

UNA INVESTIGACIÓN SOBRE EL FRACASO DE LOS FRANQUICIADORES EN ESPAÑA

Carlos J. Rodríguez Rad, Universidad de Sevilla, Universidad de Sevilla

Antonio Navarro García, Universidad de Sevilla

RESUMEN

El sistema de franquicia está experimentando un espectacular aumento ya que muchos son los motivos que convierten atractiva a esta fórmula comercial. Sin embargo, la franquicia no está exenta de riesgos. En este trabajo detallamos los diferentes tipos riesgos que se asocian a la franquicia, haciendo especial hincapié en el riesgo de fracaso. En este estudio, pionero en nuestro país, utilizamos una valiosa muestra de 337 franquicias que han fracasado en España en los últimos años, con los objetivos de encontrar las relaciones que existen entre las variables que caracterizan a un sistema de franquicia y el perfil de las franquicias fracasadas en nuestro país.

PALABRAS CLAVE: sistema de franquicia, fracaso del franquiciador, riesgo moral del franquiciado, riesgo moral del franquiciador.

ABSTRACT

Franchising has improved its relevance because there are many reasons that turn attractive to this commercial formula. Nevertheless, franchising is not free of risks, in this work we detailed the different kind forms of risks that are associated to the franchising. We are giving more importance to the failure risk. In this paper, pioneer in our country. We used a valuable sample of 337 franchising chains that have failed in Spain in last years. Our objectives are to find the relationships that exist among the variables that characterize to franchising system and to define the profile of the failed firms in Spain.

KEY WORDS: franchising system, failure on franchisor, moral hazard on franchisor, moral hazard on franchisee

1. INTRODUCCIÓN

La fórmula organizativa de la franquicia está experimentado un espectacular crecimiento en los últimos años (Alon y McKee, 1999). Este fenómeno también se produce en nuestro país, donde según los datos proporcionados por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), el sistema de franquicia ya supone el 16,7% de la facturación que genera el comercio minorista en España y muestra una tendencia alcista, facturando un 12% más que el año anterior. Este crecimiento se manifiesta, además, con un incremento del número de empresas franquiciadoras que operan en nuestro país alcanzando a finales de 2005 el número de 712 enseñas. Este crecimiento neto viene explicado porque el número de nuevas franquicias supera el número de empresas que abandonan, por diferentes motivos, esta fórmula comercial.

Es evidente que el éxito de la franquicia viene justificado por las ventajas que reporta la adopción de esta fórmula comercial tanto para el franquiciador como para el franquiciado (Caves y Murphy, 1976; Luxenberg,

1985; Love, 1986; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Bates, 1995; Ingram, 1996; Shan, 1996; Ingram y Baum, 1997, Greve 1999). Sin embargo el uso de la franquicia no está exento de riesgos para las partes.

En este trabajo vamos a exponer los diferentes tipos de riesgos a los que se enfrenta tanto el franquiciador como el franquiciado, haciendo especial hincapié en el riesgo más importante que es el de fracaso. Para ello, nos planteamos dos objetivos fundamentales: 1) detectar las posibles relaciones existentes entre las variables que explican una franquicia que ha fracasado y 2) presentar el perfil de la franquicia fracasada en España. Para alcanzar estos objetivos contamos con una base de datos que recoge a 337 franquicias que fracasaron en España en los últimos 10 años, lo que supone más del 80 % de las enseñas que abandonaron el sistema de franquicia en nuestro país.

2. EL RIESGO EN LA FRANQUICIA

Según la teoría de los recursos escasos la empresa recurre al sistema de franquicia cuando no dispone de recursos suficientes para crecer a través de unidades propias (Oxenfelt y Kelly, 1968).

Desde la perspectiva de la teoría contractual, el acuerdo de franquicia es una relación de agencia en la que el franquiciado se compromete a dirigir un negocio según las directrices del franquiciador, principal de la relación. Este contrato genera una serie de incentivos eficientes, pero también problemas de oportunismo bilateral (López y Ventura, 2002, Lafontaine y Bhattacharyya, 1995; Martin, 1988; Rubin, 1978). La relación de agencia no se crea para repartir riesgos, pero la preocupación por el reparto eficiente de los riesgos es consecuencia de la incertidumbre (Salas, 1987). Es evidente que el riesgo siempre existe, la cuestión que se plantea es cual de las partes soporta mayor proporción de riesgo, y que tipo de riesgo es el que ha de soportar. Entre las diferentes modalidades de riesgo encontramos, destacamos: a) el riesgo moral (Lafontaine y Bhattacharyya, 1995; Sen, 1993; Lafontaine, 1992; Martin, 1988; Norton, 1988); b) el riesgo de la actividad (Martin, 1988; Lal, 1990); c) el riesgo político y económico (Price, 2005) y d) el riesgo de fracaso.

2.1. EL RIESGO MORAL EN LA FRANQUICIA

Uno de los riesgos más importantes cuando se mide el sistema de franquicia es el riesgo moral. Este riesgo puede sufrirse tanto por parte del franquiciador como del franquiciado y refleja los problemas derivados del oportunismo de la otra parte contratante. Cuanto mayor sea el riesgo moral del franquiciador, mayor será el porcentaje de franquiciados de la enseña que se responsabilicen de sus propias decisiones en cuanto al esfuerzo realizado. De igual forma, cuanto mayor sea el riesgo moral del franquiciado menor será el porcentaje de franquiciados.

2.1.1. RIESGO MORAL DEL FRANQUICIADOR

El riesgo moral del franquiciador será mayor en la medida en que su esfuerzo sea superior.

El riesgo moral del franquiciador ha gozado de un amplio tratamiento en la literatura, destacando las aportaciones de Lafontaine (1992), que utiliza para medir el riesgo moral del franquiciador la variación de las ventas obtenidas por los establecimientos franquiciados, de manera que si el franquiciado obtiene unas ventas inferiores a las previstas durante un tiempo determinado, será indicativo de la disminución del esfuerzo comercial por parte del franquiciado y, por tanto, la presencia de riesgo moral por parte del franquiciador. El riesgo moral también se mide a través del valor añadido en cada producto o servicio vendido por el

establecimiento detallista franquiciado de una enseña (Lafontaine, 1992). Cuando el promedio de las ventas alcanzado por un franquiciado es inferior a los inputs vendidos por el franquiciador a ese franquiciado, hace pensar que este último ha ofrecido un nivel de servicio bajo o no ha desarrollado un gran esfuerzo comercial, repercutiendo negativamente en sus ventas.

Por otra parte, si la franquicia se dedica a la prestación de servicios, los efectos de los franquiciados oportunistas pueden tener una importancia aún mayor (Sen, 1993), pues el consumidor suele identificar el nombre de marca con la calidad prestada por el franquiciado con el que ha mantenido la relación, con lo que el riesgo del franquiciador es mayor en las franquicias de servicios que en las de productos.

Otra medida del riesgo moral puede ser el cierre de algunos establecimientos franquiciados, motivado por la pésima gestión de los mismos. Sin embargo, dado que las enseñas que se encuentran en esta situación prefieren apropiarse de esos puntos de venta a fin de no devaluar la imagen de la marca, no resulta fácil tomar esta variable como medida del riesgo moral (Lafontaine, 1992).

2.1.2. RIESGO MORAL DEL FRANQUICIADO

El riesgo moral también puede ser sufrido por los franquiciados con respecto a los franquiciadores. En este sentido, cuanto mayor sea la importancia del esfuerzo del franquiciado, mayor proporción de renta residual debería corresponderle (Lafontaine y Slade, 1998) y mayor será el riesgo moral que soporta. El riesgo de la actividad realizada por los franquiciados también puede afectar a la cuantía de los pagos variables abonados por los franquiciados a los franquiciadores (Martin, 1988; Brenes y Vázquez, 2005).

El comportamiento oportunista del franquiciador se manifiesta en que su interés prioritario es meramente económico, buscando el cobro de importantes cantidades de sus franquiciados en concepto de derechos de entrada y royalties y, sin embargo, mostrar un escaso interés por mejorar la enseña y la consolidación de la marca en el mercado.

Los inputs que el franquiciado necesita del franquiciador para el funcionamiento del punto de venta, como inversión en publicidad nacional, desarrollo de formación inicial, y continua, para conocer el know-how, las técnicas de dirección, etc., y la asistencia técnica son algunas variables usadas para medir el riesgo moral del franquiciado (Lafontaine, 1992).

2.2. RIESGO DE LA ACTIVIDAD O INCERTIDUMBRE

Otro riesgo que se puede asociar al sistema de franquicia es la incertidumbre, que intenta medir el riesgo de la actividad realizada por los franquiciados.

Este riesgo, junto a la aversión al riesgo de las partes y la importancia relativa de las labores realizadas por el franquiciador y el franquiciado ha sido usado para crear los modelos que intentan determinar la cuantía de los pagos variables abonados por los franquiciados a sus franquiciadores (Martin, 1988; Lal, 1990).

2.3. RIESGO POLÍTICO Y ECONÓMICO

Hay otros riesgos importantes que aparecen cuando la empresa decide abordar la expansión internacional. Price (2005), considera que la habilidad para medir y comprender los riesgos políticos y económicos es la clave para alcanzar ventajas competitivas al expandirse en mercados extranjeros.

El **riesgo político** (Price, 2005) es el derivado del cambio inesperado por un gobierno de las reglas del juego bajo el cual las empresas operan en un país. Este riesgo político se caracteriza por la estabilidad (o inestabilidad) del gobierno y la presencia o no de un sistema judicial y legal independiente. También suele incluirse las relaciones bilaterales entre países. Las diferencias políticas entre países pueden crear significativos e inesperados cambios políticos, incluyendo sanciones internacionales o domésticas, boicots de los consumidores o incluso violentos ataques a los países o marcas que se comercializan. El principal problema que puede encontrar la enseña es la corrupción o el nepotismo, aunque el más común de los riesgos políticos consiste en la intervención selectiva. Este riesgo afecta más a las empresas extranjeras que a las locales e incluye las restricciones para traspasar los recursos por la frontera, preocupación por los impuestos, restricciones con la inversión, convenciones legales y restricciones operativas.

El riesgo económico (Price, 2005) incluye los cambios en el entorno de la empresa que pueden afectar negativamente a sus beneficios. El riesgo económico viene determinado por factores internos y externos. Los factores internos incluyen la estabilidad monetaria, el tipo de cambio, la política comercial del gobierno y los recursos propios del país. Los factores externos de riesgo consisten en los factores incontrolables que afectan al descenso de la demanda, las variaciones en las divisas, el déficit comercial, desastres naturales, etc.

3.- EL RIESGO DE FRACASO

Sin lugar a dudas, el principal riesgo al que se enfrenta una empresa es el de fracaso y, en ese sentido debemos dejar claro que es lo que entendemos como fracaso de la franquicia. Podemos seguir las directrices de los dos principales referentes del sistema de franquicia en España. Así, la Asociación Española de Franquicia considera como motivo de exclusión de la franquicia (AEF, 2004): a) Desaparición de la marca del mercado; b) Declaración directa de haber dejado de franquiciar; c) Evidencia de falta de desarrollo en franquicia; d) Incumplimiento de alguna de las exigencias del Código Deontológico; e) solicitud razonable de una firma de no ser incluida en el informe; f) Haber sustituido la empresa franquiciadora una marca existente por otra nueva; g) Imposibilidad de localizar una firma previamente considerada. Por su parte, Franchisa contempla las que han dejado la franquicia, las extranjeras con único punto de venta en España y las que entraron en situación de quiebra.

Nosotros consideraremos como fracaso cualquier hecho que suponga que la enseña abandona la fórmula de la franquicia para desarrollar su actividad, ya sea porque desaparece la empresa del mercado o porque decide dejar de franquiciar¹.

Las investigaciones que intentan evaluar el riesgo de fracaso han intentado medir el efecto de diferentes variables.

3.1. EDAD DE LA EMPRESA Y RIESGO DE FRACASO

La posible relación entre la antigüedad de la enseña y el riesgo de fracaso ha sido ampliamente estudiada, aunque los resultados obtenidos llevan a diferentes conclusiones.

¹ En algunos casos se ha estimado como cese de actividad como franquicia la no existencia de la franquicia durante dos periodos consecutivos en ninguna guía o registro de franquicia (Lafontaine y Shaw, 1998; Shane, 1996; Bordonaba et al, 2005).

Existen trabajos en los que se argumentan las razones por las que las empresas más antiguas gozan de un menor riesgo de fracaso (Audretsch *et al.*, 2000; Shane y Foo, 1999; Bates 1998; Audretsch, 1995; Geroski, 1995; Audretsch y Mahmood 1994; Audretsch 1991). Por un lado, se expone que el número de años de existencia de la organización lleva asociado un mayor número de exposiciones del negocio al público (Lafontaine, 1992; Sen, 1993); que las más antiguas gozan de una imagen consolidada que genera confianza en los consumidores y consiguen trabajar con unos costes menores (Shane, 1996) y también que la experiencia en el negocio favorece el desarrollo de los mecanismos de control por parte del franquiciador (Lafontaine, 1992). Sin embargo, la relación puede no ser lineal, pues a partir de cierto nivel las mejoras graduales en la capacidad de supervisión pueden variar (Lafontaine y Slade, 1998). Shane y Foo (1999). En el marco de la teoría institucional, se basan en criterios sociológicos para argumentar que la edad de la empresa reduce el riesgo de fracaso, ya que aumenta la legitimidad cognoscitiva, entendida como el grado con el que las actividades de la organización se dan por conocidas (Meyer y Rowan, 1977). Al reducirse el tiempo y el esfuerzo necesario que la empresa debe gastar para que los miembros aprendan los nuevos roles, se socialicen y establezcan normas y procedimientos, se disminuye la probabilidad de fracasar (Hannan y Freeman, 1984).

Otros estudios muestran resultados en sentido contrario y sostienen que la antigüedad aumenta el riesgo de fracaso, pues las empresas maduras son más conservadoras y muestran estructuras más rígidas o tendentes a la centralización (Bordonaba et al., 2005; Mirjam Van Praag, 2003; Bates, 2001; Agarwal, 1998; Castrogiovanni et al., 1993)

Los últimos estudios indican que no existe relación entre la antigüedad y el fracaso (Lyles *et al.*, 2004; Holmberg y Morgan, 2003; Núñez y Moyano, 2002).

3.2. TAMAÑO DE LA CADENA Y RIESGO DE FRACASO

El tamaño de la cadena también puede explicar el riesgo de fracaso, aunque encontramos argumentos que avalan tanto una relación negativa como positiva. Según la teoría de los recursos escasos la empresa recurre al sistema de franquicia cuando no dispone de recursos suficientes para crecer a través de unidades propias. Según la teoría del ciclo de vida de la franquicia (Oxenfelt y Kelly, 1968), cuanto mayor sea del tamaño de la cadena mayor será la probabilidad de no renovar los contratos y abandonar el sistema de franquicia. A esta conclusión también llegan trabajos como el de Alon (2001). En este sentido existiría una relación positiva entre tamaño y riesgo de fracaso.

Otros trabajos muestran que la relación entre el riesgo de fracaso y el tamaño de la enseña es negativa (Bordonaba et al., 2005; Kalnis *et al.*, 2004; Audretsch *et al.*, 2000; Shane y Foo, 1999; Sen, 1996; Geroski, 1995; Lafontaine, 1992) pues las de mayor tamaño operan con economías de escala, cuentan con una mejor situación financiera y pueden acceder a mejores recursos, además las empresas mayores son más visibles, más poderosas y más prestigiosas (Shane y Foo, 1999) con lo que tienen mayor legitimidad cognoscitiva (Aldrich y Auster, 1986; Carroll y Delacroix, 1982).

El riesgo de fracaso es especialmente elevado en aquellas franquicias que se establezcan por debajo del límite de la eficiencia (Martin, 1988), que necesitan crecer rápidamente los primeros años para poder sobrevivir.

3.3. UNIDADES PROPIAS VERSUS FRANQUICIADAS Y RIESGO DE FRACASO

La teoría contractual establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos.

Según esta teoría, el franquiciador decidirá franquiciar una unidad si el coste de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa (Maness, 1996; Shane, 1996). Esto puede provocar que el coste de una unidad propia sea mayor que el de una ajena lo que las convierte en menos rentables (Holmberg y Morgan, 2003). Lafontaine (1992) y Minkler y Park (1994), aprecian una relación negativa entre el porcentaje de franquiciados y distintas medidas relacionadas con el valor de la marca que sirven para medir de modo aproximado la especificidad de los activos. Existen argumentos a favor de incrementar el número de unidades franquiciadas (Bordonaba et. al, 2005; Shane y Foo, 1999) frente a las propias. Según la teoría de la escasez de recursos la franquicia favorece la posibilidad de expansión de una cadena (Lafontaine y Kaufmann, 1994), ya que la inversión suele ser responsabilidad del franquiciado. Del mismo modo, recurrir a unidades ajenas facilita el acceso, tanto a los conocimientos locales, imprescindibles para conseguir el éxito del negocio (Oxenfeldt y Kelly, 1969; Maness, 1996), como al capital (Caves y Murphy, 1976), consiguiéndose una menor proporción de deudas en las empresas que franquician (Norton, 1995). Por supuesto, las unidades en las que el franquiciado es el propietario intentarán maximizar su renta residual (Caves y Murphy, 1976; Mathewson y Winter, 1985; Brickey y Dark, 1987; Sen, 1993 y Lafontaine, 1992), hecho que justifica el uso de unidades franquiciadas. También existen estudios que recomiendan reducir el número de unidades franquiciadas cuando existan dificultades para controlarlas (Maness, 1996; Klein, 1995; Lafontaine y Slade, 1998)

3.4. CONFLICTO Y RIESGO DE FRACASO

Existen varios motivos que sugieren que los conflictos reducidos entre los franquiciadores y franquiciados pueden minimizar el riesgo de fracaso (Azoulay y Shane, 2001). Entre ellos, destaca que, antes de ingresar en una franquicia, los franquiciados potenciales preguntarán a otros que llevan tiempo perteneciendo a la franquicia y, si existen conflictos, hablarán mal del franquiciador, costándole mucho a este último encontrar a nuevos franquiciados. Otro motivo es que al principio de ingresar en una cadena suele existir problemas de liquidez. Si existen conflictos se intentarán resolver en los tribunales lo que hará más costoso el proceso, incrementando el riesgo de fracaso.

El riesgo de fracaso también disminuye cuando se reduce el riesgo entre el principal y el agente (Fama y Jensen, 1983).

3.5. EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL Y RIESGO DE FRACASO

Las cadenas de franquicias que no adoptan la exclusividad territorial tienen más riesgo de fracaso que las que si lo hacen (Azoulay y Shane, 2001). Los motivos de lo perjudicial de no ofrecer la exclusividad territorial son que, (a) es difícil atraer buenos franquiciados que temen la usurpación de su territorio; (b) aumenta la probabilidad de conflictos y se reduce la probabilidad de invertir la cantidad óptima y (c) es posible que los franquiciados de calidad se autoseleccionen en contratos de exclusividad.

3.6. LEGITIMIDAD Y RIESGO DE FRACASO

Si se consigue la certificación de instituciones prestigiosas, se podrá realzar la imagen de la organización (Podolny, 1993), reduciéndose la probabilidad de fracaso (Shane y Foo, 1999). Algunas publicaciones prestigiosas también legitiman a las franquicias (Rao, 1994). Si conseguimos la legitimidad sociopolítica,

entendida como el grado con el cual una nueva forma se crea con los principios reconocidos y las reglas o los estándares aceptados (Aldrich y Fiol, 1994) será posible ese reconocimiento.

La legitimidad beneficia a la empresa porque le facilita, obtener acceso a los recursos (Aldrich y Auster, 1986), atraer a clientes (Wiewel y Hunter, 1985) y responde a los cambios de la competencia, con lo que es una ventaja competitiva (Baum y Oliver, 1991).

3.7. ORIGEN DE LA ENSEÑA Y RIESGO DE FRACASO

Desde otro punto de vista, se ha analizado el riesgo de fracaso en relación al origen local o foráneo del franquiciador. En este sentido, se afirma que la experiencia reduce el riesgo de fracaso si la nueva empresa es local e incluso le perjudica si no es local (Ingram y Baum, 1997, Greve, 1999, Kalnis y Mayer, 2004). Este concepto de local se ha considerado válido a nivel de país (Caves, 1971), diferenciando entre nacional o extranjera, aunque otras investigaciones comienzan a ver los beneficios de el conocimiento local a un nivel inferior de ciudades y pueblos (Baum e Ingram, 1997; Greve, 1999) y no únicamente de países y regiones.

3.8. TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO Y RIESGO DE FRACASO

Un aspecto de especial relevancia en el sistema de franquicia es la transmisión del conocimiento. Para que se produzca la creación del conocimiento es necesaria la complementariedad entre el conocimiento tácito y el codificado (Nonaka, 1994). Kalnis (2004), sugiere que los dos tipos de conocimientos debe moderar de forma diferente la probabilidad de fracaso en función de la distancia (Maskell y Malmberg 1999, Von Krogh et al. 2000), siendo especial en el caso de la franquicia donde la estandarización es la clave de su ventaja competitiva, pues el conocimiento tácito es difícil de transmitir a lugares lejanos y continúa siendo un aspecto importante en el éxito de los negocios (Kalnis, 2004).

3.9. EXPERIENCIA DEL FRANQUICIADO Y RIESGO DE FRACASO

La experiencia previa también afecta a la probabilidad de fracaso, de manera que las nuevas unidades afiliadas con franquiciadores, que son propiedad de dueños con otros establecimientos, tienen menos probabilidad de fracaso (Bates, 1998).

3.10. SISTEMA DE FRANQUICIA Y RIESGO DE FRACASO

Tras detallar los aspectos que afectan al riesgo de fracaso de la franquicia, debemos destacar que existen numerosos argumentos que avalan que el uso de la franquicia reduce el riesgo de fracaso al iniciar una empresa, siendo esta una de sus cualidades que presenta un mayor atractivo para los potenciales franquiciados. Los errores en el área de producción y un ineficiente diseño organizacional son las principales causas del fracaso de las nuevas empresas (Williamson, 1985). En este sentido, recurrir al sistema de franquicia reduce el riesgo de fracaso, sobre todo cuando la empresa está creciendo rápidamente o necesita grandes cantidades de capital (Shane, 1996), ya que les permite conseguir fácilmente mano de obra y capital (Lafontaine y Kaufmann, 1994). También facilita que se produzcan economías de escalas en marketing, producción y administración. (Caves y Murphy, 1976), así como ganar experiencia (Ingram y Baum, 1997, Greve 1999). Desde esta perspectiva, los emprendedores se benefician del conocimiento adquirido por las cadenas y del uso de una marca conocida (Luxenberg, 1985; Love, 1986, Ingram, 1996). En sentido contrario, otros autores argumentan que las nuevas

franquicias soportan mayores riesgos de fracasar que las pymes independientes (Bates, 1995), argumentando que los nichos populares de las franquicias se han saturado.

4.- OBJETIVOS

En este estudio, pionero en España, vamos a plantearnos dos objetivos prioritarios

El primer objetivo de este trabajo es el de mostrar el perfil de las franquicias que han fracasado en nuestro país en los últimos años.

Un segundo objetivo es el de detectar en las enseñas fracasadas las posibles relaciones existentes entre las variables más relevantes que explican un sistema de franquicia.

5.- METODOLOGÍA

Para alcanzar estos objetivos utilizaremos el análisis de la varianza para identificar los ítems en los que se aprecian diferencias significativas en relación a las diferentes variables que consideramos como independientes. Por su parte, para identificar los diferentes perfiles de franquicias fracasadas usaremos el análisis cluster.

5.1. DATOS

Los datos que vamos a utilizar en nuestra investigación nos han sido proporcionados por “Franchisa”. Esta consultora publica el Anuario Español del Franchising que es el decano en España en esta materia. El principal valor de este trabajo proviene de la calidad de la base de datos con la que podemos trabajar, ya que recoge una valiosa información de más del 80 % de las empresas que abandonaron el sistema de franquicia en nuestro país en los últimos años. En concreto la muestra está formada 337 cadenas franquicias² que fracasaron en nuestro país en los últimos 10 años en el período (1996-2006). En este sentido, consideramos como fracaso cualquier hecho que suponga que la enseña abandona la fórmula de la franquicia para desarrollar su actividad, ya sea porque decide dejar de franquiciar o porque desaparece la empresa del mercado. El tamaño muestral es suficientemente elevado como para considerar válidos los resultados al nivel de significación que vamos a usar, que es el del 95 %.

En la muestra disponemos de información relativa al país de origen de la franquicia diferenciando entre las enseñas nacionales y las foráneas, el año en el que comienzan a franquiciar en nuestro país, el año en que fracasa, el sector de actividad, el número de unidades propias, el número de unidades ajenas, el montante de derecho de entrada, el royalty sobre las ventas, el royalty sobre publicidad, la inversión necesaria para iniciar la actividad, el tamaño mínima de la población requerida para instalarse y los metros cuadrados mínimos de local imprescindibles.

Tabla 1: Estadísticos descriptivos de la muestra

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Antigüedad	0	38	7,97	5,319

² Las empresas en las que analizaremos su riesgo de fracaso han de haber adoptado la fórmula de franquicia, y en este sentido usaremos los mismos razonamientos que la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) que 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*”.

Unidades	0	292	18,50	32,499
Ratio U. franquistas/U. Totales	,00	1,00	,6381	,31616
Derecho Entrada (€)	0	72121	7184,82	9465,578
Royalty (%s/vtas)	0	2	,46	,626
Inversión (€)	0	450759	45376,07	62259,928
Población mínima requerida	0	300000	46863,50	56000,630
Superficie mínima (m ²)	0	2575	84,30	172,467

Fuente: Franchisa (2005).

Englobamos a las franquicias en tres sectores: (1) Venta detallista; (2) Hostelería y restauración y (3) servicios. Del total de las 337 franquicias fracasadas, 193 pertenecen a la venta detallista, 42 a la hostelería y restauración y 101 a los servicios.

Al haber resultado imposible homogeneizar los porcentajes de royalty sobre las ventas de la mayoría de las franquicias hemos optado por diferenciar únicamente si la enseña requería un montante fijo, variable en función de las ventas o si prescindía del mismo.

6.- RESULTADOS

Dentro del presente estudio del fracaso de la franquicia en España vamos a considerar distintas variables independientes, es decir, aquella cuya influencia se desea medir.

Al someter a la muestra al análisis de la varianza³ considerando como variable independiente el “sector de actividad” aparecen varios ítems en los que comprobamos que existen diferencias significativas entre las unidades que se integran en los tres sectores. El canon de entrada ($F = 11,076$, $p \leq 0,000$), el tipo de royalty sobre las ventas utilizado ($F = 8,849$, $p \leq 0,000$) y la inversión ($F = 20,019$, $p \leq 0,000$) muestran diferencias claras. También se aprecian diferencias en el número de unidades ($F = 3,034$, $p \leq 0,049$), aunque esta última variable se encuentra en la frontera entre la aceptación y el rechazo de la hipótesis al 95% del nivel de confianza. Esta última afirmación también podríamos hacerla válida para la superficie mínima requerida, aunque su distancia con el nivel de aceptación es superior ($F = 0,051$, $p \leq 0,076$).

Si sometemos el tipo de “royalty sobre las ventas aplicado” al análisis de la varianza también apreciamos que existen diferencias significativas en el sector ($F = 8,180$, $p \leq 0,000$), derecho de entrada ($F = 4,068$, $p \leq 0,018$) e inversión en euros ($F = 10,780$, $p \leq 0,000$) y en el límite de la aceptación encontramos que también influye el número de unidades franquiciadas ($F = 2,877$, $p \leq 0,058$).

Al analizar la variable que distingue entre las “enseñas locales y las extranjeras”, usamos la t de Student para muestras independientes para comparar las medias entre los valores de los ítems que los integran, una vez comprobadas las hipótesis de normalidad y homocedasticidad en los datos.

Encontramos diferencias de medias estadísticamente significativas entre los dos grupos en relación a la antigüedad ($t = 3,645$, $p \leq 0,018$), observando que el número medio de años en los que la enseña mantiene el sistema de franquicia antes de fracasar si es extranjera (9,64), es superior al número de años que duran las enseñanzas domésticas (7,33). También observamos diferencias en relación a la población mínima requerida ($t = 3,602$, $p \leq 0,000$), en la que vemos que las enseñanzas extranjeras que fracasaron requerían una población mínima (86323) superior a las nacionales (64131). Un último factor en el que observamos diferencias significativas al

³ Los métodos relacionados con el análisis de la varianza son un conjunto de técnicas estadísticas que permiten analizar el efecto de los niveles de diversas variables independientes sobre una o más características cuantitativas, que actúan como variables dependientes, es decir, permiten determinar si unas variables influyen o no sobre otras.

nivel de significación del 95% es el número mínimo de metros cuadrados requeridos ($t = 2,533$, $p \leq 0,012$) siendo mucho menor en las franquicias locales ($92,64 \text{ m}^2$) frente a los $159,10 \text{ m}^2$ de las extranjeras.

Cuando estudiamos el “royalty sobre las ventas”, desde otro punto de vista y diferenciamos únicamente si se requiere o no royalty sobre las ventas, y prescindimos de diferenciar el tipo de royalty aplicado, empleando también la t de Student, vemos que únicamente se aprecian diferencias significativas en el caso de la inversión en euros ($t = 2,533$, $p \leq 0,012$), que es muy superior en el caso de los que si requieren royalties sobre las ventas que en aquellas enseñanzas en las que no se solicitan.

En cuanto al **perfil de la franquicia fracasada en España**, al someter la muestra al análisis cluster podemos identificar cuatro grupos diferentes que reflejan los siguientes perfiles:

Tabla 1: Estadísticos descriptivos de la muestra

	N	% de combinados	% del total	
Conglomerado	1	48	15,60%	14,20%
	2	63	20,50%	18,70%
	3	69	22,50%	20,50%
	4	127	41,40%	37,70%
	Combinados	307	100,00%	91,10%
Casos excluidos	30		8,90%	
Total	337		100,00%	

Fuente: Elaboración propia (2005).

El grupo 1 podría denominarse “grandes franquicias”, estando integrada por enseñanzas tanto nacionales como extranjeras, que muestran una antigüedad relativamente alta y los derechos de entrada y la inversión inicial manifiestan los valores más elevados. También requieren una población mínima relativamente alta y un tamaño del establecimiento superior. Por el contrario, el número de unidades es reducido y mantienen la mayor proporción de unidades propias. La mayoría pertenecen al sector de hostelería y restauración y utilizan el royalty sobre las ventas variable; nunca utilizan un royalty fijo.

Las franquicias del grupo 2 estaría formado por “pequeñas franquicias extranjeras”, que llevan tiempo operando en España. La inversión inicial y los derechos de entrada son bajos, aunque la población mínima requerida es la mayor. Requieren espacios relativamente pequeños y cuentan con el mayor número de unidades, siendo la mayoría de los establecimientos propiedad de los franquiciados. Pertenecen al sector de la venta detallista o los servicios, prescindiendo en muchas ocasiones del royalty sobre las ventas.

Las franquicias del grupo 3, constituido por “franquicias nacionales con una expansión rápida”, son exclusivamente franquicias españolas que han durado poco tiempo, y en los que tanto los derechos de entrada como la inversión requerida son altas y la población mínima es elevada. Son las que tienen un número medio de unidades más alto, un tamaño relativamente elevado y son la mayoría de ellas franquiciadas. Pertenecen al sector de la venta detallista o los servicios y siempre utilizan royalty sobre las ventas. Además, son las que presentan mayor porcentaje de royalty fijo, aunque a pesar de ello la mayoría de ellas lo usan variable.

Las enseñanzas del grupo 4, a la que denominamos como “franquicias nacionales de fácil acceso”, son exclusivamente franquicias nacionales, que no utilizan royalty sobre las ventas. Son las que han durado menos como franquicias, requieren una menor inversión y escasos derechos de entrada, los requisitos de población mínima son escasos, al igual que el tamaño del establecimiento. Tienen pocos establecimientos, siendo la mayoría de ellos franquiciados lo que podría explicarse porque se han establecido por debajo del límite de la

eficiencia (Martin, 1988), y no han conseguido crecer rápidamente los primeros años para poder sobrevivir, pertenecen al sector de la venta detallista.

7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A grandes rasgos podemos extraer dos conclusiones principales del estudio realizado. En primer lugar, el riesgo que implica acceder a una franquicia que no utiliza royalties sobre las ventas. En efecto, el principal riesgo de fracaso lo presentan las empresas nacionales que no solicitan royalties a sus asociados y que facilitan el acceso a posibles franquiciados solicitando de ellos pocos derechos de entrada y requiriendo una escasa inversión inicial. Esto es coherente con aquellos autores que opinan que utilizar el sobreprecio, en lugar de establecer el sistema de cuotas, va en contra de la esencia de la franquicia (Diez de Castro et al, 2005). De hecho, son las franquicias menos desarrolladas las que fijan un precio superior a sus productos, mientras que las mejor diseñadas prefieren utilizar el canon periódico como medio de cobro.

En segundo lugar, observamos que existen claros contrastes entre las franquicias que fracasaron en función de si son de origen nacional o extranjero.

Las franquicias nacionales que fracasaron son de dos tipos diferentes: En primer lugar, tenemos las franquicias que cuentan con casi todas las condiciones que justifican un alto riesgo moral del franquiciado, pues muestran muchas de las características que vienen asociadas a un comportamiento oportunista por parte del franquiciador. Es decir, solicitan importantes derechos de entrada, son las que tienen un número medio de unidades más alto, siendo la mayoría de ellas franquiciadas y dan mucha importancia a los royalties sobre las ventas presentando el mayor porcentaje de royalty fijo.

El segundo tipo lo configuran franquicias inexpertas, que cuentan con todos los atributos que pueden achacarse a una escasa preparación de la franquicia y que pueden justificar su fracaso en su inmadurez y en no haber conseguido consolidarse en el mercado, ya que son las que han durado menos como franquicias. El número de establecimientos es escaso, siendo la mayoría de ellos franquiciados a los que no se les ha dificultado el acceso a la franquicia, eliminando cualquier aspecto que pudiera suponer un impedimento. Por ello no utilizan royalty sobre las ventas, requieren una menor inversión y escasos derechos de entrada, los requisitos de población mínima son escasos, al igual que los vinculados al tamaño del establecimiento.

Las franquicias extranjeras que fracasaron no muestran ni claros síntomas de riesgo moral por parte del franquiciado ni síntomas de inmadurez, pudiéndose explicar su fracaso por la incapacidad para adaptarse a nuestro país.

Estas empresas foráneas también eran de dos tipos muy diferentes. Por un lado, se encuentran las franquicias que trabajan con pocas unidades de un gran tamaño en las que la mayoría de los establecimientos son propios y por otro las que optan por operar con un gran número de unidades, siendo la mayoría de ellas de dimensión reducida. Las enseñas extranjeras coinciden en trabajar en poblaciones elevada y permanecen más tiempo en el mercado que las nacionales antes de abandonar el sistema de franquicia, lo que muestra su interés en llevar a buen término su intento de acceso al mercado español. Este mayor tiempo de permanencia como franquicia puede explicarse por varios motivos: bien porque las enseñas nacionales no cuentan con experiencia previa en otros mercados, bien porque las enseñas extranjeras pueden usar el capital obtenido en otros mercados para sobrevivir más tiempo o porque tardan más tiempo en reconocer que es preferible dejar de utilizar la franquicia en nuestro país.

Por último, indicar que la estructura que adoptan las franquicias fracasadas depende del sector de actividad en el que se encuadran. Las enseñanzas que pertenecen al mismo sector suelen mostrar bastante homogeneidad en relación al derecho de entrada, el tipo de royalty sobre las ventas utilizado y la inversión necesaria para acceder a la franquicia y también son bastante similares en cuanto al número de unidades.

En cuanto a las limitaciones del presente trabajo, la principal se deriva del hecho de contar únicamente con una muestra de franquicias fracasadas sin incluir las franquicias que no han fracasado, lo que nos permitiría extraer conclusiones en relación a las diferencias existentes entre las que fracasaron y las que continúan operando con la fórmula de franquicia.

Una segunda limitación radica en el hecho de no contar con información secundaria que explique los motivos que han llevado a la empresa a abandonar el sistema de franquicia y diferenciar aquellas que han dejado de funcionar como franquicia pero siguen en el mercado de aquellas que realmente han dejado de trabajar.

BIBLIOGRAFIA

- AGARWAL, R. (1998): "Small Firms Survival and Technological Activity". *Small Business Economics*, 11 (3), pp. 215-224.
- ALDRICH, H., E. Auster. 1986. Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. B. Staw and L. Cummings, Ed. *Research in Organizational Behavior*, 8: JAI Press, Greenwich, CT, pp. 165-198.
- ALDRICH, H. y FIOL, M. (1994): "Fools rush in? The institutional context of industry creation". *Academy Management Review*, 19, pp. 645-670.
- ALON I. (2001): "The Use of Franchising by US-Based Retailers" *Journal of Small Management*. Vol. 39 (2). pp. 111-122.
- ALON, I, and McKee D. (1999). "Toward a Macro Environmental Model of International Franchising," *Multinational Business Review* 7 (1), pp. 76-82.
- AUDRETSCH, D. B. (1991): "New-Firm Survival and the Technological Regime". *Review of Economics and Statistics*, 73, (3), pp. 441-450.
- AUDRETSCH, D. B. (1995): "Innovation, Growth and Survival". *International Journal of Industrial Organization*, 13, pp. 441-457.
- AUDRETSCH, D. B. y MAHMOOD, T. (1994): "The Rate of Hazard Confronting New Firms and Plants in U. S. Manufacturing". *Review of Industrial Organization*, pp. 41-56.
- AUDRETSCH, D. B.; HOUWELING, P. y THURIK, R., (2000): "Firm Survival in the Netherlands". *Review of Industrial Organization*, 16, pp. 1-11.
- AZOULAY, P y SHANE S.(2001) "Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms" *Management Science*. Linthicum: Mar 2001.Vol.47, Iss. 3, pp. 337
- AUDRETSCH, D. B. (1995): "Innovation, Growth and Survival". *International Journal of Industrial Organization*, 13, pp. 441-457.
- BATES, T. (1995): "Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups", *Journal of Small Business Management*. Vol. 33 (2). pp. 26-34.
- BATES, T (1998): "Survival patterns among newcomers to franchising". *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 113-130.

- BATES, T. (2001): "Analysis of Survival Rates among Franchise and Independent Small Business Startups". *Journal of Small Business Management*, pp. 26-36.
- BAUM, J., INGRAM. P. (1998). *Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980*. *Management Sci.* 44 996-1016.
- BORDONABA M.V., PALACIOS L, POLO Y. (2004): Análisis del orden de entrada en el sistema de franquicia español. *Ciudades en Competencia*. Martín y Cossio. Ed., Publicado por la Universidad de Sevilla, pp. 107-118
- BORDONABA M.V., PALACIOS L, POLO Y. (2005): Relevancia del momento de entrada en la franquicia. Un estudio empírico a partir del análisis de la supervivencia. *XVII Encuentro de profesores universitarios de marketing*. Madrid, Septiembre, Esic pp. 136-147
- BRENES, I y VÁZQUEZ, L. (2005): Determinantes de los mecanismos de compensación en la relación de franquicia, *Documentos de Trabajo "Nuevas tendencias en Dirección de Empresas"*.
- BRICKLEY, J.A. Y DARK, F.H. (1987): "The choice of organizational form: The case of franchising", *Journal of Financial Economics*. Vol. 18, June. pp. 401-420
- BRICKLEY, J. A. (2002): "Royalty Rates and Upfront Fees in Share Contracts: Evidence From Franchising", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 18, pp. 511-535.
- CARROLL, G., J. DELACROIX (1982): Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: an ecological approach. *Admin. Sci. Quarterly* 27 169-198.
- CASTROGIOVANNI, G.; JUSTIS, R. T. y JULIAN, S. D. (1993). "Franchise Failure Rates: An assesment of magnitude and influencing factors". *Journal of Small Business Management*, pp. 105-114 (april).
- CAVES, R. 1971. *International corporations: The industrial economies of foreign investment*. *Económica* 38, pp.1-27.
- CAVES, R.; MURPHY. W. (1976): "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets". *Southern Economic Journal*, vol. 42, pp. 572-586.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; NAVARRO, A. y RONDAN, F. J. (2005): *El sistema de franquicia*. Ediciones Pirámide.
- FAMA, E. F., y JENSEN, M. C., (1983) "Agency Problems and Residual Claims." *Journal of Law and Economics*, Vol. 26: pp. 327-349.
- GEROSKI, P. A. (1995): "What do we know about entry?". *International Journal of Industrial Organization*, 13, pp. 421-440.
- GREVE, H. 1999. Branch systems and nonlocal learning in populations. A. Miner, P. Anderson, eds. *Advances in Strategic Management*. JAI Press, Stanford, CT, 57-80.
- HANNAN, M., y FREEMAN. J. (1984) Structural inertia and organizational change. *Amer. Soc. Rev.* 49, pp. 149-164.
- HOLMBERG, S. R. y MORGAN, K. B. (2003): "Franchise turnover and failure. New Research and Perspectives". *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 403-418.
- Ingram, P. 1996. *The Rise of Hotel Chains in the United States, 1896-1980*. Garland, New York.
- INGRAM, P., J. BAUM. 1997. Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. *Admin. Sci. Quarterly* 42, pp. 68-102.
- KALNINS, A. (2004). An empirical analysis of territorial encroachment within franchised and company-owned branded chains. *Marketing Sci.* Forthcoming.

- KALNIS, A.; SWAMINATHAN, A. y MITCHELL, W. (2004): "Vicarious Information and outlet Failure among Small Multi-Unit Organizations". *Working Paper*.
- KAUFMANN, D. J. y F. LAFONTAINE (1994): "Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees", *Journal of Law and Economics*, 37, pp. 417-453.
- KLEIN, B. (1995): "The economics of franchise contracts", *Journal of Corporate Finance*. Vol. 2. pp. 9-37.
- LAFONTAINE, F.(1992): "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23, pp. 263-283.
- LAFONTAINE, F. y BHATTACHARYYA S. (1995) : "The role of risk in franchising", *Journal of Corporate Finance*. Vol. 2. pp. 39-74.
- LAFONTAINE, F. y SLADE, M.E. (1998): Incentive Contracting and the franchise decision. (Working Paper 6544). Boston, MA: National Bureau of Economic Research (NBER)
- LAFONTAINE, F. y SHAW K. L. (1999): "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", *Journal of Political Economy*, 107, pp. 1041-1080.
- LAL, R. (1990): "Improving Channel Coordination through Franchising", *Marketing Science*, 9, pp. 299-318.
- LÓPEZ, M.B. y VENTURA, J. (2002): "Integración vertical y causas de aparición de la franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 11. núm. 4 pp. 55-74
- LOVE, J. (1986). *McDonald's: Behind the Arches*. Bantam, New York
- LUXENBERG, S.(1985): *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. Viking, New York.
- LYLES, M. A.; SAXTON, T. y WATSON, K. (2004): "Venture Survival in a Transitional Economy", *Journal of Management*, 30 (3), pp. 351-375.
- MANESS, R. (1996): "Incomplete Contracts and the Choice between Vertical Integration and Franchising". *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 31, pp. 101-115.
- MASKELL, P. y MALMBERG A.(1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge J. Econom.* 23, pp. 167-185.
- MARTIN R. E. (1988): "Franchising and Risk Management", *American Economic Review*, 78, pp. 954-968.
- MATHEWSON, G., and WINTER, R. (1985). "The economics of franchise contracts," *Journal of Law and Political Economics*. Vol. 28. pp. 503-26.
- MEYER, J., y Rowan. B. (1977). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *Amer. J. Sociology* 83 340-363..
- MINKLER, A.P.; PARK, t.a. (1994): "An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise". *Economics Letters*, vol. 34, pp. 77-82.
- MIRJAM VAN PRAAG, C. (2003): "Business Survival and Success of Young Small Business Owners", *Small Business Economics*, 21 pp. 1-17.
- MÚJICA, J.M. and YAGÜE, M.J. (1996):"Franquicias internacionales", *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 267-279.
- NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organ. Sci.* 5, pp. 14-37.
- NORTON, S. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form. *J. Business* 61, pp. 197-218
- Norton, S.W. (1988):"Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem", *Strategic Management Journal*. Vol. 9. pp. 105-114.
- NÚÑEZ, M. y MOYANO, J. (2002): "Survival as a success in the face of a scarcity of resources". *Working Paper* 02-47. Business Economics Series 17 (October)

- OXENFELDT, A. y KELLY, O.(1968): "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly Owned Chains?" *Journal of Retailing* 44, pp. 69-87.
- PODOLNY, J. (1993). A status-based model of market competition. *Amer. J. Sociology* 98, pp. 829-872.
- PRICE, T. (2005): "Measuring Political and Economic Risk", *Franchising world*, dec. pp. 58-59.
- RAO, H. (1994): "The social construction of reputation: certification contest, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry". *Strategic Management Journal*, vol. 15 (Winter), pp. 29-44.
- RAO, R. C. y SRINIVASAN S. (1995): "Why Are Royalty Rates Higher in Services-type Franchises?", *Journal of Economics & Management Strategy* 4, pp. 7-31.
- RUBIN, P. (1978)"The theory of the firm and the structure of the franchise contract" *Journal of Law and Economics*. Vol. 21. pp. 223-233.
- SALAS V. (1987) "*Economía de la empresa*". Ariel. Barcelona.
- SHANE, S. (1996): "Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors", *Academy of Management Journal*. Vol. 39. pp. 216-234.
- SHANE, S. (1998): "Explaining the Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise Systems", *Journal of Management*, vol. 24, núm. 6, pp. 717-739
- SHANE S. y FOO, M.D. (1999): "New firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality". *Management Science*, 45 (2), (February), pp. 142-159
- SEN, K. C. (1993): "The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising", *Managerial and Decision Economics* 14, pp. 175-190.
- SEN, K.C. (1998)"The use of franchising as a growth strategy by US restaurant franchisors". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 15. n° 4. pp. 397-407.
- WIEWEL, W. y HUNTER A.(1985). The interorganizational network as a resource: a comparative case study on organizational genesis. *Admin. Sci. Quarterly* 30, pp. 482-496
- WILLIAMSON, O. (1985). "*The Economic Institutions of Capitalism*". The Free Press, New York.
- WIMMER, B. S. y J. E. GAREN. (1997): "Moral Hazard, Asset Specificity, Implicit Bonding and Compensation: The Case of Franchising", *Economic Inquiry* 35, pp. 544-554.