

# THE FRANCHISING SYSTEM IN SPAIN: COMPARATIVE ANALYSIS OF EFFICIENCY OF OWN UNITS VERSUS FRANCHISED UNITS

SPAIN  
SEVILLE

Enrique Carlos Díez de Castro, University of Seville, [enriquediez@us.es](mailto:enriquediez@us.es)

Enrique Martín Armario, University of Seville, [earmario@us.es](mailto:earmario@us.es),

Antonio Navarro García, University of Seville, [anavarro@us.es](mailto:anavarro@us.es)

Francisco Javier Rondán Cataluña, University of Seville, [rondan@us.es](mailto:rondan@us.es)

Address:

Universidad de Sevilla

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Administración de Empresas y Marketing

Avda. Ramón y Cajal, nº 1.

41018 Sevilla

Tfn: +34 95 4 55 44 36

Fax: +34 95 4 55 69 89

Corresponding author:

Enrique Martín Armario: [earmario@us.es](mailto:earmario@us.es)

# **THE FRANCHISING SYSTEM IN SPAIN: COMPARATIVE ANALYSIS OF EFFICIENCY OF OWN UNITS VERSUS FRANCHISED UNITS**

## **ABSTRACT**

Franchising system continues its unstoppable advance in the whole world, as in the countries most developed commercially as in those that have some more antiquated commercial structures. Therefore, it is not surprising that it is a topic that centers the attention of research on the area of the business nowadays. Usually, franchising system is a dual system constituted by own and franchisee units. The objective of this work is to compare the efficiency of own units opposite to the franchisee units. This field of research has not been very developed in Spain and scantily treated in the scientific international literature.

**KEYWORDS:** franchise system, efficiency, agency theory, resource scarcity theory, extension risk theory.

## **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. Por tanto, no es de extrañar que sea un tema que actualmente centra la atención en las investigaciones en el área de los negocios. El sistema de franquicia, normalmente, es un sistema dual constituido por unidades propias y franquiciadas. Nuestro trabajo tiene como objetivo comparar la eficiencia de las unidades propias frente a las unidades franquiciadas. Este campo de investigación no ha sido muy desarrollado en España y escasamente tratado en la literatura científica internacional.

**PALABRAS CLAVE:** sistema de franquicia, eficiencia, teoría de la agencia, teoría de escasez de recursos, teoría de extensión de riesgo.

## 1. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.

El sistema de franquicia presenta una creciente importancia en el ámbito de la distribución comercial. En Estados Unidos, el país de mayor desarrollo de la franquicia, al final de la década de los 80 se valoraba que 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 y otros, 2006) o 50 % (Falbe y otros, 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, en la década de los 80, la franquicia iniciaba su despegue y su cuota de mercado en el comercio minorista era prácticamente inexistente. Actualmente, según datos del Anuario de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) de 2005 la participación del sistema de franquicia en el comercio minorista supera el valor del 10% (13% según Tormo y Asociados) y con una tendencia alta de crecimiento. Además, representa el 8% del total de establecimientos dedicados a la venta minorista en España.

La tabla 1 muestra el desarrollo del sistema de franquicia en España. Estableciendo un paralelismo con el ciclo de vida, la franquicia presenta un largo período de introducción que abarca hasta la mitad de la década de los 80, a partir de ahí se inicia un despegue cuyos mayores incrementos (superiores al 10 %) los observamos en la década de los 90. En la actualidad la franquicia en España se encuentra en una fase de saturación-maduración con incrementos porcentuales bajos aunque muy estimables en términos absolutos.

Tabla 1. El sistema de franquicia en España.

Año	Sistemas operativos	Crecimiento Anual (%)	Año	Sistemas operativos	Crecimiento Anual (%)
1970	19		1995	338	17
1980	47		1996	408	17
1985	77		1997	480	15
1987	90		1998	515	7
1988	135		1999	541	5
1989	170		2000	563	4
1990	195		2001	624	10
1991	217	10	2002	651	4
1992	213	-2	2003	663	2
1993	245	13	2004	685	3
1994	281	13			

Fuente: Anuarios del franchising y comercio asociado.

## 2. LA FRANQUICIA: UN SISTEMA MIXTO

El sistema de franquicia se configura como un sistema dual o mixto de unidades propias del franquiciador y unidades franquiciadas. La franquicia es una forma organizativa híbrida en la que se retribuye a los agentes participantes con la renta residual del negocio que ellos mismos gestionan y con posibles renta económicas derivadas de la relación (López y Ventura, 2002). En este contexto, el *objetivo de nuestro trabajo consiste en estudiar y analizar unidades propias y franquiciadas realizando un análisis comparativo para determinar cuál de los dos tipos es más eficiente.*

Considerando la totalidad de franquicias que operan en España en el período 1993-2005, la tabla 2 pone de manifiesto lo siguiente:

En primer lugar, podemos pensar que 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.

En cuarto lugar, delimitamos un primer período (1994-98) de descenso sostenido pero muy leve, seguido de un segundo período (1998-2005) 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.

Tabla 2.- El sistema franquicia en España (1993-2005)

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%

Fuente: Anuarios de franchising y comercio asociado

Es muy conveniente complementar el estudio descomponiendo el sistema de franquicia en tres grandes sectores: Comercio Minorista, Hostelería – Restauración y Servicios, la tabla 3 recoge la evolución del sistema de franquicia español en el período 1994-2005.

El “comercio minorista” presenta una pequeña disminución del porcentaje de unidades franquiciadas en seis puntos, pasando del 75 % en 1994 al 69 % en 2005. Esta disminución es debida fundamentalmente al sector del “Gran Consumo” que pasa del 72 % de unidades franquiciadas en 1994 al 47 % en 2005. 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 muy inferior. Así, en el mismo período, el sector de “equipamiento diverso” únicamente disminuye en 2 puntos, el “comercio especializado” baja 6 puntos, el sector de “equipamiento de hogar” 8 puntos y, por último, el “equipamiento a la persona” presenta una disminución más significativa de 14 puntos porcentuales.

Tabla 3.- Evolución de unidades franquiciadas (%)

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	86	76
1995	71	84	78	89	91	75	65	87	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

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

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 10 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 7 puntos porcentuales en la utilización del sistema de franquicia, este hecho que puede parecer sorprendente, puede estar justificado por la reconversión a franquicia de empresas que operaban bajo otros formatos como por ejemplo, las agencias de viajes.

### 3. MARCO TEÓRICO

La primera y pionera clasificación de las líneas de investigación sobre franquicia se debe a Elango y Fried (1997). Sobre la base de este trabajo, hemos realizado con posterioridad una propuesta de clasificación en cuatro grandes líneas en las que reseñamos algunos trabajos significativos:

- a) **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).
- b) **Investigaciones sobre el franquiciador:** razones para franquiciar (Oxenfelt y Kelly, 1968; 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).
- c) **Investigaciones sobre el franquiciado:** Baron y Schmidt, 1991; Aquino y Rondán, 1999; Peterson y Dant, 1990; Díaz-Bernardo, Iniesta y Nueno, 1998; Padilla, 2002.
- d) **Relaciones franquiciador – franquiciado:** Hunt y Kevin, 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 y otros, 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”.

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 tienda, las empresas franquiciadoras deben decidir qué establecimientos serán franquiciados y cuáles propios. También, algunas empresas establecen como norma mantener un porcentaje fijo entre las unidades propias y franquiciadas, por ejemplo, 20 % y 80 %, respectivamente.

Podemos suponer que las organizaciones que operan siguiendo esta estructura dual, lo hacen porque están convencidas de que esta estrategia les proporciona ventajas competitivas frente a sistemas totalmente sucursalistas (propios) o únicamente unidades franquiciadas.

Los establecimientos franquiciados frente a los propios, 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 en la rentabilidad del franquiciador. Aparentemente, 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.

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 por qué 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<sup>a</sup>; Norton, 1988<sup>b</sup>; Oxenfeldt y Kelly, 1968-69, Rubin 1978). Combs y Castrogiovanni (1994), afirman que para explicar la estrategia de franquiciador dominan tres teorías. En primer lugar, la teoría de la escasez de recursos, que 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. La teoría de la agencia, aporta una segunda perspectiva, indica que los franquiciadores deciden entre unidad propia o franquiciada en función del coste de supervisión. 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. 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 contribuido cada una de ellas de forma parcial. Más que posicionarse en una teoría en detrimento de las otras, se precisa un enfoque integrador de todas ellas.

La Teoría de la Escasez de Recursos fundamenta el sistema de franquicia en la búsqueda por los franquiciadores de los recursos necesarios para realizar un crecimiento rápido que le permita alcanzar un tamaño mínimo eficiente (Hunt, 1973; Anderson, 1984; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Oxenfeldt y Kelly, 1968-69; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Norton, 1995; Bradach, 1998; Combs y Ketchen, 1999; Combs y otros, 2004). Los recursos escasos no solo incluyen capital, sino también, capacidad directiva y conocimiento del mercado local. Con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la cadena, se acumulan recursos propios y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados. Algunos sistemas de franquicia deciden no renovar los contratos de franquicias comenzando por las franquicias más grandes 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 (1968-69) formularan la Teoría del Ciclo de Vida en la franquicia. La teoría de escasez de recursos ha recibido numerosos apoyos empíricos: Hunt (1973), Anderson (1984) y Caves y Murphy (1976). Pero 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 la agencia para explicar las razones del sistema de franquicia, es la que ha recibido un mayor apoyo empírico en las investigaciones de franquicia (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988<sup>a</sup>; Norton, 1988<sup>b</sup>; 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).

La franquicia es un sistema híbrido en la 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) tales como: capacidad directiva, conocimiento del mercado local, distancia de la unidad con respecto a la oficina central, densidad local demográfica y proximidad entre las localizaciones de las unidades (Brickley y Dark, 1987; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Norton 1988<sup>a</sup>; Norton, 1988<sup>b</sup>; Rubin, 1978). La franquicia puede eliminar o reducir muchos de estos costes de supervisión, ya que operando mediante unidades franquiciadas, el franquiciado que trabaja localmente está necesariamente incentivado a lograr los mejores resultados posibles lo que repercute, también, en los resultados del franquiciador. La investigación para explicar la dualidad del sistema de franquicia mediante la Teoría de la Escasez de Recursos y Teoría de la Agencia han tenido fervientes partidarios de una y a la vez detractores de la otra. No obstante, hoy día, más que teorías rivales se las considera como enfoques complementarios a la hora de explicar las razones de la franquicia. En algunos casos, las hipótesis siguiendo una u otra teoría son contradictorias pero también, en otros casos, tienen puntos de coincidencia.

La Extensión de Riesgo es una tercera explicación de la franquicia. 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.

Todas las teorías tienen un nexo común o un punto de coincidencia, el franquiciador utilizará unidades propias o franquiciadas sobre la base de la eficiencia (Teoría de la Eficiencia Administrativa). Generalmente, se justifica la existencia de la franquicia porque las unidades franquiciadas son más eficientes que las propias por razones diversas (motivación del franquiciado, independencia del franquiciado, capacidad directiva, etc.). A continuación presentamos una serie de medidas de eficiencia sobre las que se han elaborado las hipótesis del trabajo.

### *Medidas de eficiencia*

#### a) Ventas por empleado

Las ventas por empleado es una medida de eficiencia de los establecimientos. En principio, siguiendo la Teoría de la Agencia partimos del supuesto de que los establecimientos franquiciados serán más eficientes que los propios. No obstante, Norton (1988<sup>a</sup>) indica que

cuando las ventas por empleado son altas, son preferibles unidades propias a franquiciadas. Nosotros nos alineamos en esta última postura y planteamos como hipótesis la siguiente:

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

#### b) Ventas por establecimiento

La investigación empírica sobre este tema 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 parece que 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 la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2: Las ventas por establecimiento en las unidades propias son significativamente mayores que las ventas por establecimiento en las unidades franquiciadas.*

#### c) Número de empleados por establecimiento

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, siendo más grandes. Una medida del tamaño de los establecimientos es el número de empleados. Por tanto, inferimos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 3: El número de empleados por establecimiento en las unidades propias es significativamente mayor que en las unidades franquiciadas.*

## **4. ANÁLISIS EMPÍRICO**

### **4.1. Datos**

La base de datos utilizada ha sido confeccionada a partir de la Revista “En Franquicia” que publica anualmente el Ranking de Facturación de las Franquicias en España, el número de octubre de 2005, incluye las 211 franquicias de mayores ventas.

Coincidimos con Alon (2001), en que las bases de datos de anuarios se utiliza frecuentemente en investigaciones de franquicia a nivel nacional (Combs y Castrogiovanni 1994; Martin y Justis 1993) e internacional (Alon 1999; Shane 1996b). Aunque los datos recogidos son aportados por los franquiciadores, varios investigadores declaran que no existen sesgos importantes (Shane 1996b; 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.

### **4.2. Metodología**

Partiendo de la base de datos del Ranking 2005 de las 211 Franquicias Españolas de mayores ventas, elaboramos las series de cada una de las tres variables siguientes: ventas por empleado, ventas por establecimiento y número de empleados por establecimiento. Los datos de las series de cada una de estas variables son divididos en dos conjuntos: uno para las unidades propias y otro para las unidades franquiciadas. Disponemos de todos estos datos referidos a dos años: 2003 y 2004.

Para cada año y cada variable habría que aplicar el test de la t de Student para ver si las diferencias de las medias entre las muestras relacionadas de unidades propias y franquiciadas es significativa. Previamente debemos realizar las pruebas de normalidad de las variables a través de los tests de Kolgomorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. En el caso de que alguna variable no cumpla el test de normalidad, utilizaremos el test no paramétrico de Wilcoxon para comparar medias.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Ventas por empleado

La tabla 4 ha sido elaborada, igualmente, a partir del Ranking de Ventas (2005) de la Revista En Franquicia. Recoge todos los datos disponibles que abarcan 125 empresas para el año 2003 y 131 para el 2004.

En la tabla 4 se ve claramente que las ventas por empleado en las unidades propias son mayores que las ventas medias por empleado en unidades franquiciadas. Esta superioridad de las ventas es del 29 y 23 % (110.334 frente a 85.360 y 112.243 frente a 90.475), respectivamente, para los años 2003 y 2004.

Tabla 4.- Ventas medias por empleado (muestra 125 empresas para 2003 y 131 en 2004)

	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Ventas por empleado unidades propias (€)	110.334	112.243
Ventas por empleado unidades franquiciadas (€)	85.360	90.475
Superioridad ventas por empleado unidad propia sobre franquiciada	29 %	23 %
Franquicias en las que las ventas por empleado en unidad propia es superior a la franquiciada	50 %	51 %
Franquicias en las que las ventas por empleado en unidad franquiciada es superior a la propia	46 %	47 %
Franquicias en las que las ventas por empleado en unidad propia es igual a la franquiciada	3 %	2 %

Fuente: Elaboración propia a partir del Ranking de Ventas (2005)

Las cadenas de franquicias en España en que las ventas por empleado de unidades propias superan a las franquicias es de 50 a 51 %. En sentido opuesto, hay un 46 a 47 % de cadenas en las que las ventas por unidad franquiciada son superiores a los de unidades propias. Se igualan las ventas por empleado en ambos tipos de establecimientos en el 3 % de los cadenas en 2003 y 2 % en 2004.

A modo de resumen podemos decir que observamos una pequeña diferencia entre el porcentaje de cadenas en los que las unidades propias superan a las franquiciadas en lo que hace referencia a las ventas por empleado.

### 5.2. Ventas por establecimiento

La tabla 5 ha sido elaborada a partir del Ranking de Ventas (2005) de la Revista “En Franquicia”. Recoge todos los datos disponibles que abarcan 147 empresas para el año 2003 y

138 para el 2004. Se ve claramente que las ventas por establecimiento de las unidades propias (734.464 y 754.5275 euros en 2003 y 2004, respectivamente) son muy superiores a las ventas medias de las unidades franquiciadas 401.275 y 417.116, es decir, un 55,2 % y 54,6 % respectivamente para 2003 y 2004. Por tanto, es un indicador de que las unidades propias son más eficientes que las unidades franquiciadas en lo que respecta a las ventas medias por establecimiento. En general, a primera vista en la franquicia en España, las unidades propias tienen unas ventas más elevadas que las unidades franquiciadas.

Los cadenas de franquicia en las que las ventas por unidad propia superan a las ventas por unidad franquiciada son del orden del 68 a 69 %, por el contrario, hay una superioridad de las ventas por unidad franquiciada frente a las propias en del 26 al 24 % y, aproximadamente, un 6 % de franquicias que son similares las ventas de las unidades propias y franquiciadas.

Tabla 5.- Ventas por unidades (muestra 147 empresas para 2003 y 138 en 2004).

	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Ventas unidades propias (€)	101.356.007	110.915.454
Ventas unidades franquiciadas (€)	55.375.902	61.316.066
Ventas por unidad propia (€)	734.464	754.527
Ventas por unidad franquiciada (€)	401.275	417.116
Superioridad ventas por unidad propia sobre franquiciada	55,2 %	54,6 %
Franquicias en las que las ventas por unidad propia es superior a la franquiciada	68 %	69 %
Franquicias en las que las ventas por unidad franquiciada es superior a la propia	26 %	25 %
Franquicias en las que las ventas por unidad propia es igual a la franquiciada	6 %	6 %

Fuente: Elaboración propia a partir del Ranking de Ventas (2005)

### **5.3. Empleados por establecimiento**

La tabla 6 ha sido elaborada, igualmente, a partir del Ranking de Ventas (2005) de la Revista En Franquicia. Recoge todos los datos disponibles que abarcan 125 empresas para el año 2003 y 131 para el 2004.

Tabla 6.- Empleados por establecimiento (muestra 125 empresas 2003 y 131 en 2004)

	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Empleados por unidades propias	6,9	7
Empleado por unidades franquiciadas	5,6	5,3
Superioridad número empleados unidades propias sobre franquiciadas	23 %	32 %
Franquicias en las que los empleados en unidad propia es superior a la franquiciada	62 %	61 %
Franquicias en las que los empleados en unidad franquiciada es superior a la propia	21 %	22 %
Franquicias en las que los empleados por unidad propia es igual a la franquiciada	17 %	17 %

Fuente: Elaboración propia a partir del Ranking de Ventas (2005)

Se muestra claramente que el número medio de empleados por unidad propia es mayor que para las unidades franquiciadas lo que implica lógicamente un tamaño menor de estas últimas. Igualmente, es muy superior el número de empresas en las que el número de empleados de la unidad propia (62-61 %) es superior a la de franquiciados (21-22%). No obstante debemos resaltar que la estrategia no es uniforme dado el alto número de franquiciadores en las que el número de empleados es el mismo en unidades propias que franquiciadas (17%). Esto indica una importante cifra de cadenas de franquicia en los que priva la uniformidad en los establecimientos en cuanto a tamaño o dimensión y número de empleados.

Resumiendo, parece ser que las unidades propias tienen más empleados que las unidades franquiciadas, lo que nos lleva a la evidencia de que las unidades propias son de mayor tamaño que las unidades franquiciadas. Además hay que considerar que las unidades propias podrían tener emplazamientos o localizaciones mejores (renta de sus habitantes, mayor población en su área, mayor concentración de la población, etc.).

#### **5.4. Contraste de hipótesis**

Hemos analizado las diferencias existentes entre ventas por establecimiento, ventas por empleado y el número de empleados en unidades propias y franquiciados, para testar nuestras hipótesis debemos comprobar si esas diferencias son significativas o no.

La metodología a utilizar sería aplicar el contraste de la t de Student que precisa el requisito previo de normalidad de las variables. Utilizando como herramienta el programa SPSS Versión 12.0, en primer lugar, realizamos las pruebas de normalidad de las variables que vamos a utilizar, a través de los tests de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Los resultados obtenidos para todas las variables muestran que ninguna de las variables cumple el requisito

de normalidad imprescindible para calcular el test de la t de Student. Al no cumplirse la normalidad de las variables, en vez de utilizar el test de la t de Student para muestras relacionadas, usamos los tests no paramétricos, como la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, que no requieren esta hipótesis de normalidad. Son muestras relacionadas porque son ventas medias por establecimiento propio o franquiciado, ventas medias por empleado en establecimientos propios o franquiciados y número de empleados medios por establecimientos propios o franquiciados, pero siempre de las mismas enseñas comerciales.

Los estadísticos de las muestras relacionadas por pares se recogen en la tabla 7, a partir de esta tabla se aprecian los valores medios y algunas medidas de dispersión de cada par de variables contrastadas.

Los estadísticos de contraste están recogidos en la tabla 8. A partir de la significación se aprecia que todas las diferencias de medias son estadísticamente significativas (con valores de 0.000) excepto los pares ventas por empleado propio versus franquiciado para los años 2004 y 2003 (0.327 y 0.142 respectivamente).

Tabla 7. Estadísticos de muestras relacionadas.

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Ventas por establecimiento franquiciado año 2004	417116,1027	147	567979,87714	46846,19071
	Ventas por establecimiento propio año 2004	754526,8986	147	1905352,16101	157150,79758
Par 2	Ventas por establecimiento franquiciado año 2003	398387,7799	139	511069,50981	43348,35005
	Ventas por establecimiento propio año 2003	729179,9094	139	1925721,84195	163337,59480
Par 3	Ventas por empleado franquiciado año 2004	90475,4443	131	75587,26072	6604,08963
	Ventas por empleado propio año 2004	112242,5374	131	180850,95311	15801,02114
Par 4	Ventas por empleado franquiciado año 2003	85359,5152	125	78678,46413	7037,21577
	Ventas por empleado propio año 2003	110334,0776	125	167833,77533	15011,50922
Par 5	Empleados por establecimiento franquiciado año 2004	5,2774	146	4,91947	,40714
	Empleados por establecimiento propio año 2004	7,0240	146	6,34076	,52477
Par 6	Empleados por establecimiento franquiciado año 2003	5,6043	141	5,54216	,46673
	Empleados por establecimiento propio año 2003	6,9213	141	6,08343	,51232

Tabla 8. Estadísticos de contraste (b)

	Ventas por establecimiento propio año 2004 - Ventas por establecimiento franquiciado año 2004	Ventas por establecimiento propio año 2003 - Ventas por establecimiento franquiciado año 2003	Ventas por empleado propio año 2004 - Ventas por empleado franquiciado año 2004	Ventas por empleado propio año 2003 - Ventas por empleado franquiciado año 2003	Empleados por establecimiento propio año 2004 - Empleados por establecimiento franquiciado año 2004	Empleados por establecimiento propio año 2003 - Empleados por establecimiento franquiciado año 2003
Z	-6,019(a)	-6,129(a)	-,979(a)	-1,469(a)	-5,749(a)	-4,999(a)
Sig. asintót. (bilateral)	,000	,000	,327	,142	,000	,000

a Basado en los rangos negativos.

b Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

Por tanto, los resultados de verificación de hipótesis muestran que se confirman las hipótesis 2 y 3, pero no se acepta la hipótesis 1.

### 5.5. *Discusión*

No hemos encontrado evidencias estadísticas significativas para confirmar la *hipótesis 1*, es decir, no podemos afirmar que las diferencias de ventas por empleado, aunque mayores en las unidades propias que en las franquiciadas, sean significativamente distintas. Como hemos visto las ventas medias por empleado son mayores en las unidades propias que en las franquiciadas pero la contrastación nos indica que estas diferencias no son significativas. Como ya hemos dicho la investigación previa sobre este apartado ha tenido resultados contrapuestos. Algunos estudios indican que es mayor las ventas empleado en las unidades propias (teoría de la extensión de riesgo), otras que las ventas por empleado son mayores en las unidades franquiciadas que en las propias (teoría de la agencia) y otros no encuentran diferencias significativas entre las ventas por empleado de unidades propias y franquiciadas. Esta es una de las conclusiones de nuestra investigación.

Para una mayor comprensión de la franquicia, creemos que esta hipótesis tiene que ser considerada en relación con otras ya que por si sola es poco explicativa. En este sentido, debemos considerar otros factores como: diferencias de tamaño, número de empleados, localización, etc., entre establecimientos propios y franquiciados.

Podríamos pensar 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 bien, por

el contrario, ¿no se consiguen más ventas por empleado en unidades franquiciadas porque están situadas en peores emplazamientos?.

*Se acepta la hipótesis 2*, es decir, podemos afirmar que las ventas por establecimiento son significativamente mayores en las unidades propias que en las franquiciadas. Por tanto, se acepta la hipótesis de mayor eficiencia de las unidades propias frente a las franquiciadas en lo que hace referencia a ventas por establecimiento.

Esta circunstancia se alinea con la Teoría de la Extensión de Riesgo que preconiza que los franquiciadores hacen propias las unidades que estiman de mayores ventas o la Teoría del Ciclo de Vida cuando afirma que los franquiciadores maduros no renuevan los contratos de las unidades franquiciadas de mayores ventas, para quedarse como propios dichos establecimientos.

En cierta medida, siguiendo la Teoría de la Extensión de Riesgo esta segunda hipótesis corrobora los resultados de la hipótesis 1, que mostraba diferencias favorables a las unidades propias en ventas por empleado aunque estas diferencias no fuesen significativas.

*Se confirma la hipótesis 3*, el número de empleados por unidad propia es significativamente mayor que el de unidades franquiciadas. La confirmación de esta hipótesis nos lleva lógicamente a considerar que las unidades franquiciadas presentan un tamaño menor que las propias. Además, las diferencias son importantes en lo que hace referencia a las ventas medias y el número de empresas en las que el número de empleados de la unidad propia es superior a la de franquiciadas. Los resultados obtenidos para esta hipótesis son coherentes con las hipótesis anteriores y conectan con la teoría extensión de riesgo y, en parte, con la teoría del ciclo de vida en detrimento de la Teoría de Agencia, considerando que las unidades más favorables se las queda el franquiciador y deja las de más riesgo en manos del franquiciado.

## **6. CONCLUSIONES**

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

- a) El sistema de franquicia presenta una estructura dual de unidades propias y franquiciadas. La relación entre unidades propias y franquiciadas de los cadenas que operan en España se mantiene ciertamente estable en una proporción, aproximadamente de de 25 a 29 % para las unidades propias y del 71 a 75 % de unidades franquiciadas, para los años 2003 y 2004.
- b) La realidad de la franquicia en España confirma que, en general, son más eficientes las unidades propias frente a las franquiciadas, medida la eficiencia a través de las ventas por empleados.

c) Las unidades propias tienen un número medio de empleados mayor que las unidades franquiciadas, lo que está indicando un tamaño mayor de los establecimientos propios.

d) Aunque nuestro estudio posee limitaciones, como apuntamos más abajo, no parece que los franquiciadores a la hora de elegir entre unidades propias y franquiciadas sigan los preceptos de la Teoría de Agencia, sino más bien la Teoría de la Extensión de Riesgo o Escasez de Recursos.

## **7. LIMITACIONES**

Como 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 el sistema de franquicia español, 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 211 empresas de mayores ventas. La muestra se ha visto reducida en un 35 %, aproximadamente, dado que para muchas enseñanzas no se disponían de los datos necesarios.

c) Creemos que las hipótesis propuestas son insuficientes para analizar la eficiencia del sistema de franquicia y corroborar si los franquiciadores siguen una u otra teoría, o todas o ninguna en la práctica empresarial. Es preciso ampliar y complementar el número de hipótesis propuestas, añadiendo nuevos indicadores que pueden medir la eficiencia.

## **8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El tema que tratamos en nuestro trabajo: “la eficiencia del sistema de franquicia”, no ha sido 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) Estudiar la eficiencia del sistema a nivel de sectores diferentes. Igualmente, que proporción de cadenas siguen cada una de las teorías existentes.
- e) Realizar estudios causales relacionando los indicadores de eficiencias con la antigüedad de la franquicia, la proporción de unidades franquiciadas, tamaño de la cadena, etc.

## **9. 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.

Creemos que nuestra principal contribución dimana de este hecho, pensamos 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 de sistema de franquicia en España le ha llevado a tener un papel preponderante en el 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. Las empresas que operan en franquicia pueden realizar su expansión únicamente con unidades franquiciadas (estrategia de monocanal) o, por el contrario, unidades propias y franquiciadas (sistema dual), aunque también algunas utilizan la estrategia de múltiples 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. Igualmente, no tiene problemas en que el número de unidades propias sean mayores que las franquiciadas o viceversa. Para un buen franquiciador que concibe a la franquicia como una fórmula de relaciones estables, cooperación, confianza, compromiso, compartir riesgos, etc. entre él y sus franquiciados, es decir, siguiendo las tendencias de la moderna distribución y del marketing relacional, las decisiones entre unidades propias y franquiciadas se harán por criterios objetivos y no 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 cadena de franquicia. Es por esta razón que siempre se recomienda y es más seguro para los franquiciados adherirse a cadenas de franquicia que únicamente operan con unidades franquiciadas que a un sistema dual o mixto.

## **REFERENCIAS**

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. 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.
- 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 yearbook), Edited by Kaynak, E. y Harcar, T. Maastricht (Holanda), pp. 430-437.
- DÍEZ, E.C., NAVARRO, A. y RONDÁN, F.J. (2005): "El sistema de franquicia", Pirámide, Madrid.
- 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. (1980): "Transactions Cost Determinants of Unfair Contractual Arrangements", *American Economic Review*, 70 (May), pp. 356-362.
- 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. 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. (1969): "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.

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.

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. and FALBE, C. (2006): "An examination of International Retail Franchising in Emerging Markets", *Journal of Small business Management*, Jan., Vol. 44, n° 1, pp. 130-150.

WHITE, D.W. (1998): "The impact of enviromental 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.