

UNIDADES FRANQUICIADAS VERSUS PROPIAS EN EL SISTEMA DE FRANQUICIA: UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Enrique Carlos Díez de Castro, Universidad de Sevilla

Carlos Rodríguez Rad, Universidad de Sevilla

Antonio Navarro García, Universidad de Sevilla

RESUMEN

El sistema de franquicia sigue su avance imparable en todo el mundo, tanto en los países más desarrollados comercialmente como en los que tienen unas estructuras comerciales más anticuadas. Esta es la razón de que actualmente sea un centro de atención en las investigaciones científicas en el área de los negocios. Nuestro trabajo tiene como objetivo estudiar y analizar la dualidad del sistema de franquicia comparando las unidades propias y franquiciadas a través de los siguientes indicadores: ventas por empleado, ventas por establecimiento y empleados por establecimiento. Este campo de investigación no ha sido muy desarrollado en España y escasamente tratado en la literatura científica internacional.

PALABRAS CLAVE: Sistema de franquicia, unidades franquiciadas, unidades propias, teorías sobre franquicia.

ABSTRACT

Franchising system continues its unstoppable advance in the whole world, as in the countries most developed commercially as in those that have some more antiquated commercial structures. For that reason, nowadays, this is an important research topic in the business area. The main objective of this work is to study and to analyze franchise system duality, comparing own units versus franchisee units through some indicators: sales per employee, sales per outlet and employees per unit. This field of research has not been very developed in Spain and scantily treated in the scientific international literature.

KEY WORDS: franchising system, franchised units, own units, theory about franchising

1. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.

El sistema de franquicia, al igual que en el resto del mundo, constituye en nuestro país uno de los formatos de comercio que presenta un mayor desarrollo y dinamismo. Si en la década de los 80 la franquicia iniciaba su despegue y su cuota de mercado en el comercio minorista era prácticamente inexistente (Díez y Galán, 1989), hoy día, según datos del Anuario de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) de 2005 la participación del sistema de franquicia en el comercio minorista supera el valor del 10% (13% según Tormo y Asociados) y con una tendencia alta de crecimiento. Además, representa el 8% del total de establecimientos dedicados a la venta minorista en España.

La tabla 1 muestra el desarrollo del sistema de franquicia en España. Estableciendo un paralelismo con el ciclo de vida, la franquicia presenta un largo período de introducción que abarca hasta la mitad de la década de los 80, a partir de ahí se inicia un despegue cuyos mayores incrementos (superiores al 10 %) los observamos en la década de los 90. En la actualidad la franquicia en España se encuentra en una fase de saturación-maduración con incrementos porcentuales bajos aunque muy estimables en términos absolutos.

Tabla 1. El sistema de franquicia en España.

Año	Sistemas operativos	Crecimiento Anual (%)	Año	Sistemas operativos	Crecimiento Anual (%)
1970	19		1995	338	17
1980	47		1996	408	17
1985	77		1997	480	15
1987	90		1998	515	7
1988	135		1999	541	5
1989	170		2000	563	4
1990	195		2001	624	10
1991	217	10	2002	651	4
1992	213	-2	2003	663	2
1993	245	13	2004	685	3
1994	281	13			

Fuente: Anuarios del franchising y comercio asociado.

El sistema de franquicia se configura como un sistema dual o mixto en la que en cada cadena se integran un conjunto de unidades propias del franquiciador (sucursalismo) y otras unidades franquiciadas (asociacionismo). En este contexto, el *objetivo de nuestro trabajo consiste en estudiar y analizar la dualidad del sistema de franquicia comparando las unidades propias y franquiciadas a través de los siguientes indicadores: Ventas por empleado, Ventas por establecimiento y Número de empleados por establecimiento.*

2. MARCO TEÓRICO: TEORÍA E HIPÓTESIS

Líneas de investigación en el sistema de franquicia

La primera y pionera clasificación de las líneas de investigación sobre franquicia se debe a Elango y Fried (1997). En base a este trabajo, hemos realizado con posterioridad una propuesta de clasificación (Díez y otros, 2004) en cuatro grandes líneas en las que reseñamos algunos trabajos significativos:

a) Razones sociales de la franquicia: balance social de la franquicia (Hunt, 1972), el contrato de franquicia (Caves y Murphy, 1976; Hadfield, 1990; Mathewson y Winter, 1985; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Lafontaine y Shaw, 1996), ética en la franquicia (Preble y Hoffman, 1999).

b) Investigaciones sobre el franquiciador: razones para franquiciar (Oxenfelt y Kelly, 1968; Alon, 2001; Julian y Castrogiovanni, 1995; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Castrogiovanni y Justis, 2002; Calderón, 1998; López y Ventura, 2002), unidades propias versus franquiciadas (Bradach y Eckles, 1989; Dant, Kaufmann y Paswan, 1992; Thompson, 1992; Díaz-Bernardo, 2000; Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990), internacionalización de la franquicia: razones de la internacionalización (Hackett, 1976; Aydin y Kacker, 1989; Huszagh, Huszagh y McIntyre, 1992; Kedia, Ackerman, Bush y Justis, 1994; López y González, 2001; Zietlow, 1995; Chan y Justis, 1993; Alon y Banai, 2000), selección de franquiciados (Fenwick y Strombon, 1998; Morrison, 1997; Knight, 1986).

c) **Investigaciones sobre el franquiciado:** Baron y Schmidt, 1991; Aquino y Rondán, 1999; Peterson y Dant, 1990; Díaz-Bernardo, Iniesta y Nueno, 1998; Padilla, 2002.

d) **Relaciones franquiciador – franquiciado:** Hunt y Nevin, 1974; Lusch, 1977; Sibley y Michie, 1982; Zeller, Achabal y Brown, 1980; Lewis y Lambert, 1991; Morrison, 1997; Sen, 1993; Schul, Little y Pride, 1985; Díaz-Bernardo, 2000; White, 1998; Bermúdez, 2002; Lafontaine y Slade, 1997; García y otros, 2004.

Nuestra investigación se encuadra dentro de la segunda línea de investigación (el franquiciador) y dentro de ésta, en el apartado referido a “unidades propias versus franquiciadas”.

Las Teorías en el sistema de franquicia

Las organizaciones que operan en franquicia adoptan estrategias diferentes, algunas apuestan y se desarrollan únicamente a través de unidades franquiciadas con la excepción de los establecimientos pilotos, otras adoptan un sistema dual con unidades propias y franquiciadas. En este último caso, a la hora de abrir una nueva tienda, las empresas franquiciadoras deben decidir qué establecimientos serán franquiciados y cuáles propios. También, algunas empresas establecen como norma mantener un porcentaje fijo entre las unidades propias y franquiciadas, por ejemplo, 20 % y 80 %, respectivamente.

Podemos suponer que las organizaciones que operan siguiendo esta estructura dual, lo hacen porque están convencidas de que esta estrategia les proporciona ventajas competitivas frente a sistemas totalmente sucursalistas (propios) o únicamente unidades franquiciadas.

Los establecimientos franquiciados frente a los propios, permiten al franquiciador reducir los costes de control, ya que el franquiciado está muy incentivado intentando obtener la máxima rentabilidad de su negocio, lo que a su vez redundaría en la rentabilidad del franquiciador. Aparentemente, la franquicia proporciona al franquiciado más incentivos para esforzarse de los que tendría el encargado de una unidad propia de la cadena que trabaja por cuenta ajena y con un salario fijo.

Dant, Kaufmann y Paswan (1992) indican las ventajas de mantener establecimientos propios y franquiciados, resaltando que una de las ventajas de los establecimientos franquiciados es que sirven para valorar los resultados de las unidades de la cadena, lo que puede provocar una sana competencia entre unidades propias y franquiciadas.

Bradach y Eckles (1989) sugieren que las redes de franquicia emplean un sistema con unidades franquiciadas y propias no solo porque determinados establecimientos son más apropiados para uno u otro tipo de propiedad, sino porque la existencia de unos tiene impactos positivos en la gestión de otros. Así, este sistema dual puede ayudar a mantener una uniformidad en todos los establecimientos además de conseguir adaptarse a los mercados locales.

Combs y Castrogiovanni (1994) afirman que para explicar la estrategia de franquiciador dominan tres teorías. La teoría de la escasez de recursos, basada en el ciclo de vida de producto, esta teoría se fundamenta en que los franquiciadores que comienzan su actividad y/o de menor tamaño adoptan la franquicia para conseguir los recursos necesarios para el crecimiento. La teoría de agencia, aporta una segunda perspectiva, indica que los franquiciadores deciden entre unidad propia o franquiciada en función del coste de supervisión. Finalmente, la “extensión de riesgo” afirma que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Estas tres teorías individualmente no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia, pero si han contribuido cada una de ellas de forma parcial. Más que posicionarse en una teoría en detrimento de las otras, se precisa un enfoque integrador de todas ellas.

Todas las teorías tienen un nexo común o un punto coincidencia, el franquiciador utilizará unidades propias o franquiciadas en base a la eficiencia (Teoría de la Eficiencia Administrativa). Generalmente, se justifica la existencia de la franquicia porque las unidades franquiciadas son más eficientes que las propias por razones diversas (motivación del franquiciado, independencia del franquiciado, capacidad directiva, etc.).

Las hipótesis

a) Ventas por empleado

Las ventas por empleado es una medida de eficiencia de los establecimientos. En principio, siguiendo la Teoría de la Agencia partimos del supuesto de que los establecimientos franquiciados serán más eficientes que los propios. No obstante, Norton (1988^a) indica que cuando las ventas por empleado son altas, son preferibles unidades propias a franquiciadas. Nosotros nos alineamos en esta última postura y planteamos como hipótesis la siguiente:

Hipótesis 1: Las ventas por empleado en las unidades propias son significativamente mayores que las de las unidades franquiciadas.

b) Ventas por establecimiento

La investigación empírica sobre este tema arroja resultados dispares, mientras que Shelton (1967) concluye que las ventas y los beneficios de las unidades franquiciadas son superiores a las de las unidades propias, posteriormente, Anderson (1984), Bracker y Pearson (1986) no encuentran diferencias entre las ventas de establecimientos propios y franquiciados.

Respecto al número de unidades franquiciadas frente a las propias en los sistemas duales, Díaz-Bernardo (2000) indica que se tiende al mantenimiento de un equilibrio entre establecimientos propios y franquiciados. ¿Cuáles son los establecimientos que deben mantenerse bajo propiedad de la cadena y cuáles deben franquiciarse? Generalmente parece que los franquiciadores se quedan con las mejores localizaciones para sus establecimientos, aunque esto, ciertamente, podría estar en contra de la filosofía de cooperación y compromiso entre franquiciadores y franquiciados. Por otro lado, en algunos estudios se ha analizado la transformación de establecimientos franquiciados en propios, y esto ocurre cuando las unidades franquiciadas alcanzan altas ventas (Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990).

Martin (1988) dio apoyo empírico a la Teoría de la Extensión del Riesgo mostrando que los franquiciadores tienden a tener como unidades propias las que proporcionan ventas más altas y aquellas de ventas más inciertas en franquicia. Siguiendo esta última teoría, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Las ventas por establecimiento en las unidades propias son significativamente mayores que las ventas porestablecimiento en las unidades franquiciadas.

c) Número de empleados por establecimiento

Una de las características fundamentales del sistema de franquicia es la uniformidad de los establecimientos. Los franquiciadores pueden adoptar dos estrategias alternativas: En primer lugar, todos los establecimientos son semejantes en cuanto a su tamaño, área de exclusividad, etc. o, por el contrario, presentar unidades diferenciadas

en función de los mercados en los que está presente (2 o 3 tipos de establecimientos). Siguiendo el estudio de Thompson (1992) se concluye que las unidades propias se localizan en áreas urbanas y/o de alta densidad de población, siendo más grandes. Una medida del tamaño de los establecimientos es el número de empleados. Por tanto, inferimos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: El número de empleados por establecimiento en las unidades propias es significativamente mayor que en las unidades franquiciadas.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Datos

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

Además, coincidimos con Alon (2001), en que las bases de datos de anuarios se utilizan frecuentemente en investigaciones de franquicia a nivel nacional e internacional (Alon 1999; Alon, 2001; Combs y Castrogiovanni 1994; Lafontaine, 1992; Martin y Justis 1993; Shane 1996; Shane, 1998). Aunque los datos recogidos son aportados por los franquiciadores, varios investigadores declaran que no existen sesgos importantes (Shane 1996^b; Combs y Castrogiovanni 1994) ya que los anuarios validan (siguen criterios rigurosos para la inclusión de las franquicias) por encima del 80 % de los datos.

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

Diseño de la investigación

Partiendo de la base de datos del Ranking 2005 de las 211 Franquicias Españolas de mayores ventas elaboramos las series de cada una de las tres variables siguientes: ventas por empleado, ventas por establecimiento y número de empleados por establecimiento. Los datos de las series de cada una de estas variables series son divididos en dos conjuntos: uno para las unidades propias y otro para las unidades franquiciadas. Disponemos de todos estos datos referidos a dos años: 2003 y 2004.

Para cada año y cada variable aplicaremos el test de la t de Student de diferencias para ver si las diferencias de las medias entre las muestras relacionadas de unidades propias y franquiciadas es significativa. Previamente debemos realizar las pruebas de normalidad de las variables a través de los tests de Kolgomorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. En el caso de que alguna variable no cumpla el test de normalidad, utilizaremos el test no

paramétrico de Wilconxon. Se ha utilizado el software SPSS v.12.0 para llevar a cabo los análisis correspondientes.

4. RESULTADOS

Ventas por empleado

La tabla 2 ha sido elaborada, igualmente, a partir del Ranking de Ventas (2005) de la Revista En Franquicia. Recoge todos los datos disponibles que abarcan 125 empresas para el año 2003 y 131 para el 2004.

Tabla 2.- Ventas medias por empleado (muestra 125 empresas para 2003 y 131 en 2004)

	2003	2004
Ventas por empleado unidades propias (€)	110.334	112.243
Ventas por empleado unidades franquiciadas (€)	85.360	90.475
Superioridad ventas por empleado unidad propia sobre franquiciada	29 %	23 %
Franquicias en las que las ventas por empleado en unidad propia es superior a la franquiciada	50 %	51 %
Franquicias en las que las ventas por empleado en unidad franquiciada es superior a la propia	46 %	47 %
Franquicias en las que las ventas por empleado en unidad propia es igual a la franquiciada	3 %	2 %

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

En la tabla 2 se ve claramente que las ventas por empleado en las unidades propias son mayores que ventas medias por empleado en unidades franquiciadas. Esta superioridad de las ventas es del 29 y 23 % (110.334 frente a 85.360 y 112.243 frente a 90.475), respectivamente, para los años 2003 y 2004.

Los sistemas de franquicia en España en que las ventas por empleado de unidades propias superan a las franquicias es de 50 a 51 %. En sentido opuesto, hay un 46 a 47 % de sistemas en las que las ventas por unidad franquiciada son superiores a los de unidades propias. No existen diferencias en el 3 % de los sistemas en 2003 y 2 % en 2004. A modo de resumen podemos decir que observamos una pequeña diferencia entre el porcentaje de sistemas en los que las unidades propias superan a las franquiciadas en lo que hace referencia a las ventas por empleado.

Ventas por establecimiento

La tabla 3 ha sido elaborada a partir del Ranking de Ventas (2005) de la Revista En Franquicia. Recoge todos los datos disponibles que abarcan 147 empresas para el año 2003 y 138 para el 2004. Se ve claramente que las ventas por establecimiento de las unidades propias (734.464 y 754.5275 euros en 2003 y 2004, respectivamente) son muy superiores a las ventas medias de las unidades franquiciadas 401.275 y 417.116, es decir, un 55,2 % y 54,6 % respectivamente para 2003 y 2004. Por tanto, es un indicador de que las unidades propias son más eficientes que las unidades franquiciadas en lo que respecta a las ventas medias por establecimiento. En general, en la franquicia en España, las unidades propias tienen unas ventas más elevadas que las unidades franquiciadas. Los sistemas de franquicia en las que las ventas por unidad propia superan a las ventas por unidad franquiciada son del orden del 68 a 69 %, por el contrario, hay una superioridad de las ventas por unidad franquiciada frente a las propias en del 26 al 24 % y, aproximadamente, un 6 % de franquicias que son similares las ventas de las unidades propias y franquiciadas.

Tabla 3.- Ventas por unidades (muestra 147 empresas para 2003 y 138 en 2004).

	2003	2004
Ventas unidades propias (€) (muestra 147 empresas 2003 y 138 en 2004)	101.356.007	110.915.454
Ventas unidades franquiciadas (€)	55.375.902	61.316.066
Ventas por unidad propia (€)	734.464	754.527
Ventas por unidad franquiciada (€)	401.275	417.116
Superioridad ventas por unidad propia sobre franquiciada	55,2 %	54,6 %
Franquicias en las que las ventas por unidad propia es superior a la franquiciada	68 %	69 %
Franquicias en las que las ventas por unidad franquiciada es superior a la propia	26 %	25 %
Franquicias en las que las ventas por unidad propia es igual a la franquiciada	6 %	6 %

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

Empleados por establecimiento

La tabla 4 ha sido elaborada, igualmente, a partir del Ranking de Ventas (2005) de la Revista En Franquicia. Recoge todos los datos disponibles que abarcan 125 empresas para el año 2003 y 131 para el 2004.

Tabla 4.- Empleados por establecimiento (muestra 125 empresas 2003 y 131 en 2004)

	2003	2004
Empleados por unidades propias	6,9	7
Empleado por unidades franquiciadas	5,6	5,3
Superioridad número empleados unidades propias sobre franquiciadas	23 %	32 %
Franquicias en las que los empleados en unidad propia es superior a la franquiciada	62 %	61 %
Franquicias en las que los empleados en unidad franquiciada es superior a la propia	21 %	22 %
Franquicias en las que los empleados por unidad propia es igual a la franquiciada	17 %	17 %

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

Se muestra claramente que el número medio de empleados por unidad propia es mayor que para las unidades franquiciadas lo que implica lógicamente un tamaño menor de estas últimas. Igualmente es muy superior el número de empresas en las que el número de empleados de la unidad propia (62-61 %) es superior a la de franquiciados (21-22%). No obstante debemos resaltar que la estrategia no es uniforme dado el alto número de franquiciadores en las que el número de empleados es el mismo en unidades propias que franquiciadas (17%). Esto indica una importante cifra de sistemas de franquicia en los que priva la uniformidad en los establecimientos en cuanto a tamaño o dimensión y número de empleados.

Resumiendo, las unidades propias tienen más empleados que las unidades franquiciadas, lo que nos lleva a la evidencia de que las unidades propias son de mayor tamaño que las unidades franquiciadas. Además hay que considerar que las unidades propias tienen emplazamientos o localizaciones mejores (renta de sus habitantes, mayor población en su área, mayor concentración de la población, etc.).

Contraste de hipótesis

Hemos analizado las diferencias existentes entre ventas por establecimiento, ventas por empleado y el número de empleados en unidades propias y franquiciados, para testar nuestras hipótesis debemos comprobar si esas diferencias son significativas o no.

La metodología a utilizar sería aplicar el contraste de la t de student que precisa el requisito previo de normalidad de las variables. Utilizando como herramienta el programa SPSS Versión 12.0, en primer lugar, realizamos las pruebas de normalidad de las variables que vamos a utilizar, a través de los tests de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Los resultados obtenidos para todas las variables se dan en la tabla 5.

Tabla 5. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Ventas por establecimiento franquiciado año 2004	,239	105	,000	,598	105	,000
Ventas por establecimiento propio año 2004	,236	105	,000	,638	105	,000
Ventas por establecimiento franquiciado año 2003	,227	105	,000	,690	105	,000
Ventas por establecimiento propio año 2003	,233	105	,000	,667	105	,000
Ventas por empleado franquiciado año 2004	,164	105	,000	,762	105	,000
Ventas por empleado propio año 2004	,293	105	,000	,402	105	,000
Ventas por empleado franquiciado año 2003	,183	105	,000	,655	105	,000
Ventas por empleado propio año 2003	,281	105	,000	,456	105	,000
Empleados por establecimiento franquiciado año 2004	,217	105	,000	,755	105	,000
Empleados por establecimiento propio año 2004	,175	105	,000	,768	105	,000
Empleados por establecimiento franquiciado año 2003	,202	105	,000	,741	105	,000
Empleados por establecimiento propio año 2003	,173	105	,000	,776	105	,000

a Corrección de la significación de Lilliefors

Como vemos en la tabla 5, ninguna de las variables cumple el requisito de normalidad imprescindible para calcular el test de la t de Student. Al no cumplirse la normalidad de las variables, en vez de utilizar el test de la t de Student para muestras relacionadas, usamos los tests no paramétricos, como la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, que no requieren esta hipótesis de normalidad. Son muestras relacionadas porque son ventas medias por establecimiento propio o franquiciado, ventas medias por empleado en establecimientos propios o franquiciados y número de empleados medios por establecimientos propios o franquiciados, pero siempre de las mismas enseñanzas comerciales.

Los estadísticos de las muestras relacionadas por pares se recogen en la tabla 6, a partir de esta tabla se aprecian los valores medios y algunas medidas de dispersión de cada par de variables contrastadas.

Tabla 6. Estadísticos de muestras relacionadas.

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Ventas por establecimiento franquiciado año 2004	417116,1027	147	567979,87714	46846,19071
	Ventas por establecimiento propio año 2004	754526,8986	147	1905352,16101	157150,79758
Par 2	Ventas por establecimiento franquiciado año 2003	398387,7799	139	511069,50981	43348,35005
	Ventas por establecimiento propio año 2003	729179,9094	139	1925721,84195	163337,59480
Par 3	Ventas por empleado franquiciado año 2004	90475,4443	131	75587,26072	6604,08963
	Ventas por empleado propio año 2004	112242,5374	131	180850,95311	15801,02114
Par 4	Ventas por empleado franquiciado año 2003	85359,5152	125	78678,46413	7037,21577
	Ventas por empleado propio año 2003	110334,0776	125	167833,77533	15011,50922
Par 5	Empleados por establecimiento franquiciado año 2004	5,2774	146	4,91947	,40714
	Empleados por establecimiento propio año 2004	7,0240	146	6,34076	,52477
Par 6	Empleados por establecimiento franquiciado año 2003	5,6043	141	5,54216	,46673
	Empleados por establecimiento propio año 2003	6,9213	141	6,08343	,51232

Los estadísticos de contraste están recogidos en la tabla 7. A partir de la significación se aprecia que todas las diferencias de medias son estadísticamente significativas (con valores de 0.000) excepto los pares ventas por empleado propio versus franquiciado para los años 2004 y 2003 (0.327 y 0.142 respectivamente).

Tabla 7. Estadísticos de contraste (b)

	Ventas por establecimiento propio año 2004 - Ventas por establecimiento franquiciado año 2004	Ventas por establecimiento propio año 2003 - Ventas por establecimiento franquiciado año 2003	Ventas por empleado propio año 2004 - Ventas por empleado franquiciado año 2004	Ventas por empleado propio año 2003 - Ventas por empleado franquiciado año 2003	Empleados por establecimiento propio año 2004 - Empleados por establecimiento franquiciado año 2004	Empleados por establecimiento propio año 2003 - Empleados por establecimiento franquiciado año 2003
Z	-6,019(a)	-6,129(a)	-,979(a)	-1,469(a)	-5,749(a)	-4,999(a)
Sig. asintót. (bilateral)	,000	,000	,327	,142	,000	,000

a Basado en los rangos negativos.

b Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

Por tanto, los resultados de verificación de hipótesis muestran que se confirman las hipótesis 2 y 3, pero no se acepta la hipótesis 1.

Discusión

La *hipótesis 1 no se acepta*, es decir, no podemos afirmar que las diferencias de ventas por empleado mayores en las unidades propias que en las franquiciadas sean significativas. Como hemos visto las ventas medias por empleado son mayores en las unidades propias que en las franquiciadas pero la contrastación nos indica que estas diferencias no son significativas. Como ya hemos dicho la investigación sobre este apartado ha tenido resultados contrapuestos. Algunos estudios indican que es mayor las ventas empleado en las unidades propias (teoría de la extensión de riesgo), otras que las ventas por empleado son mayores en las unidades franquiciadas que en las propias (estaría de acuerdo con la teoría de la agencia) y otros no encuentran diferencias significativas entre las ventas por empleado de unidades propias y franquiciadas. Esta es una de las conclusiones de nuestra investigación.

Para una mayor comprensión de la franquicia, creemos que esta hipótesis tiene que ser considerada en relación con otras ya que por si solo es poco explicativa. Debemos considerar otros factores como: diferencias de tamaño, número de empleados, localización, etc. entre establecimientos propios y franquiciados para conseguir una mejor comprensión de esta hipótesis.

Podríamos pensar que la mayor motivación que pueda tener el franquiciado cuya retribución va a ser consecuencia de su eficiencia en el trabajo frente al gerente de una unidad propia que trabaja a sueldo del franquiciador, no se traslada a los empleados del franquiciado o bien, por el contrario, ¿no se consiguen más ventas por empleado en unidades franquiciadas porque están situadas en peores emplazamientos?.

Se acepta la hipótesis 2, es decir, podemos afirmar que las ventas por establecimiento son mayores en las unidades propias que en las franquiciadas. Por tanto, se acepta la hipótesis de mayor eficiencia de las unidades propias frente a las franquiciadas en lo que hace referencia a ventas por establecimiento.

Esta circunstancia se alinea con la Teoría de la Extensión de Riesgo que preconiza que los franquiciadores hacen propias las unidades que estiman de mayores ventas o la Teoría del Ciclo de Vida cuando afirma que los franquiciadores maduros no renuevan los contratos de las unidades de mayores ventas.

En cierta medida, siguiendo la Teoría de la Extensión de Riesgo esta segunda hipótesis corrobora los resultados de la hipótesis 1, que mostraba diferencias favorables a las unidades propias en ventas por empleado aunque estas diferencias no fuesen significativas.

Se confirma la hipótesis 3, el número de empleados por unidad propia es mayor que los franquiciados. La confirmación de esta hipótesis nos lleva lógicamente a considerar que las unidades franquiciadas presentan un tamaño menor que las propias. Además, las diferencias son importantes en lo que hace referencia a las ventas medias y el número de empresas en las que el número de empleados de la unidad propia es superior a la de franquiciados. Los resultados obtenidos para esta hipótesis son coherentes con las hipótesis anteriores y conectan con la teoría extensión de riesgo y, en parte, con la teoría del ciclo de vida en detrimento de la Teoría de Agencia, considerando que las unidades más favorables se las queda el franquiciador y deja las de más riesgo en manos del franquiciado.

4. CONCLUSIONES

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

- a) El sistema de franquicia presenta una estructura dual de unidades propias y franquiciadas. La relación entre unidades propias y franquiciadas de los sistemas que operan en España se mantiene ciertamente estable en una proporción, aproximadamente de de 25 a 29 % para las unidades propias y del 71 a 75 % de unidades franquiciadas.
- b) La realidad de la franquicia en España confirma que, en general, son más eficientes las unidades propias frente a las franquiciadas medida la eficiencia a través de las ventas por empleados.
- c) Las unidades propias tienen un número medio de empleados mayor que las unidades franquiciadas, lo que está indicando un tamaño mayor de los establecimientos propios.
- d) Aunque nuestro estudio posee limitaciones como apuntamos más abajo, no parece que los franquiciadores a la hora de elegir entre unidades propias y franquiciadas sigan los preceptos de la Teoría de Agencia, sino más bien la Teoría de la Extensión de Riesgo o Escasez de Recursos.

5. LIMITACIONES

Como estudio científico, el investigador debe conocer las fortalezas y debilidades de su trabajo, estas últimas se reflejan en este epígrafe como limitaciones:

- a) Las conclusiones que presentamos están referidas y son válidas para el sistema de franquicia español, ya que el estudio se ha hecho únicamente con franquicias que operan en España.
- b) La muestra utilizada no representa a la totalidad de las franquicias que operan en España. Hemos utilizado el Ranking de Franquicias que recoge las 211 empresas de mayores ventas. La muestra se ha visto reducida en un 35 %, aproximadamente, dado que para muchas enseñas no se disponían de los datos necesarios.
- c) Creemos que las hipótesis propuestas son insuficientes para analizar la eficiencia del sistema de franquicia y corroborar si los franquiciadores siguen una u otra teoría, o todas o ninguna en la práctica empresarial. Es preciso ampliar y complementar el número de hipótesis propuestas.

6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El tema que tratamos en nuestro trabajo: “la eficiencia del sistema de franquicia”, no ha sido muy tratado de forma rigurosa en la literatura sobre franquicia. Además, los resultados obtenidos han sido parciales y contradictorios, por tanto, pensamos que se debe profundizar en futuros estudios y proponemos algunas líneas de investigación:

- a) Ampliar el estudio de la eficiencia del sistema de franquicia a otros indicadores complementarios y explicativos de los propuestos en nuestra investigación.
- b) Estudiar la eficiencia del sistema de franquicia en otros países.
- c) Verificar las teorías o preceptos que siguen los franquiciadores a la hora de crecer utilizando unidades propias o franquiciadas.
- c) Realizar investigaciones utilizando datos primarios y no únicamente secundarios como sucede en la mayor parte de los trabajos realizados hasta la fecha sobre este tema.
- d) Estudiar la eficiencia del sistema a nivel de sectores diferentes. Igualmente, que proporción de sistemas siguen cada una de las teorías existentes.
- e) Realizar estudios causales relacionando los indicadores de eficiencias con la antigüedad de la franquicia, la proporción de unidades franquiciadas, tamaño de la cadena, etc.

7. APORTACIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Como hemos indicado la mayor o menor eficiencia de las unidades propias versus franquiciadas no es un tema que haya recibido un gran atención en la literatura sobre franquicia. Los resultados no han sido los mismos en todas las investigaciones y no se pueden establecer conclusiones definitivas lo que implica la necesidad de nuevos estudios. En nuestro país la literatura sobre este tema es prácticamente inexistente cosa que no es de extrañar cuando observamos la franquicia no ha recibido una gran atención por parte de los investigadores españoles.

Creemos que nuestra principal contribución dimana de este hecho, pensamos que es una de las primeras investigaciones que abordan la eficiencia de la franquicia en España. Este hecho es sorprendente si pensamos la importancia que tiene la franquicia en nuestro país, dado que el desarrollo de sistema de franquicia en España le ha llevado a tener un papel preponderante en el comercio español y a situarse en los primeros puestos de Europa y del mundo.

Pensamos que de nuestro trabajo se pueden sacar conclusiones y recomendaciones prácticas que sean provechosas para la franquicia y la sociedad en general.

El sistema de franquicia considerado como canal de distribución admite diversas estrategias. Las empresas que operan en franquicia pueden realizar su expansión únicamente con unidades franquiciadas (estrategia de monocal) o, por el contrario, unidades propias y franquiciadas (sistema dual), aunque también algunas utilizan la estrategia de múltiples canales.

Para un franquiciador utilizar el sistema dual, le proporciona un abanico de amplias posibilidades a la hora de decidir cuales son las unidades propias y franquiciadas. Igualmente, no tiene problemas en que el número de unidades propias sean mayores que las franquiciadas o viceversa. Para un buen franquiciador que concibe el sistema de franquicia como una fórmula de relaciones estables, cooperación, confianza, compromiso, compartir riesgos, etc. entre él y sus franquiciados, es decir, siguiendo las tendencias de la moderna distribución y del marketing relacional, las decisiones entre unidades propias y franquiciadas se harán por criterios objetivos y no

en base a ofrecer como unidades franquiciadas aquellas que poseen un mayor riesgo o una esperanza de resultados menor. Sin embargo, muchos franquiciadores actúan de esta última forma y esto es algo que el candidato a franquiciado, a nuestro entender, debe tener muy en cuenta a la hora de elegir su adhesión a una cadena de franquicia. Es por esta razón que siempre se recomienda y son más seguros para los franquiciados adherirse a sistemas de franquicia que únicamente operan con unidades franquiciadas que a un sistema dual o mixto.

8. REFERENCIAS

- AQUINO, N. y RONDÁN, F.J. (1999): "La franquicia en España: el sector de la hostelería-restauración y el sector de la confección-moda", Comunicación procedente de las actas del XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés, pp. 333-339.
- ALON, I. (1999): "The Internationalization of U.S. Franchising Systems", New York: Garland Publishing.
- ALON, I. (2001): "The use of franchising by U.S.-based retailers", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, nº 9, pp. 111-122.
- ALON, I. y BANAI, M. (2000): "Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (3), pp. 104-119
- ANDERSON, E.E. (1984): "The Growth and Performance of Franchise Systems Company Versus Franchise Ownership", *Journal of Economics and Business*, 36, pp. 421-431.
- AYDIN, N. y KACKER, M. (1990): "International Outlook of US-based Franchisers", *International Marketing Review*, Vol. 7 (2), pp. 43-53.
- BARON, S. y SCHMIDT, R.A. (1991): "Operational Aspects of Retail Franchisees", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19 (2), pp. 13-19.
- BERMÚDEZ, G. (2002): "La franquicia: elementos, relaciones y estrategias", Esic. Madrid.
- BRACKER, J.S. y PEARSON, J.N. (1986): "The Impact of Franchising on the Financial Performance of Small Firms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 14 (4), pp. 10-17.
- BRADACH, J.L. y ECCLES, R. (1989): "Price, Authority and Trust", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 97-118.
- CALDERON, E. (1998): "Los costes de la agencia en los canales de distribución: la franquicia", Tesis doctoral, Universidad de Burgos. pp. 200-206.
- CASTROGIOVANNI, G.J. y JUSTIS, R.T. (2002): "Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 (2), pp. 98-108.
- CAVES, R.E. y MURPHY II, W.F. (1976): "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets" *Southern Economic Journal*, 42, 572-586.
- CHAN, P.S. y JUSTIS, R.T. (1993): "To Franchise or Not to Franchise?", *Management Decision*, Vol. 31, pp. 22-26.
- COMBS, J.G. y CASTROGIOVANNI, G.J. (1994): "Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership", *Journal of Small Business Management*, Apr, Vol. 32, Issue 2, pp. 37-48.
- DANT, R.P., KAUFMANN, P.J. y PASWAN, A.K. (1992): "Ownership Redirection in Franchised Channels". *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 11, pp. 33-44.
- DÍAZ-BERNARDO, R. (2000): "Recursos y capacidades en el sistema de franquicia", Tesis doctoral. IESE. Universidad de Navarra.
- DÍAZ-BERNARDO, R., INIESTA, F.P. y NUENO, J.L. (1998): "La Franquicia en España", Barcelona: AECOC
- DÍEZ, E.C. y GALÁN, J.L. (1989): "El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales", *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, nº 30, pp. 31-42.
- DÍEZ, E.C. y RONDÁN, F.J. (2004): "La investigación sobre franquicia", *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, nº 3, pp. 71-96.
- ELANGO, B. y FRIED, V.H. (1997): "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, July. Vol 35, nº 3, págs. 68-81.
- FENWICK, G.D. y STROMBON, M. (1998): "The Determinants of Franchise Performance: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, Vol. 16 (4), pp. 28-45.
- GARCÍA, N., SANZO, M. y TRESPALACIOS, J.A. (2004): "Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, nº 1, pp. 101-114.
- HACKETT, D.W. (1976). "The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies", *Journal of International Business Studies*, vol. 7 (Spring), pp. 65-75.

- HADFIELD, D.W. (1990): "Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts", *Stanford Law Review*, Vol. 42, pp. 927-992.
- HUNT, S.D. (1972), "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution". *Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 32-38
- HUNT, S.D. y NEVIN, J.R. (1974): "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 (Mayo), pp. 186-193.
- HUSZAGH, S.M., HUSZAGH, F.W. y MCINTYRE, F.S. (1992): "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm", *International Marketing Review*, Vol. 9 (5), pp. 5-18.
- JULIAN, S.D. y CASTROGIOVANNI, G.J. (1995): "Franchisor Geographic Expansion", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, pp. 1-11
- KEDIA, B.L., ACKERMAN, D.J., BUSH, D.E. y JUSTIS, R.T. (1994): "Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors", *International Marketing Review*, Vol. 11, pp. 56-68.
- KNIGHT, R. M., (1986): "Franchising From the Franchisor and Franchisee Points of View", *Journal of Small Business Management*, Julio, pp. 8-15.
- LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P.J. (1994): "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, Vol. 70, pp. 97-113.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (1996): "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", National Bureau of Economic Research Working Paper, no. 5585. National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- LAFONTAINE, F. y SLADE, M.E. (1997): "Retail Contracting : Theory and Practice", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 45 (1), pp. 1-25.
- LEWIS, M.C. y LAMBERT, D.M. (1991): "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction", *Journal of Retailing*, 67(2), pp. 205-225.
- LÓPEZ, M.B. Y GONZÁLEZ, M. (2001): "El proceso de internacionalización de la franquicia española", Actas del XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza, 16-18 septiembre.
- LÓPEZ, M.B. y VENTURA, J. (2002): "Integración vertical y costes de aparición de la franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, nº 4, pp. 55-74.
- LUSCH, R.F. (1977): "Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences", *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 7 (3), pp. 128-140.
- MARTIN, R.E., (1988): "Franchising and Risk Management". *American Economic Review*, Vol. 78 (5), pp. 954-968.
- MARTIN, R. y JUSTIS, R. (1993): "Franchising, Liquidity Constraints and Entry", *Applied Economics*, 25 (9) pp. 1269-1277.
- MATHEWSON, G. y R. WINTER (1985): "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Political Economics*, 28, pp. 503-26.
- MORRISON, K.A. (1997): "How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, pp. 39-67.
- NORTON, S.W. (1988): "Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 105-114.
- OXENFELDT, A.R. y KELLY, A.O. (1969): "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly Owned Chains?", *Journal of Retailing*, 44 (4), pp. 69-83.
- Revista "En Franquicia" (2005): "Ranking de Ventas 211 Marcas", Octubre, pp. 18-45.
- PADILLA, N. (2002): "Cómo seleccionar una franquicia mediante AHP", Actas del XVI Congreso de AEDEM, Alicante, 5 al 7 de Junio.
- 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*, Vol. 28, pp. 46-61.
- PREBLE, J.F. y HOFFMAN, R.C. (1999): "The nature of ethics codes in franchise associations around the globe". *Journal of Business Ethics*, vol. 18 (3, part I), pp. 239-253.
- SCHUL, P.L., LITTLE, T.E. y PRIDE, W.M. (1985): "Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction", *Journal of Retailing*, 61(2), pp. 9-38.
- SEN, K.C. (1993): "The use of initial fees and royalties in business-format franchising", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14 (2), pp. 175-190.
- SHANE, S. (1996): "Why Franchise Companies Expand Overseas", *Journal of Business Venturing*, 11 (2), pp. 73-88.
- SHANE, S.A. (1998): "Making new franchise systems work", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 697-707.
- SIBLEY, S.D. y MICHIE, D.A. (1982): "An Explanatory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel", *Journal of Retailing*, Vol. 58 (4), pp. 23-45.

THOMAS, W.L., O'HARA, M.J. y MUSGRAVE, F.W. (1990): "The Effects of Ownership and Investment on the Performance of Franchise Systems," *American Economist*, 34 (1), pp. 54-61.

THOMPSON, R. S. (1992): "Company Ownership Versus Franchising: Issues and Evidence", *Journal of Economic Studies*, Vol. 19 (4), pp. 31-42.

WHITE, D.W. (1998): "The impact of environmental uncertainty on strategy creation style in a franchise channel setting", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 273-304.

ZELLER, R.E., ACHABAL, D.P. y BROWN, L.A. (1980): "Market Penetration and Locational Conflict in Franchising System", *Decision Sciences*, 8-80.

ZIETLOW, D.S. (1995): "Wholesalers in International Franchising", *Illinois Business Review*, Vol. 52, pp. 13-14.