

# INCENTIVOS A FRANQUICIAR DE LAS CADENAS ESPAÑOLAS: UNA VISIÓN DE DATOS DE PANEL<sup>1</sup>

Vanesa Solís Rodríguez  
Manuel González Díaz

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar, desde una perspectiva de agencia, aquellos factores que determinan que las cadenas de franquicia españolas decidan franquiciar sus establecimientos en lugar de integrarlos verticalmente. Para ello, ha sido empleado un panel de empresas para el periodo 1996-2002. Nuestros resultados muestran que la propensión a franquiciar es mayor cuanto más importantes son los costes de control y de falta de esfuerzo del responsable del establecimiento y más habitual es la clientela. Por el contrario, no hemos podido contrastar la importancia del esfuerzo del franquiciador.

## 1. INTRODUCCIÓN

Quizá por su naturaleza de híbrido entre empresa y mercado (Rubin, 1978), quizá por ser un ejemplo paradigmático del concepto de empresa como nexo de contratos (Jensen y Meckling, 1976) o quizá, simplemente, por su éxito empresarial<sup>2</sup>, el caso es que una de las cuestiones más intrigantes en organización de empresas hoy en día es por qué se utiliza la franquicia<sup>3</sup>. La explicación más aceptada acerca de su éxito es que al convertir al responsable (o gerente) de un establecimiento en un “empresario” retribuido con la renta residual se alinean mejor sus intereses con los de la cadena, atenuando los problemas de control e incentivos que suelen surgir en esta relación<sup>4</sup>. En base a este argumento de agencia, debería, por tanto, tenderse a franquiciar el mayor número posible de establecimientos porque mejor será el sistema de incentivos.

Sin embargo, en la práctica no se observa que las cadenas franquicien todos sus establecimientos. Por el contrario, se detecta lo que se ha dado en llamar la *forma plural* (Bradach y Eccles, 1989; Bradach, 1997), que consiste en el mantenimiento simultáneo de establecimientos propios, *gobernados* jerárquica o empresarialmente, y franquiciados, gobernados a través de acuerdos en el mercado<sup>5</sup>. Es lógico pensar, por tanto, que existan otras razones que contrarresten el argumento de agencia precedente. Una de estas causas radica en el riesgo de oportunismo por parte del franquiciador. Así, los franquiciados esperan de los franquiciadores que desarrollen la marca que les han alquilado, que actualicen productos y diseños, que les proporcionen formación y asistencia, etc. Como todas estas actividades son costosas para el franquiciador, sus intereses estarán mejor alineados con los de los franquiciados si mantienen un número razonable de establecimientos en propiedad<sup>6</sup>. Un

---

1 Los autores agradecen la financiación obtenida del Ministerio de Educación y Ciencia a través del proyecto SEC 2003-05334, así como la Ayuda a la Investigación recibida por el primer autor de la Fundación Banco Herrero. Igualmente, agradecemos los comentarios de Begoña López y la ayuda recibida para el tratamiento de la base de datos de Rosa Mariz, Asier Díez, M<sup>a</sup> José Álvarez, Lorena Fernández y Alex Milton.

2 Así, por ejemplo, en EEUU, que cuenta con el mercado más competitivo del mundo y el primero en número de empresas franquiciadoras, existían en 2001 más de 760.000 establecimientos bajo la fórmula de la franquicia (Asociación Internacional de Franquicias, 2005).

3 Véase, a modo de recopilación de la investigación efectuada durante más de 25 años sobre la franquicia, el reciente trabajo de Blair y Lafontaine (2005).

4 Véase Caves y Murphy (1976) y, sobre todo, Rubin (1978).

5 Véase Williamson (1991). Nos referimos en este caso a los distintos *mechanisms of governance*, de ahí que hayamos utilizado el término *gobernado*, en el sentido de estructurado u organizado.

6 Rubin (1978) ya reconoce esta posibilidad, que posteriormente se ha denominado riesgo moral de dos caras (*doubled-sided hazard*). Véase Lafontaine y Slade (2001).

segundo argumento radica en que los establecimientos propios cumplen un papel informativo (Bradach, 1997), sirviendo de referencia para la uniformidad de la cadena, de campo de pruebas para el desarrollo de estándares o nuevos productos, etc. La resultante de todas estas fuerzas es una forma plural (o combinación de propiedad y franquicia) eficiente para la cadena por no existir ninguna combinación que mejore dicha solución.

El objetivo de este artículo es, en consecuencia, analizar una serie de factores que pueden jugar un papel relevante en la propensión de las empresas a franquiciar o a integrar establecimientos. En concreto, vamos a centrarnos en cuatro de ellos: los costes de controlar al responsable del establecimiento, la importancia del esfuerzo realizado por el anterior, la importancia del esfuerzo realizado por el franquiciador y el carácter de la clientela.

Si bien la literatura sobre este tema es extensa, la mayor parte de los estudios realizados toman como muestra cadenas norteamericanas, con lo que es interesante determinar si las regularidades detectadas en dicho mercado se mantienen para el caso español o si, por el contrario, existen diferencias. Éstas podrían venir dadas, por ejemplo, por diferencias en el entorno institucional (regulación laboral y fiscal) en el que se encuentran inmersas u otras características propias del empresariado español. Hasta la fecha, pocos trabajos han analizado la propensión franquiciadora de las cadenas españolas, siendo todos ellos de corte transversal<sup>7</sup>. Sin embargo, la mayor novedad de este trabajo radica en otro aspecto, que es el empleo de datos de panel. Hasta donde alcanza nuestro conocimiento, sólo existen tres trabajos en la literatura que incorporen esta perspectiva: el de Minkler y Park (1994) y el de Lafontaine y Shaw (2005), para cadenas norteamericanas, y el de Pénard, Raynaud y Saussier (2003), centrado en el mercado francés. La ventaja de esta metodología es que nos permite el control de la denominada heterogeneidad inobservable presente en las diferentes cadenas que componen la muestra. Dicho de otra manera, nos permite estimar los efectos individuales de cada cadena, cuestión que no es recogida con las regresiones de corte transversal, perdiéndose, en consecuencia, una parte de la información que puede mantener capacidad explicativa.

El resto del artículo se organiza como sigue. En la segunda sección efectuamos una revisión teórica, centrándonos en el análisis de los factores determinantes de la propensión franquiciadora de las cadenas señalados anteriormente. En la tercera sección se describe el proceso de obtención de datos, las fuentes de información utilizadas y el modelo econométrico empleado. Finalmente, los resultados y conclusiones del trabajo son recogidas, respectivamente, en las secciones cuarta y quinta.

## 2. REVISIÓN TEÓRICA

La franquicia es una forma organizativa híbrida por la cual una empresa, la franquiciadora, cede a otra, la franquiciada, el derecho a utilizar una marca o fórmula comercial de reconocido prestigio en unas determinadas condiciones y a cambio de una contraprestación financiera<sup>8</sup>.

La explicación más aceptada sobre su aparición es que soluciona el problema de agencia entre la cadena y los responsables de cada establecimiento. Este problema consiste en que cuando propietario y directivo no coinciden en la misma persona, el último puede perseguir sus propios intereses en lugar de los del principal a quien representa (escaqueo en el esfuerzo, emplear el coche de la compañía para uso particular, etc.). El motivo de este comportamiento es que no carga con todos los costes derivados del mismo, especialmente cuando su salario es fijo. Por tanto, se generará un coste de agencia como consecuencia de los conflictos de incentivos existentes entre esos directivos y la propia compañía (Rubin, 1978; Brickley, Dark y Weisbach, 1991). Al convertir al responsable de un

<sup>7</sup> Algunos ejemplos son los trabajos de Calderón (2002), López y Ventura (2002) o Perales y Vázquez (2003).

<sup>8</sup> Han sido numerosos los autores que han tratado de definir lo más correctamente posible el concepto de franquicia. Una recopilación de los más importantes puede encontrarse en Stanworth y Curran (1999).

establecimiento en franquiciado, otorgándole los derechos residuales de su establecimiento (por ejemplo, la renta residual), los intereses de las partes quedan mucho mejor alineados. En consecuencia, podríamos concluir que cuantos más establecimientos franquiciados, menores los problemas de control y motivación de los responsables de los establecimientos y, por tanto, más eficiente es la organización.

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

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

Se podría hablar de tres potenciales factores que determinan la combinación óptima de la forma plural: escasez de recursos financieros, asignación eficiente del riesgo y motivación y control. En este trabajo nos centramos en el tercero de ellos, el cual pasamos a describir a continuación<sup>9</sup>.

## 2.1. Motivación y control

Este factor está relacionado con los incentivos que genera el contrato de franquicia. En base a este argumento, la franquicia surge para alinear los intereses de las dos partes, el propietario y el responsable del establecimiento, disminuyendo, de esta manera, los problemas de control. Dicho de otra manera, el reemplazamiento de los directivos por franquiciados permite aminorar los problemas de riesgo moral de la relación (Caves y Murphy, 1976; Rubin 1978). Estos últimos, al ser los propietarios, están arriesgando tanto los frutos de su trabajo como su patrimonio, siendo compensados con los derechos residuales de ese establecimiento que poseen (Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991)<sup>10</sup>. En consecuencia, tendrán menos incentivos a comportarse de forma oportunista que los anteriores. De esto se podría concluir que una de las diferencias existentes entre los establecimientos propios y los franquiciados radica en que los primeros necesitan más control que los segundos (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988). Por lo tanto, lo que cabría esperar es que cuanto mayor sea el coste de controlar a los responsables de los establecimientos más se empleará la franquicia o, dicho de otra manera, que los establecimientos propios serán ubicados en aquellos lugares donde los costes de control sean bajos, mientras que los establecimientos franquiciados serán observados donde el coste de controlar los establecimientos sea mayor (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988; Minkler, 1990; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992, 1995). En definitiva, se podría establecer la siguiente hipótesis:

<sup>9</sup> Para un análisis de los dos primeros factores ver Hunt (1973), Caves y Murphy (1976) y Martin (1988).

<sup>10</sup> En esta discusión, los autores citados asumen que el propietario de la franquicia es también el que la dirige. Si ambas figuras son separadas, el análisis todavía es válido, pero hay que añadir una serie de potenciales costes de agencia.

**H<sub>1</sub>:** Cuanto mayor sea el coste de controlar a los responsables de los establecimientos mayor será la propensión a franquiciar.

La Tabla 1 recoge los estudios que han analizado esta relación, pudiendo observar que la inmensa mayoría utilizan la dispersión geográfica como medida<sup>11</sup>. En base a ella, los establecimientos propios serán localizados cerca de la sede central, mientras que los franquiciados se ubicarán en los lugares más alejados. La evidencia empírica respalda todo lo señalado<sup>12</sup>.

**Tabla 1:** Efecto de la magnitud de los costes de control sobre la propensión a franquiciar

Autor / es	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Brickley y Dark	1987	Empresas de diversos sectores	Distancia a los centros de control más próximos del franquiciador	+*
Norton	1988	Restaurantes y hoteles por estado y sector	Proporción de la población de cada estado que reside en zonas rurales	+*
Minkler	1990	Restaurantes de la cadena Taco Bell en California y Nevada	1. Distancia a los centros de control más próximos del franquiciador 2. Densidad de establecimientos: centros de la misma cadena en un radio de 5 millas	+* (+)
Brickley, Dark y Weisbach	1991	1. Datos sectoriales a nivel estatal 2. Datos de establecimientos de 36 cadenas	Densidad: centros de la misma cadena por milla cuadrada Densidad: centros de la misma cadena en el condado	(-*) (-*)

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

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

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

**Tabla 1:** Efecto de la magnitud de los costes de control sobre la propensión a franquiciar (Continuación)

Autor / es	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Carney y Gedajlovic	1991	Empresas canadienses de diversos sectores	Densidad: proporción de los centros de cada cadena en Québec	(-*)
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	1. Número de estados en los que cada cadena está presente 2. % establecimientos en el extranjero	+* +
Lafontaine	1995	Restaurantes de comida rápida en las áreas metropolitanas de Pittsburg y Detroit	Densidad: número de centros de la misma cadena que tienen el mismo código postal	(-*)

<sup>11</sup> La dispersión geográfica de los establecimientos hace que el control de los mismos sea más costoso debido a que, por una parte, son necesarios más supervisores y que, por otra, éstos pierden más tiempo en el desplazamiento de unos establecimientos a otros (Martin, 1988).

<sup>12</sup> Para un análisis más detallado ver Brickley y Dark (1987) y Minkler (1990).

Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Número de estados en los que está presente cada cadena	+*
Kehoe	1996	Hoteles pertenecientes a 11 cadenas	Densidad: número de hoteles de la misma cadena en la misma ciudad	(-*)
Bercovitz	1998	Establecimientos de 20 cadenas de distribución y comida rápida	1. Millas a los centros de control más próximos del franquiciador 2. Densidad: inversa de la distancia media entre los 4 centros más próximos entre sí que pertenecen a la misma cadena	+* (-)
López y Ventura	2002	270 centrales de franquicia operantes en España	1. Número de establecimientos en España 2. % establecimientos españoles sobre el total 3. Dummy de nacionalidad	+ + (-*)
Perales y Vázquez	2003	180 centrales de franquicia operantes en España	1. Número de Comunidades Autónomas en los que la cadena está presente 2. % establecimientos en Comunidades distintas al de la sede central 3. Variable <i>dummy</i> con valor 1 si la cadena tiene la sede central en España	+* +* +*
Lafontaine y Shaw	2005	Cadenas de diversos sectores con más de 8 años de experiencia y 15 o más establecimientos	Número de estados en los que está presente cada cadena	+*

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

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

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

Otra de las diferencias entre los establecimientos propios y franquiciados es que los incentivos de los franquiciados son mucho más fuertes que los de los gerentes de los establecimientos propios (Lewin-Solomons, 1998; Perales y Vázquez, 2003). Esto es debido a que, al ser los propietarios de los establecimientos que dirigen, tendrán una mayor preocupación por maximizar la renta residual (Caves y Murphy, 1976; Mathewson y Winter, 1985; Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988). Cuanto más necesario es el esfuerzo del responsable del punto de venta para el éxito del mismo más incentivos es necesario otorgarle, lo que se traduce, en función de lo anterior, en que mayor será el uso de establecimientos franquiciados<sup>13</sup>. Por lo tanto, podemos establecer la siguiente hipótesis:

**H<sub>2</sub>:** Cuanto mayor sea el esfuerzo del responsable del establecimiento mayor será la pensión a franquiciar.

Son varios los trabajos que han estudiado este fenómeno, los cuales aparecen recogidos en la Tabla 2. En los mismos, han sido utilizadas como medida del esfuerzo diferentes *proxies*, como, por ejemplo, la facturación por empleado o la experiencia previa en el sector. En todos los casos, se ha obtenido soporte empírico para el mismo.

<sup>13</sup> La justificación de este argumento la encontramos en Milgrom y Roberts 1992, p. 221-223.

**Tabla 2:** Efecto de la importancia del esfuerzo del responsable del establecimiento sobre la propensión a franquiciar

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

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

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

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

No obstante, el propio contrato de franquicia también genera problemas porque el medio de retribuir al franquiciado, con la renta residual, genera incentivos de elevada potencia que le pueden llevar a tratar de maximizar sus propios resultados, aún a costa de los resultados de toda la cadena, por ejemplo, ofreciendo productos de una menor calidad. El motivo de este comportamiento es que el coste del mismo no va a ser soportado única y exclusivamente por él, sino que, mayoritariamente, va a ser

soportado por el resto de las unidades de la cadena, en términos de pérdida de clientes, y por el franquiciador, en términos de pérdida futura de valor de la marca<sup>14</sup>. En definitiva, estamos ante un problema de *free-rider* (oportunismo o acción colectiva) por parte del franquiciado. Este incentivo será mayor en aquellos franquiciados cuyos establecimientos no cuenten con una clientela habitual, de tal manera que es sobre éstos sobre los que hay que ejercer un mayor control. En consecuencia, la mejor solución será que estos establecimientos sean propios, mientras que aquellos que cuenten con una clientela habitual sean franquiciados. En definitiva, se podría establecer la siguiente hipótesis:

**H<sub>3</sub>:** Cuanto más habitual sea la clientela del negocio en cuestión mayor será la propensión a franquiciar.

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

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

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

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

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

Por otra parte, también podemos encontrarnos con problemas de *free-rider* por parte del franquiciador (Rubin, 1978; Lal, 1990; Lafontaine, 1992). El éxito de una cadena de franquicias depende fundamentalmente del franquiciador, puesto que es el que proporciona la imagen de marca y se encarga de que el valor de la misma se mantenga y aumente con el paso del tiempo. Con este objetivo, el franquiciador controla a los diferentes establecimientos, para que estos mantengan la uniformidad, y les proporciona entrenamiento, asistencia y publicidad. En ocasiones, puesto que las actividades anteriores son caras y puesto que no recibe todos los beneficios derivados de las mismas, puede que tenga incentivos a no llevarlas a cabo. Dichos incentivos no existirían si todos los establecimientos estuviesen integrados. En consecuencia, cuanto mayor sea la importancia del esfuerzo del franquiciador para el éxito de la cadena, más importante será que existan establecimientos integrados. Por lo tanto, podemos establecer la siguiente hipótesis:

<sup>14</sup> Este argumento es desarrollado por Brickley y Dark (1987) y Williamson (1989) y analizado de forma analítica por Blair y Kaserman (1994) y Nault y Dexter (1994).

**H<sub>4</sub>:** Cuanto más importante sea el esfuerzo del franquiciador menor será la propensión a franquiciar.

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

**Tabla 4:** Efecto de la importancia del esfuerzo del franquiciador sobre la propensión a franquiciar

Autor / es	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	1. Semanas de entrenamiento proporcionadas a los franquiciados 2. Número de puntos de venta 3. Años en el negocio antes de empezar a franquiciar / antigüedad franquiciador (% de tiempo no franquicia)	—* —* —*
Minkler y Park	1994	Empresas de diversos sectores (datos de panel)	Diferencia entre el valor de mercado del franquiciador y su valor en libros	—*
Thompson	1994	Empresas de diversos sectores	Antigüedad de la cadena	—*

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

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

**Tabla 4:** Efecto de la importancia del esfuerzo del franquiciador sobre la propensión a franquiciar (Continuación)

Autor / es	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Días de entrenamiento proporcionados a los franquiciados	—
Bercovitz	1998	Establecimientos individuales pertenecientes a 20 cadenas de distribución y comida rápida	Publicidad del franquiciador	—*
Bercovitz	2000	Establecimientos individuales pertenecientes a 20 cadenas de distribución y comida rápida	Publicidad del franquiciador	—*
López y Ventura	2002	270 centrales de franquicia operantes en España	1. Antigüedad de la cadena 2. Establecimientos en España 3. Años en el negocio antes de franquiciar 4. Pago fijo	—* + — —

Perales y Vázquez	2003	180 centrales de franquicia operantes en España	1. Variable dummy en relación a publicidad del franquiciador 2. Variable dummy en relación a formación a los franquiciados 3. Número de puntos de venta 4. Antigüedad de la cadena	- - - -
Pénard, Raynaud y Saussier	2003	Panel de datos formado por 745 franquiciadores franceses	1. Número de años en el negocio antes de franquiciar 2. Número de establecimientos en el extranjero y en propiedad 3. Número de establecimientos en Francia 4. Antigüedad de la cadena	(+*) (+*) (-*) (-*)
Lafontaine y Shaw	2005	Cadenas de diversos sectores con más de 8 años franquiciando y 15 o más establecimientos	1. Canon de publicidad 2. Años en el negocio antes de franquiciar 3. Gasto en publicidad 4. Entrenamiento proporcionado por el franquiciador	-* -* -* -*

Nota: Los paréntesis de la última columna son debidos a que, en su artículo, Pénard, Raynaud y Saussier toman como variable dependiente el porcentaje de establecimientos propiedad de la cadena, con lo que el efecto de las variables independientes sobre el porcentaje de establecimientos franquiciados es el contrario.

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

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

### 3. OBTENCIÓN DE DATOS Y METODOLOGÍA

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

Toda esta información se completó con la obtenida de páginas web de los franquiciadores, memorias anuales y noticias de prensa como consecuencia de tres problemas. Primero, la falta de congruencia que fue encontrada para algunos datos al comparar la información de las diferentes guías. Segundo, a la hora de ir añadiendo los datos de las cadenas para los diferentes años, se encontraron varias cadenas que cambiaban de nombre de un año para otro. Esto planteó dudas sobre si se trataba de la misma cadena o si era una nueva con un nombre parecido a la ya existente. Caso a caso se fueron resolviendo esas dudas con toda la información que se pudo encontrar. Por último, señalar que fueron eliminadas de la base cadenas que las guías indicaban que eran españolas y que, en realidad, no lo eran. Al final, y una vez depurada toda la información disponible en la base, la muestra definitiva quedó integrada por 300 cadenas.

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

particulares, sino las comunes de toda la cadena. Por lo tanto, la variable dependiente es definida como el porcentaje de establecimientos franquiciados sobre el total de establecimientos en España. Puesto que dicha variable sólo toma valores dentro del intervalo  $[0,1]$ , el modelo empleado ha sido el logit de datos agrupados, usando el programa informático LIMDEP versión 7.0. El motivo de elegir este modelo es que está especialmente diseñado para aquellas situaciones en las que se tienen poblaciones en las que se observa la proporción de individuos con una determinada característica (en este caso, franquiciado o no).

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

Las variables independientes por las que se aproximan los factores determinantes de la propensión a franquiciar son las siguientes. En primer lugar, para estimar los costes de controlar a los responsables de los establecimientos, ha sido empleada la variable EXTJ, que es una *dummy* que toma el valor 1 en aquellos casos en los que las cadenas posean establecimientos en el extranjero y 0 en el caso contrario<sup>15</sup>. El argumento expuesto en este caso es que, como la franquicia abarata el control de un conjunto de unidades dispersas, serán las cadenas que posean establecimientos fuera del territorio español las que tendrán una mayor proporción de establecimientos franquiciados. La razón es que al tener una red más extensa y compleja, necesitan acudir más a los franquiciados ante la imposibilidad de supervisar directamente a los responsables de dichos establecimientos<sup>16</sup>.

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

Han sido empleadas dos variables para evaluar la importancia del esfuerzo del franquiciador: EST, que es el número total de establecimientos (en miles) que posee cada cadena en España<sup>17</sup>, y ANTG, que recoge el número de años que llevan las diferentes cadenas franquiciando en España<sup>18</sup>. Ambas variables reflejan indirectamente el éxito de la cadena y cómo el franquiciador, gracias a su esfuerzo, ha sabido hacer rentable su negocio y hacerlo crecer. También cabe argumentar que estas variables recogen, en última instancia, el valor de marca de la cadena, lo que sin duda también

15 En el periodo analizado, se ha producido un fuerte proceso de internacionalización de las cadenas, de ahí que esta variable ha cambiado en un buen número de cadenas, lo que permite su estimación

16 Lafontaine (1992) utiliza también esta variable como *proxy* del coste de supervisión.

17 Lafontaine (1992), Perales y Vázquez (2003) y Pénard, Raynaud y Saussier (2003) han empleado esta variable.

18 Esta misma variable o similares han sido empleadas por Lafontaine (1992), Thompson (1994), Perales y Vázquez (2003) o Lafontaine y Shaw (2005).

constituye un buen estimador del esfuerzo realizado por el franquiciador en el cuidado y desarrollo de su negocio.

Por último, la hipótesis sobre la clientela habitual se ha contrastado a través de la variable CLIENT. Ésta toma el valor 1 para aquellas industrias con clientela no habitual y 0 en caso contrario. Para hacer la distinción entre dichas industrias hemos tomado la propuesta de Caves y Murphy (1976), Brickley y Dark (1987) y Brickley, Dark y Weisbach (1991), por la que se consideran industrias con clientela no habitual las de los hoteles, restaurantes y agencias de alquiler de automóviles<sup>19</sup>. El argumento es que serán las cadenas que pertenecen a sectores con clientela habitual las que presenten una mayor proporción de establecimientos franquiciados, ya que en este tipo de negocios no es probable que el franquiciado engañe con la calidad del producto al asumir él directamente (y no el resto de la cadena) la mayor parte de los costes de este comportamiento por ser su clientela habitual. La problemática de esta variable radica en que no puede ser estimada utilizando efectos fijos al no variar con el tiempo dentro del grupo (cadena). Al emplear efectos fijos, las variables se toman en diferencias respecto al valor medio de cada grupo, con lo que se anularían. La solución que hemos adoptado consiste en calcular el porcentaje medio de establecimientos franquiciados para cada cadena y comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las cadenas que tienen clientela habitual y las que no la tienen. Los estadísticos descriptivos de todas las variables aparecen recogidos en la Tabla 4.

**Tabla 4:** Estadísticos descriptivos

Variable	Media	Desv. Std.	Mín.	Máx.	N
EXTJ	0,322	0,467	0,000	1,000	1867
PMIN	0,058	0,065	0,000	0,750	1867
EST	0,046	0,122	0,001	2,449	1867
ANTG	5,096	5,732	0,000	82,000	1867

## 4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos aparecen recogidos en la Tabla 5<sup>20</sup>. Podemos observar cómo los mismos son consistentes con las hipótesis relativas a (1) los costes de controlar al responsable del establecimiento, (2) el esfuerzo del responsable del establecimiento y (3) el carácter de la clientela. Por el contrario, las variables empleadas para medir la importancia del esfuerzo del franquiciador muestran un signo contrario a lo establecido por la teoría.

Por lo que respecta a la hipótesis referente a los costes de controlar a los responsables de los establecimientos, los coeficientes, en este caso positivos y estadísticamente significativos en todos los modelos, de la variable EXTJ indican que parece cumplirse lo predicho por la teoría, es decir, que cuanto mayores son los costes de controlar a los responsables de dichos establecimientos mayor es la tendencia a franquiciarlos.

**Tabla 5:** Resultados

<sup>19</sup> Claramente esta es una división discutible. Sin embargo, hemos optado por utilizar esta variable porque genera una distinción objetiva y, al haber sido utilizada previamente en varias ocasiones, permite comparar los resultados con los ya obtenidos.

<sup>20</sup> No se recogen ni los efectos temporales ni los individuales. Los primeros porque no son significativos y su capacidad explicativa es prácticamente nula y los segundos porque son muchos, aunque su capacidad explicativa es en realidad mayor que la de las variables independientes.

Variable	Modelo
EXTJ	2,009** (2,167)
PMIN	8,887** (2,008)
EST	38,313*** (2,899)
ANTG	0,443*** (3,764)
N	1867
Función de máxima verosimilitud	-81,45821
Test de Hausman	33,629*** ( $\chi^2_4$ )
Nº cadenas	300

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

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

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

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

Finalmente, los resultados obtenidos para la hipótesis relativa al carácter de la clientela (variable CLIENT) aparecen en el Tabla 6. Ésta recoge el contraste entre los porcentajes medios de establecimientos

franquiados en cadenas de clientela habitual y no habitual. En primer lugar, se efectuó el contraste entre los porcentajes de cada año. Posteriormente, se efectuó el test a partir de un *pool* de datos, es decir, sin diferenciar por años o cadenas. Finalmente, se contrastó la diferencia de medias entre los porcentajes medios de establecimientos franquiados de cada una de las cadenas de nuestra muestra (media del grupo o cadena). La Tabla 6 indica que siempre es mayor el porcentaje de establecimientos franquiados en las cadenas que poseen clientela habitual. Además, en la mayor parte de las ocasiones esas diferencias son estadísticamente significativas (únicamente no lo son con claridad en el caso de los años 2001 y 2002), lo que tiende a respaldar la hipótesis H3. No obstante, este resultado hay que tomarlo con precauciones por la subjetividad con la que se ha formado la variable CLIENT y porque la existencia de diferencias estadísticamente significativas no garantiza la causalidad.

**Tabla 6:** Contraste de medias de la variable CLIENT

Contraste de medias	Media PFDOS si CLIENT = 1	Media PFDOS si CLIENT = 0	Estadístico <i>t</i> para el contraste de medias, muestras independientes	
			<i>t</i>	<i>Sig</i>
1996	0,457231	0,700697	-3,373	0,002
1997	0,509618	0,664500	-2,863	0,004
1998	0,514222	0,658040	-3,069	0,002
1999	0,573984	0,646982	-1,632	0,103
2000	0,566850	0,638963	-1,631	0,104
2001	0,618993	0,645271	-0,793	0,428
2002	0,611880	0,643280	-0,946	0,345
Global	0,572138	0,654819	-5,095	0,000
Global por cadenas	0,626037	0,697689	-1,884	0,061

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo analiza la propensión por parte de las empresas a franquiciar sus establecimientos en lugar de mantenerlos bajo su propiedad. Para ello, se ha tomado como muestra un panel de datos formado por cadenas españolas observadas entre 1996 y 2002. Los resultados obtenidos muestran que la propensión a franquiciar es mayor, cuanto más importantes son los costes de control y de falta de esfuerzo del responsable del establecimiento. Además, la propensión a franquiciar siempre es mayor en sectores donde la clientela suele ser estable, si bien esas diferencias no siempre son estadísticamente significativas. Por el contrario, no hemos podido contrastar la hipótesis relativa a la importancia del esfuerzo realizado por los franquiciadores.

Aunque consideramos que este trabajo contribuye a mejorar el conocimiento sobre la franquicia, somos conscientes de algunas de sus limitaciones. Su principal contribución es que permite validar muchas de las regularidades observadas en EEUU en otro entorno institucional y empresarial (España). Sin embargo, por una parte, es necesario intentar abordar el tema de los efectos fijos, lo que hemos denominado estilo de gestión, para comprender qué puede estar detrás de ese término. Por otra parte, también está entre nuestros objetivos futuros analizar con una mayor profundidad por qué los resultados obtenidos en relación al esfuerzo del franquiciador son tan diferentes a los de la mayoría de los estudios previos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación internacional de franquicias (IFA): página web ([www.franchise.org](http://www.franchise.org)).
- Bercovitz, J. (1998): "Franchising vs. company ownership", Mimeo, Fuqua School of Business, Duke University.
- Bercovitz, J. (2000): "An analysis of the contract provisions in business-format franchise agreements", Documento de trabajo, Duke University.
- Blair, R. y D. Kaserman (1994): "A note on incentive incompatibility under franchising", *Review of Industrial Organization* 9, pp. 323-330.
- Blair, R. y F. Lafontaine (2005): *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bradach, J. (1997): "Using the plural form in the management of restaurant chains", *Administrative Science Quarterly* 42, pp. 276-303.
- Bradach, J. y R. Eccles (1989): "Price, authority and trust: From ideal types to plural forms", *Annual Review of Sociology* 15, pp. 97-118.
- Brickley, J. y F. Dark (1987): "The choice of organizational form: The case of franchising", *Journal of Financial Economics* 18, pp. 401-420.
- Brickley, J., F. Dark y M. Weisbach (1991): "An agency perspective on franchising", *Financial Management* 20, pp. 27-35.
- Calderón, E. (2002): "Factores determinantes de la decisión de franquiciar en las enseñas españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 11, pp. 105-125.
- Carney, M. y E. Gedajlovic (1991): "Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations", *Strategic Management Journal* 12, pp. 607-629.
- Caves, R. y W. Murphy (1976): "Franchising: Firms, markets and intangible assets", *Southern Economic Journal* 42, pp. 572-586.
- Greene, W. (1998b): *Análisis Econométrico*, Prentice-Hall, España.
- Hunt, S. (1973): "The trend towards company-operated units in franchise chains", *Journal of Retailing* 49, pp. 3-13.
- Jensen, M. C. y W. H. Meckling (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3, pp. 305-360.
- Kehoe, M. (1996): "Franchising, agency problems and the cost of capital", *Applied Economics* 28, pp. 43-50.
- Klein, B. y L. Saft (1985): "The law and economics of franchise tying contracts", *Journal of Law and Economics* 28, pp. 345-361.
- Lafontaine, F. (1992): "Agency theory and franchising: Some empirical results", *Rand Journal of Economics* 23, pp. 263-283.
- Lafontaine, F. (1995): "Pricing decisions in franchised chains: A look at the fast-food industry", Documento de trabajo 5247, NBER.
- Lafontaine, F. y K. Shaw (2005): "Targeting managerial control: Evidence from franchising", *Rand Journal of Economics* 36, pp. 131-150.
- Lafontaine, F. y M. Slade (2001): "Incentive contracting and the franchise decision", en Chatterjee, K. y W. Samuelson (eds.), *Advances in Business Applications of Game Theory*, Kluwer Academic Press, Boston, pp. 133-188.
- Lal, R. (1990): "Improving channel coordination through franchising", *Marketing Science* 9, pp. 299-318.
- Lewin-Solomons, S. (1998): "The plural form in franchising: A synergism of market and hierarchy", Tesis Doctoral, University of Cambridge and Iowa State University.
- López, B. y J. Ventura (2002): "Integración vertical y causas de aparición de la franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 11, pp. 55-74.
- Martin, R. (1988): "Franchising and risk management", *American Economic Review* 78, pp. 954-968.
- Mathewson, F. y R. Winter (1985): "The economics of franchise contracts", *Journal of Law and Economics* 28, pp. 503-526.
- Milgrom, P. y J. Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Minkler, A. (1990): "An empirical analysis of a firm's decision to franchise", *Economics Letters* 34, pp. 77-82.
- Minkler, A. y T. Park (1994): "Asset specificity and vertical integration", *Review of Industrial Organization* 9, pp. 409-423.
- Nault, B. y A. Dexter (1994): "Adoption, transfers and incentives in a franchise network with positive externalities", *Marketing Science* 13, pp. 412-423.
- Norton, S. (1988): "An empirical look at franchising as an organizational form", *Journal of Business* 61, pp. 197-217.
- Oxenfeldt, A. y A. Kelly (1969): "Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?", *Journal of Retailing* 44, pp. 69-87.
- Pénard, T., E. Raynaud y S. Saussier (2003): "Dual distribution and royalty rates in franchised chains: An empirical analysis using French data", *Journal of Marketing Channels* 10, pp. 5-31.
- Perales, N. y L. Vázquez (2003): "Determinantes de la intensidad franquiciadora: Un enfoque de agencia", *Investigaciones Económicas* 27, pp. 151-172.
- Rubin, P. (1978): "The theory of the firm and the structure of the franchise contract", *Journal of Law and Economics* 21, pp. 223-233.
- Rubin, P. (1990): *Managing Business Transactions*, The Free Press, New York.
- Scott, F. (1995): "Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm", *Review of Industrial Organization* 10, pp. 69-81.
- Shepard, A. (1993): "Contractual agency, retail price and asset characteristics in gasoline retailing", *Rand Journal of Economics* 24, pp. 58-77.
- Slade, M. (1996): "Multitask agency and contract choice: An empirical assessment", *International Economic Review* 37, pp. 465-486.
- Stanworth, J. y J. Curran (1999): "Colas, burgers, shakes and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy", *Journal of Business Venturing* 14, pp. 323-344.
- Thompson, R. (1994): "The franchise life cycle and the penrose effect", *Journal of Economic Behavior and Organization* 24, pp. 207-218.
- Williamson, O. (1989): "Transaction cost economics", en R. Schmalensee y R. Willig (eds.), *The Handbook of Industrial Organization*, Elsevier Science Publishers B.V., New York, pp. 135-182.
- Williamson, O. (1991): "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.