

EFICIENCIA DE LAS UNIDADES PROPIAS VS. FRANQUICIADAS. ESTUDIO SEGÚN EL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL FRANQUICIADOR

Navarro-García, Antonio; Díez Uli, Leyre; Martín Velicia, Félix

Universidad de Sevilla

RESUMEN

El objetivo de este trabajo, centrado en el sistema de franquicia español, gira en torno a las siguientes cuestiones: ¿Qué unidades de las redes de franquicia son más eficientes: las propias o las franquiciadas? ¿influye el nivel de internacionalización del franquiciador en la eficiencia de las unidades propias vs. franquiciadas? Para responder a estos interrogantes, no resueltos en la literatura científica sobre franquicia, se desarrolla un marco teórico y se proponen una serie de hipótesis empleando los fundamentos de la Teoría de la Agencia, la Teoría de las Escasez de Recursos y la Teoría de las Señales. En los análisis, a partir de los datos de la totalidad de la población de franquicias en 2015 -1.232 franquicias-, se emplean tres indicadores de eficiencia: ventas/unidad (V/U), ventas/empleado (V/E) y empleados/unidad (E/U), dividiéndose la información en dos subgrupos: unidades propias (UP) y unidades franquiciadas (UF). Test de medias de carácter no paramétrico se emplean para la comparación de los dos grupos. Los resultados demuestran la mayor eficiencia de las UP frente a las UF, siendo estos resultados generalizables a todo el sistema de franquicia español y ello con independencia del nivel de internacionalización de la cadena franquiciadora.

Palabras Clave:

Eficiencia de la franquicia, Unidades Propias, Unidades Franquiciadas, Teoría de la Agencia, Teoría de la Escasez de Recursos, Teoría de las Señales, Nivel de Internacionalización.

ABSTRACT:

The aim of this paper, focused on the Spanish franchise system, centers on the following questions: What units franchise networks are more efficient: one's own or franchised? Does the level of internationalization of the franchisor influence the efficiency of the own units vs. franchisees? To answer these questions, unresolved in the scientific literature on franchise, a theoretical framework is developed and a number of hypotheses are proposed using the fundamentals of Agency Theory, Resource Scarcity Theory and Signaling Theory. In the analysis, data from the total population of franchises in 2015 -1.232 franchisee - three efficiency indicators are used: sales/unit (V/U), sales/employee (V/E) and employees/unit (E/U), dividing the information into two subgroups: own units (UP) and franchised units (UF). Means test nonparametric character are used for comparison of two groups. The results show the increased efficiency of UP against the UF, and these results are generalizable to the total Spanish franchising system and this regardless of the level of internationalization of the franchising chain.

Keywords:

Efficiency of Franchising, Own Units, Franchised Units, Agency Theory, Resource Scarcity Theory, Signaling Theory, degree of internationalization.

1. Introducción

La franquicia se considera uno de los formatos de comercio más dinámicos e innovadores en el panorama de la distribución comercial de cualquier país. Se trata de un modelo de negocio que goza de una gran expansión a nivel mundial y que ha ayudado a modernizar las estructuras comerciales de los países, siendo uno de los pilares básicos para la creación y desarrollo de estructuras de redes empresariales (Díez, Navarro y Rondán, 2005).

En España, la franquicia comienza su desarrollo en la década de los 80. En la actualidad, las estimaciones tanto de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) como de algunas consultoras de franquicia (Tormo, MundoFranquicia, Barbadillo) indican que las franquicias, en el ámbito del comercio minorista español, representan alrededor del 10 % de las ventas y el 12% del total de establecimientos, porcentajes que se mantienen invariables en los últimos años. Nuestro país, por cualquier criterio que seleccionemos (número de redes o número de establecimientos) se encuentra en los primeros puestos de cualquier ranking europeo y mundial de franquicia. Por tanto, la franquicia tanto en España como a nivel internacional sigue siendo un campo de estudio relevante y justifica la elección del tema investigado en el presente trabajo.

Atendiendo a los datos proporcionados por la AEF, en sus informes y anuarios, el sistema de franquicia español continúa su línea de crecimiento en lo que se refiere al número de enseñas y al número de unidades (tabla 1). Así, ha pasado de 646 cadenas operando en 2001 a 1.232 en 2015, representando un aumento del 90,7%, a un ritmo medio de crecimiento anual del 4,80%. Igualmente, en el mismo período, el número de unidades totales ha pasado de 35.692 a 65.878 (84,57% de incremento; ritmo medio de crecimiento anual del 4,60%), el número de Unidades Propias (UP) de 7.931 a 19.688 (148,24% de incremento) y el número de Unidades Franquiciadas (UF) de 27.761 a 46.190 (66,38% de incremento). La franquicia ha sido uno de los formatos menos afectados por la crisis, aunque la misma parece haber generado un cambio estratégico en la forma de expansión del negocio. Así, las UP durante la crisis han mantenido un constante crecimiento, reflejo de un mayor desarrollo de la estrategia sucursalista por parte de la franquicia española, incluyendo la conversión de unidades franquiciadas en propias. En este contexto, debe tenerse en cuenta que el sistema de franquicia ha sido visualizado como un sistema mixto o dual, ya que las cadenas están formadas por UP y UF. En 2001, las UF alcanzaban un porcentaje del 77,78% del total de unidades del sistema de franquicia español y las UP el 22,22%. Estos porcentajes son muy diferentes si tomamos los datos de 2015 (70,11 % de UF ; 29,89% UP), reflejando un cambio de tendencia cuya explicación –estratégica, económica, etc.- es necesario razonar, siendo uno de los objetivos del presente estudio.

TABLA 1
Evolución de la franquicia en España (2001-2015)

| Años | Número de enseñas | % Crecimiento | Total unidades | % Crecimiento | Unidades Propias | Unidades Franquiciadas | % Propias | % Franquiciadas |
|------|-------------------|---------------|----------------|---------------|------------------|------------------------|-----------|-----------------|
| 2001 | 646 | | 35.692 | | 7.931 | 27.761 | 22,22 | 77,78 |

| | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|
| 2002 | 634 | -1,86 | 38.432 | 7,68 | 8.733 | 29.699 | 22,72 | 77,28 |
| 2003 | 650 | 2,52 | 42.554 | 10,73 | 9.522 | 33.032 | 22,38 | 77,62 |
| 2004 | 649 | -0,15 | 44.301 | 4,11 | 9.588 | 34.713 | 21,64 | 78,36 |
| 2005 | 712 | 9,71 | 48.302 | 9,03 | 11.077 | 37.225 | 22,93 | 77,07 |
| 2006 | 804 | 12,92 | 56.029 | 16,00 | 11.889 | 44.140 | 21,22 | 78,78 |
| 2007 | 850 | 5,72 | 59.182 | 5,63 | 12.978 | 46.204 | 21,93 | 78,07 |
| 2008 | 875 | 2,94 | 58.305 | -1,48 | 13.201 | 45.104 | 22,64 | 77,36 |
| 2009 | 919 | 5,03 | 57.139 | -2,00 | 13.400 | 43.739 | 23,45 | 76,55 |
| 2010 | 934 | 1,63 | 56.444 | -1,22 | 14.011 | 42.433 | 24,82 | 75,18 |
| 2011 | 947 | 1,39 | 58.279 | 3,25 | 15.430 | 42.849 | 26,48 | 73,52 |
| 2012 | 1.040 | 9,82 | 59.758 | 2,54 | 18.039 | 41.719 | 30,19 | 69,81 |
| 2013 | 1.087 | 4,52 | 59.131 | -1,05 | 17.711 | 41.420 | 29,95 | 70,05 |
| 2014 | 1.199 | 10,30 | 63.869 | 8,01 | 19.250 | 44.619 | 30,14 | 69,86 |
| 2015 | 1.232 | 2,75 | 65.878 | 3,04 | 19.688 | 46.190 | 29,89 | 70,11 |
| Media | | 4,80 | Media | 4,60 | | | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEF

Por otra parte, junto al crecimiento de la franquicia española otro aspecto que la ha caracterizado es su nivel de internacionalización. La presencia de franquicias españolas en los cinco continentes es hoy día una realidad¹. Desde hace ya algunos años, las franquicias españolas se han planteado la internacionalización como una opción estratégica de crecimiento y como una de las mejores formas de aumentar el reconocimiento y notoriedad de la enseña y sus marcas. El incremento de la internacionalización de la franquicia desde el punto de vista económico ha tenido su reflejo en el ámbito académico, dando lugar a publicaciones centradas en explicar los determinantes y consecuencias de la expansión internacional de la franquicia, apuntándose en diversas direcciones. Por ejemplo, en el caso de España, algunos trabajos han mostrado como el sector de actividad –servicios, comercio y hostelería- condiciona el nivel de internacionalización de la franquicia. Así, los sectores comercio-moda y servicios son los más propensos internacionalmente (Rondan, Navarro y Díez, 2007b), siendo en el sector servicios donde más tiende a emplearse la master-franquicia o las *joint ventures* como principal forma de entrada a países extranjeros (Baena y Cerviño, 2009). En otros trabajos, se ha demostrado que el “timing” o experiencia del franquiciador desempeña un rol esencial en su comportamiento estratégico (Rondan et al., 2010; 2012). En este contexto, la experiencia acumulada del franquiciador, tanto general como internacional, puede explicar las decisiones sobre la forma de entrada en nuevos países/mercados (Baena y Cerviño, 2009), debido a que la experiencia franquiciando condiciona positivamente el desarrollo de capacidades de coordinación y control en nuevos mercados, facilitando la expansión internacional de la cadena (Shane, 1996). Así, las enseñas más experimentadas en el campo de la franquicia serán capaces de desarrollar una mejor selección de franquiciados a nivel internacional, reduciendo las probabilidades de fracaso (Elango, 2007). Esta experiencia general e internacional del franquiciador también suele reducir los niveles de riesgo percibido para actuar en países-mercados distinto a los que ya se actúa, aumentando los niveles de propensión internacional y la probabilidad de diversificar el crecimiento internacional de la empresa (Burton, Cross y Rhodes, 2000). También en la literatura se ha argumentado que factores asociados a los procesos de internacionalización acelerado pueden explicar la expansión internacional de la franquicia. Así, Navarro (2012) demuestra que la rapidez de internacionalización de las franquicias españolas ejerce un efecto positivo para el desarrollo de estrategias de diversificación de mercados. Esta diversidad geográfica junto con el ritmo de expansión internacional son dos de los determinantes principales de la solidez internacional de las cadenas franquiciadoras españolas (Navarro, Rondán y Peris, 2015).

¹ Según los datos de Tormo Franchising Consulting en 2015 son 259 las franquicias españolas internacionalizadas con un total de 19.756 establecimientos –propios o franquiciados-. Ello representa el 21% del total de las cadenas españolas y el 30% de los establecimientos.

En todo caso, la diversidad de temáticas abordadas en torno a la internacionalización de la franquicia no han conseguido responder a una cuestión fundamental que se plantea cualquier franquiciador que desee internacionalizarse como es si debe expansionarse con una estrategia dual –establecimientos propios y franquiciados- o de forma monocacal –sólo establecimientos franquiciados-. Consideramos que razones de eficiencia y de recursos pueden apoyar tales decisiones estratégicas en línea con el trabajo de Díez, Navarro y Martín (2017) y ahí centraremos otro de los objetivos de la investigación.

En este contexto, el presente trabajo se centra en el sistema de franquicia español y su grado de internacionalización, distinguiendo tres niveles: franquicias –domésticas- que solo operan en España, franquicias españolas que operan a nivel internacional y franquicias extranjeras presente en nuestro país y tiene como **objetivo principal** tratar de determinar cuál de los dos tipos de unidades (propias o franquiciadas) son más *eficientes* y como **segundo objetivo**, comparar si hay diferencias de resultados entre los tres niveles de internacionalización referenciados. Para ello, utilizamos los siguientes indicadores: Ventas medias por Red (V/R); Ventas medias por Unidad o establecimiento (V/U), Ventas medias por Empleado (V/E), número medio de Empleados por Red (E/R) y número medio de Empleados por Unidad (E/U). De cada uno de estos indicadores calculados para cada una de las redes de franquicia obtenemos dos variables una de unidades propias (UP) y otra de unidades franquiciadas (UF).

Dos son las principales contribuciones de nuestro trabajo. En primer lugar, no conocemos ningún trabajo precedente en el que se demuestre la mayor eficiencia de las UP frente a las UF, y ello con independencia del nivel de internacionalización de la cadena, explicando la mayor apuesta del franquiciador en la última década por estrategias de crecimiento interno (sucursalismo) frente a alternativas de crecimiento externo (empleo de unidades franquiciadas). Ello está más acorde con los principios de la Teoría de la Escasez de Recursos y de las Señales, que con los principios de la Teoría de la Agencia. En segundo lugar, que en la presente investigación los análisis se realizan con el total poblacional, garantizando la generalización de los resultados (al menos para el caso de España), evitando una limitación habitual en los trabajos previos que han estudiado la eficiencia de la franquicia, en los que se han empleado datos de muestras.

La estructura del trabajo se ha desarrollado en cuatro etapas. En una primera, se revisa la literatura y se presentan los fundamentos del marco teórico, basándonos principalmente en tres enfoques: Teoría de la Agencia, Teoría de la Escasez de Recursos y Teoría de las Señales. En una segunda etapa, se proponen las hipótesis de investigación teniendo en cuenta los estudios generales, principalmente de carácter internacional, sobre la eficiencia de la franquicia y las estadísticas históricas disponibles. La metodología constituye el epicentro de la tercera etapa, empleándose test no paramétricos de comparación de medias, dada la naturaleza de los datos, para contrastar las hipótesis propuestas. En la cuarta y última etapa se ofrecen los resultados de la investigación, así como las principales conclusiones y algunas recomendaciones para los franquiciadores.

2. Marco teórico

Las organizaciones que operan en franquicia no siguen una estrategia de expansión uniforme. Así, algunas apuestan y se desarrollan únicamente a través de unidades franquiciadas (con la excepción de las denominadas unidades o establecimientos pilotos), mientras que otras, por el contrario, adoptan un sistema mixto utilizando tanto unidades propias como franquiciadas. Los que siguen esta última estrategia se enfrentan, cuando tienen que abrir nuevos establecimientos, a la disyuntiva de tomar la decisión si deben ser propios o franquiciados (Díez et al., 2008).

En los inicios de la investigación científica sobre franquicia, las dos teorías más utilizadas como marco científico fueron la Teoría de la Agencia y la Teoría de la Escasez de Recursos. Con el tiempo se han ido utilizando nuevos enfoques “que podemos considerar como variantes, relacionadas, complementarias, extensiones, derivaciones o incluso un mero cambio de nombre” (Díez et al., 2008). Así ocurre con la Teoría de los Costes de Transacción, Teoría Contractual, Teoría del Ciclo de Vida, Teoría de la Extensión de Riesgo o Teoría de las Señales, entre otras.

Partiendo de los objetivos de la investigación, tres serán las teorías utilizadas para delimitar el marco teórico: Teoría de la Agencia, Teoría de los Recursos Escasos, y Teoría de las Señales:

- La **“Teoría de la Agencia”**, es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciador y el franquiciado, ya que aporta un marco científico en la expansión de un negocio mediante franquicia, fundamentada en que los franquiciadores deciden entre unidad propia o franquiciada en función de los costes de supervisión (Baena y Cerviño, 2011). Siguiendo a Baena y Cerviño (2009), esta teoría reconoce la existencia de dos partes (principal y agente) entre los que pueden existir algunas divergencias de intereses. En concreto, el principal (franquiciador) delega en el agente (franquiciado) el negocio porque no tiene las capacidades, los recursos o el tiempo necesario para explotarlo por sus propios medios. El razonamiento de esta teoría a largo plazo, y llevada a sus extremos, conduce a pensar que en la franquicia la mayoría de las unidades serían franquiciadas, al contrario, que la teoría de la escasez de recursos y teoría del ciclo de vida.
- La **“Teoría de la Escasez de Recursos”**, que se fundamenta en la teoría del ciclo de vida del producto, tiene como punto de partida que un empresario cuando decide crecer adoptando el sistema de franquicia, generalmente, lo hace para obtener los recursos necesarios que le permitan comenzar su expansión, desarrollar un crecimiento rápido y alcanzar un tamaño mínimo eficiente (Norton, 1995; Combs, Ketchen y Hoover, 2004). Los recursos necesarios más importantes son, por supuesto, los financieros (capital) pero también recursos humanos (directivos) y de marketing (conocimiento del mercado local) (Combs y Ketchen, 1999). Con el paso del tiempo y el crecimiento de la cadena, los franquiciadores empiezan a acumular recursos y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados. Por esta razón, algunas redes de franquicia deciden abrir nuevas unidades como propias y, en algunos casos, convertir unidades franquiciadas en propias no renovando los contratos con sus franquiciados, comenzando por los de mayor tamaño y/o mayor rentabilidad. De esta forma, con el paso de los años, las cadenas pasan de ser franquiciadas en sus inicios a mixtas. A largo plazo, siguiendo esta orientación, la mayor parte de las unidades serían propias en detrimento de las franquiciadas, sobre todo las de mejor ubicación, rentabilidad, etc.

Como señalan Rondán, Navarro y Díez (2007a), “la investigación para explicar el sistema de franquicia mediante la teoría de la escasez de recursos y teoría de la agencia han tenido fervientes partidarios de una y a la vez detractores de la otra. No obstante, hoy día, más que teorías rivales se las considera como teorías complementarias a la hora de explicar las razones de la franquicia. En algunos casos, las hipótesis, siguiendo una u otra teoría, son contradictorias pero también, en otros casos, tienen puntos de coincidencia”. En esta dirección, según Macías (2015), la Teoría de la Escasez de Recursos es compatible con la Teoría de la Agencia, de forma que si la escasez de recursos lleva con el tiempo a incrementar las unidades propias, podría coincidir con la teoría de la agencia que argumenta que, con el tiempo, dada la mayor experiencia del franquiciador, los costes de supervisión se pudieran reducir, mostrando la conveniencia de incrementar las unidades propias en detrimento de las franquiciadas.

- La **“Teoría de las Señales”**, a pesar de ser un enfoque mucho más reciente en la literatura sobre franquicia que las dos teorías predecesoras, su aplicación se ha hecho con gran fuerza (Cannon, Achrol y Gundlach, 2000; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Schlosser, Barnett, y Lloyd, 2006). Este enfoque propugna que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables para que el público objetivo (clientes, competidores, proveedores, etc.) pueda valorarlos. Las señales son enviadas con el fin de facilitar la toma de decisiones de los grupos de interés (Michael, 2009). De una forma más concreta, según la teoría de las señales, los franquiciadores, en los primeros años de existencia, utilizan fundamentalmente UP. Las primeras unidades propias constituyen la señal que envía el franquiciador al mercado, permitiendo a los candidatos a franquiciados valorar la calidad, ventas, márgenes, rentabilidad, beneficios, viabilidad, etc., que le reportaría adherirse a la cadena (Erdem, Swait, y Valenzuela, 2006). Una vez que la cadena alcanza una cierta notoriedad e imagen fundamenta su expansión en UF, buscando alcanzar una proporción entre UP y UF que estima óptima (Navarro et al., 2008). La Teoría de las Señales se basa en uno de los fundamentos más sólidos de la propia definición de franquicia: comenzar las actividades

probando el concepto de negocio en establecimientos pilotos y con el paso del tiempo, una vez asentada en el mercado, establecer una norma o regla práctica de mantener un porcentaje fijo entre las UP y UF. Este porcentaje oscila entre un 20-30 % para las UP y 80-70 % para las UF (Díez et al., 2008). Otros investigadores proponen proporciones distintas. Así, Bordonaba, Palacios y Polo (2009) señalan para la supervivencia en el sector de restauración un 69% de franquicias propias, mientras que en EEUU se estima que la proporción ideal para el rendimiento financiero en la restauración está entre el 37 y el 46% de UP (Hsu y Jang, 2009). En todo caso, debemos tener en cuenta que la teoría de las señales no siempre se ha corroborado en la investigación científica en franquicia (Dant, Perrigot y Cliquet, 2008).

En definitiva, las tres teorías analizadas, cuando se han empleado individualmente, no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia, aunque si han posibilitado a los investigadores realizar importantes contribuciones a la literatura científica sobre franquicia. Bajo este razonamiento, se considera más conveniente seguir un enfoque integrador antes que declararse partidario de una en detrimento de las otras (Rondán, Navarro y Díez, 2007a; Baena y Cerviño, 2009). Este enfoque integrador es el que adoptamos en la presente investigación, considerando que el franquiciador utilizará UP o UF sobre la base de la eficiencia eligiendo aquella alternativa de crecimiento que mayores ventajas le reporte.

3. Hipótesis de la investigación

Para posicionarnos sobre la mayor eficiencia de las UP o de las UF teniendo en cuenta el nivel de internacionalización, nos vamos apoyar en dos apartados: a) referencias y estudios generales sobre la eficiencia de las unidades propias versus franquiciadas y, b) las estadísticas históricas de la franquicia en España.

a) Estudios generales sobre la eficiencia en el ámbito de la franquicia

Existe divergencia en los resultados y conclusiones de los estudios sobre la eficiencia de las UP vs. UF. Así, Brickley y Dark (1987) y Minkler (1990), consideran que las UF son más eficientes que las UP cuando la red opera en entornos con gran incertidumbre y cuando es difícil controlar el comportamiento de las unidades franquiciadas. Por su parte, Dant y Kaufmann, (2003) refiriéndose a la industria de comida rápida donde es un pilar central del servicio, la calidad, señalan que ésta se asocia más a las UP que a las UF. Por su parte, Dant, Kaufmann y Paswan (1992), se posicionan a favor de un sistema mixto, manteniendo establecimientos propios y franquiciados. Entre las ventajas de ello destacan que las UF servirán para comparar y valorar los resultados de las UP, lo que puede provocar una sana competencia entre unidades propias y franquiciadas. Siguiendo esta orientación, numerosos estudios han encontrado que más que unas frente a otras, es el uso combinado de unidades propias y franquiciadas lo que contribuye a una mayor eficiencia de la red (Cliquet y Croizean, 2002; Dant y Kaufmann, 2003; Perrigot, Cliquet, y Piot-Lepetit, 2009). En este contexto, Bradach (1997) ya indicaba que las redes de franquicia emplearán 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 los otros. Así, este sistema dual puede ayudar a mantener una uniformidad en todos los establecimientos además de conseguir adaptarse a los mercados locales.

En todo caso, según Piot-Lepetit, Perrigot y Cliquet (2014) resulta sorprendente que existiendo muchos trabajos que analizan el rendimiento del comercio minorista y de los servicios usando el concepto de eficiencia, son muy pocos los que se centran en la franquicia, a pesar de la importancia y necesidad de este tipo de investigación (Combs et al., 2011; Combs, Ketchen y Short, 2011; El Akremi, Perrigot y Piot-Lepetit, 2015). Algunos trabajos recientes relacionan la eficiencia con la determinación del porcentaje óptimo entre UF y UP. Así, por ejemplo, Hsu y Jang (2009) afirman que el porcentaje óptimo de puntos de venta franquiciados es el 44% para optimizar el rendimiento de las activos y del 46% para la optimización del rendimiento del capital. Por su parte, El Akremi, Perrigot y Piot-Lepetit (2015), con una muestra de cadenas de franquicia de Estados Unidos de comercio

minorista y servicios, establecen una tasa óptima del 62 %. Es digno de reseñar que en el primer caso, el número de unidades franquiciadas era menor que las propias y, en el segundo, lo contrario. Por último, un trabajo reciente que consideramos importante en el campo de la eficiencia es el de Piot-Lepetit, Perrigot y Cliquet (2014), que estudian de forma conjunta la eficiencia y la determinación del porcentaje óptimo de puntos de venta propios de 47 cadenas de franquicias, utilizando la técnica del DEA (Análisis Envolvente de Datos).

Siguiendo a Macías (2015), las cadenas franquiciadas, en la etapa de expansión prefieren crecer mediante UF y, posteriormente, buscan conseguir una mayor eficiencia con UP, ya sean nuevas, recompradas o derivadas de la no renovación de contratos (Lafontaine y Shaw, 2005; Windsperger y Dant, 2006; Ayup y Calderón, 2014). Por su parte, la investigación de Díez et al. (2008) se posiciona por una mayor eficiencia de las UP frente a las UF. Este trabajo analiza la franquicia española a nivel sectorial (hostelería y restauración, comercio minorista y servicios) y según la estrategia de distribución (monocanal: solo unidades franquiciadas y dual: unidades propias y franquiciadas).

En definitiva, la revisión de la literatura muestra claramente la dificultad de posicionarse sobre la eficiencia de las UP versus UF, pues depende de diferentes factores, como el tiempo que lleva operando la franquicia, el tamaño de la cadena, la localización, el porcentaje de unidades propias y franquiciadas de la cadena, etc. Esta dificultad es aún mayor si se trabaja con una muestra reducida, pues no se podrán generalizar los resultados. Por todo ello, es necesario desarrollar estudios sobre la eficiencia de la franquicia que permitan superar el gap investigador existente.

b) Estadísticas históricas de eficiencia de la franquicia en España

A partir de los datos de los informes y anuarios de la AEF, se ha elaborado la tabla 2 -son datos globales y cada cadena de franquicia está ponderada por el número de establecimientos que posee-. En ella se recoge el histórico de los indicadores seleccionados para el período comprendido entre 2001 a 2015. Como vemos las ventas por unidad, ventas por empleado y empleados por unidad son mayores en las UP que en las UF y esto sucede en los 15 años considerados. La única excepción se produce en el año 2001, en el que las ventas medias por empleado son mayores para las unidades franquiciadas que para las propias. Los datos de la tabla 2, a nuestro entender, constituyen una magnífica orientación y aproximación del sentido de las tres primeras hipótesis, cuyo planteamiento es el siguiente:

H₁: Las ventas medias por establecimiento de las unidades propias son significativamente mayores que las de las unidades franquiciadas.

H₂: Las ventas medias por empleado de las unidades propias son significativamente mayores que las de las unidades franquiciadas.

H₃: El número medio de empleados por establecimiento de las unidades propias son significativamente mayores que el de las unidades franquiciadas.

Por otra parte, razones asociadas a los costes de supervisión y a los recursos necesarios para desarrollar una estrategia de crecimiento interno suelen explicar la mayor tendencia que puede tener el franquiciador para el empleo de estrategias monocanal –sólo establecimientos franquiciados- en su expansión internacional. Sin embargo, razones de eficiencia de las UP frente a las UF han sido argumentada en algunos trabajos (Navarro, Rondán y Rodríguez, 2014), como explicación al empleo de estrategias duales –establecimientos propios y franquiciados- para la expansión y crecimiento internacional de la cadena franquiciadora, haciendo que a medio y largo plazo cuando se vayan poseyendo los recursos necesarios no se renueven los contratos de los franquiciados para convertirlos en sucursales propias o se vayan recomprando los activos de los franquiciados para crecer internamente. Este argumento es el que sostiene el planteamiento de las siguientes hipótesis de investigación:

TABLA 2
Evolución de los Indicadores Principales de la Franquicia en España (2001-2015)

| Años | Media de Ventas / Unidad (UP) | Media de Ventas / Unidad (UF) | Media de Ventas / Empleado (UP) | Media de Ventas / Empleado (UF) | Media de Empleados / Unidad (UP) | Media de Empleados / Unidad (UF) |
|------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 2001 | 421.204 | 291.101 | 69.420 | 76.929 | 6,1 | 3,8 |
| 2002 | 432.801 | 275.716 | 99.785 | 70.345 | 4,3 | 3,9 |
| 2003 | 432.182 | 298.930 | 81.183 | 72.976 | 5,3 | 4,1 |
| 2004 | 462.464 | 331.721 | 87.068 | 81.198 | 5,3 | 4,1 |
| 2005 | 492.101 | 334.668 | 106.895 | 82.513 | 4,6 | 4,1 |
| 2006 | 627.471 | 363.140 | 119.000 | 97.392 | 5,3 | 3,7 |
| 2007 | 643.705 | 353.281 | 128.942 | 96.229 | 5,0 | 3,7 |
| 2008 | 686.690 | 375.687 | 135.480 | 100.255 | 5,1 | 3,7 |
| 2009 | 645.970 | 366.789 | 128.353 | 95.701 | 5,0 | 3,8 |
| 2010 | 655.842 | 364.386 | 130.152 | 96.037 | 5,0 | 3,8 |
| 2011 | 691.121 | 366.123 | 134.290 | 97.258 | 5,1 | 3,8 |
| 2012 | 607.295 | 359.117 | 126.310 | 93.859 | 4,8 | 3,8 |
| 2013 | 613.122 | 362.337 | 128.319 | 95.280 | 4,8 | 3,8 |
| 2014 | 583.325 | 328.335 | 126.038 | 91.664 | 4,6 | 3,6 |
| 2015 | 574.234 | 328.598 | 123.279 | 93.572 | 4,7 | 3,5 |

Fuente: Elaboración propia con datos de la AEF

H₄: Las ventas medias por establecimiento de las UP son significativamente mayores que las de las UF independientemente del nivel de internacionalización -a: franquicias domésticas; b: franquicias españolas internacionalizadas; c) franquicias extranjeras en España.-

H₅: Las ventas medias por empleado de las UP son significativamente mayores que las de las UF independientemente del nivel de internacionalización -a: franquicias domésticas; b: franquicias españolas internacionalizadas; c) franquicias extranjeras en España.-

H₆: El número medio de empleados por establecimiento de las UP son significativamente mayores que el de las UF independientemente del nivel de internacionalización -a: franquicias domésticas; b: franquicias españolas internacionalizadas; c) franquicias extranjeras en España.-

4. Metodología

La mayor parte de la literatura y trabajos de investigación sobre unidades propias y franquiciadas se han hecho desde la perspectiva del franquiciador. Se buscaba saber, en el crecimiento de una red de franquicia, si la elección de una nueva unidad sería propia o franquiciada basándose, fundamentalmente, en variables estratégicas (tamaño o número de unidades de la franquicia, antigüedad, etc.) y, también, en algunas variables económicas (inversión inicial, royalty, etc.). Sin embargo, es el interés económico, por parte del franquiciador y, por supuesto, de los candidatos a franquiciados, el que prima en la elección de las nuevas unidades. No cabe duda la utilidad que tiene para los sujetos de la franquicia (franquiciadores y franquiciados) poder comparar los resultados entre unidades propias y franquiciadas de una cadena y entre cadenas distintas. Estas comparaciones suelen basarse en indicadores de eficiencia, perspectiva adoptada en la presente investigación. Sin embargo,

los indicadores económicos claves como rentabilidad, ventas, beneficios, costes, etc. de unidades propias y sobre todo de las empresas franquiciadas no suelen estar disponibles.

En este contexto, constituyendo el objetivo central del presente trabajo el análisis de la eficiencia de UP y UF, un primer paso fue definir los indicadores a emplear. Para conseguir este objetivo precisamos, a nivel de cadena de franquicia, información sobre –valores medios–: ventas/unidad (V/U), ventas/empleado (V/E) y empleados/unidad (E/U). Se desglosó cada uno de estos indicadores en dos subconjuntos: unidades propias (UP) y unidades franquiciadas (UF), obteniendo seis variables - V/U unidades propias y franquiciadas; V/E unidades propias y franquiciadas; E/U unidades propias y franquiciadas–.

Definidos los indicadores, en una segunda etapa se procedió a la captación de datos. En este sentido, debe tenerse en cuenta que las fuentes de datos de franquicia existentes, fundamentalmente, bases de datos online y anuarios, no recogen los datos necesarios a nivel de cadena, por lo que no hubiésemos podido realizar este trabajo sin los datos proporcionada por la AEF. La mayor dificultad era obtener datos sobre ventas y empleados de UP y UF para cada red de franquicia. Además, hacerlo, con objeto de evitar limitaciones asociadas a la generalización de los resultados, no sobre una muestra si no sobre el total poblacional de la franquicia en España.

La AEF es una de las asociaciones de mayor prestigio a nivel internacional. Las cadenas que forman parte de sus bases de datos de franquicia son seleccionadas de forma rigurosa y tienen que cumplir estrictos requisitos². Ello, unido a que desde su fundación en el año 1992 no han dejado de publicar el anuario de datos y realizar los informes de franquicia en España, permite examinar la coherencia y contrastación de los datos por sí mismo, así como con otras fuentes como el Registro de Franquiciadores y la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Todo esto facilita que se puedan utilizar los datos de la AEF en investigaciones científicas con fiabilidad y seguridad, pues no hay razones objetivas para dudar de su veracidad.

La base de datos creada incluye los datos individualizados del total de cadenas de franquicia existentes en España en 2015. Por tanto, en la presente investigación no trabajamos con una muestra sino con el total de la población de franquicias. En este sentido, la población total la forman 1.232 enseñas de franquicia.

Construida la base de datos con el total poblacional de franquicias españolas para el año 2015, elaboramos los indicadores: ventas medias por unidad (V/U), ventas medias por empleado (V/E) y número medio de empleados por unidad (E/U), obteniendo dos series para cada uno de ellos, la primera para las unidades propias (UP) y la segunda para las unidades franquiciadas (UF). Estos cálculos se efectúan para la totalidad de la población y según el nivel de internacionalización (cadena no internacionalizada, española internacionalizada y extranjera operando en España).

La herramienta estadística elegida para la obtención de los resultados es el “tests de diferencias de medias”, permitiéndonos verificar si las diferencias de las medias para cada variable entre UP y UF son estadísticamente significativas, para cada uno de los tres indicadores considerados. El tipo de test empleado, paramétrico o no paramétrico, venía condicionado por el carácter de la muestra, relacionada o independiente –en el presente trabajo relacionada, al contener datos pareados–, la naturaleza –es nuestro caso numérica– de las variables y el cumplimiento, o no, de los requisitos de normalidad y homocedasticidad. En cualquier caso, en todas las pruebas se utilizó un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5%.

Para el segundo objetivo, comparar si hay diferencias de resultados entre las franquicias domésticas, franquicias españolas internacionalizadas y franquicias extranjeras que operan en España, utilizamos 5 variables: V/Red (Ventas por Red de franquicia), V/U, V/E, E/R (Empleados por Red de franquicia), E/U; realizando los análisis para tres apartados (valores totales, unidades propias y unidades franquiciadas). Realizaremos los “tests de diferencias de medias” (en este caso, las muestras son

² La Asociación Española de Franquiciadores (AEF) sigue los criterios que recoge el Código Deontológico Europeo de la Franquicia e indica que puede ser considerada como empresa franquiciadora “toda entidad nacional o extranjera, que corresponda a un concepto de negocio probado a través de centros piloto; posea un know how propio, diferenciado y transmisible; ostente la propiedad o licencia de uso de las marcas y distintivos de la enseñas y tenga la capacidad de dar formación y asistencia técnica a sus franquiciados”.

claramente independientes) lo que nos permitirá verificar si las diferencias de resultados según el nivel de internacionalización del franquiciador, para cada una de las 15 variables (5 x 3), son o no estadísticamente significativas.

5. Resultados

La población total de la que se han obtenido los resultados de la investigación ha sido 1.036 cadenas de franquicia. Los datos perdidos se deben a que hay 196 cadenas de franquicia que no tienen ningún establecimiento propio o ninguna unidad franquiciada. Como consecuencia, para cada una de estas cadenas con unidades cero, también tienen ventas cero y empleados cero, lo que hace que el valor de las variables V/U, V/E y E/U devuelva error y SPSS los considere datos perdidos. Para el tratamiento de los datos hemos utilizado el software IBM SPSS Statistics Versión 24.

Procedemos en primer lugar, a realizar las pruebas de normalidad de las variables que vamos a utilizar para la contrastación de las hipótesis. La totalidad de los test de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) arrojan resultados negativos y no se acepta la normalidad de las variables analizadas. Por ello, realizamos todos los tratamientos de los datos utilizando los test no paramétricos para dos muestras relacionadas de Wilcoxon. Las tablas 3 a 6 resumen los resultados de los distintos test de Wilcoxon efectuados sobre las variables pareadas de análisis. En dichas tablas, además se incluyen: las medias de las variables para las UP y UF; el porcentaje de superioridad de las UP sobre las UF; los rangos negativos (número de observaciones para los que las unidades propias son inferiores a las franquiciadas); rangos positivos (número de observaciones para los que las unidades propias son superiores); empates (número de igualdades que son descartadas en el análisis) y, por último, el tamaño de la muestra –en nuestro caso la población–.

La tabla 3 muestra los resultados para la variable ventas medias por unidad (V/U). Para todos los niveles de estudio, las V/U de las UP muestran valores superiores a los de las UF. Los estadísticos de contraste de la tabla 3, indican el valor del Z estadístico de Wilcoxon y su nivel crítico bilateral (significación asintótica bilateral) que es para todos los niveles = 0,000, lo que indica que las diferencias entre las ventas medias por unidad de UF y UP son estadísticamente significativas y ello tanto para el total poblacional como para los tres niveles de internacionalización considerados.

TABLA 3
Test de medias en el indicador ventas medias por establecimiento (V/U)

| | | Total Población | Nivel de internacionalización | | |
|--|---------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | | Franquicias domésticas | Españolas internacionalizadas | Extranjeras operando en España |
| Media de Ventas medias por unidad | UP | 412.363 | 285.425 | 811.225 | 471.263 |
| | UF | 267.710 | 220.621 | 388.473 | 314.919 |
| | $\frac{UP}{-UF UF}$ | 54% | 29% | 108% | 50% |
| Rangos negativos (a) | | 126 (12%) | 77 (11%) | 27 (13%) | 22 (16%) |
| Rangos Positivos (b) | | 894 (86%) | 612 (88%) | 169 (84%) | 113 (82%) |
| Empates (c) | | 16 (2%) | 8 (1%) | 5 (3%) | 3 (2%) |
| N (tamaño poblacional) | | 1036 | 697 | 201 | 138 |
| Test de rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test) | | | | | |
| Z (d) | | -22,415 | -18,804 | -9,675 | -7,474 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (e) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

(a) Ventas/Unidad UP < UF ; (b) Ventas/Unidad UP >UF ; (c) Ventas/Unidad UP = UF ;
(d) Basado en los rangos negativos; (e) Sig. Asintótica (bilateral)

Los resultados obtenidos confirman las hipótesis 1 y 4. Es decir, las ventas medias por establecimiento de las UP son significativamente mayores que las de las UF, ocurriendo para el total de franquicias consideradas en el estudio (H1) y con independencia del nivel de internacionalización (H4). La superioridad de las V/U de las UP con respecto a las UF es de un 54 % a nivel de toda la población, llegando al 108% si tomamos las franquicias españolas internacionalizadas. Además, ello ocurre con una probabilidad del 86% (total poblacional) teniendo en cuenta el análisis de rangos, siendo del 88% en las franquicias domésticas y del 82% en las franquicias extranjeras que operan en

España. En consecuencia, si consideramos los resultados de este indicador individualmente, nos posicionaríamos a favor de una mayor eficiencia de las UP frente a las UF y ello con independencia del nivel de internacionalización de la cadena franquiciadora.

La tabla 4 resume los datos obtenidos para el indicador V/E, mostrando que, en todos los casos de estudio (para el total poblacional y para los tres niveles de internacionalización), las ventas medias por empleado en UP son mayores que en UF. Los estadísticos de contraste de Wilcoxon indican que estas diferencias son estadísticamente significativas (con valores inferiores a 0.05). Por consiguiente, se confirma las hipótesis 2 y 5. Nuevamente, si consideramos los resultados de este indicador individualmente, nos posicionaríamos a favor de una mayor eficiencia de las UP frente a las UF y ello con independencia del nivel de internacionalización. Estos resultados se contraponen a los obtenidos en otros trabajos (Brickley y Dark, 1987; Minkler, 1990), que presuponen que las V/E son mayores en UF que en UP, acorde a los planteamientos de la teoría de la agencia. Coincidimos con Díez et al. (2008) en la justificación del resultado obtenido. Así, los mayores incentivos que pueda tener el franquiciado, cuya retribución está ligada a su eficiencia en su propio trabajo frente al gerente de una unidad propia que trabaja por cuenta del franquiciador, no se traslada al franquiciado y/o a sus empleados. Otra razón, puede ser, que no se consiguen más V/E en UF porque los locales están situadas en peores ubicaciones o localizaciones. Hay que resaltar que las diferencias de las V/E entre UP y UF son muy inferiores a las obtenidas con la variable V/U. La superioridad a nivel poblacional es del 16%, obteniéndose el mayor porcentaje en las franquicias españolas internacionalizadas (26%). También ello ocurre, si analizamos el número de cadenas en las que las V/E de las UP superan a las UF, ocurriendo en el 66% de los casos para el total poblacional, siendo del 69% en las franquicias domésticas y del 59% en las españolas internacionalizadas.

En la misma dirección apuntan los resultados obtenidos para el indicador E/U (tabla 5). Los estadísticos de contraste de Wilcoxon ponen de manifiesto la superioridad del número medio de empleados de las UP frente a las UF. Estas diferencias son estadísticamente significativas, con valores inferiores a 0.05. Por consiguiente, se confirman las hipótesis 3 y 6. Observamos que las diferencias de E/U entre UP y UF son reducidas. La superioridad a nivel poblacional es del 14 %, siendo del 13%, 12% y 21% para los tres niveles de internacionalización respectivamente. Debemos destacar del análisis de E/U que hay un importantísimo número de cadenas -39%- en los que hay empate (igualdad de medias en el número medio de empleados en las UP y UF) para el total poblacional, llegando al 45% en las franquicias extranjeras que operan en España. En todo caso, de estos resultados podríamos inferir, dado que las UF presentan una menor media de número medio de empleados por unidad frente a las UP, una mayor eficiencia de las unidades franquiciadas frente a las propias. Sin embargo, como han reflejado algunos estudios (Michael, 2002), ello puede deberse a dos razones principales: a) el menor tamaño de las UF frente a las UP y b) las jornadas laborales de mayor amplitud en el personal de las UF que en las UP. Ello explicaría las menores necesidades de personal y justificaría los resultados obtenidos.

En definitiva, los resultados obtenidos confirman las seis hipótesis propuestas y el sentido de las mismas, alineándose más con los principios de la teoría de la escasez de recursos y teoría de las señales y menos con la teoría de la agencia. Las V/U (ventas medias por unidad) y V/E (ventas medias por empleado) de las UP son superiores y estadísticamente significativas frente a las UF. Ello confirma una mayor eficiencia de las UP frente a las UF tomando como referencia el total de franquicias españolas existentes en 2015. Este hecho ocurre con independencia del nivel de internacionalización de la cadena franquiciadora. Por el contrario, el mayor valor de E/U (número medio de empleados por unidad) en las UP frente a las UF es un indicador favorable a las unidades franquiciadas. Este mayor coste laboral en las UP frente a las UF sólo puede ser compensado con una mayor productividad de los recursos humanos, como también se demuestra en la presente investigación.

TABLA 4
Test de medias ventas medias por empleado (V/E)

| | Total Población | Nivel de internacionalización | | |
|--|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | Franquicias domésticas | Españolas internacionalizadas | Extranjeras operando en España |
| | | | | |

| | | | | | |
|--|-----------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Media de Ventas medias por unidad | UP | 88.811 | 80.923 | 107.716 | 100.853 |
| | UF | 76.345 | 71.024 | 85.295 | 86.572 |
| | $\frac{UP}{UF}$ | 16% | 14% | 26% | 16% |
| Rangos negativos (a) | | 345 (33%) | 212 (30%) | 82 (41%) | 51 (37%) |
| Rangos Positivos (b) | | 683 (66%) | 480 (69%) | 118 (59%) | 85 (62%) |
| Empates (c) | | 8 (1%) | 5 (1%) | 1 (0,5%) | 2 (1%) |
| N (tamaño poblacional) | | 1036 | 697 | 201 | 138 |
| Test de rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test) | | | | | |
| Z (d) | | -11,453 | -10,417 | -3,767 | -3,593 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (e) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

(a) Ventas/Unidad UP < UF ; (b) Ventas/Unidad UP > UF ; (c) Ventas/Unidad UP = UF ;
(d) Basado en los rangos negativos; (e) Sig. Asintótica (bilateral)

TABLA 5
Test de medias número medio de empleados por establecimiento (E/U)

| | | Total Población | Nivel de internacionalización | | |
|--|-----------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | | Franquicias domésticas | Españolas internacionalizadas | Extranjeras operando en España |
| Media de Ventas medias por unidad | UP | 3,61 | 3,42 | 3,76 | 4,31 |
| | UF | 3,18 | 3,02 | 3,35 | 3,56 |
| | $\frac{UP}{UF}$ | 14% | 13% | 12% | 21% |
| Rangos negativos (a) | | 83 (8%) | 39 (6%) | 31 (15%) | 15 (11%) |
| Rangos Positivos (b) | | 549 (53%) | 364 (52%) | 122 (61%) | 61 (44%) |
| Empates (c) | | 404 (39%) | 294 (42%) | 48 (24%) | 62 (45%) |
| N (tamaño poblacional) | | 1036 | 697 | 201 | 138 |
| Test de rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test) | | | | | |
| Z (d) | | -16,599 | -13,944 | -7,104 | -5,226 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (e) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

(a) Ventas/Unidad UP < UF ; (b) Ventas/Unidad UP > UF ; (c) Ventas/Unidad UP = UF ;
(d) Basado en los rangos negativos; (e) Sig. Asintótica (bilateral)

Por otra parte, teniendo en cuenta el segundo de los objetivos de la investigación, a continuación se ofrecen los resultados de la comparación de medias en distintos indicadores para las tres niveles de internacionalización considerados (tabla 6). Como vemos en la tabla 6, las franquicias internacionales, tanto españolas como extranjeras, consiguen unos ratios (V/Red, V/U y V/E) muy superiores a las de las franquicias domésticas. Estas diferencias son estadísticamente significativas y reflejan el positivo efecto que la internacionalización desempeña en la productividad de las cadenas franquiciadoras. En todo caso, esta mayor productividad de las franquicias internacionales frente a las domésticas se consigue con el empleo de mayores recursos humanos, aunque las diferencias de medias no son estadísticamente significativas, reflejando la mayor eficiencia de las cadenas franquiciadoras internacionalizadas frente a las domésticas.

6. Conclusiones, contribuciones e implicaciones para la gestión

Considerando el sistema de franquicia español en su totalidad (año 2015), nuestro trabajo tenía como objetivo responder a la siguiente pregunta: ¿En el sistema de franquicia español, cuál de los dos tipos de unidades son más eficientes, las unidades propias o las franquiciadas? La respuesta a esta pregunta es clara: las unidades propias son más eficientes que las unidades franquiciadas, en línea con lo apuntado por Díez et al (2008) y Díez, Navarro y Martín (2017), y ello con independencia del nivel de internacionalización de la cadena franquiciadora. Ello puede explicar que, en la etapa de expansión dada la escasez de recursos del franquiciador, se pueda optar por crecer mediante unidades franquiciadas y, posteriormente una vez consolidada en el mercado la franquicia, buscar conseguir una mayor eficiencia con unidades propias, ya sean nuevas, recompradas o derivadas de la no renovación de contratos (Lafontaine y Shaw, 2005; Windsperger y Dant, 2006; Ayup y Calderón, 2014; Macías, 2015).

TABLA 6

Prueba de Kruskal-Wallis (Año 2015)

| | Población | Nivel de Internacionalización | | | Estadísticos de contraste (a,b) | | |
|------------------|------------|-------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|----|---------------|
| | | Franquicias domésticas | Franq. Españolas internacionalizadas | Franq. Extranjeras operando en España | Chi-cuadrado | gl | Sig. asintót. |
| Tamaño Población | N = 1.232 | N = 790 | N = 224 | N = 218 | | | |
| V/Red | 21.496.310 | 10.031.573 | 55.897.353 | 27.694.972 | 80,615 | 2 | ,000 |
| V/Red UP | 9.176.564 | 3.732.915 | 30.008.031 | 7.498.739 | 32,578 | 2 | ,000 |
| V/Red UF | 12.319.746 | 6.298.658 | 25.889.321 | 20.196.234 | 81,147 | 2 | ,000 |
| V/U | 308.334 | 231.871 | 523.059 | 364.789 | 31,468 | 2 | ,000 |
| V/U UP | 412.363 | 285.425 | 811.225 | 471.263 | 21,016 | 2 | ,000 |
| V/U UF | 267.710 | 220.621 | 388.473 | 314.919 | 32,540 | 2 | ,000 |
| V/E | 79.296 | 73.016 | 91.131 | 88.891 | 42,689 | 2 | ,000 |
| V/E UP | 88.615 | 80.807 | 107.182 | 100.853 | 34,225 | 2 | ,000 |
| V/E UF | 76.403 | 71.024 | 85.613 | 86.572 | 44,950 | 2 | ,000 |
| E/Red | 206 | 120 | 444 | 276 | 72,387 | 2 | ,000 |
| E/Red UP | 74 | 40 | 201 | 68 | 32,021 | 2 | ,000 |
| E/Red UF | 132 | 79 | 243 | 208 | 71,394 | 2 | ,000 |
| E/U | 3,25 | 3,08 | 3,40 | 3,73 | 1,589 | 2 | ,452 |
| E/U UP | 3,60 | 3,42 | 3,76 | 4,31 | 1,385 | 2 | ,500 |
| E/U UF | 3,25 | 3,02 | 3,35 | 3,56 | 2,452 | 2 | ,293 |

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Internacionalización

Para llegar a esta conclusión nos hemos apoyado en los análisis de tres indicadores asociados a la eficiencia y ello para cada una de las cadenas de franquicias existentes en nuestro país: ventas medias por unidad, ventas medias por empleado y número medio de empleado por unidad. El trabajo empírico realizado pone de manifiesto claramente que V/U es más eficiente en las UP que en las UF, ocurriendo lo mismo para el indicador V/E. Sin embargo hay que valorar, en sentido contrario, que las unidades propias necesitan más personal que las unidades franquiciadas para conseguir estas ventas. Ello puede deberse a jornadas laborales de mayor amplitud o establecimiento de menor tamaño en la UF que en las UP (Michael, 2002). En todo caso, estos mayores recursos de personal pueden traducirse en una mejor atención personal o una mayor calidad de servicio, haciendo que la productividad sea superior en las UP que en las UF.

Además los resultados obtenidos reflejan que con independencia del nivel de internacionalización de la franquicia es recomendable el desarrollo de estrategias de expansión de tipo dual, es decir, incluyendo establecimientos franquiciados pero también un buen número de establecimientos propios que permitan seguir afinando y adaptando el know-how a las circunstancias y preferencias de cada país-mercado, actuando además un muchos casos como centros pilotos de referencia para la cadenas franquiciadora. Esta mayor apuesta por establecimientos propios frente a franquiciados puede estar justificada en la mayor eficiencia de las UP frente a las UF, como se demuestra en el presente estudio.

En definitiva, dos son las principales contribuciones de nuestro trabajo. En primer lugar, se demuestra la mayor eficiencia de las UP frente a las UF y ello con independencia del nivel de internacionalización de la cadena franquiciadora, explicando la mayor apuesta del franquiciador en la última década por estrategias de crecimiento interno (sucursalismo) frente a alternativas de crecimiento externo (empleo de unidades franquiciadas). Ello está más acorde con los principios de la Teoría de la Escasez de Recursos y de las Señales, que con los principios de la Teoría de la Agencia. En segundo lugar, en la presente investigación los análisis se realizan con el total poblacional, garantizando la generalización de los resultados (al menos para el caso de España), evitando una limitación habitual en los trabajos previos que han estudiado la eficiencia de la franquicia, en los que se han empleado datos muestrales.

Desde el punto de vista de las implicaciones para la gestión, el presente trabajo permite ofrecer una clara recomendación al franquiciador. Si cuenta con los recursos necesarios para expandir su negocio,

una vez consolidada la enseña en el mercado, debe ir apostando progresivamente por reducir el porcentaje de unidades franquiciadas en favor de las propias. Razones de eficiencia así lo aconsejan. En todo caso, consideramos de gran importancia realizar un trabajo cualitativo o estudio de casos, para tratar de investigar las razones de porqué (localización, formación, etc.) son más eficientes las UP que las UF.

Referencias bibliográficas

- Ayup-González, J., & Calderon-Monge, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 134-144.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2009). La Internacionalización de la Franquicia Española y sus Formas de Penetración de Mercados, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 47-82
- Baena, V., & Cerviño, J. (2011). La Importancia del renombre de marca y la experiencia en el proceso de internacionalización Empresarial: Una aplicación al Sector de la Franquicia Española, en <http://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2011/08/616-ANEXO-2.pdf>
- Bordonaba, M. V., Palacios, L. L., & Redondo, Y. P. (2009). Evolución del sistema de franquicia en España: un estudio en los sectores de moda y hostelería. *Distribución y consumo*, 19(105), 64-76.
- Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 276-303.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of financial Economics*, 18(2), 401-420.
- Burton, F., Cross, A. R., & Rhodes, M. (2000). Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transactions cost perspective. *MIR: Management International Review*, 373-400.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Cliquet, G., & Croizean, J. P. (2002). Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), 238-250.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196-207.
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Short, J. C. (2011). Franchising research: major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 413-425.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Hoover, V. L. (2004). A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 877-897.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.
- Dant, R. P., & Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(2), 63-75.
- Dant, R. P., Kaufmann, P. J., & Paswan, A. K. (1992). Ownership redirection in franchised channels. *Journal of Public Policy & Marketing*, 11, 33-44.
- Dant, R. P., Perrigot, R., & Cliquet, G. (2008). A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: United States, France, and Brazil. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 286-311.
- Díez de Castro, E., Navarro, A., Rondán, F. J., & Rodríguez, C. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 185-210.
- Díez, E.C., Navarro, A., & Rondán, F.J. (2005). El sistema de franquicia. Pirámide, Madrid.
- Díez, L., Navarro, A., & Martín, F. (2017). Análisis de la eficiencia en el sistema de franquicia español:

Unidades propias versus franquiciadas. En Claver E. y Quer, D. (Editores), *Localización y Dinámicas Competitivas en un Entorno Global*, 313-323. XXVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Ed. Universidad de Alicante.

El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.

Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193.

Erdem, T., Swait, J., & Valenzuela, A. (2006). Brands as signals: A cross-country validation study. *Journal of Marketing*, 70(1), 34-49.

Hsu, L. T. J., & Jang, S. S. (2009). Effects of restaurant franchising: Does an optimal franchise proportion exist?. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 204-211.

Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising. *RAND Journal of Economics*, 131-150.

Macías, J.A. (2015). Análisis Longitudinal del Fracaso del Franquiciador en el Sistema de Franquicia Español. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Sevilla.

Michael, S. C. (2002). Can a franchise chain coordinate?. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 325-341.

Michael, S. C. (2009). Entrepreneurial signaling to attract resources: the case of franchising. *Managerial and Decision Economics*, 30(6), 405-422.

Minkler, A. P. (1990). An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economics Letters*, 34(1), 77-82.

Navarro-García, A., Rondán-Cataluña, F. J., & Rodríguez-Rad, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 51-60.

Navarro, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas1. *Esic market*, (143), 451-472.

Navarro, A., Díez, E., Rondán, F., Rodríguez, C., & Gámez, J. (2008). Razones que impulsan a los empresarios a expansionarse a través de franquicia. In *X Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial [Recurso electrónico]* (p. 31). Servicio de Publicaciones.

Navarro, A., Rondán, F.J. & Peris-Ortiz, M. (2015). Efecto de la experiencia, la velocidad y el ritmo en la expansión internacional de las franquicias. En Trespalacios, J., Vázquez, R., Estrada, E. y González, C – Coordinadores-. *En la Piel del Cliente: Escuchar, Atraer, Retener*. Ed. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Oviedo.

Norton, S. W. (1995). Is franchising a capital structure issue?. *Journal of Corporate Finance*, 2(1), 75-101.

Perrigot, R., Cliquet, G., & Piot-Lepetit, I. (2009). Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology. *European Management Journal*, 27(4), 268-280.

Piot-Lepetit, I., Perrigot, R., & Cliquet, G. (2014). Organizational form and efficiency of franchise chains. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 671-684.

Rondán Cataluña, F. J., Navarro García, A., Díez de Castro, E. C., Rodríguez Rad, C., & Guisado González, M. (2010). Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (2), 43-62.

Rondan-Cataluña, F. J., Navarro-Garcia, A., Diez-De Castro, E. C., & Rodriguez-Rad, C. J. (2012). Reasons for the expansion in franchising: is it all said?. *The Service Industries Journal*, 32(6), 861-882.

Rondán, F. J., Navarro, A., & Díez, E. (2007a). ¿ Es la franquicia un sistema dual?. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidad de La Rioja, 2157-2173.

Rondán, F. J., Navarro, A., & y Díez, E. (2007b). Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 355-377.

Schlosser, A. E., White, T. B., & Lloyd, S. M. (2006). Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 133-148.

Shane, S. A. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.

Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 150-167.

Windsperger, J., & Dant, R. P. (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of retailing*, 82(3), 259-272.