, el crecimiento de las enseñas viene determinado por la intensidad franquiciadora y el tamaño alcanzado por las firmas de franquicia.

Aunque el crecimiento del sistema franquiciador mexicano fue negativo, el tamaño, la inversión inicial y la intensidad franquiciadora fueron las señales que restringieron la dirección del efecto en las marcas de franquicia operativas en México en el periodo 2002-2008. Esto fortalece los resultados de [Zhang y Wiersema \(2009\)](#), reconociendo que las señales más visibles son más efectivas y reducen las asimetrías de información. Por una parte, la familiaridad con una marca de franquicia que los candidatos a franquiciados logran alcanzar debido a su amplia presencia en el mercado a través del número de establecimientos dispersos geográficamente, hace que el tamaño se posicione como una de las señales de franquicia que el candidato a franquiciado mexicano valorará para decidirse por una marca u otra. Por otra parte, los candidatos a franquiciados mexicanos buscan la inversión inicial como la señal que les informa de la imagen de marca de las franquicias. Esta imagen se transmite a través de los establecimientos que se financian mediante la inversión inicial exigida. Por ello, la inversión inicial es otra de las señales que buscan los candidatos a franquiciados mexicanos para decidirse por una marca u otra ya que les reduce las posibles asimetrías informativas que pueda haber sobre la imagen de marca entre el franquiciador y los candidatos a franquiciados mexicanos.

Es importante resaltar el efecto de las variables macroeconómicas de México en el periodo 2002-2008; concretamente, la situación económica del país ha influido para que la antigüedad, como fortaleza organizativa, no fuese una señal que favoreciera el crecimiento de las cadenas de franquicia. Por otro lado, esta investigación ha encontrado, igual que [Shane et al. \(2006\)](#), afectación de endogeneidad del crecimiento durante un periodo anterior en el crecimiento actual.

Los resultados sugieren que alguna información diseminada por el franquiciador en el mercado mexicano es eficaz para atraer a los potenciales franquiciados. Las cadenas aumentan su tamaño, pero no logran el crecimiento sostenido, suponiendo un bajo índice de supervivencia. Esto podría explicarse mediante teorías de organización.

En resumen, este trabajo contribuye a la literatura del marketing de franquicia en 3 aspectos. Primero, la interacción de la teoría de marketing relacionando el valor de marca y la franquicia en un marco de comercialización. Segundo, la incorporación de una perspectiva teórica de la literatura de franquicia, que ayuda a explicar el efecto de las señales del franquiciador en el crecimiento de la firma. Tercero, la metodología de datos de panel muestra el efecto que ha tenido el valor de marca en el crecimiento de las redes de franquicia por la elección de marca del potencial franquiciado, la misma que permite (1) controlar el efecto de variables macroeconómicas del país mexicano en el crecimiento de las franquicias que operan en este país; (2) eliminar el efecto individual de aquellas otras variables difíciles de medir pero que influyen en el crecimiento como puede ser la aversión al riesgo de los candidatos a franquiciados; y (3) suponer que el crecimiento pudiera ser causa de alguna de las variables independiente empleadas en el modelo. El tener en cuenta todos estos aspectos supone obtener resultados menos sesgados y extraer conclusiones de un modo más preciso. Finalmente, con base en la literatura de la marca corporativa y producto se desarrolla el concepto del valor de marca de franquicia para conocer cómo los franquiciados potenciales eligen una red franquiciadora. En suma, este estudio provee conceptuales y empíricas contribuciones a la investigación en marca y franquicia.

En lo referente a las limitaciones del presente trabajo se podrían apuntar el no haber tenido en cuenta algunas otras acciones estratégicas empleadas por las marcas de franquicia para atraer potenciales franquiciados, y que pudieran también influir en el crecimiento: el entrenamiento proporcionado a los franquiciados por el franquiciador, el apoyo financiero al franquiciado para la apertura del establecimiento, las ventas por establecimiento, así como haber incluido en el modelo un factor de supervivencia de las redes de franquicias, que particularmente en México se espera fuese superior a la media de permanencia en el mercado como empresa independiente. Todas estas limitaciones será materia de futuros trabajos de investigación.

Como recomendaciones, este trabajo sugiere, primero, que los franquiciadores y gerentes de marca de franquicia empleen una política de precios apropiada al crecimiento de su marca, y además, acorde al ciclo de vida de la franquicia. Segundo, que los franquiciadores emitan y gestionen señales verificables que les hagan más creíbles a los candidatos a franquiciados que deseen franquiciar un establecimiento en México. Finalmente, los franquiciadores que deseen crecer deberán realizar acciones estratégicas dirigidas a generar buenas relaciones con los franquiciados para ganar posición en el mercado.

## Conflicto de intereses

Las autoras declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6–18.
- Alba, M. C. (2010). La franquicia en México en 1999 y 2007. *Revista de Contaduría y Administración*, 230, 131–146.
- Alon, A. (2009). Resultados de la empresa de franquicia desde la perspectiva de las redes sociales. *EsicMarket*, 133, 113–132.
- 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*, 16(2), 29–36.
- American Marketing Association (2010). The American Marketing Association. Dictionary [consultado 17 Jul 2011]. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>
- Arboleada, M., Cortés, J. y Jiménez, A. (2002). Caso de estudio. La franquicia, ¿una oportunidad de negocio? *Estudios Gerenciales*, 8, 111–140.
- 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(2), 277–297.
- 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.
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 43–66.
- Bagwell, K. y Riordan, M. H. (1991). High and declining prices signal product quality. *The American Economic Review*, 81(1), 224–239.
- Bordonaba, V., Lucía, 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.
- Brickley, J., Dark, F. y Weisbach, M. (1991). An agency perspective on franchising. *Financial Management*, 20(1), 27–35.
- Carney, M. y Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchising systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607–629.
- Castrogiovanni, G. y Justis, R. (2002). Franchising configurations and transitions. *Journal of Consumer Marketing*, 15(2), 170–190.
- Castrogiovanni, G., Justis, R. y Julian, S. (1993). Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105–114.
- Christensen, L. (1995). Buffering organizational identity in the marketing culture. *Organization Studies*, 16(4), 651–672.
- Clarkin, J. y Hasbrouck, R. (2007). The Franchise 500® as a research tool: How objective and reliable is it? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 144–157.
- Claudia, I., Dorina, N. y Codruța, D. (2010). Optimizing franchising investment decision using electre and rompedet methods. *The IUP Journal of Managerial Economics*, VII(1/2), 7–32.
- Combs, J. y Castrogiovanni, G. (1994). Franchisor strategy: A proposed model an empirical test of franchise vs. company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32, 37–49.
- Dant, R. y Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(2), 63–75.
- 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.
- Diez de Castro, E. C., Navarro, A., Rondán, F. J. y Rodríguez, C. J. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema franquiciador: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 185–210.
- Ehrmann, T. y Spranger, T. (2005). Why do franchisors combine franchises and company-owned units? Social Science Research, Net Work. Documento de trabajo (807346). Recuperado el 4 de diciembre, 2004 de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=807346](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=807346)
- Ekelund, R. y Hebert, R. (1980). Uncertainly, contract costs and franchise finding. *Southern Economic Journal*, 47(2), 517–521.
- Elango, B. y Fried, V. H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68–81.
- 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(2), 151–171.
- Fernández, M. y Melián, L. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 585–605.
- Guilloux, V., Gauzente, C., Kalika, M. y Dubost, N. (2004). How France's potential franchisees reach their decisions: A comparison with franchisor perceptions. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 218–224.
- Hair, J. F. (2004). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hoffman, R. y Preble, J. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101–113.
- Jambulingam, T. y Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363–395.
- Jin, H., Dant, R. y Baker, B. (2010). Correlates of successful franchise performance. 19th Annual Robert Mittelstaedt Doctoral Symposium Proceeding. Lincoln: Universidad de Nebraska. Recuperado el 27 de Julio de 2010 de: <http://cba.unl.edu/academics/marketing/documents/2010.SymposiumProceedings.pdf#page=137>
- Kirman, A. y Rao, A. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66–79.
- Knigh, R. M. (1986). Franchising from the franchisor and franchisee points of view. *Journal of Small Business Management*, 24, 8–15.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results. *The Rand Journal of Economics*, 23, 263–284.
- Lafontaine, F. (1993). Contractual arrangements as signaling devices. Evidence from franchising. *Journal of Law, Economics y Organization*, 9(2), 256–289.
- Lafontaine, F. y Oxley, J. E. (2004). International franchising practices in Mexico: Do franchisors customize their contracts? *Journal of Economics y Management Strategy*, 13(1), 96–123.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. (1999). The dynamic of franchise contracting: Evidence from panel data. *The Journal of Political Economy*, 107(5), 1041–1080.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. (2005). Targeting managerial control: Evidence from franchising. *The RAD Journal of Economics*, 36(1), 150.

- Lal, R. (1990). Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, 9, 299–318.
- Martin, R. y Justis, R. (1993). Franchising, liquidity constraints and entry. *Applied Economics*, 25(9), 1269–1277.
- Michael, S. (2000). Investments to create bargaining power: The case of franchising. *Strategic Management Journal*, 21, 497–514.
- 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.
- Paswan, A. y Sharma, D. (2004). Brand country of origin (COO) knowledge and COO image; investigation in emerging franchise marketing. *The Journal of Products and Brand Management*, 13(3), 144–155.
- Perales, N. y Vázquez, L. (2003). Determinantes de la intensidad franquiciadora: un enfoque de agencia. *Investigaciones Económicas*, 27, 151–172.
- Peterson, A. y Dant, R. P. (1990). Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise. *Journal of Small Business Management*, 28(July), 46–61.
- Ramírez, J. M. (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., Rondán, F. J. y Guerrero, F. M. (2007). Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 31, 171–202.
- Rodríguez, A., Caballer, V. y Guadalajara, N. (2011). Assessing the intangibles transferred in Franchise Business. *Services Business*, 5, 29–46.
- Sánchez, R., Suárez, I. y Vázquez, L. (2008). *El diseño contractual de la relación de franquicia* (3.º trimestre). *Universia Business Review*.
- Scott, F. (1995). Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of Industrial Organization*, 10, 69–81.
- Shane, S. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216–234.
- Shane, S. (1998). Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise system. *Journal of Management*, 24(6), 717–739.
- Shane, S. y Foo, M. D. (1999). New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, 45(2), 142–159.
- Shane, S., Shankar, V. y Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773–787.
- Solís, V. y González, M. (2007). La franquicia como estrategia de crecimiento de las pymes españolas. En: Ayala Calvo, J.C. (dir.), *Conocimiento, innovación y emprendedores*. La Rioja: FEDRA-Universidad de La Rioja.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Teegen, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of globalizing through franchising. *International Business Review*, 9(4), 497–521.
- Vázquez, L. (2005). Las compensaciones en las relaciones de franquicia. *Revista de Economía Aplicada*, 13(38), 111–122.
- Welsh, D., Alon, I. y Falbe, C. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 130–149.
- Windsperger, J. y Dant, R. P. (2006). Contractibility and the ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing*, 82(3), 259–272.
- Wu, L. (1999). The pricing of a brand name product: Franchising in the motel services industry. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 87–102.
- Yungwook, K. (2006). Do South Korea companies need to obscure their country-of-origin image? A case of Samsung. *Corporate Communications*, 11(2), 126–137.
- Zachary, M., McKenny, A., Short, J., Davis, K. y Wu, D. (2011). Franchise branding: An organizational identity perspective. *Journal of Academy of Marketing Science*, 39, 629–645.
- Zhang, Y. y Wiersema, M. F. (2009). Stock market reaction to CEO certification: The signaling role of CEO background. *Strategic Management Journal*, 30, 693–710.