

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

Díez de Castro, E.C.
Navarro García, A.
Rondán Cataluña, F.J.
Rodríguez Rad, C.J.
Universidad de Sevilla

RESUMEN

El sistema de franquicia sigue su avance imparable en todo el mundo, tanto en los países más desarrollados comercialmente como en los que tienen unas estructuras comerciales más anticuadas. Esta es la razón de que actualmente sea centro de atención en las investigaciones científicas en el área de los negocios. Las cadenas que operan en franquicia realizan su expansión utilizando unidades propias y franquiciadas, en este contexto, nuestro trabajo tiene como objetivo tratar de determinar qué tipos de unidades son más eficientes. Unidades propias y franquiciadas son comparadas a través de los siguientes indicadores: ventas por empleado, ventas por establecimiento y empleados por establecimiento. Utilizamos como medida del desempeño de las cadenas: rentabilidad económica, ingresos y resultados ordinarios. Este campo de investigación sobre la franquicia no ha sido desarrollado en España y ha sido escasamente tratado en la literatura científica internacional.

EALABRAS CLAVE: Sistema de franquicia, Unidades franquiciadas, Unidades propias, Eficiencia, Teoría de la agencia, Teoría de escasez de recursos, Teoría de extensión de riesgo.

ABSTRACT

Franchising system continues its unstoppable advance worldwide, as in the most commercially developed countries as in those that have some more antiquated commercial structures. For that reason, nowadays, this is an important research topic in the business area. Franchising chains expand themselves through own and franchised units, in this context, this work intends to determine what kinds of units are more efficient. Own and franchised units are compared by the following indexes: sales per employee, sales per establishment and employees per establishment. As performances measures has been used: ROI (return on investment), incomes and ordinary results. This field of research has not been developed in Spain and scantily treated in the scientific international literature.

KEYWORDS: Franchise system, Franchised units, Own units, Efficiency, Agency theory, Resource scarcity theory, Extension risk theory.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El sistema de franquicia se identifica como un formato de comercio que contribuye a la modernización de las estructuras comerciales. En las últimas décadas, con independencia del grado de desarrollo, la franquicia presenta en todos los países del mundo un continuo avance en lo que hace referencia al número de enseñas y establecimientos franquiciados. En Estados Unidos, el país de mayor desarrollo de la franquicia, al final de la década de los 80, el sistema de franquicia representaba en torno al 34 % (Díez y Galán, 1989) y, en la actualidad, se estima que supera el 40 % (Swartz, 2001; Welsh y Alon, 2004; Welsh, Alon y Falbe, 2006), o 50 % (Falbe, Dandridge y Kumar, 1999) del comercio minorista. Por esta razón, Shane y Spell (1997) afirman que la franquicia constituye el modo dominante del espíritu emprendedor minorista en los Estados Unidos.



En España inicia su despegue en la década de los 80 y su cuota de mercado en el comercio minorista era prácticamente inexistente (Díez y Galán, 1989). Hoy día la franquicia supone en España un 9,9 % (Tormo, 2007) de los establecimientos minoristas y el 16,7 % (AEF, 2007) o un 14,68 % (Tormo, 2007) del total de facturación del comercio minorista.

Considerando la totalidad de franquicias que operan en España en el período 1993-2006, la tabla 1 pone de manifiesto lo siguiente:

Tabla 1. El sistema franquicia en España (1993-2006)

Anuario	Enseñas	Unidades totales	Unidades propias	Unidades franquiciadas	% Unidades franquiciadas
1993	213	22.708	5.786	16.922	75%
1994	245	23.566	5.702	17.864	76%
1995	281	24.544	6.047	18.497	75%
1996	338	26.305	6.846	19.459	74%
1997	408	19.323	5.250	14.073	73%
1998	480	22.643	6.517	16.126	71%
1999	515	25.513	7.365	18.148	71%
2000	541	27.834	7.752	20.082	72%
2001	563	31.701	9.022	22.679	72%
2002	624	33.982	9.693	24.289	71%
2003	651	36.997	10.357	26.640	72%
2004	663	39.455	10.449	29.006	74%
2005	685	43.095	10.925	32.170	75%
2006	722	46.900	12.034	34.866	74 %

Fuente: Anuarios de franchising y comercio asociado

En primer lugar, se corrobora el hecho de que el sistema de franquicia, en general, opera bajo la fórmula de sistema dual o híbrido, es decir, a través de unidades propias y franquiciadas. En segundo lugar, que las unidades franquiciadas suponen por término medio, como mínimo, más del 71 % y, por el contrario, las unidades propias no alcanzan nunca el 30 % del total. En tercer lugar, no ha habido grandes oscilaciones en el porcentaje de unidades franquiciadas, mínimo 71 % y máximo 76 %, en el periodo analizado, aunque esto varía según la fuente, así Tormo (2007) eleva la cifra de unidades franquiciadas al 81 %.

En cuarto lugar, delimitamos un primer período (1994-98) de descenso sostenido pero muy leve, seguido de un segundo período (1998-2006) en el que porcentaje de unidades franquiciadas inicia un continuo aumento, también muy leve, que le lleva a obtener los mismos porcentajes que en los comienzos de la década de los noventa.

La tabla 2 nos muestra a nivel sectorial la situación y evolución de lo que representan las unidades franquiciadas en el sistema de franquicia español en el período 1994-2006.

Tabla 2. Evolución del porcentaje de unidades franquiciadas por sectores

Año	Gran consumo	Comercio especializado	Equipamiento a la persona	Equipamiento del hogar	Equipamiento diverso	Total Comercio Minorista	Hostelería-Restauración	Servicios persona	Servicios especializados	Total Servicios	Total Sistema Franquicia
1994	72	83	80	92	90	75	75	86		86	76
1995	71	84	78	89	91	75	65	87		87	75
1996	69	84	76	87	78	73	64	87	89	89	74
1997	55	85	75	86	74	71	76	77	79	79	73
1998	54	80	75	86	82	70	75	80	71	72	71
1999	52	79	71	80	88	68	76	79	75	75	71
2000	53	78	71	82	91	69	79	76	75	75	72
2001	53	75	71	83	90	69	78	76	73	74	72
2002	50	76	69	79	85	68	78	80	74	75	71
2003	48	74	67	81	84	67	80	81	75	76	72
2004	48	75	67	82	86	68	84	82	76	77	74
2005	47	77	66	84	88	69	85	81	78	79	75
2006	47	76	66	82	86	68	86	82	77	77	74

Fuente: Anuario español de franchising y comercio asociado (1994-2005)

El “comercio minorista” (retailing) presenta una pequeña disminución del porcentaje de unidades franquiciadas en siete puntos, pasando del 75 % en 1994 al 68 % en 2006. Esta disminución es debida fundamentalmente al sector del “Gran Consumo” que pasa del 72 % de unidades franquiciadas en 1994 al 47 % en 2006. Esta es una tendencia clara ya que las empresas que forman este sector, especialmente las de alimentación, en nuestro país presentan una tendencia al abandono o menor utilización de la franquicia.

Los otros sectores del “comercio minorista” presentan igualmente una disminución pero de una cuantía desigual. Así, en el mismo período, el sector de “equipamiento diverso” disminuye en 4 puntos, el “comercio especializado” baja 7 puntos, el sector de “equipamiento de hogar” 10 puntos y, por último, el “equipamiento a la persona” presenta una disminución más significativa de 14 puntos porcentuales.

El segundo gran sector clásico y emblemático en el sistema de franquicia es el de “Hostelería y Restauración”. Muestra inequívoca de que apuesta decididamente por la franquicia, es que presenta un importante aumento, en el período considerado, de 11 puntos porcentuales.

El tercer gran sector, el de mayor evolución en los últimos años en los países más desarrollados comercialmente, es el sector de “servicios”. Observamos que en el período considerado ha bajado 9 puntos porcentuales en la utilización del sistema de franquicia. Este hecho que puede parecer sorprendente, puede estar justificado por la incorporación al sistema de franquicia de empresas que operaban bajo otros formatos con múltiples unidades propias u otras formas de asociacionismo que, al empezar a utilizar la franquicia como forma de expansión, incorporaron muchas unidades propias reduciendo el porcentaje de unidades franquiciadas respecto al total en el sector, como por ejemplo, las agencias de viajes.

Por tanto, el sistema de franquicia se configura como un sistema dual o mixto en la que en cada cadena se integran un conjunto de unidades propias del franquiciador (estrategia de sucursalismo) y otras unidades franquiciadas (estrategia de asociacionismo).

En este contexto, el **objetivo central** de nuestro trabajo consiste en estudiar y analizar la dualidad del sistema de franquicia tratando de determinar cuál de los dos tipos, unidades propias o franquiciadas son más eficientes. En nuestra investigación utilizamos los siguientes indicadores: ventas por empleado, ventas por establecimiento y número de empleados por establecimiento. Seguidamente, procederemos a analizar como influyen estos indicadores en los resultados empresariales de las cadenas. Las variables de performance consideradas son: ingresos ordinarios, resultados ordinarios y rentabilidad económica. Todos los análisis se harán a nivel global de la muestra, a nivel de estrategia de distribución (dual o monocanal) y a nivel de sectores (comercio minorista, servicios y hostelería-restauración).

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Líneas de investigación en el sistema de franquicia

La primera clasificación sobre las líneas de investigación en franquicia se debe a Elango y Fried (1997). Posteriormente, en base a este trabajo, Díez, Rondán y Navarro (2004) o Díez y Rondán (2004) realizan un trabajo en el que establecen cuatro grandes líneas de investigación para el sistema de franquicia, que reseñamos seguidamente y citamos algunos trabajos significativos:

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

Investigaciones sobre el franquiciador: *razones para franquiciar* (Oxenfelt y Kelly, 1969; Alon, 2001; Julian y Castrogiovanini, 1995; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Castrogiovanni y Justis, 2002; Calderón, 1998; López y Ventura, 2002), *unidades propias versus franquiciadas* (Bradach y Eckles, 1989; Dant, Kaufmann y Paswan, 1992; Thompson, 1992; Díaz-Bernardo, 2000; Thomas, O’Hara y Musgrave, 1990), *internacionalización de la franquicia: razones de la internacionalización* (Hackett, 1976; Aydin y Kacker, 1989; Huszagh, Huszagh y McIntyre, 1992; Kedia, Ackerman, Bush y Justis, 1994; López y González, 2001; Zietlow, 1995; Chan y Justis, 1993; Alon y Banai, 2000), *selección de franquiciados* (Fenwick y Strombon, 1998; Morrison, 1997; Knight, 1986).

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

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

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

2.2. Las Teorías en el sistema de franquicia

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

Dant, Kaufmann y Paswan (1992), indican las ventajas de mantener establecimientos propios y franquiciados, resaltando que una de las ventajas de los establecimientos franquiciados es que sirven para valorar los resultados de las unidades de la cadena, lo que puede provocar una sana competencia entre unidades propias y franquiciadas. Bradach y Eckles (1989), sugieren que las redes de franquicia emplean un sistema con unidades franquiciadas y propias no solo porque determinados establecimientos son más apropiados para uno u otro tipo de propiedad, sino porque la existencia de unos tiene impactos positivos en la gestión de otros. Así, este sistema dual puede ayudar a mantener una uniformidad en todos los establecimientos además de conseguir adaptarse a los mercados locales.

Según Combs y Castrogiovanni (1994), la investigación en franquicia trata de explicar la existencia de esta dualidad en el sistema de franquicia y porqué los franquiciadores escogen unas unidades como propias y otras como franquiciadas (Brickley y Dark, 1987; Carney y Gedajlovic, 1991; Caves y Murphy, 1976; Hunt, 1973; Inaba, 1980; Martin, 1988; Norton, 1988-a; Norton, 1988-b; Oxenfeldt y Kelly, 1969; Rubin 1978). Combs y Castrogiovanni (1994), afirman que para explicar la estrategia del franquiciador dominan tres teorías:

- La “*teoría de la escasez de recursos*”, basada en el del ciclo de vida de producto, se fundamenta en que los franquiciadores que comienzan su actividad y/o son de menor tamaño adoptan la franquicia para conseguir los recursos necesarios para el crecimiento de forma que les permita realizar un crecimiento rápido para alcanzar un tamaño mínimo eficiente (Hunt, 1973; Anderson, 1984; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Oxenfeldt y Kelly, 1969; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Norton, 1995; Bradach, 1998; Combs y Ketchen, 1999; Combs, Ketchen y Hoover, 2004). Tienen la consideración de recursos escasos no solo el capital, sino también la capacidad directiva y el conocimiento del mercado local. Según este enfoque, con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la cadena, los franquiciadores acumulan recursos propios y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados. En este sentido, algunas cadenas de franquicia deciden no renovar los contratos con sus franquiciados, comenzando por los de mayor tamaño y/o rentables. Siguiendo esta orientación, a

largo plazo, la mayor parte de las unidades serían propias en detrimento de las franquiciadas. Estas últimas, estarían localizadas en áreas de menor concentración urbana o menores ventas. Este razonamiento sirvió para que Oxenfeldt y Kelly (1969) formularan la *Teoría del Ciclo de Vida en la franquicia*. La teoría de escasez de recursos ha recibido muchos apoyos empíricos: Hunt (1973), Anderson (1984) y Caves y Murphy (1976). Sin embargo, también ha recibido severas críticas de investigadores que consideran esta forma de actuar menos eficiente que acudir al mercado de capitales para conseguir recursos (Rubin 1978).

- La “*teoría de agencia*”, que aporta una segunda perspectiva sobre la expansión de un negocio mediante franquicia, indica que los franquiciadores deciden entre unidad propia o franquiciada en función del coste de supervisión. Desde esta perspectiva, se considera a la franquicia como un sistema híbrido en el que los franquiciadores procuran maximizar el valor del sistema de franquicia reduciendo al mínimo el coste de supervisión (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Rubin 1978). Se consideran costes de supervisión la capacidad directiva, el conocimiento del mercado local, la distancia de la unidad con respecto a la oficina central, la densidad local demográfica y la proximidad entre las localizaciones de las unidades (Brickley y Dark, 1987; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Norton 1988a; Norton, 1988b; Rubin, 1978). En este sentido, la franquicia puede eliminar o reducir muchos de estos costes de supervisión, pues el operar mediante unidades franquiciadas frente a las propias, permiten al franquiciador reducir los costes de control, ya que el franquiciado está muy incentivado intentando obtener la máxima rentabilidad de su negocio, lo que a su vez redundaría positivamente en la rentabilidad del franquiciador. Por tanto, la franquicia proporciona al franquiciado más incentivos para esforzarse de los que tendría el encargado de una unidad propia de la cadena que trabaja por cuenta ajena y con un salario fijo. En la literatura sobre franquicia, la teoría de la agencia es la que ha recibido un mayor apoyo empírico (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988-a; Norton, 1988-b; Klein, Crawford y Alchian, 1978; Carney and Gedajlovic; 1991; Hunt, 1973; Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Martin, 1988 y 1993; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Krueger, 1991; Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 1996; Shane, 1996; Calderón, 1998; Moro, 2002; López y Ventura, 2002).
- Finalmente, la “*extensión de riesgo*” afirma que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Según esta teoría, la franquicia permite a un franquiciador, contrario al riesgo, mantener el control de las unidades consideradas como más interesantes dejando las más “arriesgadas” en manos de franquiciados.

Estas tres teorías individualmente no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia, pero si han permitido realizar importantes contribuciones por parte de distintos autores. En este contexto, más que posicionarnos en una teoría en detrimento de las otras, consideramos necesario adoptar un enfoque integrador, tomando como nexo común el hecho de que el franquiciador utilizará unidades propias o franquiciadas sobre la base de la eficiencia (*Teoría de la Eficiencia Administrativa*), eligiendo aquella alternativa de crecimiento que mayores ventajas competitivas le genere.

2.3. Planteamiento de hipótesis

En el presente trabajo, se emplearán tres indicadores para evaluar la eficiencia de la cadena de franquicia: ventas por empleado, ventas por establecimiento y empleados por establecimiento.

Las *ventas por empleado* es una medida de eficiencia de los establecimientos. En principio, siguiendo la Teoría de la Agencia partimos del supuesto que los establecimientos franquiciados son más eficientes que los propios. No obstante, Norton (1988-a) indica que cuando las ventas por empleado son altas, son preferibles unidades propias a franquiciadas. Aunque la decisión es difícil, en base a investigaciones precedentes y nuestro conocimiento de la franquicia en España, nos alineamos en esta última postura y planteamos las siguientes hipótesis referidas a las ventas por empleado en la franquicia española:

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

Hipótesis 2: Las ventas por empleado en las unidades propias son significativamente mayores que las de las unidades franquiciadas en las cadenas que operan con una estrategia dual.

Hipótesis 3: Las ventas por empleado en las unidades propias son significativamente mayores que las de las unidades franquiciadas en el sector de “comercio minorista”.

Hipótesis 4: Las ventas por empleado en las unidades propias son significativamente mayores que las de las unidades franquiciadas en el sector de “servicios”.

Hipótesis 5: Las ventas por empleado en las unidades propias son significativamente mayores que las de las unidades franquiciadas en el sector de “hostelería y restauración”.

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

Respecto al número de unidades franquiciadas frente a las propias en los sistemas duales, Díaz-Bernardo (2000) indica que se tiende al mantenimiento de un equilibrio entre establecimientos propios y franquiciados. ¿Cuáles son los establecimientos que deben mantenerse bajo propiedad de la cadena y cuáles deben franquiciarse? Generalmente los franquiciadores se quedan con las mejores localizaciones para sus establecimientos, aunque esto, ciertamente, podría estar en contra de la filosofía de cooperación y compromiso entre franquiciadores y franquiciados. Por otro lado, en algunos estudios se ha analizado la transformación de establecimientos franquiciados en propios, y esto ocurre cuando las unidades franquiciadas alcanzan altas ventas (Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990). Martin (1988) dio apoyo empírico a la Teoría de la Extensión del Riesgo mostrando que los franquiciadores tienden a tener como unidades propias las que proporcionan ventas más altas y aquellas de ventas más inciertas en franquicia. Siguiendo esta última teoría, formulamos las siguientes hipótesis referidas a las ventas por unidad::

Hipótesis 6: Las ventas por establecimiento en las unidades propias son significativamente mayores que las ventas por establecimiento en las unidades franquiciadas.

Hipótesis 7: Las ventas por establecimiento en las unidades propias son significativamente mayores que las ventas por establecimiento en las unidades franquiciadas en las cadenas que operan con una estrategia dual.

Hipótesis 8: Las ventas por establecimiento en las unidades propias son significativamente mayores que las ventas por establecimiento en las unidades franquiciadas en el sector de “comercio minorista”.

Hipótesis 9: Las ventas por establecimiento en las unidades propias son significativamente mayores que las ventas por establecimiento en las unidades franquiciadas en el sector de “servicios”.

Hipótesis 10: Las ventas por establecimiento en las unidades propias son significativamente mayores que las ventas por establecimiento en las unidades franquiciadas en el sector de “hostelería y restauración”.

Respecto al *número de empleados por establecimiento*, debemos tener en cuenta que una de las características fundamentales del sistema de franquicia es la uniformidad de los establecimientos. Los franquiciadores pueden adoptar dos estrategias alternativas: en primer lugar, todos los establecimientos son semejantes en cuanto a su tamaño, área de exclusividad, etc. o, por el contrario, presentar unidades diferenciadas en función de los mercados en los que está presente (2 o 3 tipos de establecimientos). Siguiendo el estudio de Thompson (1992) se concluye que las unidades propias se localizan en áreas urbanas y/o de alta densidad de población, presentando un mayor tamaño. Una de las posibles medidas del tamaño de los establecimientos es el número de empleados. Por tanto, inferimos las siguientes hipótesis referidas al número de empleados por unidad:

Hipótesis 11: El número de empleados por establecimiento en las unidades propias es significativamente mayor que en las unidades franquiciadas.

Hipótesis 12: El número de empleados por establecimiento en las unidades propias es significativamente mayor que en las unidades franquiciadas en las cadenas que operan con una estrategia dual.

Hipótesis 13: El número de empleados por establecimiento en las unidades propias es significativamente mayor que en las unidades franquiciadas en el sector de “comercio minorista”.

Hipótesis 14: El número de empleados por establecimiento en las unidades propias es significativamente mayor que en las unidades franquiciadas en el sector de “servicios”.

Hipótesis 15: El número de empleados por establecimiento en las unidades propias es significativamente mayor que en las unidades franquiciadas en el sector de “hostelería y restauración”.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo central de nuestro trabajo precisa, a nivel de cadena de franquicia, información de las medias ventas/empleado (V/E), ventas/unidad (V/U) y empleados/unidad (E/U) desglosado en dos subconjuntos: unidades propias (UP) y unidades franquiciadas (UF). Los múltiples anuarios de franquicia existentes, no recogen estos datos a nivel de cadena por lo que no podemos trabajar con la totalidad de las cadenas de franquicia que operan en España.

La mayor dificultad es obtener datos sobre ventas y empleados de UP y UF para cada red o sistema de franquicia.

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

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

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

Los datos de las tres variables que miden el desempeño o performance (rentabilidad económica, resultados ordinarios, ingresos ordinarios) para cada una de las cadenas de franquicia españolas fueron extraídos de la base de datos SABI¹ que contiene información detallada sobre las empresas Españolas.

Los datos con los que hemos trabajado en nuestra investigación se refieren a los obtenidos por la franquicia en el año 2004.

Partiendo del Ranking 2005 de las Franquicias Españolas de mayores ventas, elaboramos los indicadores: ventas/empleado (V/E), ventas/unidad (V/U) y empleados/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 muestra, pero también en función de la estrategia adoptada (dual o monocal²) y a nivel sectorial (“comercio minorista”, “servicios” y “hostelería y restauración”).

La metodología a emplear será comparar las diferencias medias entre UP y UF de los valores obtenidos para V/E, V/U y E/U. Utilizaremos el “test de diferencias de medias” para la contrastación de las hipótesis lo que nos permitirá verificar si las diferencias de las medias entre UP y UF son significativas.

Para poder conseguir el segundo objetivo de la investigación hay que complementar el análisis precedente estudiando si existen diferencias de desempeño (performance) entre las empresas que siguen una u otra estrategia y, también, entre los sectores considerados. Es decir, vamos a analizar si las empresas que siguen la estrategia dual obtienen mejores performance que las que siguen la estrategia monocal. Igualmente, comparar y ver si hay algún sector que consigue mejores resultados que los otros.

Como las pruebas de normalidad reseñadas en los anexos I a IV, ponen de manifiesto la no normalidad de las variables, en nuestro análisis utilizaremos pruebas no paramétricas, en concreto, el test de Mann-Whitney para dos muestras independientes en el caso de estrategia dual versus monocal y el de Kruskal-Wallis para K muestras independientes en el análisis sectorial.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se ha utilizado el software SPSS V.14.0 para llevar a cabo los análisis correspondientes. Debido a que muchas pruebas estadísticas precisan que los datos son distribuidos normalmente, procedemos a realizar las pruebas de normalidad de las variables. Los Anexos I a VI muestran los resultados obtenidos aplicando a las variables los tests de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Prácticamente la totalidad de los tests arrojan resultados negativos y no se acepta la normalidad de las variables analizadas. Únicamente cumple la normalidad la variable V/E de las UF en el sector “hostelería y restauración”. Por tanto, procedemos a utilizar el test no paramétrico para dos muestras relacionadas de Wilcoxon. Las tablas 3 a 5 resumen los resultados de los distintos tests de Wilcoxon efectuados sobre las variables de análisis. Aunque también mostramos los resultados a nivel de estrategia monocal, no hemos formulado ninguna hipótesis sobre esta estrategia, ya que no ha lugar a comparaciones entre UP y UF dado el número exiguo o inexistente de UP en esta estrategia.

4.1. Ventas medias por empleado (V/E)

La tabla 3 resume los datos obtenidos sobre el indicador V/E. Esta tabla indica que, en todos los casos de estudio (a nivel del total poblacional, estrategia de distribución y sector), las ventas medias por empleado en UP son mayores que en UF. Los estadísticos de contraste ponen de manifiesto que estas diferencias son estadísticamente significativas (con valores de 0.000) para el sector “comercio minorista (retail)” y no para las restantes series cuyos valores superan el valor mínimo exigido ($< 0,05$). Por tanto, aunque se confirma el sentido de las hipótesis 1 a 5 (V/E son mayores en UP que UF), únicamente *se confirma la hipótesis 3 y no se aceptan las hipótesis 1, 2, 4 y 5*.

Tabla 3. Ventas medias por empleado (V/E)

		Total Muestra	Estrategia		Sector		
			Dual	Monocal	Retail	Servicios	Host-Rest
Ventas/empleado	UF	90.574	102.267	80.180	107.558	95.923	47.500
	UP	113.770	103.611	126.300	135.894	125.188	48.434
	% UP/UF	25,6 %	1,3 %	57,1 %	26,3 %	30,5 %	2 %
Rangos negativos (a)		51,1 %	46,5 %	56,7 %	54,8 %	42,5 %	55,2 %
Rangos Positivos (b)		46,6 %	50,7 %	41,7 %	43,5 %	52,5 %	44,8 %
Empates (c)		2,8 %	2,8 %	1,6 %	1,6 %	5 %	0 %
Estadísticos de contraste (e)							
Ventas/Empleado (UF – UP)							
Z (d)		-1,068	-,111	-1,374	-,722	-,500	-,346
Sig. asintót. (bilateral)		,286	,912	,170	,000	,617	,729

(a) Ventas/Empleado UF < UP; (b) Ventas/Empleado UF > UP ; (c) Ventas/Empleado UF = UP ;

(d) Basado en los rangos positivos; (e) Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

Estos resultados corroboran el hecho de que la investigación sobre este apartado haya tenido resultados contrapuestos. Algunos estudios indican que son mayores las V/E en UP (acorde con la teoría de la extensión de riesgo), otras que las V/E son mayores en UF que en UP (lo que estaría de acuerdo con la teoría de la agencia) y otros, como es nuestro caso, no encuentran diferencias significativas entre V/E de UP y UF.

Para una mayor comprensión de la franquicia, creemos que esta hipótesis tiene que ser considerada en relación con otras variables, ya que por si sola V/E es poco explicativa. Debemos considerar, además de V/E otros factores añadidos como: diferencias de tamaño, número de empleados, localización, etc., entre UP y UF con el fin de conseguir una mejor comprensión de esta hipótesis. Algunas de las razones que justifican el resultado asociado a esta hipótesis en nuestro estudio es que la mayor motivación que pueda tener el franquiciado (cuya retribución va a ser consecuencia de su eficiencia en el trabajo frente al gerente de una unidad propia que trabaja a sueldo del franquiciador) no se traslada a los empleados del franquiciado o también, que no se consiguen más V/E en UF porque los locales están situadas en peores emplazamientos o localizaciones.

La superioridad solo es muy amplia (57,1 %) en el caso de las cadenas que operan con la estrategia monocanal, esto es lógico ya que normalmente, en esta estrategia, las unidades propias son los establecimientos pilotos que dieron origen a la franquicia, los que suelen tener una mayor dimensión, mejor ubicación, etc. La superioridad es, también, importante a nivel global de la franquicia (25,6 %), de los sectores de “retail” (26,3 %) y “servicios” (30,5 %), y prácticamente no hay diferencias a nivel de estrategia dual (1,3 %) y del sector de “hostelería y restauración” (2 %).

Examinando el número de cadenas en las que V/E de UP superan a las UF observamos que la superioridad de las UP es más reducida. El porcentaje del número de cadenas en que las V/E de UP superan a las de las UF, sucede a nivel poblacional (51,1 %), estrategia monocanal (56,7 %), sector “retail” (54,8 %) y sector “hostelería y restauración” (55,2 %). Por el contrario, por este indicador son más eficientes las UF en la estrategia dual (50,7 %) y el sector “servicios” (52,5 %).

A nivel de estrategia observamos que las V/E de UP en los sistemas duales es inferior a las que solo operan en franquicia (103.611 frente a 126.300) y, por el contrario, son superiores en las ventas medias de las UF (102.267 frente a 80.180). A nivel de sector, las mayores V/E se producen en el “comercio minorista” tanto a nivel de UP (135.894) como UF (107.558), aunque la diferencia de estos valores es pequeña sobre el sector “servicios”. No sucede lo mismo y es preciso resaltar que en el sector “hostelería y restauración” los valores de V/E en UP (48.434) y UF (47.500) son inferiores a los otros sectores en más del 50 %.

4.2. Ventas medias por establecimiento o unidad (V/U)

La tabla 4 ilustra los datos del indicador V/U. En todos los niveles del estudio, las V/U de las UP presentan valores muy superiores a los de las UF. Todos los estadísticos de contraste de la tabla 4, presentan el valor 0.000, por tanto se comprueba que las diferencias entre UF y UP para la variable V/U son estadísticamente significativas. Se comprueba no solo el sentido de las hipótesis 6 a 10 (V/U son mayores en las UP que en las UF) sino lo que es más importante que todas son significativas, por tanto, *se confirman las hipótesis 6, 7, 8, 9 y 10.*

Por tanto, se pone de relieve la mayor eficiencia de las UP frente a las UF en lo que hace referencia a este indicador. Esta conclusión se alinea con la “teoría de la extensión de

riesgo” que preconiza que los franquiciadores hacen propias las unidades que estiman o realizan mayores ventas, o la “teoría del ciclo de vida” cuando afirma que los franquiciadores maduros no renuevan los contratos de las unidades de mayores ventas. En cierta medida, siguiendo la “teoría de la extensión de riesgo” las hipótesis sobre V/U corroboran los resultados de las hipótesis sobre V/E, que mostraban diferencias favorables a las unidades propias aunque estas diferencias no fuesen significativas.

Tabla 4. Ventas medias por establecimiento (V/U)

		Total Muestra	Estrategia		Sector		
			Dual	Monocanal	Retail	Servicios	Host-Rest
Ventas/unidad	UF	416.240	455.300	380.690	460.300	307.540	493.160
	UP	756.920	598.850	959.950	924.310	631.090	574.290
	% UP/UF	81,2 %	31,5 %	252 %	200 %	205 %	16,4 %
Rangos negativos (a)		69,2 %	66,7 %	72,3 %	74,3 %	57,8 %	74,2 %
Rangos Positivos (b)		25,3 %	28,4 %	21,5 %	25,7 %	28,9 %	19,3 %
Empates (c)		5,5 %	4,9 %	6,2 %	0 %	13,3 %	6,5 %
Estadísticos de contraste (e) Ventas/Unidad (UF – UP)							
Z (d)		-6,171 (a)	-3,750	-4,906	-4,711	-3,321	-2,389
Sig. Asintót. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,001	,017

(a) Ventas/Unidad UF < UP ; (b) Ventas/Unidad UF > UP ; (c) Ventas/Unidad UF = UP ;

(d) Basado en los rangos positivos; (e) Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

En todos los niveles de estudio, a nivel de cadena las V/U de las UP superan ampliamente a las UF, mínimo 15,4% en el sector de “hostelería y restauración” y máximo 252 % en la estrategia monocanal.

Examinando el número de cadenas en las que las V/U de las UP superan a las UF observamos que la superioridad de las UP es también de gran importancia. El porcentaje del número de cadenas en que las V/U de UP superan a las de las UF, se sitúa a nivel poblacional en el 69,2 %, superando el 70 % en la estrategia monocanal (72,3 %) y en los sectores “retail” (74,3 %) y “hostelería y restauración” (74,2 %). A nivel sectorial, las mayores V/U referidas a las UP se aprecian en el “comercio minorista” (924.310) con diferencias importantes sobre los otros dos sectores. Sin embargo, es el sector de “hostelería y restauración” el que proporciona unas mayores V/U referidas a las UF (493.160), aunque la diferencia es muy pequeña con respecto al sector “retail”.

4.3. Empleados por establecimiento o unidad (E/U)

La tabla 5 resume los datos del indicador E/U. En todos los casos de estudio, el número de E/U en UP es mayor que en UF. Los estadísticos de contraste ponen de manifiesto que las

diferencias de medias son estadísticamente significativas (con valores de 0.000) para todos los casos con la excepción del sector “hostelería y restauración” cuyo valor 0.242 supera el valor mínimo exigido (< 0.05). Por tanto, aunque se verifica el sentido de todas las hipótesis 11 a 15 (los empleados/unidad son mayores en las UP que en las UF), *se confirman las hipótesis 11, 12, 13 y 14, pero no se acepta la hipótesis 15.*

Tabla 5. Empleados medios por unidad

		Total Muestra	Estrategia		Sector		
			Dual	Monocanal	Retail	Servicios	Host-Rest
Empleados/Unidad	UF	5,5	5,5	5,4	3,8	4,5	10,8
	UP	7,6	7	8,5	6,2	7,1	12,1
	% UP/UF	38,2 %	27,3 %	57,4 %	63,2 %	57,8 %	12 %
Rangos negativos (a)		63,7 %	60 %	68,2 %	68,1 %	63,8 %	53,3 %
Rangos Positivos (b)		23,3 %	26,2 %	19,7 %	21,7 %	21,3 %	30 %
Empates (c)		13 %	13,8 %	12,1 %	10,2 %	14,9 %	16,7 %
Estadísticos de contraste (e) Empleados/Unidad (UF – UP)							
Z (d)		-5,833	-3,818	-4,390	-4,957	-3,575	-1,170
Sig. Asintót. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,242

(a) Empleados/Unidad UF < UP; (b) Empleados/Unidad UF > UP; (c) Empleados/Unidad UF = UP
(d) Basado en los rangos positivos; (e) Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

Estos valores, indican una superioridad de las UF frente a las UP que necesitan un número de empleados mayor. De estos resultados se infiere claramente que las UF son más eficientes que las UP en lo que respecta a este indicador ya que las UF presentan un menor número de efectivos y nos lleva casi inevitablemente a considerar que las UF son de un tamaño menor que las UP.

Además, conviene resaltar que al igual que para las V/U, el porcentaje de cadenas en las que las diferencias de E/U muestran un valor superior para las UP frente a las UF es muy elevado. Los resultados obtenidos para E/U son coherentes con los anteriores de V/E y V/U, y conectan con la “teoría extensión de riesgo” y, en parte, con la “teoría del ciclo de vida de la franquicia” en detrimento de la “teoría de agencia”, considerando que el franquiciador hace propias las unidades más favorables y deja las de más riesgo en franquicia.

El número de cadenas en las que los E/U de las UP superan a las UF varía de un mínimo del 53,3 % en el sector de “hostelería y restauración” a un máximo del 68 % en las empresas de estrategia monocanal (68,2 %) y en el sector “retail” (68,1 %). También, podemos resaltar el amplio porcentaje, en todos los casos superior al 10 %, de empates, es decir, que el número de empleados de las UP y UF es el mismo. Esto es indicativo que para una importante cifra de redes de franquicia priva la uniformidad en los establecimientos en cuanto a tamaño o dimensión y número de empleados. El mayor número de empleados con gran diferencia se da en el sector de “hostelería y restauración”, una media de 10,8 para las UF y de 12,1 para las UP. Por el contrario, el sector “retail” es el que precisa un menor E/U, 3,8 de media para las UP y 6,2 para las UF.

Por tanto, globalmente las UP tienen más empleados que las UF, lo que nos lleva a la evidencia de que las UP son de mayor tamaño que las UF. Además del tamaño, hay que

considerar que las unidades propias suelen tener emplazamientos o localizaciones mejores (ubicación céntrica situadas grandes ciudades, mayor renta de los habitantes, mayor población en su área, mayor concentración de la población, etc.).

Los resultados obtenidos en nuestra investigación son coherentes con la realidad empresarial que se refleja en las estadísticas globales de la franquicia. La tabla 6 ha sido elaborada a partir del Libro Oficial de la Franquicia de la AEF de los años 2003 a 2006.

Tabla 6. La franquicia en España (2003-2006)

Anuario de la AEF	2003	2004	2005	2006	Muestra
Datos referidos al año	2001	2002	2003	2004	2004
Número de enseññas	646	634	650	649	211
% Propias	22,22	22,72	22,38	21,78	25,44
% Franquiciados	77,78	77,28	77,62	78,84	74,56
% Ventas Unidades Propias	29,25	31,58	29,42	27,80	40,84
% Ventas Unidades Franquiciadas	70,75	68,42	70,58	72,20	59,16
% Empleados Unidades Propias	31,42	24,55	27,25	26,42	28,69
% Empleados Unidades Franquiciadas	68,58	75,45	72,75	73,58	71,31
Ventas / Empleado (UP)	69.420	99.785	81.183	87.068	113.770
Ventas / Empleado (UF)	76.929	70.345	72.976	81.198	90.574
Ventas / Unidad (UP)	421.204	432.801	432.182	462.464	759.620
Ventas / Unidad (UF)	291.101	275.716	298.930	331.721	416.240
Empleados / Unidad (UP)	6,1	4,3	5,3	5,3	7,6
Empleados / Unidad (UF)	3,8	3,9	4,1	4,1	5,5

Fuente: Anuarios de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) 2003-2006

Analizando el período 2003-2006, podemos observar que el porcentaje de unidades franquiciadas está estabilizado en torno al 78 % con una levisima tendencia al alza. Las unidades propias (21,78 %) suponen el 40 % de las ventas medias y con una tendencia clara de alto crecimiento. Con respecto a la variación en el número de empleados, se observa un incremento de la participación de los empleados de las UF (71,31 %) frente a la disminución de las UP (28,69 %).

Centrándonos en los datos del Anuario de 2006, con respecto a las V/E, no observamos una clara tendencia en el período de análisis. Existe una práctica igualdad entre V/E de UP (87.068) y UF (81.198). Este ratio es claro indicador de que no hay superioridad entre el personal de las UP y las UF.

El indicador V/U evidencia una superioridad amplia (39,4 %) de las UP (462.464) frente a las UF (331.721). La mayor eficiencia de las UP tiene su reflejo en el hecho de que representan el 21,78 % de las unidades y obtienen un 26,42 % de las ventas totales, por el contrario, las UF son el 78,84 % y obtienen solamente el 72,20 % de las ventas. No obstante hay una clara tendencia a su reducción o acortamiento ya que el porcentaje de incremento es mayor para las unidades franquiciadas (14 %) que para las propias (9,8 %).

Por último, el tercer indicador (E/U) evidencia un mayor número de empleados en las unidades propias (5,3) frente a las franquiciadas (4,1) lo que supone una ventaja para estas últimas. No obstante, hay una tendencia clara a igualar el número de empleados en ambos tipos de establecimientos ya que el número de empleados de las franquiciadas se incrementa en un 8 % y el de las propias se reduce en un 12 % en el período de estudio.

En definitiva, las franquicias en España cada vez utilizan más las UF en detrimento de las propias en una proporción de 3,62 unidades franquiciadas frente a una propia. En principio si observamos el indicador de V/E tenemos prácticamente un empate técnico entre UP y UF. Sin embargo, a través del ratio V/U, vemos que son más eficientes las UP que las UF ya que presentan unas V/U ciertamente superiores. Esto es consecuente con las “teoría de la escasez de recursos”, “teoría del ciclo de vida de la franquicia” y “teoría de la extensión del riesgo” y en franca oposición a la “teoría de la agencia” que es la que ha tenido mayor relevancia en las investigaciones sobre franquicia.

Sin embargo, las V/U no es un claro indicador de la superioridad de las UP frente a las UF ya que puede ser debido a que las UP sean de mayor tamaño, tengan una mejor localización u otras razones de este tipo. El ratio de E/U, en cierta medida, confirma este hecho ya nos muestra que las UP tienen un número de empleados más alto que las franquiciadas lo que puede ser indicativo de un mayor tamaño de los establecimientos propios, y menor tamaño y número de empleados en los franquiciados. En otro caso, por este último indicador serían más eficientes las unidades franquiciadas que las propias.

La tabla 6 también ofrece una comparación de los datos de la muestra utilizada en nuestra investigación y los datos globales de la franquicia (AEF 2006). Creemos conveniente resaltar que las franquicias de la muestra (las de mayor facturación) utilizan menos las unidades franquiciadas, un 74,56 % frente al 78,84 %. Esto es consecuente con la teoría de la escasez de recursos y la teoría de la extensión del riesgo. También es interesante observar, aunque las diferencias son reducidas, que el 25,44 % de las UP tienen el 28,69 % de los empleados, por el contrario, las UF son 73,58 % y dan empleo al 71,31 % del personal.

Todos los ratios de la muestra presentan unos valores muy superiores a los de la totalidad de la franquicia, lo que está en consonancia con las cadenas que integran la muestra que son las franquicias de mayor facturación. Podemos resaltar que la igualdad entre V/E entre UP y UF en nuestra muestra no es así y hay una diferencia del 25,6 %. La diferencia del 39,4 % en las V/U se acrecienta en la muestra al 82,5 % y, también, la desventaja del 29,2 % del indicador V/E de las UP frente a las UF se incrementa en una proporción más reducida, al 38,2 %.

4.4. Análisis del desempeño (performance)

Hemos comprobado que en el análisis de los indicadores V/E, V/U y E/U existen diferencias entre UP y UF (a nivel de la franquicia, estrategia dual y cada uno de los sectores) y que muchas de estas diferencias son estadísticamente significativas. Creemos relevante complementar el análisis precedente estudiando si existen diferencias de desempeño (performance) entre las empresas que siguen una u otra estrategia y, también, entre los sectores considerados.

4.4.1. Estrategia dual versus monocal

Como hemos dicho anteriormente, en este apartado estudiamos si las performances de los sistemas duales son superiores a los sistemas que operan solo con unidades franquiciadas. Procedemos a dividir la muestra en dos, en función de la estrategia (monocal o dual), a continuación, efectuamos las pruebas no paramétricas para dos muestras independientes de Mann-Whitney y Kolmogorov-Smirnov, los resultados se muestran en las tablas 7 y 8.

Tabla 7. Prueba de Mann-Whitney para dos muestras

	Dual		Monocal		Estadísticos de contraste(a)			
	N	Media	N	Media	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
Ingresos (miles €)	102	89.363	82	31.516	2.343	5.746	-5,121	,000
Resultados (miles €)	102	4.307	86	868	2.918	6.659	-3,950	,000
Rent. Económica	99	3,72	87	-2,96	4.062	7.890	-666	,505

a) Variable de agrupación: Estrategia Distribución (Dual o Monocal)

Tabla 8. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para dos muestras

		Rentabilidad Económica	Ingresos (miles €)	Resultados (miles €)
Diferencias más extremas	Absoluta	,082	,370	,331
	Positiva	,077	,020	,028
	Negativa	-,082	-,370	-,331
Z de Kolmogorov-Smirnov		,555	2,494	2,263
Sig. asintót. (bilateral)		,918	,000	,000

a) Variable de agrupación: Estrategia Distribución (Dual o Monocal)

Las cadenas que operan bajo la estrategia dual obtienen medias en los ingresos, resultados y rentabilidad económica que superan muy ampliamente a las de estrategia monocal (89.363 frente a 31.516 en los ingresos ordinarios, 4.307 frente 868 en los resultados ordinarios y 3,72 frente a -2,96 en la rentabilidad económica). Los estadísticos de contraste de los tests de Mann-Whitney y Kolmogorov-Smirnov llegan a resultados similares, las diferencias en los ingresos y resultados ordinarios entre ambas estrategias son significativamente diferentes y no lo son para la rentabilidad económica.

4.4.2. Análisis sectorial

A continuación, procedemos a analizar la performance que consiguen las cadenas de franquicia en cada uno de los sectores considerados para verificar si son o no significativamente diferentes. Una vez dividida la muestra en función de los tres sectores (“retail”, “servicios” y “hostelería y restauración”) efectuamos, en este caso, las pruebas no paramétricas de k muestras independientes de Kruskal-Wallis, los resultados se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Prueba de Kruskal-Wallis

	Sector			Estadísticos de contraste (a,b)		
	Comercio Minorista	Servicios	Hostelería- Restaur.	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Ingresos (miles €)	81.693	36.305	65.337	2,633	2	,268
Resultados (miles €)	4.156	1.206	2.075	1,955	2	,376
Rent. Económica	,96	-2,55	4,37	,244	2	,885

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Sector

Las cadenas del sector “comercio minorista” obtienen ingresos y resultados muy superiores a los de los otros dos sectores, respectivamente, 81.693 y 4.156, frente a 65.335 y 2075 en “hostelería y restauración” y frente a 36.305 y 1.206 en “servicios”. La mayor rentabilidad económica se aprecia en el sector “hostelería y restauración” (4,37) muy superior a la del sector “comercio minorista” (0,96) y “servicios” (-2,96). Los estadísticos de contraste del test de Kruskal-Wallis, nos indican que las diferencias en los ingresos, resultados ordinarios y rentabilidad económica no encuentran diferencias significativas entre los tres sectores.

5. CONCLUSIONES

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

a) Sobre la franquicia en España

La franquicia ha sido catalogada como un sistema dual en la que en cada sistema de franquicia conviven unidades propias y franquiciadas con un claro predominio de estas últimas. La relación entre unidades propias y franquiciadas de los sistemas que operan en España se mantiene ciertamente estable en el tiempo con una proporción aproximada de 25 a 29 % para las unidades propias y del 71 a 75 % para las unidades franquiciadas.

No obstante, parece ser que es más conveniente afirmar que las franquicias siguen una doble estrategia: a) Estrategia monocanal sería aquella en las que las cadenas realizan su expansión únicamente a través de unidades franquiciadas. En este sistema de franquicia las unidades propias se justifican por la necesidad de poseer establecimientos pilotos. b) Estrategia dual es la que siguen las empresas que se expanden a través de unidades propias y franquiciadas en función de sus intereses. En nuestra muestra la proporción de cadenas que siguen una u otra estrategia es muy similar.

La realidad de la franquicia en España confirma que, en general, son más eficientes las unidades propias frente a las franquiciadas considerando como medida de la eficiencia las “ventas medias por unidad”, es decir, las unidades propias obtienen mayores ventas que las franquiciadas y estas diferencias son estadísticamente significativas.

Por el contrario, siguiendo el indicador “media de empleados por establecimiento”, las unidades franquiciadas son más eficientes, ya que tienen un número medio de empleados menor que las unidades propias y estas diferencias son estadísticamente significativas.

Como vemos las unidades propias presentan ventajas significativas en las “ventas medias por unidad” que se neutralizan con las ventajas no significativas de las propias en el número de empleados requerido. Además, aunque las “ventas medias por empleado” presentan ventajas de las propias sobre las franquiciadas, estas no son significativas estadísticamente. Por tanto, aunque parece que existe una clara ventaja de eficiencia de las unidades propias sobre las

franquiciadas, hay que tener en cuenta, que puede ser debida a otros factores como el diferente tamaño o ubicación de los establecimientos propios frente a los franquiciados.

Esto último se corrobora, si leemos en revistas especializadas que muchas firmas de franquicia siguen estrategias como abrir unidades propias en las ciudades importantes y franquiciadas en ciudades más pequeñas o lugares más alejados.

Aunque nuestro estudio posee limitaciones, se pone de manifiesto que los franquiciadores a la hora de elegir entre unidades propias y franquiciadas siguen más bien los preceptos de la “teoría de la extensión de riesgo” o “teoría de la escasez de recursos” con preferencia a la “teoría de agencia”.

b) Sobre la estrategia de distribución

Con referencia a las diferencias de medias entre unidades propias y franquiciadas para los indicadores ventas/empleado, ventas/unidad y empleados/unidad los resultados del análisis no muestran ninguna divergencia importante entre las empresas que siguen la estrategia dual y la totalidad de la franquicia en España. Por tanto, son válidas para los sistemas duales, las mismas conclusiones obtenidas a nivel global de la franquicia.

Comparando las empresas que siguen la estrategia dual frente a las que se expansionan únicamente a través de unidades franquiciadas llegamos a la conclusión, que las cadenas que siguen el sistema dual obtienen mayores ingresos y resultados medios que las que lo hacen solo a través de franquicia, siendo estas diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, no podemos decir lo mismo de la rentabilidad económica, aunque hay una clara diferencia en la media de rentabilidad económica favorable a los sistemas duales no es estadísticamente significativa.

c) A nivel sectorial

Con referencia a las diferencias de medias entre unidades propias y franquiciadas para los indicadores ventas/empleado, ventas/unidad y empleados/unidad los resultados del análisis muestran divergencias mínimas entre las empresas pertenecientes a cada uno de los sectores. Por tanto, también son válidas para los tres sectores, las mismas conclusiones obtenidas a nivel global de la franquicia.

Comparando las empresas que se integran en cada uno de los tres sectores resaltamos las siguientes consideraciones: las ventas medias por empleado en el sector “hostelería y restauración” es muy inferior a la de los otros dos sectores. El sector “hostelería y restauración” es el que alcanza unas mayores “ventas medias por unidad” de las unidades franquiciadas y el sector “retail” en las unidades propias.

Con respecto a las variables que miden el desempeño, el sector “comercio minorista” es el que presenta medias superiores en ingresos y resultados ordinarios, seguido del sector de “hostelería y restauración”. En último lugar y a una diferencia relevante en ambos indicadores se encuentra el sector de “servicios”. El sector que presenta una mayor rentabilidad económica media es el de “hostelería y restauración”. No obstante, cabe recordar que todas estas diferencias de performance entre sectores no son estadísticamente significativas.

6. APORTACIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Como hemos indicado la mayor o menor eficiencia de las unidades propias versus franquiciadas no es un tema que haya recibido un gran atención en la literatura sobre franquicia. Los resultados no han sido los mismos en todas las investigaciones y no se pueden establecer conclusiones definitivas lo que implica la necesidad de nuevos estudios. En nuestro país la literatura sobre este tema es prácticamente inexistente, por ello, la principal contribución de nuestro trabajo, dimana de este hecho, ya que es una de las primeras investigaciones que abordan la eficiencia de la franquicia en España. Este hecho es sorprendente si pensamos la importancia que tiene la franquicia en nuestro país, dado que el desarrollo del sistema de franquicia en España le ha llevado a tener un papel clave dentro del comercio español y a situarse en los primeros puestos de Europa y del mundo.

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

El sistema de franquicia considerado como canal de distribución admite diversas estrategias. Normalmente se afirma que las empresas que operan en franquicia utilizan un sistema dual o híbrido, es decir, realizan su expansión con unidades propias y franquiciadas. No obstante, la realidad no corrobora totalmente este hecho ya que un número muy importante de redes (cercano al 50 % en nuestra muestra) se expansionan únicamente con unidades franquiciadas lo que sería una estrategia de distribución monocanal. También, hay un número significativo de redes de franquicia que utilizan la estrategia de múltiples canales, o lo que es lo mismo, además de unidades propias y franquiciadas, venden a través de otros canales.

Para un franquiciador utilizar el sistema dual, le proporciona un abanico de amplias posibilidades a la hora de decidir cuales son las unidades propias y franquiciadas buscando conseguir los mejores resultados posibles. Igualmente, no hay porque mantener, como se afirma algunas veces, una proporción entre el número de unidades propias y franquiciadas. Muchas cadenas consideran abrir unidades propias en los lugares o emplazamientos que prevén unos mejores resultados. Otras cadenas consideran como criterios de elección siguiendo la “teoría de la agencia”, aminorar los costes de supervisión franquiciando las unidades más alejadas de la central, la mayor motivación del gerente de una unidad franquiciada, etc.

Para terminar este apartado creemos conveniente hacer una última consideración que pensamos es de gran importancia. Para un buen franquiciador que concibe el sistema de franquicia como una fórmula de relaciones estables, cooperación, confianza, compromiso, compartir riesgos, etc. entre él y sus franquiciados, es decir, que sigue las tendencias de la moderna distribución y del marketing relacional, las decisiones entre unidades propias y franquiciadas no se deberían hacer en base a ofrecer como unidades franquiciadas aquellas que poseen un mayor riesgo o una esperanza de resultados menor. Sin embargo, muchos franquiciadores actúan de esta última forma y esto es algo que el candidato a franquiciado, a nuestro entender, debe tener muy en cuenta a la hora de elegir su adhesión a una u otra cadena de franquicia. Es por esta razón, que como norma general, siempre se recomienda y son más seguros para los franquiciados adherirse a sistemas de franquicia que únicamente operan con unidades franquiciadas que a un sistema dual o mixto.

7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

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

a) Las conclusiones que presentamos están referidas y son válidas para la franquicia en España, ya que el estudio se ha hecho únicamente con franquicias que operan en España.

b) La muestra utilizada no representa a la totalidad de las franquicias que operan en España. Hemos utilizado el Ranking de Franquicias que recoge las cadenas de mayores ventas. En el estudio de cada una de las variables, la muestra se ha visto reducida en un 35 %, aproximadamente, dado que para muchas enseñas no se disponían de todos los datos necesarios para el tratamiento cuantitativo.

c) Creemos que las hipótesis propuestas son insuficientes para llegar a conclusiones generales y definitivas sobre la eficiencia de unidades propias versus franquiciadas en el sistema de franquicia. Igualmente, creemos conveniente ampliar y complementar el número de hipótesis propuestas antes de generalizar si los franquiciadores siguen una u otra teoría. Por tanto, es preciso realizar nuevos estudios añadiendo nuevos indicadores que midan la eficiencia tanto a nivel nacional como internacional.

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

a) Ampliar el estudio de la eficiencia del sistema de franquicia a otros indicadores complementarios y explicativos de los propuestos en nuestra investigación.

b) Estudiar la eficiencia del sistema de franquicia en otros países.

c) Verificar las teorías o preceptos que siguen los franquiciadores a la hora de crecer utilizando unidades propias o franquiciadas.

c) Realizar investigaciones utilizando datos primarios y no únicamente secundarios como sucede en la mayor parte de los trabajos realizados hasta la fecha sobre este tema.

d) Realizar estudios causales relacionando los indicadores de eficiencia con resultados de la cadena y otras variables como: la antigüedad de la franquicia, la confianza en la franquicia, tamaño de la cadena, etc.

NOTAS

1. Rentabilidad económica: Indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos (Resultado / total activo) * 100.

La diferencia entre el resultado de explotación y de las actividades ordinarias corresponden al resultado financiero. Así una reducción del porcentaje de este último se debe a un exceso de gastos financieros (que provendrán de un exceso de deudas). La diferencia entre el resultado de las actividades ordinarias y el resultado antes de impuestos, coincide con el resultado extraordinario. Un exceso de pérdidas extraordinarias explicaría la reducción del segundo resultado.

2. Consideramos como estrategia monocanal o franquicia únicamente, cuando una cadena no supera las cinco unidades propias, en otro caso será estrategia dual.

BIBLIOGRAFÍA

AEF (2007): “Informe sobre la franquicia en España”, www.franquiciadores.com

AQUINO, N. y RONDÁN, F.J. (1999): “La franquicia en España: el sector de la hostelería-restauración y el sector de la confección-moda”, Comunicación procedente de las actas del XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés, pp. 333-339.

- ALON, I. (1999): "The Internationalization of U.S. Franchising Systems", New York: Garland Publishing.
- ALON, I. (2001): "The use of franchising by U.S.-based retailers", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, nº 9, pp. 111-122.
- ALON, I. (2004): "Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets", *Journal of Macromarketing*, Vol. 21, nº 2, December, pp. 156-167.
- ALON, I. y BANAI, M. (2000): "Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (3), pp. 104-119
- ANDERSON, E.E. (1984): "The Growth and Performance of Franchise Systems Company Versus Franchise Ownership". *Journal of Economics and Business* 36, pp. 421-431.
- AYDIN, N. y KACKER, M. (1990): "International Outlook of US-based Franchisers", *International Marketing Review*, Vol. 7 (2), pp. 43-53.
- BARON, S. y SCHMIDT, R.A. (1991): "Operational Aspects of Retail Franchisees", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19 (2), pp. 13-19.
- BERMÚDEZ, G. (2002): "La franquicia: elementos, relaciones y estrategias", Esic. Madrid.
- BRACKER, J.S. y PEARSON, J.N. (1986): "The Impact of Franchising on the Financial Performance of Small Firms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 14 (4), pp. 10-17.
- BRADACH, J.L. (1998): "Franchise organizations", Boston, M.A. Harvard Business School Press.
- BRADACH, J.L. y ECCLES, R. (1989): "Price, Authority and Trust", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 97-118.
- BRICKLEY, J.A., y DARK, F.H. (1987): "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising" *Journal of Financial Economics* 18, 401-420.
- BRICKLEY, J.A. DARK, F.H. Y WEISBACH, M.S. (1991): "An agency perspective on franchising", *Financial Management*, Vol. 20, pp. 27-35
- CALDERON, E. (1998): "Los costes de la agencia en los canales de distribución: la franquicia", Tesis doctoral, Universidad de Burgos. pp. 200-206.
- CARNEY, M. Y GEDAJLOVIC, E. (1991): "Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations". *Strategic Management Journal*, Nov. Vol. 12, 8, pp. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G.J. y JUSTIS, R.T. (2002): "Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 (2), pp. 98-108.
- CASTROGIOVANNI, G.J., JUSTIS, R.T. y JULIAN, S. (1993): "Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors", *Journal of Small Business Management*, 31 (2), pp. 105-114.
- CAVES, R.E. y MURPHY II, W.F. (1976): "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal* 42, 572-586.
- CHAN, P.S. y JUSTIS, R.T. (1993): "To Franchise or Not to Franchise?", *Management Decision*, Vol. 31, pp. 22-26.
- COMBS, J.G. y CASTROGIOVANNI, G.J. (1994): "Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership", *Journal of Small Business Management*, Apr, Vol. 32, Issue 2, pp. 37-48.
- COMBS, J.G. y KETCHEN, D.J. (1999): "Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis". *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 2, pp. 196-207.
- COMBS, J.G., KETCHEN, D.J. y HOOVER, V.L. (2004): "A strategic groups approach to the franchising-performance relationship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, nº 6, pp. 877-897.
- DANT, R.P., KAUFMANN, P.J. y PASWAN, A.K. (1992): "Ownership Redirection in Franchised Channels". *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 11, pp. 33-44
- DÍAZ-BERNARDO, R. (2000): "Recursos y capacidades en el sistema de franquicia", Tesis doctoral. IESE. Universidad de Navarra.
- DÍAZ-BERNARDO, R., INIESTA, F.P. y NUENO, J.L. (1998): "La Franquicia en España", Barcelona: AECOC
- DÍEZ, E.C. y GALÁN, J.L. (1989): "El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales", *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, nº 30, pp. 31-42.

- DÍEZ, E.C., RONDÁN, F.J. y NAVARRO, A. (2004): "Research on franchising", en *Global business: coping with uncertainty*, I.M.D.A. (International management development research yerbook), Edited by Kaynak, E. y Harcar, T. Maastricht (Holanda), pp. 430-437.
- DÍEZ, E.C. y RONDÁN, F.J. (2004): "La investigación sobre franquicia", *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, nº 3, pp. 71-96.
- ELANGO, B. y FRIED, V.H. (1997): "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, July. Vol 35, nº 3, págs. 68-81.
- FALBÉ, C.M., DANDRIDGE, T.C. y KUMAR, A. (1999): "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising", *Journal of business venturing*, Vol. 4. Issue. 1, pp. 125-140.
- FENWICK, G.D. y STROMBON, M. (1998): "The Determinants of Franchise Performance: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, Vol. 16 (4), pp. 28-45.
- GARCÍA, N., SANZO, M. y TRESPALACIOS, J.A. (2004): "Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, nº 1, pp. 101-114.
- HACKETT, D.W. (1976). "The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies", *Journal of International Business Studies*, vol. 7 (Spring), pp. 65-75.
- HADFIELD, D.W. (1990): "Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts", *Stanford Law Review*, Vol. 42, pp. 927-992.
- HUNT, S.D. (1972), "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution". *Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 32-38
- HUNT, S.D. (1973): "The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains," *Journal of Retailing* 49 (2), pp. 3-12.
- HUNT, S.D. y NEVIN, J.R. (1974): "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 (Mayo), pp. 186-193.
- HUSZAGH, S.M., HUSZAGH, F.W. y MCINTYRE, F.S. (1992): "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm", *International Marketing Review*, Vol. 9 (5), pp. 5-18.
- INABA, F.S. (1980): "Franchising: Monopoly by Contract" *Southern Economic Journal* 47 (July), pp. 65-72.
- JULIAN, S.D. y CASTROGIOVANNI, G.J. (1995): "Franchisor Geographic Expansion", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, pp. 1-11
- KEDIA, B.L., ACKERMAN, D.J., BUSH, D.E. y JUSTIS, R.T. (1994): "Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors", *International Marketing Review*, Vol. 11, pp. 56-68.
- KNIGHT, R. M., (1986): "Franchising From the Franchisor and Franchisee Points of View", *Journal of Small Business Management*, Julio, pp. 8-15.
- KLEIN, B., CRAWFORD, R.G. y ALCHIAN, A.A. (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, Issue 2, October, pp.: 297-326.
- KRUEGER, A.B. (1991): "Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry", *Quarterly Journal of Economics* 106, pp. 75-101.
- LAFONTAINE, F. (1992): "Agency theory and franchising: Some empirical results", *Rand Journal of Economics*. Vol. 23 (2). pp. 263-283.
- LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P.J. (1994) : "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, Vol. 70, pp. 97-113
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (1996): "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", *National Bureau of Economic Research Working Paper*, no. 5585. National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- LAFONTAINE, F. y SLADE, M.E. (1997): "Retail Contracting : Theory and Practice", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 45 (1), pp. 1-25.
- LEWIS, M.C. y LAMBERT, D.M. (1991): "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction", *Journal of Retailing*, 67(2), pp. 205-225.
- LÓPEZ, M.B. Y GONZÁLEZ, M. (2001): "El proceso de internacionalización de la franquicia española", *Actas del XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza, 16-18 septiembre.

- LÓPEZ, M.B. y VENTURA, J. (2002): "Integración vertical y costes de aparición de la franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, nº 4, pp. 55-74.
- LUSCH, R.F. (1977): "Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences", *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 7 (3), pp. 128-140.
- MARTIN, R.E., (1988): "Franchising and Risk Management". *American Economic Review*, Vol. 78 (5), pp. 954-968.
- MARTIN, R. y JUSTIS, R. (1993): "Franchising, Liquidity Constraints and Entry", *Applied Economics*, 25 (9) pp. 1269-1277.
- MATHEWSON, G. y R. WINTER (1985): "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Political Economics* 28, pp. 503-26.
- MORO, M.A. (2002): "Teorías que justifican el uso de la franquicia: contraste empírico", *Revista de Economía y Empresa*, nº 46, Vol. XVII, 2ª época. 3er cuatrimestre.
- MORRISON, K.A. (1997): "How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, pp. 39-67.
- NORTON, S.W. (1988-a): "Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem", *Strategic Management Journal* 9, pp. 105-114.
- NORTON, S.W. (1988-b): "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business* 16 (2), pp. 197-218.
- NORTON, S.W. (1995): "Is Franchising a Capital Structure Issue?", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, pp. 75-101.
- OXENFELDT, A.R. y KELLY, A.O. (1968): "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly Owned Chains?", *Journal of Retailing* 44 (4), pp. 69-83.
- Revista "En Franquicia" (2005): "Ranking de Ventas 211 Marcas", Octubre, pp. 18-45.
- PADILLA, N. (2002): "Cómo seleccionar una franquicia mediante AHP", *Actas del XVI Congreso de AEDEM*, Alicante, 5 al 7 de Junio.
- PETERSON, A. y DANT, R.P. (1990): "Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise", *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, pp. 46-61.
- PREBLE, J.F. y HOFFMAN, R.C. (1999): "The nature of ethics codes in franchise associations around the globe". *Journal of Business Ethics*, vol. 18 (3, part I), pp. 239-253.
- RUBIN, P.H. (1978): "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", *Journal of Law and Economics* 21, pp. 223-233.
- SCHUL, P.L., LITTLE, T.E. y PRIDE, W.M. (1985): "Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction", *Journal of Retailing*, 61(2), pp. 9-38.
- SEN, K.C. (1993): "The Use of Initial Fees and Royalties in Business-format Franchising", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14 (2), pp. 175-190.
- SHANE, S. (1996): "Why Franchise Companies Expand Overseas", *Journal of Business Venturing*, 11 (2), pp. 73-88.
- SHANE, S. y Spell, C. (1997): "Enhancing New Franchisor Survival: A Model and Empirical Test", *Proceedings of the International Society of Franchising*, Minneapolis, MN: University of St. Thomas Institute for Franchise Management, March.
- SHANE, S. (1998): "Making New Franchise Systems Work". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 697-707.
- SHELTON, J.P. (1967): "Allocative efficiency versus X-efficiency: comment". *American Economic Review*, vol. 57 (oct.), pp. 443-444.
- SIBLEY, S.D. y MICHIE, D.A. (1982): "An Explanatory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel", *Journal of Retailing*, Vol. 58 (4), pp. 23-45.
- SWARTZ, L. N. (2001): "Franchising Successfully Circles the Globe" in *International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America*. Eds. D. Welsh and I. Alon. Chicago: CCH, Inc., 43-61.
- THOMAS, W.L., O'HARA, M.J. y MUSGRAVE, F.W. (1990): "The Effects of Ownership and Investment on the Performance of Franchise Systems", *American Economist*, 34 (1), pp. 54-61.

- THOMPSON, R. S. (1992): "Company Ownership Versus Franchising: Issues and Evidence", Journal of Economic Studies, Vol. 19 (4), pp. 31-42.
- TORMO (2007): "Cifras de la franquicia 2006", www.tormo.com
- WELSH, D. y ALON, I. (2004): "Franchising around the World in Developer economies: A historical perspective", United States of Association for Small Business and Entrepreneurship, Conference Paper in Proceedings, Business/Management, 103-410-535.
- WELSH, D., ALON, I. y FALBE, C. (2006): "An examination of International Retail Franchising in Emerging Markets", Journal of Small business Management, Jan., Vol. 44, nº 1, pp. 130-150.
- WHITE, D.W. (1998): "The impact of environmental uncertainty on strategy creation style in a franchise channel setting", Journal of Strategic Marketing, Vol. 6, pp. 273-304.
- ZELLER, R.E., ACHABAL, D.P. y BROWN, L.A. (1980): "Market Penetration and Locational Conflict in Franchising System", Decision Sciences, 8-80.
- ZIETLOW, D.S. (1995): "Wholesalers in International Franchising", Illinois Business Review, Vol. 52, pp. 13-14.

ANEXOS

Anexo I.- Pruebas de normalidad (Toda la muestra)

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Empleados/Unidad (UP)	,247	115	,000	,506	115	,000
Empleados/Unidad (UF)	,206	115	,000	,764	115	,000
Ventas/Unidad (UP)	,364	115	,000	,248	115	,000
Ventas/Unidad (UF)	,261	115	,000	,507	115	,000
Ventas/Empleado (UP)	,287	115	,000	,396	115	,000
Ventas/Empleado (UF)	,156	115	,000	,773	115	,000
Ingresos (miles €)	,399	115	,000	,243	115	,000
Resultados (miles €)	,312	115	,000	,594	115	,000
Rent. Económica	,254	115	,000	,626	115	,000

a Corrección de la significación de Lilliefors

Anexo II.- Pruebas de normalidad (Estrategia dual)

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Empleados/Unidad (UP)	,222	69	,000	,704	69	,000
Empleados/Unidad (UF)	,222	69	,000	,757	69	,000
Ventas/Unidad (UP)	,203	69	,000	,763	69	,000
Ventas/Unidad (UF)	,227	69	,000	,677	69	,000
Ventas/Empleado (UP)	,169	69	,000	,846	69	,000
Ventas/Empleado (UF)	,171	69	,000	,756	69	,000
Ingresos (miles €)	,396	69	,000	,226	69	,000
Resultados (miles €)	,351	69	,000	,601	69	,000
Rent. Económica	,165	69	,000	,920	69	,000

a Corrección de la significación de Lilliefors

Anexo III.- Pruebas de normalidad (Estrategia Monocanal)

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Empleados/Unidad (UP)	,315	46	,000	,422	46	,000
Empleados/Unidad (UF)	,197	46	,000	,776	46	,000
Ventas/Unidad (UP)	,377	46	,000	,277	46	,000
Ventas/Unidad (UF)	,315	46	,000	,372	46	,000
Ventas/Empleado (UP)	,361	46	,000	,387	46	,000
Ventas/Empleado (UF)	,153	46	,009	,822	46	,000
Ingresos (miles €)	,467	46	,000	,250	46	,000
Resultados (miles €)	,377	46	,000	,571	46	,000
Rent. Económica	,312	46	,000	,564	46	,000

a Corrección de la significación de Lilliefors

Anexo IV.- Pruebas de normalidad (Sector Comercio Minorista)

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Empleados/Unidad (UP)	,319	56	,000	,345	56	,000
Empleados/Unidad (UF)	,228	56	,000	,657	56	,000
Ventas/Unidad (UP)	,371	56	,000	,276	56	,000
Ventas/Unidad (UF)	,298	56	,000	,482	56	,000
Ventas/Empleado (UP)	,302	56	,000	,348	56	,000
Ventas/Empleado (UF)	,148	56	,004	,860	56	,000
Ingresos (miles €)	,270	56	,000	,628	56	,000
Resultados (miles €)	,316	56	,000	,592	56	,000
Rent. Económica	,297	56	,000	,585	56	,000

a Corrección de la significación de Lilliefors

Anexo V.- Pruebas de normalidad (Sector Servicios)

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Empleados/Unidad (UP)	,162	32	,032	,745	32	,000
Empleados/Unidad (UF)	,217	32	,001	,843	32	,000
Ventas/Unidad (UP)	,236	32	,000	,702	32	,000
Ventas/Unidad (UF)	,235	32	,000	,748	32	,000
Ventas/Empleado (UP)	,294	32	,000	,566	32	,000
Ventas/Empleado (UF)	,209	32	,001	,730	32	,000
Ingresos (miles €)	,427	32	,000	,258	32	,000
Resultados (miles €)	,409	32	,000	,501	32	,000
Rent. Económica	,266	32	,000	,885	32	,003

a Corrección de la significación de Lilliefors

Anexo VI.- Pruebas de normalidad (Sector Hostelería-Restauración)

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Empleados/Unidad (UP)	,241	27	,000	,796	27	,000
Empleados/Unidad (UF)	,108	27	,200(*)	,918	27	,035
Ventas/Unidad (UP)	,196	27	,009	,893	27	,009
Ventas/Unidad (UF)	,261	27	,000	,851	27	,001
Ventas/Empleado (UP)	,216	27	,002	,850	27	,001
Ventas/Empleado (UF)	,099	27	,200(*)	,967	27	,527
Ingresos (miles €)	,483	27	,000	,331	27	,000
Resultados (miles €)	,362	27	,000	,724	27	,000
Rent. Económica	,160	27	,075	,928	27	,061

* Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a Corrección de la significación de Lilliefors