

LA INTENSIDAD DEL CRECIMIENTO Y EL GRADO DE SUPERVIVENCIA DE LAS CADENAS DE FRANQUICIA: UNA APLICACIÓN AL CASO ESPAÑOL.

Rosa M^a Mariz Pérez

Rafael M^a García Rodríguez

M^a Teresa García Álvarez

ABSTRACT

El objetivo central del presente trabajo es el de analizar la intensidad del crecimiento y el grado de supervivencia de las cadenas de franquicia de origen español. Concretamente, se estudia en qué medida la presencia de establecimientos franquiciados contribuye a que las cadenas alcancen mayores cifras de crecimiento y de supervivencia.

Así, en primer lugar se presenta un modelo de regresión múltiple para analizar cuáles son las variables determinantes del ratio de crecimiento de la cadena. En segundo término, se realiza un análisis discriminante para determinar las variables que contribuyen, en mayor medida, a que la cadena de franquicias continúe desarrollando sus actividades. Los resultados indican que las cadenas que recurren, de manera más intensiva, a la apertura de establecimientos franquiciados presentan mayores tasas de crecimiento y de supervivencia.

El trabajo se estructura como sigue. Después de una breve introducción en la cual se delimitan las características esenciales de la franquicia y se justifica su importancia económica en España, se presenta el marco conceptual empleado. A continuación, se hace referencia a la fase de recogida de datos y a la muestra finalmente tomada para pasar, en cuarto lugar, al análisis de las variables incluidas en el estudio y la metodología empleada. En quinto lugar se presentan los resultados de la regresión y el análisis discriminante y, por último, se recogen las principales conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

Se puede considerar que, básicamente, un contrato de franquicia consiste en un sistema de colaboración comercial por el que el franquiciador –el propietario de la cadena- proporciona al franquiciado, entre otros, el derecho a explotar una licencia o una marca conocida de éxito probado, a recibir asistencia técnica y formación inicial y continuada o a beneficiarse de cierto apoyo publicitario. A cambio, el franquiciado debe, por ejemplo, acometer las necesarias inversiones iniciales en su establecimiento, hacer frente al canon de entrada y a los pagos periódicos –royalties y canon de publicidad- y respetar y aplicar las políticas comerciales y operativas fijadas por las oficinas centrales.

La franquicia constituye una forma organizativa híbrida, puesto que posee tanto características de la jerarquía como del mercado. En este sentido, tal y como ocurre en la jerarquía interna, el franquiciador mantiene una porción significativa del control sobre el sistema a través del establecimiento de condiciones contractuales que el franquiciado debe cumplir (horarios de apertura y cierre, regulación de los productos y servicios que pueden y no pueden venderse en los establecimientos, presentación y decoración de las tiendas, etc.). No obstante, se diferencia de la organización interna y, por tanto, se encuentra más próxima al mercado en cuanto que permite cierta independencia del franquiciado para decidir acerca de algunos aspectos que, indudablemente, ejercen una influencia significativa sobre su establecimiento.

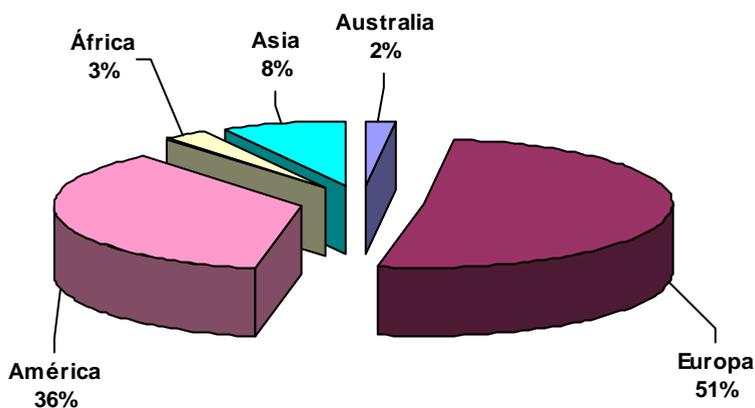
La naturaleza del reparto de la renta residual entre las partes del contrato difiere, de manera relevante, al que existiría en los casos de un sistema totalmente centralizado o descentralizado. Así, la mayoría de los contratos de franquicia incluyen la obligación para el franquiciado de realizar una serie de pagos periódicos al franquiciador –en general, calculados como un porcentaje de las ventas de su unidad- y otros desembolsos como el canon de entrada. Más aún, el contrato también puede comprometer al franquiciado a realizar ciertas compras de productos y/o servicios de las oficinas centrales de la cadena.

Por otra parte, el estudio de la franquicia y la identificación de los factores relevantes que ejercen una influencia significativa sobre su crecimiento y éxito vienen justificados por la importancia que este tipo de actividades tiene en cualquier economía. En este sentido, a pesar de que la actividad franquiciadora es relativamente reciente en España, ya supone alrededor del 10% del total de ventas del comercio minorista alcanzando en 2005 una facturación de unos 13.000 millones de euros. Además, las cadenas de franquicia presentes en nuestro país dan empleo a más de 280.000 trabajadores.

En nuestro país la actividad franquiciadora se introdujo en la década de los ochenta y desde ese momento el número de cadenas existentes ha ido aumentando cada año, especialmente a finales de la década pasada en la que se vivió un crecimiento considerable. En 2004 el número de cadenas de origen español que consta en la Asociación Española de Franquiciadores era de 669 y, además, están presentes en territorio español otras 143 cadenas extranjeras. De esta manera, las primeras suponen alrededor del 82% del total de cadenas que realizan sus actividades en España y cuentan con más de 47.630 establecimientos, mientras las extranjeras suponen el 18% restante y disponen de más de 10.680 puntos de venta.

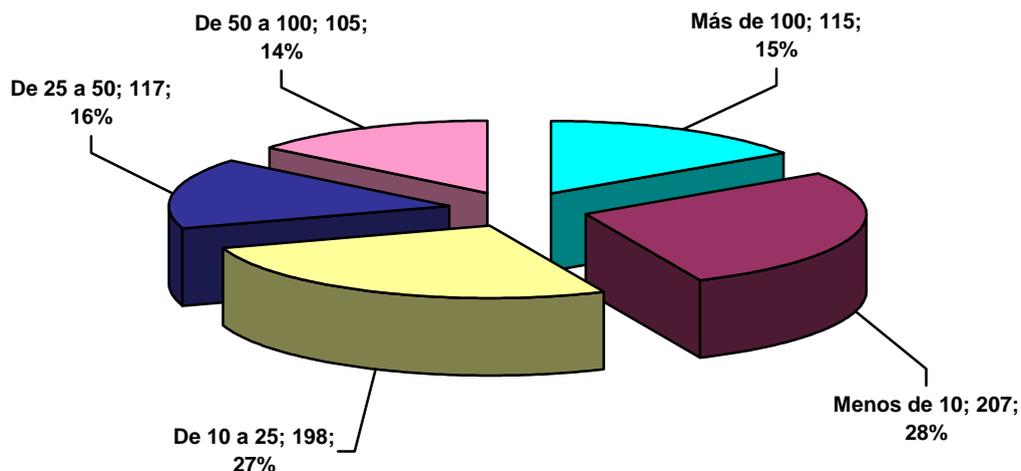
Las cadenas de origen español no sólo están presentes en España puesto que una parte significativa de las mismas han optado por expandir sus actividades a otros países. Hoy, estas cadenas, aunque con porcentajes reducidos, están presentes en todos los continentes, tal y como se recoge en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 1: Presencia de las cadenas de franquicia de origen español por continentes. Datos del 2004 por cadenas con presencia en cada continente.



En relación al tamaño de las cadenas de origen español, más del 55% de las mismas cuentan con menos de veinticinco establecimientos, por lo que su tamaño es reducido. Esta información se recoge en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** en la cual se puede observar que sólo 115 cadenas –un 15%- tiene más de cien establecimientos, mientras que el mayor porcentaje – 28%- corresponde a las cadenas con menos de 10 establecimientos.

Figura 2: Distribución de las cadenas por número de establecimientos totales



Una vez justificada la importancia económica de la franquicia, cabe cuestionarse acerca del porqué de su uso. En este sentido, se han proporcionado diferentes argumentos para explicar el crecimiento de las cadenas a través de esta forma de organización. Concretamente, basándose en el marco conceptual proporcionado por la teoría de la agencia y la teoría de los recursos y capacidades, se ha recurrido a las justificaciones recogidas a continuación:

- La necesidad de explotar ciertas economías de escala que sólo pueden aprovecharse si el número de establecimientos de la cadena aumenta. Estas economías se asocian, por ejemplo, a las inversiones en la marca de la cadena, los costes y desarrollo de los sistemas de control organizativo o al diseño de nuevos productos y/o servicios. Además, la expansión a través de unidades franquiciadas también permitiría incrementar la base de clientela, logrando una más adecuada rentabilidad de las inversiones acometidas.
- La necesidad de lograr la supervivencia empresarial. En el momento en el que los franquiciadores alcanzan cierta experiencia, se ven avocados, en numerosos casos, a conseguir un crecimiento acelerado. Esto puede facilitarse a través de la apertura de franquicias debido a que las restricciones de recursos se relajan en comparación con las existentes si las oficinas centrales decidieran acometer directamente la inversión en todos los nuevos locales. Más aún, los franquiciados cuentan con poderosos incentivos a ser eficiente y, por tanto, precisan de menor control y supervisión en comparación con los gerentes empleados en las unidades propiedad del franquiciador.

El crecimiento de la cadena aumentará su cuota de mercado y, por tanto, su rentabilidad. En muchos casos esto último sólo es posible si se procede a la apertura de establecimientos adicionales, puesto que incrementar el beneficio a través de mayores ventas de los establecimientos ya existentes es muy difícil.

Este tipo de razonamiento no está limitado a las cadenas de franquicia. El crecimiento empresarial ha sido tradicionalmente considerado como un factor clave para explicar la eficiencia organizativa, el poder de mercado, la rentabilidad y la supervivencia (Slater, 1980; Shane, 1996; Michael, 2001). No obstante, el crecimiento viene limitado, entre otras cosas, por los activos y recursos de que se disponen, lo cual incluyen no sólo los financieros, sino los relacionados con la información y con la capacidad de gestión (Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992).

Relacionado con lo anterior, se ha destacado que estas restricciones de recursos pueden superarse a través del uso de ciertos acuerdos contractuales como la franquicia. Ello permitiría la consecución de mayores tasas de crecimiento a pesar de que ello no necesariamente va unido a mayores posibilidades de supervivencia.

Basado en lo anterior, el objetivo del presente trabajo es doble. Primero, se analiza si la franquicia contribuye a alcanzar mayores tasas de crecimiento y, segundo, se examina la tasa de mortalidad de este tipo de forma organizativa.

2. MARCO CONCEPTUAL

La aparición de la franquicia se ha explicado por medio de diversos marcos conceptuales que, en algunas ocasiones, han llegado a conclusiones contradictorias. Así, se ha destacado que la franquicia permite a las oficinas centrales superar ciertas restricciones de recursos, por lo que en el corto plazo el franquiciado facilitaría el acceso a ciertos recursos escasos (Ozanne y Hunt, 1971; Oxenfeldt y Kelly, 1968-1969; Caves y Murphy, 1976; Minkler, 1990, Norton, 1988). Esto significaría que a medida que las cadenas van aproximándose a la etapa de madurez recurrirían menos a la apertura de establecimientos franquiciados puesto que estarían en condiciones de haber ido acumulando y, de esta manera, disponer de ciertos recursos directamente.

En este sentido, las restricciones financieras constituyen una de las justificaciones más empleadas para explicar la aparición de la franquicia a pesar de que contradice la hipótesis de eficiencia de los Mercados de Capitales. La lógica de la expansión de la cadena por medio de unidades franquiciadas en lugar de establecimientos propiedad del franquiciador descansa en las dificultades a que se enfrenta las oficinas centrales para reunir el necesario capital.

Desde otro punto de vista, la actividad franquiciadora también se ha justificado con base en consideraciones de agencia (Mathewson y Winter, 1985; Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988; Lal, 1990). La presencia del franquiciado contribuye a dar solución al problema de incentivos existente en el caso de la gestión de los establecimientos propios por parte de gerentes-empleados, por lo que se reducen los costes de supervisión y control. Esto será especialmente relevante a medida que la dispersión geográfica de la cadena y la importancia del esfuerzo local del agente aumentan (Lafontaine, 1992; Shane, 1996).

Por tanto, la franquicia supera algunos de los problemas de agencia a través de las condiciones contractuales fijadas. De entre estas, cabe destacar el mecanismo de compensación que asigna a cada una de las partes una porción de la renta residual generada, de tal manera que el franquiciador recibe el canon de entrada y los pagos periódicos, mientras que la parte restante le corresponde al franquiciado. Para reducir y/o eliminar los problemas relacionados con la relajación del esfuerzo, el principal recurre, en este caso, al control de los resultados y, de esta manera, suministra incentivos relacionados con la renta residual.

Más aún, la propiedad de su establecimiento proporciona al franquiciado incentivos complementarios para maximizar la renta generada en su unidad al mismo tiempo que se reducen los costes de supervisión (Shane, 1996). A pesar de ello, puede persistir cierto comportamiento oportunista

y conflicto de objetivos (Kaufmann y Lafontaine, 1994; Kaufmann y Dant, 1996; Michael 1999; Grünhagen y Dorsh, 2003). Los royalties, la inversión inicial, el canon de entrada y de publicidad y las compras obligatorias cumplen, en este sentido, la función de alinear el comportamiento de las partes.

Sea lo que sea lo que justifica la existencia de la franquicia, el resultado es que este tipo de forma organizativa combina la existencia de establecimientos franquiciados y propios. Estudios actuales destacan que esta estructura, denominada “forma plural” o “forma dual”, es fruto de una estrategia deliberada y estable que supone efectos sinérgicos relevantes (Bradach, 1997; Lewin, 1997; Bai y Tao, 2000; Sorenson y Sorensen, 2001; Pénard et. al, 2002; Seshadri, 2002). Lafontaine y Shaw (2001) encuentran que la proporción de unidades propiedad del franquiciador se reduce a medida que transcurren los primeros años de vida de la cadena y que, finalmente, se estabiliza en torno a un porcentaje objetivo que varía de sector a sector e, incluso, de cadena a cadena.

Debido a que la franquicia contribuye a que las oficinas centrales superen ciertas restricciones de recursos y reduzcan sus costes de supervisión, cabe esperar que este tipo de forma organizativa híbrida influya positivamente en el beneficio y crecimiento de la cadena (Michael, 2000). No obstante, la realidad pone de manifiesto que su fórmula no siempre es infalible, pudiéndose observar altos índices de fracaso (Holmberg y Morgan, 2003; Castrogiovanni et. al., 1993; Bates, 1995; Stanworth y Dandridge, 1994; Shane, 1996; Falbe y Welsh, 1998). Esta doble vertiente es objeto del presente análisis.

3. MUESTRA

Dada la imposibilidad de disponer de partida de una base de datos, la muestra empleada en el análisis ha sido tomada de las guías de franquicias publicadas anualmente en España¹. Específicamente, se ha recurrido a las publicadas por Tormo & Asociados, Franchisa, Barbadillo & Asociados y por la Asociación Española de Franquiciadores.

La muestra incluye datos para el período de ocho años entre 1997 y 2004. Se ha introducido información para múltiples variables: el nombre de la empresa y de la cadena, el sector de actividad, el año de constitución de la empresa y de la cadena, número de establecimientos en España y en el extranjero, número de establecimientos franquiciados y propios en España, inversión inicial requerida, canon de estrada, royalties, canon de publicidad, duración contractual inicialmente prevista, tamaño mínimo del local exigido por el franquiciador para proceder a la apertura de una unidad, población mínima, ventas medias de un establecimientos de la cadena y dirección y teléfono del franquiciador.

Adicionalmente, se realizó un seguimiento individualizado para determinar la continuidad de las operaciones de la cadena. En este sentido, cada año se comprobó si cada cadena seguía desarrollando sus actividades. Si era así, la variable “SUPERVIVENCIA” toma el valor uno, mientras que si la cadena había cesado sus actividades esta variable toma el valor cero.

En relación con la construcción de la base de datos, cabe hacer referencia a que cuando el valor para una determinada variable se expresaba en términos de un intervalo –por tanto, a modo de máximo y mínimo–, se calculó la correspondiente media y éste fue el valor introducido.

Por otra parte, también se debe hacer mención a la existencia de valores incongruentes en las diversas guías manejadas. Así, para la misma variable, cadena y año, las fuentes de información proporcionaban, en ocasiones, valores dispares. Para tratar de dar solución a este inconveniente y reflejar el valor correcto, se contactó con las cadenas en cuestión –por teléfono, e-mail o a través de su página Web-. No obstante, cuando esto no fue posible, se optó por introducir el valor proporcionado por la Asociación Española de Franquiciadores o por la guía de Tormo & Asociados, puesto que en otras ocasiones, éstas fuentes habían demostrado ser las más fiables.

¹ La base de datos ha sido construida en colaboración con un grupo de trabajo de la Universidad de Oviedo liderado por el Prof. Dr. Manuel González Díaz y la Profa. Dra. Begoña López.

Finalmente, para muchas cadenas no fue posible descubrir la información mínima necesaria para su inclusión en la muestra y se decidió eliminarlas. La muestra definitiva está integrada por 571 cadenas de origen español y que pertenecen a todos los sectores de actividad existentes. Cabe destacar que para el análisis del crecimiento sólo se tuvieron en cuenta las cadenas que habían logrado sobrevivir a lo largo del horizonte temporal empleado -367-, mientras que para el análisis discriminante se tomaron las 571 cadenas -367 supervivientes y 204 que habían cesado sus actividades en algún momento de los ocho años analizados-.

Debido a que el presente estudio constituye un análisis preliminar, sólo se ha tenido en cuenta la distinción entre las cadenas dedicadas a la distribución de productos fabricados centralmente por el franquiciador y aquellas cuya actividad principal consiste en la provisión de servicios. Ello se basa en la idea de que debieran existir diferencias relevantes en las variables clave entre ambos grupos. No obstante, en una fase posterior sería interesante incluir un análisis por sector específico para detectar patrones diferenciados en las tasas de crecimiento y de supervivencia.

4. ANÁLISIS

Con el objetivo de explicar las tasas de crecimiento se recurrió a una regresión múltiple por MCO, en la que la variable dependiente mide la el incremento porcentual en el número total de establecimientos de la cadena. Se optó por emplear esta medida de crecimiento en lugar de otras, como las ventas o el valor de los activos, porque ha demostrado ser una medida más robusta (Martin y Justis, 1993; Shane, 1996). Debido a que los valores de esta variable no se encuentran normalmente distribuidos, realmente se recurrió a la transformación logarítmica del porcentaje de incremento. A pesar de resultó sorprendente, no se encontraron casos de crecimiento negativo.

La variable independiente es %FRAN –proporción de establecimientos franquiciados-. Se ha calculado como el cociente entre el número de unidades franquiciadas y el número de establecimientos totales que la cadena tiene en España. Por tanto, la presencia de unidades en el extranjero quedó al margen del estudio, puesto que su número sólo se conocía para un pequeño grupo de cadenas y nunca individualizado para las que constituían franquicias y las que eran propiedad de las oficinas centrales. Además, se introdujeron las seis variables de control recogidas a continuación:

- AÑF: número de años que la cadena lleva franquiciando. Se calcula como la diferencia, en años, entre el año en curso y el año en el que se estableció la cadena. Al valor obtenido se le sumó uno, porque se daban situaciones poco lógicas en las que la cadena llevaba cero años franquiciando y, en cambio, contaba con un número positivo de establecimientos franquiciados.
- AÑSF: número de años durante los que inicialmente nos e franquició establecimiento alguno. Se trata del número de años entre el establecimiento de la empresa y de la cadena. Este período, durante el que sólo existen unidades propias, suele justificarse con base en el desarrollo del necesario valor de la marca y otros intangibles.
- TAMAÑO: número de establecimientos total de la cadena. Las cadenas de mayor tamaño debieran menores tasas de crecimiento, aunque, por otra parte, es posible que las cadenas más pequeñas no dispongan del valor de marca suficiente para poder abrir establecimientos franquiciados.
- VENTAS: ventas medias de un establecimientos tipo de la cadena. A mayores ventas, mayor debiera ser la tasa de crecimiento de la cadena.
- SECTOR: sector de actividad. Se trata de una variable dicotómica que vale uno si la actividad básica de la cadena es la distribución de productos y cero si se trata de la provisión de servicios.
- CANON: canon de entrada. Se trata del canon que el franquiciado debe desembolsar al entrar a formar parte de la cadena. Cuanto mayor sea, mayor debiera ser el incentivo del franquiciador a proceder a la apertura de unidades franquiciadas y, por tanto, mayor debiera

ser el crecimiento de la cadena. No obstante, mayores cánones de entrada reducirán la disponibilidad de franquiciados, por lo que el crecimiento pudiera ser menor.

Para explicar la supervivencia de las cadenas, el análisis discriminante por pasos clasifica las mismas en dos grupos, esto es, las cadenas que continúan con sus operaciones después del período de ocho años analizado y las que han desaparecido. Se clasificó una cadena como “superviviente” si seguía figurando en las fuentes de información todos los años objeto de estudio. Para categorizar a una cadena como “fallida” en un año determinado se debieran cumplir las dos condiciones siguientes: (1) no constaban en las guías manejadas en un año y, (2) todos los intentos para contactar con la cadena no fructificaron. Por supuesto, se verificaron los posibles cambios de denominación de las cadenas; en estos casos, se procedió a clasificar la cadena como superviviente. A éstas se les asignó el valor uno, mientras a las que no habían sobrevivido se clasificaron con el valor cero.

En este análisis discriminante se emplearon las mismas variables que en la regresión múltiple -%FRAN, AÑF, AÑSF, TAMAÑO, VENTAS, SECTOR y CANON-.

5. RESULTADOS

Las correlaciones entre las variables independientes son relativamente bajas, por lo que los problemas de multicolinealidad son bajos. La mayor correlación es de .29 y corresponde a la relación entre AÑF – años franquiciando- y %FRAN –porcentaje de establecimientos franquiciados-.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** recoge los resultados de la regresión. El valor de significación indica que la función que determina la tasa de crecimiento de las cadenas es significativamente diferente a cero al nivel de 0.01. El R^2 alcanza un valor del 39% y, a pesar de que no es muy elevado, sí se encuentra en torno a los obtenidos en otros análisis acerca del tema.

Tabla 1: Resultados de la regresión para la tasa de crecimiento (n=367).

(*) Significativo a 0.1.

(**) Significativo a 0.05.

(***) Significativo a 0.01.

Variables independientes ($R^2 = 0,39$) F = 9,60 (***)		Coefficientes estandarizados Beta
(Constante)	2,437	
%FRAN		,54 (***)
AÑF		-,29 (**)
AÑSF		-,09 (*)
CANON		,17 (**)
TAMAÑO		,336 (***)
SECTOR		-,062 (*)
VENTAS		,12 (**)

Los resultados indican que la proporción de establecimientos franquiciados -%FRAN- ejerce una influencia positiva y significativa sobre el crecimiento de la cadena. Por tanto, las cadenas que recurren, de manera más intensiva, a la apertura de establecimientos franquiciados, exhiben mayores tasas de crecimiento por lo que la franquicia contribuye a superar ciertas restricciones de recursos que ralentizan el crecimiento.

La otra variable significativa al nivel de 0.01 es TAMAÑO. Este resultado es contrario a lo esperado ya que indica que son las cadenas de mayor tamaño –mayor número de establecimientos- las que crecen en mayor medida. Una posible explicación estaría en que las cadenas que ya cuentan con un mayor número de establecimientos, también disponen de un mayor valor de marca percibido al estar expuestas a un mayor número de consumidores o que este tipo de cadenas invierten más en publicidad y, por tanto, son capaces de materializar el mayor valor de sus intangibles en mayores tasas de crecimiento.

Las variables AÑF, CANON y VENTAS son relevantes al nivel de significación del 0.05. Por tanto, se puede decir que las cadenas que llevan menos tiempo franquiciando, fijan mayores cánones de entrada y presentan unas ventas medias mayores, logran tasas de crecimiento más elevadas. Con respecto a la primera de estas variables –AÑF- parece lógico que a medida que la cadena haya estado más tiempo franquiciando y, por tanto, se va acercando a la etapa de madurez, exhiba menores porcentajes de crecimiento. En relación al CANON, parece que los franquiciados potenciales no reducen su interés por entrar a formar parte de la cadena a medida que se incrementa el canon de entrada, dado que son precisamente estas cadenas las que alcanzan mayores tasas de crecimiento. En tercer lugar, las cadenas con mayores ventas medias por establecimiento logran incrementar su tamaño en mayor medida.

Las variables restantes –AÑSF y SECTOR- sólo son significativas al nivel del 0.1. Ambas ejercen una influencia negativa sobre la variable dependiente. Cuanto mayor sea el período inicial durante el que el franquiciador sólo contaba con establecimientos de su propiedad, menores son las tasas de crecimiento del sistema. Este período puede reflejar, en cierta medida, las dificultades del franquiciador para culminar el desarrollo del paquete de franquicia (González-Díaz y López, 2003) y, más aún, durante el mismo se instaló un sistema de organización total mente centralizado que puede aumentar las dificultades y suspicacias para dejar entrar a cuasi-empresarios individuales. Al reducirse el peso de los establecimientos franquiciados, se logran menores tasas de crecimiento. En cuanto al SECTOR, las cadenas de distribución de productos presentan tasas de crecimiento menores en comparación con las que tienen por actividad principal la prestación de servicios. Con base en consideraciones de agencia, las cadenas de servicios utilizan, más intensivamente, la apertura de establecimientos franquiciados y ello potencia el crecimiento.

Por otra parte, en relación con el análisis de la supervivencia, 367 cadenas seguían operando transcurridos los ocho años objeto de estudio, mientras que otras 204 habían desaparecido. Los resultados del análisis discriminante por pasos sucesivos se recogen en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Este procedimiento introduce en cada paso la variable independiente que aporta mayor poder discriminatorio entre los dos grupos.

La primera variable introducida es VENTAS, dado que contribuye, en mayor medida, a la correcta clasificación de los casos en su respectivo grupo. En pasos sucesivos se incluyen, respectivamente, %FRAN, AÑF y CANON. Estas cuatro variables independientes son significativas para discriminar entre grupos.

Tabla 2: Variables introducida en cada paso en el análisis discriminante.

Paso	Introducida	Tolerancia	F	Sig.
1	VENTAS	,908	29,008	,000
2	% FRAN	,880	20,193	,000
3	AÑF	,869	18,001	,000
4	CANON	,802	15,123	,000

Los valores de la tolerancia, que representa la variación en las variables independientes que no viene explicada por las variables ya incluidas en el modelo, son relativamente elevados. Ello puede utilizarse para aproximar los problemas de multicolinealidad que, en este caso, son reducidos.

Los resultados restantes se presentan en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** a la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**. El modelo de clasificación logra asignar a su correcto grupo de pertenencia casi un 73% de los casos.

Tabla 3: Resultados del análisis discriminante.

Función	Eigenvalue	% varianza	Lamba de Wilks	Chi-cuadrado	Sig.
1	,287	100,0	,802	53,864	,000

Tabla 4: Coeficientes estandarizados de la función canónica discriminante.

	Función
	1
VENTAS	-,369
% FRAN	-,546
AÑF	-,419
CANON	,691

Tabla 5: Matriz de clasificación final. (a) la función clasifica, adecuadamente, un 72,9% de los casos.

		TIPO	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			0	1	
Original	Grupo de pertenencia	0	147	57	204
		1	98	269	367
	%	0	72,1(a)	27,9	100,0
		1	26,7	73,3(a)	100,0

Con base en la información anterior, se puede decir que las cadenas que no han logrado sobrevivir presentan menores ventas medias por establecimiento, menores proporciones de establecimientos franquiciados, menores períodos para el tiempo desde que franquicaron el primer establecimiento y fijan mayores cánones de entrada.

6. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se han analizado la intensidad del crecimiento y la supervivencia de las cadenas de franquicia de origen español. Primero, se ha realizado una regresión múltiple por MCO para descubrir las variables relevantes y que, por tanto, ejercen una influencia significativa sobre la tasa de crecimiento anual de la cadena. Segundo, el análisis discriminante nos ha permitido determinar las variables clave que contribuyen a la supervivencia empresarial de los sistemas franquiciados. Globalmente, se puede decir que las cadenas que recurren, de manera más intensiva, al uso de establecimientos franquiciados logran mayores tasas de crecimiento y de supervivencia.

En relación a los resultados de la regresión, las variables %FRAN y TAMAÑO tienen una influencia positiva sobre la variable dependiente –porcentaje de incremento en el número de establecimientos totales de la cadena-. Ambas resultaron significativas al nivel del 0.01. Ello significa que los resultados indican que las cadenas que presentan mayores proporciones de unidades franquiciadas y mayores tamaños, crecen en mayor medida que las restantes. Por tanto, se encuentra cierta evidencia que avala la idea de que la franquicia acelera el crecimiento de la cadena. Por su parte, el hecho de que los sistemas franquiciados con mayor número de establecimientos totales logren mayores tasas de crecimiento puede deberse a su mayor valor de marca. Las cadenas de mayor envergadura suelen presentar, además, mayor dispersión geográfica, lo cual unido al efecto de su imagen de marca parece ejercer una influencia positiva sobre consumidores y franquiciados potenciales.

Las variables AÑF, CANON y VENTAS son significativas al 0.05. La influencia positiva de ésta última sobre la variable dependiente es trivial, dado que las cadenas con mayores cifras de negocio medias estarán predispuestas a abrir más establecimientos, tanto propios como franquiciados, y no faltarán cuasi-empresarios independientes dispuestos a entrar en el negocio. El canon de entrada también tiene una influencia positiva, de tal manera que las cadenas de fijan cánones mayores tienden a lograr mayores tasas de crecimiento; ello suele ir unido a marcas altamente valoradas. En cambio, la variable AÑF ejerce una influencia negativa sobre la variable dependiente, por lo que las cadenas que llevan más tiempo franquiciando son las que presentan menores tasas de crecimiento; quizá resulten ya menos atractivas para continuar con la apertura de establecimientos.

Por último AÑSF y SECTOR tienen una influencia negativa sobre el crecimiento y ambas son significativas sólo al 0.1. Por tanto, las cadenas que inicialmente permanecieron más años sin franquiciar unidad alguna y pertenecen al sector de la distribución de productos, presentan menores tasas de crecimiento anual.

Por su parte, el análisis discriminante logra una correcta clasificación de alrededor del 73% de los casos a sus dos grupos de pertenencia –las cadenas que han sobrevivido a lo largo del período temporal analizado y las que no-. Las variables VENTAS, %FRAN, AÑF y CANON son significativas al 0.000. Por tanto, las cadenas con mayores ventas medias, proporciones de establecimientos franquiciados, períodos desde que se franquicia la primera unidad y cánones de entrada tienden a sobrevivir en mayor medida. Las variables restantes no añadieron información relevante para contribuir a la adecuada discriminación entre grupos.

Finalmente, se deben destacar algunas de las limitaciones del presente análisis. En primer lugar, a pesar de que las medidas de algunas de las variables empleadas quizá no sean las más adecuadas, en muchos casos eran las únicas disponibles. En segundo lugar, el período temporal –ocho años- es un tanto reducido, por lo que debido a que no es posible remontarse más atrás por la inexistencia de datos, se irán incorporando los años sucesivos. Por último, dado que la muestra se encontraba bastante limitada, sólo se ha tenido en cuenta la distinción entre cadenas de servicios y de productos, aunque sería interesante incorporar información acerca del sector de actividad específico para detectar diferencias significativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Bai, C. E. y Tao, Z. (2000): "Contract Mix in Franchising", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 9, nº1, pp. 85-113.
- Bates, T. (1995): "Survival rates among newcomers to franchising", *Journal of Business Venturing*, vol. 13, pp. 113-130.
- Bradach, J.L. (1997): "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 276-303.
- Brickley, J.A. y Dark, F.H. (1987): "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, vol. 18, pp. 401-420.
- Castrogiovanni, G.; Justis, R. y Julian, S. (1993): "Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influence factors", *Journal of Small Business*, vol. 31, pp. 105-114.
- Caves, R. E. y Murphy, W. F. (1976): "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, vol. 42, pp. 572-586.
- Falbe, C. y Welsh, D.H. (1994): "NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchise success and failure in Canada, Mexico and the United States", *Journal of Business Venturing*, vol. 13, pp. 151-171.
- Gonzalez Díaz, M. y López, B. (2003): "Market saturation, intangible assets and agency problems: the internationalization of Spanish franchising", *XIII Congreso de ACEDE*, Salamanca.
- Grünhagen, M. y Dorsch, M. (2003): "Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current and future value assessments of two franchisee types", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, nº 4, pp. 366-384.
- Holmberg, S. y Morgan, K. (2003): "Franchise turnover and failure. New research and perspectives", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 403-418.
- Kaufmann, P.J. y Dant, R.P. (1996): "Multi-unit franchising: Growth and management issues", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, septiembre, pp. 343-358.
- Kaufmann, P.J. y Lafontaine, F. (1994): "Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonalds Franchisees", *Journal of Law and Economics*, vol. 37, nº 2, pp. 417-453.
- Lafontaine, F. (1992): "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23, pp. 263-283.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. L. (2001): "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising", *Working Paper*, University of Michigan Business School.

- Lal, R. (1990): "Improving channel coordination through franchising", *Marketing Science*, vol. 9, nº 4, fall, pp. 299-318.
- Larson, A. (1992): "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.
- Lewin, S. (1997): "Innovation and authority in franchise systems: toward a grounded theory of the plural form", *Doctorate Thesis, Department of Economy*, Harvard University, Cambridge.
- Mahoney, J. y Pandian, J. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- Martin, R. y Justis, R. (1993): "Franchising, liquidity constraints and entry", *Applied Economics*, vol. 25, pp. 1269-1277.
- Mathewson, G.F. y Winter, R.A. (1985): "The economics of franchise contracts", *Journal of Law and Economics*, vol. 28, nº 3, pp. 503-526.
- Michael, S.C. (1999): "Do franchised chains advertise enough?", *Journal of Retailing*, vol. 75, nº 4, pp. 461-478.
- Michael, S. (2000): "The effect of organizational form on quality: The case of franchising", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 43, nº 2, pp. 295-318.
- Michael, S. (2001): "First mover advantage through franchising", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 61-80.
- Minkler, A. (1990): "An Empirical Analysis of a Firm Decision to Franchise", *Economic Letters*, vol. 34, pp. 77-82.
- Norton, S.W. (1988): "Franchising, brand name capital and the entrepreneurial capacity problem", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 105-114.
- Oxenfeldt, A. y Kelly, A. (1968-1969): "Hill Successful franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?", *Journal of Retailing*, vol. 44, nº 4, invierno, pp. 69-83.
- Ozanne, U. B. y Hunt, S. D. (1971): "The Economic Effects of Franchising", Select Comm. On Small Business, US Senate, 92 Congress.
- Pénard, T.; Raynaud, E. y Saussier, S. (2002): "Dual distribution and royalty rates in franchised chains. An empirical analysis using French data", *Journées de Microéconomie Appliquées Rennes-Saint Malo*.
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Seshadri, S. (2002): "Outlet Ownership in Franchising Systems: An Agency Based Approach", *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, pp. 355-369.
- Shane, S. (1996): "Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors", *Academy of Management Journal; Mississippi State*, vol. 39, nº 1, pp. 216-229.
- Slater, M. (1980): "The managerial limitations to the growth of firms", *Economic Journal*, vol. 8, pp. 520-528.
- Sorenson, O. y Sorensen, J. (2001): "Finding the right mix: franchising, organizational learning and chain performance"; *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 713-724.
- Stanworth, J. y Dandridge, T. (1994): "Business franchising and economic change: An overview", *International Small Business Journal*, vol. 12, pp. 1-14.
- Teece, D. (1986): "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, vol. 15, pp. 285-305.