

La Franquicia en España. Estudio y evolución de las redes mixtas. Propuesta de un modelo predictivo de tipo polinómico.

Alain Fleis

Dipòsit Legal: B. 12513-2013

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CATALUÑA

Universidad Internacional de Cataluña
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Tesis Doctoral

La Franquicia en España
Estudio y evolución de las redes mixtas
Propuesta de un modelo predictivo de tipo polinómico

Doctorando : **Alain Fleis**
Director de Investigación : **Dr Miquel Bastons**
Noviembre 2012



ABREVIATURAS UTILIZADAS

AEF	Asociación Española de Franquiciadores
BM	Banco Mundial
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
EEUU	Estados Unidos
FMI	Fondo Monetario Internacional
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GIE	Grupo de Interés Económico
I+D	Innovación y Desarrollo
LOCM	Ley de Ordenación del Comercio Minorista
OCDE	Organización para Cooperación y Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organización No Gubernamental
PIB	Producto Interior Bruto
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RD	Real Decreto
RRHH	Recursos Humanos
URSS	Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas
WTO	World Trade Organisation

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.3.1. Relevancia y actualidad	10
1.3.2. Originalidad	10
1.4. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5. AGRADECIMIENTOS	12
2. MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.1. BASES TEÓRICAS DE LA PROBLEMÁTICA.....	13
2.1.1. La polémica de la globalización	13
2.1.2. La Globalización económica	19
2.1.2.1. La dinámica del mercado de libre competencia.....	20
2.1.3. Otras variables relacionadas	26
2.1.3.1. Geopolítica.....	26
2.1.3.2. Jurídica.....	27
2.1.3.3. Tecnológica.....	28
2.1.3.4. Psico-sociológica	29
2.1.3.5. Sanitario	31
2.1.4. Rol de las instituciones supra-gubernamentales	32
2.1.5. El “glocal” y la dualidad del fenómeno	34
2.1.6. Conclusiones.....	36
2.2. LA FRANQUICIA COMO OBJETO DE ESTUDIO	39
2.2.1. Introducción	39
2.2.2. Generalidades sobre la franquicia.....	41
2.2.2.1. Cronologías.....	41
2.2.2.2. Definición	44
2.2.2.3. Explicaciones teóricas de la franquicia.....	47
2.2.2.4. Clases de franquicia	52
2.2.3. El contrato de franquicia.....	58
2.2.3.1. Fase precontractual	58
2.2.3.2. Elementos del contrato.....	60
2.2.3.3. Contenido y cumplimiento del contrato.....	61
2.2.3.4. Extinción del contrato.....	63
2.2.4. La internacionalización de la franquicia.....	66
2.2.5. Otras normativas aplicables	69
2.2.6. Los contratos parecidos a la franquicia.....	71
2.2.6.1. La concesión	71
2.2.6.2. La comisión – afiliación	71
2.2.6.3. La cooperativa detallista	72
2.2.7. Conclusiones.....	73

ÍNDICE

2.3. LAS REDES ORGANIZATIVAS MIXTAS.....	75
2.3.1. Introducción.....	75
2.3.2. Tentativas explicativas desde la perspectiva económica.....	77
2.3.2.1. Carácter mixto y teoría de la escasez de recursos.....	77
2.3.2.2. Carácter mixto y análisis económico de la firma.....	79
2.3.2.3. La teoría de la extensión del riesgo.....	81
2.3.2.4. La teoría contractual.....	81
2.3.3. Tentativas explicativas desde la perspectiva del “management”.....	83
2.3.3.1. Bradach & Eccles (1989).....	83
2.3.3.2. El modelo de Bradach (1997; 1998).....	86
2.3.3.3. La teoría de las señales:.....	93
2.3.4. La confianza en las relaciones “B2B”.....	94
2.3.4.1. Definiciones de confianza en la investigación.....	95
2.3.4.2. Tipos de confianza en las investigaciones.....	95
2.3.4.3. Los diferentes niveles de la confianza.....	97
2.3.4.4. Confianza y franquicia.....	98
2.3.5. Estudio del “carácter mixto” en la literatura.....	99
2.3.5.1. Unidades propias, franquiciadas y eficiencia.....	99
2.3.5.2. Evaluación cuantitativa del carácter mixto.....	101
2.3.6. Conclusiones.....	108
3. RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS.....	111
3.1. INTRODUCCIÓN.....	111
3.2. RECOPIACIÓN.....	111
3.3. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	119
4. MARCO EMPÍRICO.....	121
4.1. INTRODUCCIÓN.....	121
4.1.1. Estructura.....	121
4.1.2. La franquicia en España: datos a 31.12.2011.....	121
4.2. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	126
4.2.1. Obtención de datos.....	126
4.2.2. Justificación y explicación del modelo matemático.....	127
4.2.3. Variables estudiadas.....	129
4.2.3.1. Determinación de las variables.....	129
4.2.3.2. Determinación de las co-variables.....	129
4.3. RESULTADOS.....	133
4.3.1. Estadísticas descriptivas.....	133
4.3.2. Análisis comparativo.....	134
4.3.2.1. Independencia de los datos.....	135
4.3.2.2. Elección de los tests.....	135
4.3.2.3. Comparación de las variables entre los tres sectores.....	136

ÍNDICE

4.3.3. El sector “Retail”	136
4.3.3.1. Muestra	137
4.3.3.2. Análisis correlativo	138
4.3.3.3. Regresión polinómica	140
4.3.4. El sector “Hostelería y restauración”	144
4.3.4.1. Muestra	145
4.3.4.2. Análisis correlativo	145
4.3.4.3. Regresión polinómica	147
4.3.5. El sector “Servicios”	149
4.3.5.1. Muestra	149
4.3.5.2. Análisis correlativo	150
4.3.5.3. Regresión polinómica	152
4.3.6. Todos los sectores (pool)	153
4.3.6.1. Muestra	153
4.3.6.2. Análisis correlativo	154
4.3.6.3. Regresión polinómica	155
5. CONCLUSIONES GENERALES	159
5.1. CONCLUSIONES	159
5.2. REFLEXIONES	165
5.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	167
6. BIBLIOGRAFÍA	169
7. ANEXOS	203

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El emprendedor tiene dificultades por sobrevivir y empezar una actividad mercantil debido a la intensificación del comercio y al aumento creciente de la competencia, principalmente dominado por los gigantes de la economía mundial bajo extensas cadenas y multinacionales implantadas en mercados locales que se aprovechan de una amplia experiencia en el sector, a menudo en fase de madurez hoy en día. Se puede decir que dichas empresas integran el mercado desde el global hacia el local, lo que tiene repercusiones masivas a nivel multisectorial. A modo de ejemplo, se pueden citar la uniformización de los gustos y de las costumbres de compras.

En este contexto, las empresas -de todo tipo de tamaño- han evolucionado para adaptarse al entorno formando redes organizacionales complejas. Paralelamente, se ha desarrollado un modelo mercantil cuyas características derivaron al primer plano de la economía actual: la franquicia. Partiendo de la hipótesis que dicho concepto empresarial integra, a diferencia del modelo multinacional, el mercado global mediante el desarrollo local, eso permite al emprendedor “x” desarrollar su negocio bajo una enseña con pretensiones globales, aprovechando un *marketing mix* inasequible por un particular. En otros términos, franquiciarse.

Sin embargo, el desarrollo bajo la fórmula de la franquicia obliga al franquiciador a tener centros pilotos y por lo menos desarrollar la actividad con éxito durante una temporada, para demostrar el valor de su concepto empresarial antes de “venderlo” a franquiciados.

Con ello, se integra el concepto de “carácter mixto” en las redes de franquicia, haciendo convivir dos fórmulas empresariales diferentes: la integración vertical (sucursalismo) y la franquicia.

Se precisa hacer hincapié en el hecho de que dichas redes mixtas acaban adscribiéndose al mercado global, puesto que son gestionadas bajo un enfoque capitalista donde la eficiencia y la búsqueda de beneficios son las principales metas. La mayoría de ellas acaban tomando la decisión de aumentar el desarrollo bajo el

INTRODUCCIÓN

sucursalismo, dando un empujón al grado de verticalización, sea por la apertura de nuevas unidades propias o mediante la compra de ciertas unidades franquiciadas (con determinados criterios, como lugares estratégicos o facturación alta).

Lo mencionado permite deducir que, si a corto o medio plazo, la franquicia representa una alternativa viable para el emprendedor local con fines de desarrollar su negocio frente a una competencia globalizadora, a largo plazo, una vez la red de franquicia desarrollada y en fase de madurez, tenderá a comportarse de forma semejante a una multinacional “clásica”, siendo una compuesta más del carácter globalizador del comercio mundial.

Cabe matizar que esta vuelta a la propiedad no siempre es negativa para el emprendedor que puede ver en ello la posibilidad de recuperar un capital invirtiendo su esfuerzo. También se precisa mencionar que debido a las múltiples ventajas del carácter mixto de las empresas, el aumento del grado de verticalización no tiene porqué volver hacia una cadena 100% integrada, dejando la posibilidad de unidades franquiciadas, principalmente en localizaciones descentradas. En efecto, frente al interés creciente de las poblaciones por volver hacia el local, dicha elección estratégica es a menudo necesaria y los franquiciados poseen una flexibilidad más alta que las unidades verticalizadas a la hora de modificar el concepto para adaptarse a las costumbres locales.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de esta investigación es demostrar que las redes de franquicia tienden a evolucionar significativamente para volver hacia un cierto grado de integración vertical, respecto a sus niveles de experiencia en el sector, bajo el modelo de la franquicia.

El primer objetivo específico es realizar una revisión amplia de la literatura académica, conectando los conceptos necesarios para entender la problemática y permitir tanto la justificación como la formulación de las hipótesis. Se pueden citar los conceptos de globalización económica, desarrollo en redes, modelo mercantil de franquicia, redes con pluralidad de formas, estrategia mixta y grado de verticalización.

El segundo objetivo específico consiste en proponer un modelo representativo del carácter mixto de las redes de franquicia (función matemática) teniendo en cuenta sus niveles de experiencia en franquicia. Para ello, se usará una metodología concreta permitiendo llegar a resultados que deberían validar a la vez la hipótesis y proponer una fórmula predictiva del grado de integración vertical (sucursalismo).

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Relevancia y actualidad

El estudio del carácter dual de una empresa franquiciadora conlleva una importancia creciente a día de hoy, particularmente en una coyuntura de crisis que fundamenta cambios intrínsecos en las organizaciones empresariales como en la gestión de redes.

Para adaptarse al entorno y sus necesidades, ciertas empresas eligen estrategias de integración -verticalizando unidades - , otras externalizan a través de contratos y las últimas siguen ambos sistemas de desarrollo.

En el sistema de franquicia, las unidades operativas se unen bajo una misma enseña, gracias a ello, una modificación del estatuto del punto de venta no es observable para el cliente final, quién a menudo no se da cuenta de este tipo de cambios internos como el transfer del “*goodwill*”. Sin embargo, si las compuestas positivas del concepto de franquicia son generalmente conocidas por el emprendedor, éste se motiva con ellas y el consumidor en contadas ocasiones. Existe generalmente un gran desconocimiento de las modificaciones internas previamente citadas.

Si bien, cabe hacer hincapié en que la economía mundial se puede ver afectada por una suma de pequeños cambios de este tipo (como la compra de franquiciados) que pasan a menudo desapercibidos pero que tienen implicaciones tanto a nivel local como a nivel global.

1.3.2. Originalidad

Mas allá de la perspectiva con la cual se aborda la problemática general, esta investigación tiene dos elementos novadores que hacen de ella un trabajo original. El primero se fundamenta en la elaboración de un modelo predictivo del grado de verticalización de una empresa franquiciadora según su nivel de experiencia en dicho sector. El segundo se encuentra a nivel metodológico, puesto que se presenta por primera vez en España en el ámbito de la franquicia un estudio cuantitativo con una muestra tan cercana al universo, gracias a los datos de la AEF.

1.4. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se compone de cinco partes importantes, cada una dividida en capítulos.

La primera es la introducción, en la cual se integran estas líneas.

La segunda es el marco conceptual, que se divide en tres capítulos. En el primero se revisan las bases teóricas del efecto globalizador que empuja a las redes a comportarse de una forma determinada para adaptarse y ser competitivas. El segundo trata de manera muy amplia y actualizada el modelo mercantil de franquicia. El tercero integra las nociones de carácter mixto y grado de verticalización.

La tercera es una recopilación de los conceptos y teorías claves presentadas en el marco conceptual que permite concluir con la formulación de las hipótesis.

La cuarta desarrolla el marco empírico, presentando la metodología de la investigación, datos del sector de franquicia en España en la actualidad y los resultados estadísticos.

La quinta presenta las conclusiones generales, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

1.5. AGRADECIMIENTOS

Cronológicamente, me gustaría agradecer a las personas que han confiado en mí desde la primera entrevista en la UIC con el Doctor Josep Corco, hasta mi matrícula en primer año de doctorado después del Master en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas hace ya 4 años. Me han permitido lograr la confianza en mí así como la motivación necesarias para seguir adelante con mi proyecto de investigación.

Durante el proceso de elaboración de la tesis, he podido contar con el apoyo imprescindible de mi tutor, el Doctor Bastons – Decano de la Facultad de Ciencias económicas de la UIC – quien siempre ha encontrado la forma justa para ayudarme a seguir mi camino, corrigiéndome cuando hacía falta y dándome las herramientas para volver hacia donde quería ir sin influenciarme de ninguna forma tangente hacia una determinada dirección. Gracias por el tiempo invertido en mí.

Tengo que agradecer a la Doctora Valerie Swaen – Profesora Responsable a la UCL (Université Catholique de Louvain) – gracias a quien he obtenido el estatuto de “Colaborador Científico” a la ILSM (Louvain School of Management Research Institute) durante el año académico 2011/2012. También la agradezco por todo lo compartido conmigo, sea el tiempo o el networking, que me han principalmente permitido avanzar sobre el marco empírico mediante el uso de herramientas como la plataforma de gestión estadística. A pesar de la falta de recursos, agradezco que hayan puesto un despacho a mi disposición durante mi estancia.

Cabe mencionar el importantísimo rol del Sr. Vallhonrat, Presidente de la AEF. Le agradezco por su confianza y disponibilidad, puesto que me ha entregado los datos necesarios a la elaboración de mi tesis a pesar del carácter confidencial de mencionados datos (razón por la cual se ha firmado una cláusula de confidencialidad).

Finalmente, quiero agradecer a las tres personas más importantes en mi vida. A mi mujer y a mis padres, quien han tenido que renunciar en compartir tiempo conmigo en incontables ocasiones durante la elaboración de la tesis. A pesar de ello, han seguido motivándome en momentos de bajón motivacional. Por el apoyo incondicional, prueba de confianza y amor, os agradezco de todo corazón.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. BASES TEÓRICAS DE LA PROBLEMÁTICA

2.1.1. La polémica de la globalización

El concepto “Globalización” o “Mundialización” es un fenómeno conocido por todos, cuyo punto de partida consiste en la liberalización del comercio, proponiendo la supresión de la injerencia pública en los mercados financieros y de capitales, evolucionando y transformando de manera profunda e irreversible el paisaje multisectorial del mundo, conectando todo con todos. Se habla actualmente del concepto de “Globalización” o de “Mundialización”¹.

Muy controvertida, la cuestión de la globalización genera un debate político, económico, social y medio ambiental, pero también en el orden jurídico y organizativo por sus implicaciones directas e indirectas, así como sus repercusiones visibles e invisibles en el día a día de cada uno. Ante esta polémica nacen distintas visiones y opiniones que conducen a hablar de la creación de dos escuelas contradictorias entre ellas.

Por un lado, los defensores del fenómeno de la globalización que la consideran un hecho irresistible y positivo. Por otro, los anti-globalización que la culpan de la creación del malestar actual de la sociedad. “La globalización: El mal del siglo”. (Ramonet, 2007: p.4)

Ambas partes reconocen que el neoliberalismo (de la libre competencia y de su mano invisible (Smith, 1776)) y la privatización de empresas involucradas en los mercados financieros de muchos sectores están creciendo en el mundo.

El carácter, cada día menos rentable y arriesgado a la hora de invertir en la industria, impulsa a los fondos privados a buscar otra manera de rentabilizar el capital propio. (Ramonet, 2007: p.70)

¹ La palabra “Mundialización” viene del francés “Mondialisation”. Los investigadores franceses insisten sobre el uso de este termino mas neutral, argumentando que describe el proceso multi-causal y multidimensional cuando

MARCO CONCEPTUAL

La asociación de estos dos factores, entre otros, dibuja una imagen bastante real de la situación actual. Los fondos privados invierten en los mercados financieros (como lo hacen los bancos y los estados), para aumentar los beneficios minimizando los riesgos.

¿Dónde se separan las ideologías?

Los defensores de la globalización hablarán del libre comercio y sus efectos positivos proponiendo soluciones a las problemáticas mundiales actuales.

El comercio mundial, con fines de aumentar la competencia, pretende extinguir la pobreza en el mundo mediante una repartición justa de las riquezas, basándose en el modelo exitoso de los países desarrollados. En todo caso, cuando se habla de reparto, se trata de una visión macroeconómica (nivel estatal o zonas del mundo) y no de la repartición de las riquezas entre sus componentes básicos: los seres humanos. Hecho que corrobora perfectamente la primera lección del comercio, según A. Pastor: «El comercio suele beneficiar a los países participantes, si medimos el beneficio por el aumento de su producto interior bruto». (Pastor, 2008)

Carlos Mas, Presidente de Price and Waterhouse Cooper España, presentó una visión positiva, revelando los resultados de la novena encuesta mundial de presidentes de PWC:

“La mayoría de los 1.400 máximos ejecutivos de empresas de 45 países entrevistados en esta ocasión, se muestran optimistas en cuanto a la globalización y muy entusiastas sobre las perspectivas de los próximos años. De hecho, un 63% de los encuestados afirma que a tres años vista la globalización tendrá un impacto 'bastante' o 'muy' positivo en sus organizaciones.”

(Novena encuesta mundial de presidentes, Davos ; 2006)

MARCO CONCEPTUAL

¿Qué es lo que está provocando este optimismo?

Los participantes de la encuesta, en la que figuran un buen número de presidentes de compañías domiciliadas en países emergentes, rechazan los estereotipos sobre la naturaleza explotadora de la globalización. Estos mismos consideran que las empresas de dichas economías emergentes son participantes de pleno derecho, y no víctimas, del desarrollo empresarial a nivel mundial. Siguen afirmando que van a cambiar el panorama competitivo a escala planetaria y que van a provocar un proceso creciente de la convergencia económica. Por otra parte, a los dirigentes empresariales de los países más avanzados no se les escapan las grandes oportunidades de ampliar sus negocios en los importantes y atractivos mercados de ciertos países emergentes, principalmente: China, India, Rusia y Brasil. (PWC, 2006)

Los opuestos a la globalización dicen al respecto que, entre otros, utilizan conceptos mal entendidos para la masa de los globalizados (técnica manipuladora de desinformación).

Estos mismos *altermundialistas*² explican que, con el factor tiempo, dichos fondos privados adquieren los mercados financieros e, indirectamente, el destino de muchos países, porque se encuentran en posición de dictar sus leyes a los Estados. “El global contra el nacional” o “el privado contra el estado”. (Ramonet, 2007) Además, los globalizadores criminalizarían el conjunto de la protesta que se opone a la marcha, hasta el punto de la interdependencia.

El hombre ha ensanchado sus límites territoriales. El mundo financiero se ve afectado directamente por este neoliberalismo que hace crecer cada día más los intercambios, las importaciones y las exportaciones.

El resultado de la globalización es que casi no quedan barreras que impidan la libre circulación de flujos de capital, y esta libertad permite (o impone) a muchos países una cierta interdependencia.

² La palabra « altermundialista » se refiere al movimiento altermundialista, cual se caracteriza como un movimiento antisistémico con relación a la fase neoliberal de la mundialización capitalista. Para más información véase “Una estrategia altermundialista”. (Massiah, 2011)

MARCO CONCEPTUAL

Desde el punto de vista *altermundialista*, estos movimientos supra-nacionales superan las leyes actuales de cada estado, que por tanto, no pueden ser aplicadas. No cuentan ni las fronteras ni las normativas estatales, dado que, a día de hoy, todavía no existen instituciones internacionales con un poder jurídico capaz de regularizar eficazmente estas firmas globales. (Sampedro, 2002; Salcedo, 2004)

Para actuar con una gran libertad, las multinacionales utilizan sus caracteres supra-nacionales para establecer una explotación lo más rentable posible. Dicho nuevo factor económico es determinante en la relación entre los tres elementos fundamentales: materias primarias – trabajo – capital.

Este pensamiento denuncia el fenómeno industrial en los países subdesarrollados. Aunque se tratará de esta problemática en un apartado posterior, se pueden destacar tres elementos importantes:

- a. Las condiciones deplorables de trabajo en los países en desarrollo con salarios muy bajos que utilizan la mano de obra expulsada de los campos.
- b. En los países desarrollados, la deslocalización de las firmas multinacionales los hacen cada día más dependientes.
- c. A nivel occidental, el freno del fenómeno inevitable de la deslocalización se utiliza como medio de presión para bajar el salario y aumentar el trabajo.

Como dice José Luis Sampedro, se puede observar que bajo el punto de vista puramente económico, la aplicación del liberalismo da fuerza a los mecanismos e intereses capitalistas, teniendo como consecuencia directa la representación de los fundamentos de la sociedad actual como algo contra lo que han luchado grupos humanos, defendiendo ideologías de legislación social, durante las últimas décadas. (Sampedro, 2002)

Aquí se escuchan las voces de la antiglobalización que denuncian el carácter anti-democrático del neoliberalismo.

MARCO CONCEPTUAL

Presentado como fenómeno inevitable, la globalización se puede combatir, dice André Bellon³, (Bellon, 2007: p.18) porque no es nada más que un proceso político dirigido por una minoría a través de algunas instituciones internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial del Comercio y otras ONG's.

En 1996, Jordi Canals, director General del IESE⁴, ya decía que “la aceptación general del sistema de la economía de mercado como sistema económico más eficiente no cierra el debate, aunque lo sitúa en otras coordenadas. En efecto, hoy en día no podemos hablar de economía de mercado como si solo hubiera un único modelo.” (Canals, García Pont, Ballarin, 1996: p.36).

Palabras corroboradas por Francisco Fernández Buey y José Luis Sampedro, para ellos: “otro mundo es posible”. (Fernández Buey, 2004; Sampedro, 2002: p.89).

Finalmente, para resumir la ideología altermundialista, se podría decir que las decisiones tomadas crean una globalización del capitalismo, llamada “ultra-capitalismo”, donde las multinacionales adquieren más y más poder a costa de la ciudadanía y de los pueblos, provocando el incremento de la desigualdad absoluta a nivel jurídico, económico, social y medio ambiental.

El medio ambiente, así como el bienestar psico-social, se subordinarían a las imperativas del sistema económico-global cuyo fin es la acumulación por parte de una minoría “ultra-capitalista”.

³ André Bellon es informante especial de la Comisión de Derechos de la ONU.

⁴ El IESE es un centro de postgrado de la Universidad de Navarra que se dedica a la formación y perfeccionamiento de directivos y profesores. Creada en Barcelona en 1958, la Business School tiene a día de hoy otro campus en Madrid y desarrolla programas internacionales con las Universidades más prestigiosas del mundo como Harvard (www.iese.edu).

MARCO CONCEPTUAL

Utilizando las palabras de I. Ramonet:

“La Globalización constituye así una inmensa ruptura económica, política y cultural. Somete a los ciudadanos a una imposición exclusiva: “adaptarse”. Se ha de renunciar a toda voluntad para obedecer mejor a las conminaciones anónimas de los mercados. Constituye el fin último del economicismo: construir un hombre “mundial”, vacío de cultura, sentido y conciencia del otro e imponer la ideología neoliberal en todo el planeta.” (Ramonet, 2007: p.5)

En su obra, Sampedro defiende que las consecuencias directas de estos fenómenos son la creciente concentración planetaria de la riquezas y del poder económico:

“La globalización sería la constelación de centros con fuerte poder económico y fines lucrativos, unidos por intereses paralelos, cuyas decisiones dominan los mercados mundiales, especialmente los financieros, usando para ello la más avanzada tecnología y aprovechando la ausencia o debilidad de medidas reguladoras y de controles públicos.” (Sampedro, 2002: p.76)

Sin embargo, habría que relativizar estos datos para no caer en conjeturas porque si las conexiones multisectoriales impiden inclinarse de forma tajante hacia una de las posibles opciones, la solución reside en la complejidad de un sistema que interrelacione los elementos precitados con sus causas y consecuencias en la realidad global actual.

A modo de resumen, se distinguirán cuatro puntos de vista diferentes:

- a. Los pro-globalización “radicales”: una minoría que se corona como neo-guía de la economía mundial y que actúa con la finalidad de organizar de manera patriarcal el paisaje económico mundial y maximizar las operaciones especulativas, asumiendo o no, sus repercusiones sobre el resto del mundo.
- b. Los anti-globalización “radicales” (los altermundialistas): no se puede resumir una ideología común pero lo que les une es el combate contra la Globalización. Citando

MARCO CONCEPTUAL

Martin Wolf, “la antiglobalización no podría ser definida por los argumentos que defiende pero más bien por los que está en contra”. (Wolf, 2004)

c. Los indecisos: una masa mayoritaria que vive en la desinformación.

d. Los moderados: una minoría de eruditos generalmente pro-globalización que acepta el fenómeno como hecho innegable pero que desearía realizar unas modificaciones en su trayectoria, reformando parcialmente la dinámica actual. Este grupo moderado y pacífico ha emprendido la búsqueda de soluciones socio-político-económicas cuyos fines son volver al reino de la democracia efectiva.

2.1.2. La Globalización económica

“La globalización entendida como integración económica es un fenómeno relativamente reciente, pero tampoco es de ayer”. (Pastor, 2008).

El primer paso se dio en 1944. El régimen de tipos de cambio fijos de Bretton Woods⁵ (que duró hasta 1973) fue un factor instigador de la expansión del comercio internacional. El segundo paso fue al final de la segunda guerra mundial, cuando los vencedores y vencidos se dieron cuenta que era mejor comerciar que combatir. En 1947, se firmó el GATT, acuerdo cuyos fines fueron poner en marcha un proceso de supresión de los obstáculos al libre comercio. Siguieron otras reuniones, convocando a los países convenidos, y desde las conocidas rondas Dillon (1960-1961), Kennedy (1964-1967) y Tokyo (1973-1979) hasta la última en Davos (2007), tuvieron como objetivo sostener el libre comercio, lo que contribuyó al crecimiento del comercio internacional. (Tugores Ques, 2002)

Desde principios de enero de 1995, el GATT se transformó en un órgano institucional: la Organización Mundial del Comercio⁶.

⁵ En la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas sobre el nuevo orden económico internacional celebrada en *Bretton Woods, New Hampshire*, en julio de 1944, se establecieron las nuevas normas para las relaciones comerciales y financieras entre los países más industrializados. Se decidió la creación del Banco Mundial, del Fondo Monetario Internacional y el uso del dólar como moneda internacional.

⁶ La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la traducción castellana de World Trade Organisation (WTO) en inglés.

MARCO CONCEPTUAL

A pesar del sentimiento negativo presente en Occidente frente al crecimiento del mercado internacional (Pastor, 2008), habría que concienciarse de que Europa fue la primera en beneficiarse de este proceso después de la Segunda Guerra Mundial, permitiéndole penetrar el mercado estadounidense. Lo que tuvo también repercusiones demográficas cuando los europeos aprovecharon las oportunidades de emigración (fenómeno que actualmente se ha invertido).

Esta queja se encuentra fundamentada en un proceso actual donde Europa ha pasado de ser beneficiaria a posible víctima, dejando atrás la época de las ventajas brindadas por la internacionalización del comercio. La cuestión que surge es ¿cómo ha podido pasar eso?

2.1.2.1. La dinámica del mercado de libre competencia

Mirando el fenómeno de la Globalización desde el punto de vista del comercio local y tomando como punto de partida la noción base del liberalismo, la competitividad, se podría resumir la dinámica de dicho proceso y destacar la problemática actual elaborando un modelo simplificado⁷. La sencillez de dicho modelo permite captar la esencia de la dinámica pero deja de lado los demás factores o sectores no económicos (geo-política, psico-sociología, medioambiente,...), que se abordarán a modo de información en un apartado ulterior.

2.1.2.1.1 Un precio competitivo

La internacionalización de las empresas y la creación de bloques económicos regionales han aumentado las rivalidades dentro de los mercados locales (Tugores Ques, 2002).

Este fenómeno obliga a las empresas a ofrecer un precio más competitivo. En este caso, se tratará exclusivamente de empresas especializadas en ventas de productos, tipo retailing (incluyendo o no la producción propia).

Desde 1992, los acuerdos intra-U.E. han facilitado el comercio dentro del mercado único (Bruselas hablará de “Marché Commun”) pero dichos acuerdos han creado también una nueva necesidad para las empresas locales: realizar ventas fuera del país

⁷ Véase anexo I: Modelo original de la dinámica del mercado de libre competencia.

MARCO CONCEPTUAL

(pero dentro de la UE en primer lugar), consiguiendo así, un mayor peso o una mayor presencia en este mercado más “grande”.

Este proceso se conjuga con la invasión de productos procedentes de países en vías de desarrollo (Latinoamérica, Asia o África, donde lo cuantitativo prima sobre lo cualitativo) y la aparición de países emergentes (Europa del Este), que ven en la eventual apertura total de los mercados de la UE una oportunidad de desarrollo. Este hecho tiene como consecuencia directa el aumento de la capacidad productiva en muchos sectores.

Este exceso de producción, unido a la aparición de productores a bajo coste, refuerza la rivalidad en precios, lo que tiene como consecuencia directa el aumento de la competitividad. Se observa un círculo vicioso.

- La deslocalización:

El economista francés J.-P. Chanteau, especialista en este tema, define la deslocalización como un proceso microeconómico que conduce una empresa a transferir su actividad productiva al extranjero y a importar en el país inicial todo o una parte del producto de esta actividad. (Chanteau, 2001: p.88).

En efecto, enfrentándose a una oferta de productos baratos debido a una producción en países donde la mano de obra, instalaciones, etc. representan un coste inferior, las empresas locales que producen dentro de sus mercados (ofreciendo productos más caros, aunque de calidad superior) se ven obligadas a deslocalizar sus instalaciones industriales hacia otros lugares que permitan una producción menos costosa cuyos fines son recuperar la “competitividad” al detrimento de la calidad.

a. Problemáticas de los países en desarrollo

La liberalización de los mercados somete a los países en desarrollo a las políticas de las empresas inversoras.

El proceso de deslocalización, que implica la implantación de industrias, permite la producción de bajo coste mediante la industrialización, el uso de máquinas apropiadas y la mano de obra barata y poco cualificada. Esta mano de obra abundante en los países en desarrollo se consigue a través de la resectorización,

MARCO CONCEPTUAL

principio que consiste en un “traslado” de la mano de obra procedente de la agricultura (sector 1) hacia la producción industrial en manufacturas (sector 2).

Dicho fenómeno tiene como consecuencia directa el éxodo rural masivo de la población de los campos hacia zonas determinadas de expansión industrial.

En efecto, la oferta de trabajo -cuyo fin es atraer a la mano de obra de los campos-, genera una superabundancia de la demanda en búsqueda de un aumento de nivel de vida: los salarios, aunque bajos – 16,59 veces más baratos que en España (Pastor, 2008) – son superiores a las ganancias en los campos.

Pero, determinados movimientos demográficos deben ser limitados para evitar problemas en aglomeraciones donde la concentración de individuos en situación de desempleo tiene consecuencias sobre la seguridad, la higiene, la educación, etc.

Esta limitación de los movimientos dentro del país crea un debate sobre las libertades individuales, entre otras muchas cosas, y genera una nueva problemática: la creación de desigualdades entre miembros del mismo país. El beneficio no se reparte por igual entre los ciudadanos. La mayoría, que no ha podido resectorizarse, se queda en la miseria de los campos, o peor, en las calles de las zonas en desarrollo o en auténticos guetos. Respetando esta idea, se puede citar una de las leyes del comercio según Pastor:

“Penetración comercial y migraciones tienen una raíz común: la existencia de grandes desigualdades entre parte de un mundo cada vez más integrado”. (Pastor, 2008).

En la nueva Globalización, la inversión extranjera ha creado otra problemática en los países en desarrollo:

El crecimiento de una economía se puede lograr a merced de la inversión, interna o externa, que supone unos factores como la privatización, la liberalización y la macroestabilidad. (Stiglitz, 2002).

La inversión extranjera brinda conocimientos industriales (técnicas de rendimiento productivo) y también permite al país alcanzar los mercados exteriores, sin embargo, cuenta con repercusiones negativas. Más allá de la problemática de la deslocalización

MARCO CONCEPTUAL

precitada, cuando una empresa extranjera desplaza su producción a un país determinado y aprovecha su situación en dicho país para comercializar sus productos en el mercado interior del mismo, puede llevar a la destrucción de los competidores locales.

A modo de ejemplo se puede nombrar Coca-Cola y Pepsi⁸. A priori, el alcance de un producto similar a un precio más barato permite el aumento del nivel de vida en un país en desarrollo. Sin embargo, se asume el riesgo de que una vez los competidores locales hayan sido expulsados, la empresa multinacional suba los precios haciendo uso de su situación monopolista.

Stiglitz defiende que la inversión extranjera ha perjudicado también otros sectores de las economías locales como el banco o las telecomunicaciones (mediante la privatización y las firmas de contratos de monopolio). (Stiglitz, 2002)

b. Problemática en los países desarrollados

En la actualidad, y por todo lo citado anteriormente, la industria europea sufre la competencia exterior. Eso debería conllevar una revisión de las políticas salariales hacia una remuneración más baja en los segmentos inferiores de la producción industrial. Sin embargo, las políticas actuales del estado de bienestar, conjugadas con las fuerzas de resistencia de los sindicatos, impiden las revisiones de políticas salariales, lo que tiene como consecuencia directa un menor crecimiento y un mayor desempleo por culpa de las deslocalizaciones que implican la desindustrialización de los países más avanzados. (Pastor, 2008)

La creación de puestos de trabajo de alta productividad (intensivo en capital) es una respuesta a la desaparición de puestos de trabajo de calificación inferior (intensivo en mano de obra), sin embargo, su cantidad no satisface la demanda. Si los países en desarrollo son tan competitivos es porque el aumento de la productividad se realiza mediante la adquisición de procesos industriales creados en los países desarrollados.

Una producción de escala que aplica las técnicas adquiridas se la conoce por capitalismo coordinado.

⁸ Si el precio es más bajo que en su mercado interior, se hablará de una forma de dumping. (Tugores Ques, 2002)

MARCO CONCEPTUAL

La capacidad de innovar representa la única solución para aumentar el empleo, reatribuir los puestos de trabajo “perdidos” y, posteriormente, volver a subir los salarios.

2.1.2.1.2 Innovación y desarrollo (I+D)

a. En los países en desarrollo:

Si en muchos casos, la liberalización permite un crecimiento visible mediante el aumento de la renta nacional (PIB) convirtiendo los recursos de empleo menos productivos a más productivos (ver apartado anterior), es necesario tener en cuenta la situación de las empresas locales. La ineficiencia o el bajón de competitividad, consecuencia de la confrontación internacional, puede llevarlas a la quiebra creando fenómenos de recesión.

La falta de espíritu emprendedor, debida a la educación débil, así como la falta de capital por parte de los organismos financieros, no favorece ni la innovación ni el desarrollo. Lo que, salvo excepciones, refuerza el poder de las multinacionales extranjeras.

b. En los países desarrollados:

Jordi Canals defiende que el crecimiento de la competitividad genera un envejecimiento de los productos y de las empresas, una maduración de los mercados y, por tanto, una necesidad de innovación constante con nuevos productos de mayor valor para seguir adelante:

“Sectores enteros entran en fase de madurez y sus empresas han de reestructurarse. El problema es que esta situación de crisis coincide, especialmente en Europa, con un periodo de recesión económica, por lo que el ajuste necesario resulta más doloroso.” (Canals, García Pont, Ballarin, 1996: p.33)

Una visión positiva recordaría que las grandes innovaciones suelen aparecer en momentos de crisis económico-sociales. En este caso, el malestar global es un motor y una motivación para la búsqueda de soluciones.

MARCO CONCEPTUAL

Pero, ¿cómo fomentar el clima innovador? Nadie lo sabe a ciencia cierta, sin embargo, las ayudas oficiales a I+D así como el apoyo y la inversión en educación (integración de personas cualificadas en departamentos de I+D), son vías favorables. De esta forma se pone en marcha el fenómeno de “terciarización”, donde la competencia exterior de producción a bajo coste todavía no representa una amenaza.

2.1.2.1.3 Integrar el mercado mundial

Existen dos maneras de penetrar en el mercado mundial:

a. Desde el local hasta el global

La dinámica del “pequeño”, es decir, autónomos o pyme’s que se dan a conocer a nivel local, se dejan una posibilidad de expansión en caso de éxito. Dicho éxito puede ser logrado mediante el I+D o la mejora de los servicios ofrecidos.

Siguiendo el pensamiento de Pastor, el global representa el conjunto de locales, por tanto, la suma de los mercados locales representa el mercado nacional y así, la suma de los mercados nacionales forma el mercado internacional o mercado mundial.

Esto significa que estar presente en una suma de puntos locales permite a lo largo del tiempo estar presente en el internacional mediante el éxito y las estrategias de desarrollo.

b. Desde el global hasta el local

Representa la dinámica de desarrollo seguida por las multinacionales mediante redes propias integradas en el mercado local o estableciendo alianzas con empresas locales. También los consorcios económicos, reuniéndose y unificando sus decisiones en una sola estrategia, pueden alcanzar el mercado mundial.

¿Cómo? Utilizando los media-mass para inundar el mercado de sus productos importados y fabricados a bajo coste, sin embargo, se observa a menudo que para confortar su dominio sobre el mercado, la empresa globalizada, que dispone de muchos más recursos que sus opuestos, combina las acciones en marketing, la producción a bajo coste y la I+D.

2.1.3. Otras variables relacionadas

La globalización genera una problemática muy compleja que requiere de análisis profundos en todos los niveles y sectores para entender sus causas, hechos y consecuencias sobre el mundo, incluyendo a sus ciudadanos.

Aunque esta investigación se concentre más sobre el ámbito económico, una vista superficial de las demás variables permite entender mejor este carácter multisectorial del efecto globalizador.

2.1.3.1. Geopolítica

Con la desaparición de la URSS, se ha roto la “última” barrera tradicional que impedía la extensión del movimiento globalizador. La tercera vía, o alternativa socialdemócrata, aplicada en muchos países europeos hasta finales de los años setenta dejó su sitio a la uniformización de la economía capitalista, despertando conflictos que el sistema bipolar O/E había “congelado”. (Requeijo, 1995: p.7)

Hablando de la Globalización, Juan Carlos Jiménez Redondo dice que:

“Su lógica de avance se expande provocando tensiones cada vez más evidentes sobre las unidades territorialmente independientes y soberanas que la conforman. De esta forma, la globalización tiende a transformar el concepto de soberanía y, en general, la consideración del Estado como actor Internacional”. (Redondo, 2006)

Con la defensa de la filosofía de pertenencia a un mundo global, se han liberado también dinámicas, fuerzas y movimientos generadores de conflictos, problemas siempre presentes pero que alcanzan a día de hoy una nueva dimensión, ya que no pueden circunscribirse al ámbito delimitado por las fronteras estatales.

A modo de ejemplo se puede citar el neo-integrismo expresado por un terrorismo difuso. En efecto, en este mundo “explotado”, el vigor de los grupos nacionalistas se ve cada día más exacerbado. La proliferación de conflictos por parte de minorías, cuyos intereses son la afirmación de la identidad, utilizan los medios necesarios para potenciar la violencia.

MARCO CONCEPTUAL

Realizando la búsqueda de la causa, se puede hallar la pertenencia a un espacio cada día más grande dentro del cual no existe sentimiento de identidad y pérdida de cultura cuyas repercusiones pueden conducir hasta la omisión de valores. Las consecuencias de este fenómeno podrían ser un retorno a ideologías primitivas o culturales donde se encuentran respuestas concretas a problemáticas reales y preconizan la preservación de identidad local mediante acciones más o menos pasivas. A menudo, este tipo de movimientos encuentran sus fuentes en el fundamentalismo religioso que da una nueva dimensión al terrorismo. Aunque duela reconocerlo, se vuelve con todo ello a la aldea tribal, a los eslabones sueltos de una gran cadena.

2.1.3.2. Jurídica

La institucionalización de una comunidad internacional genera un cambio importante a nivel jurídico: el paso de una concepción del orden internacional basado en el Estado a otra en la cual el principio que prima es el de la comunidad internacional.

El nuevo Derecho Internacional Público (DIP) implica una toma de conciencia de la interdependencia general donde nuevas nociones como “Patrimonio común de la humanidad” u “Obligaciones de los Estados sobre la comunidad Internacional” cobran todo su sentido.

Originalmente concebido como un orden jurídico regulador de las relaciones de coexistencia y de cooperación entre Estados, el DIP pone en marcha un proceso de cambio: la yuxtaposición de los estados, que tratan de vertebrar una comunidad internacional, creó en realidad un órgano legislador supra-estatal casi autónomo.

MARCO CONCEPTUAL

Para J. A. Salcedo, una vía de respuesta en este ámbito sería:

“Tratar de elaborar un DIP inspirado en la tradición universalista heredada de Francisco de Victoria y de Kant, basado en los siguientes principios:

- Equidad frente a la reciprocidad.
- Legitimidad frente a la pretendida neutralidad axiológica del derecho internacional tradicional.

Comunidad internacional frente a la exclusividad de la soberanía territorial de los Estados.” (Carrillo Salcedo, 2004: p.72)

2.1.3.3. Tecnológica

El desarrollo de las nuevas tecnologías así como las repercusiones de sus utilidades, da un carácter “nuevo” al actual fenómeno globalizador respecto a sus fases anteriores. Como lo dice Salcedo (Carrillo Salcedo, 2004):

“Las barreras naturales del tiempo y del espacio se han reducido enormemente; el coste de la circulación de información, personas, bienes y capital ha bajado extraordinariamente y la comunicación global es cada vez más barata e instantánea. Con ello ha aumentado considerablemente la viabilidad de las transacciones económicas en todo el mundo, con la consecuencia obvia de que los mercados tienen ahora un alcance global y abarcan una variedad cada vez mayor de bienes y servicios”.

Sin embargo, se debe tomar conciencia del carácter vicioso del poder de la información. Las fuerzas utilizadas en el sentido de la información pueden, igualmente, ser utilizadas para “manipular”, actuando esta vez hacia la desinformación. Ignacio Ramonet habla del quinto poder como fuerza anti-informativa utilizada para ir en contra del cuarto poder mediático. (Ramonet, 2003).

MARCO CONCEPTUAL

Llano dice que:

“Por fortuna, han pasado los días del entusiasmo indiscriminado y poco reflexivo por la globalización, una de cuyas más notorias paradojas es su carácter escasamente global. Los estudiosos del tema calculan que toda la parafernalia de la mundialización -compuesta por las nuevas tecnologías informáticas y telemáticas, la *new economy* neoliberal, la interpenetración de las culturas o multiculturalismo y la llamada sociedad de la información - sólo afecta al 15% de la población mundial, mientras que gran parte del resto sigue viviendo en unos niveles que van desde el neolítico hasta los bordes inferiores de la civilización romana. Basta apuntar que el 65% de los habitantes del planeta nunca ha hecho una llamada telefónica y que en la isla de Manhattan hay más conexiones electrónicas que en toda África.” (Llano, 2001)

Lo que explicaría porqué, para Chomsky, la cuestión central no es simplemente la manipulación informativa, sino algo de dimensiones mucho mayores. (Chomsky, 1995)

2.1.3.4. Psico-sociológica

Uno de los efectos más preocupantes del carácter multisectorial de la Globalización, son sus repercusiones psico-sociológicas sobre el individuo.

Como dice Lipovetsky en *La era del vacío*:

“La lógica económica ha barrido a conciencia todo ideal de permanencia; la norma de lo efímero es la que rige la producción y el consumo de objetos. Desde ahora, la breve duración de la moda ha fagocitado el universo de los artículos, metamorfoseado, tras la Segunda Guerra Mundial, por un proceso de renovación y de obsolescencia programada que propicia el relanzamiento cada vez mayor del consumo.” (Lipovetsky, 1986: 9-10)

Sin entrar en la problemática de lucha contra el fenómeno, cuyas repercusiones antidemocráticas se enfrentan al respeto de los derechos humanos y sin volver con detalle sobre las consecuencias de la globalización sobre la información, se puede

MARCO CONCEPTUAL

afirmar que se observa generalmente una uniformidad, a nivel planetario, de los gustos y hábitos consumistas (se habla de una minoría mundial en la que sus agentes, día tras día, presentan mayores similitudes).

¿Cómo? Mediante la seducción audiovisual se logra controlar los hábitos y las costumbres de los individuos e indirectamente la uniformización del gusto necesaria para realizar la producción en masa. Siguiendo la ley básica de escala que nos dicta “producir en cantidad para vender en masa y realizar un beneficio máximo”, solamente hace falta adecuar la demanda a una oferta de producción masiva u, en otros términos: “masificar la demanda”. (Merchán, 2007: 35)

Utilizando este exceso de información y con la consiguiente saturación de los mercados, las multinacionales globalizadoras que detentan la mediatización y el poder de adoctrinar al ser humano desde su infancia, le dirigirán inconscientemente y por lo tanto, sin esfuerzo alguno ni sentimiento de culpa a comprar los productos globalizados: precisamente por ese gusto, subliminalmente impuesto, por pertenencia a determinados grupos o simplemente por seguridad.

Atraído por las apariencias, la imagen y la moda, el Hombre actual (postmoderno) corre detrás de “lo último” con fines de adquirir un valor más reconocido socialmente. En su ensayo *La subjetividad epidérmica*, Merchán dice:

“Ante la desagregación de la subjetividad, y su comunión en la cultura de masa, los objetivos de realización personal quedan ahora determinados desde los estándares de la publicidad y el consumo. Lo propio, la iniciativa y el proyecto personal, pierden peso coincidiendo con la integración a la cadena del mercado y la progresiva disolución de la voluntad subjetiva.” (Merchán, 2007: 35)

El uso oportunista de la imagen que tiende a la unificación masiva del deseo mediante la seducción visual del consumidor, conduce al Hombre al abandono de sí mismo y de sus posibilidades poniendo de manifiesto el dualismo metafísico interior/exterior.

Cabe mencionar que dicho proceso inicia el sujeto cada vez más temprano. Estudios en todo el mundo han demostrado que la mayoría de los *tweens* (preadolescentes

MARCO CONCEPTUAL

entre 8 y 13 años) además de estar enfrentados a diario a la influencia de la supra-información, están integrados al mundo consumista. (Rose, 1999: 105-119; Vargha, 2004: 27-32; Ózgen, 2003: 366-380; McNeil y Yeh, 1990: 32-43; Brée, 1993)

En otras palabras, los niños postmodernos tienen capacidad de ahorro, elección de compra y más del 60% de ellos tienen a cargo la gestión del dinero necesario para sus gastos personales y del colegio. (CNTV; McCann - Erickson, 2003)

Eso hace de ellos “jóvenes consumistas entrenados”⁹ y futuros adultos sin adoctrinar, soldados respetando la ley suprema del marketing y de la economía global.

2.1.3.5. Sanitario

El efecto globalizador sobre la sanidad a nivel mundial es muy complejo. Una versión simplificada del esquema propuesto por D. Woodward, N. Drager, R. Beaglehole y D. Lipson en el “*Bulletin of the World Health Organization*” nos permite tener una visión global del tema, desde las fuerzas que influyen el efecto globalizador¹⁰ hasta sus repercusiones directas sobre los mercados mundiales y indirectamente sobre los sistemas de salud (tanto en países desarrollados como en los en desarrollo). El modelo está presentado en el anexo II.

Desde un punto de vista global, la literatura menciona a menudo la necesidad de cambios generales en salud a nivel planetario. (Huynen, Martens, Hilderink : 2005) Sin embargo, para poder listar objetivamente las repercusiones positivas y negativas, cabe presentar una visión histórico-general de tema:

En estos últimos 20 años se ha observado la emergencia y la consolidación de un paradigma económico, desreglando el funcionamiento interno de muchos países y quitando las últimas barreras existentes entre ellos. Lo que, bien gestionado, puede llevar a unas mejoras a nivel de salud. (Feachem, 2001 : 504-506)

⁹ Para más información, respecto a la influencia de la publicidad en los niños, véase la obra escrita por de Ybarra León Sáez y Olabarri en la cual los autores destacan tres tipos de efectos globales:

a) Influencia sobre los valores y aspiraciones de los niños, b) Efectos cognitivos de la publicidad, c) La respuesta compradora ante la presión publicitaria. (de Ybarra León Sáez; Olabarri, 1991)

¹⁰ Dichas fuerzas se pueden asimilar a la economía global y sus cuatro primeras “variables relacionadas” de este capítulo: Geopolítica, Jurídica, Tecnológica y Psicosociológica.

MARCO CONCEPTUAL

¿De qué manera? Si los mercados dejan de ser cautivos y las instituciones reguladoras establecidas se encuentran fuertes y seguras, la globalización puede, a través de su proceso importador/exportador, aportar unas dignas infraestructuras físicas y humanas. (Huynen, Martens, Hilderink, 2005)

Las mejoras en salud en China, en Costa-Rica, en las "*tiger economies*" del este asiático y en Vietnam pueden ser atribuidas en parte, gracias a los crecientes accesos a los mercados globales, los ahorros y la tecnología. Para la mayoría de los demás países en desarrollo (gran parte en África, América latina y Europa del este), la globalización no ha aportado lo esperado. ¿Por qué? La combinación de diferentes factores como unas condiciones domésticas muy pobres, una distribución desigual de las inversiones extranjeras y la imposición de nuevas condiciones limitan el acceso de las exportaciones para los mercados de la OECD. Los indicadores de salud en estos países enseñan un "*patern*" inestable.

La autarquía no representa una solución viable, sin embargo, una globalización inmadura tampoco lo es. En cuanto a mejorar las características económicas de los países así como sus condiciones sanitarias, una vía posible consiste en realizar una integración selectiva hacia la economía mundial paralelamente a la creación de instituciones democráticas cuyo poder global es preferible a una globalización inmediata. (Cornia, 2001: 834-841)

2.1.4. Rol de las instituciones supra-gubernamentales

Siendo las únicas instituciones reguladoras de la economía mundial, el conjunto OMC – FMI – OCDE – OIT y demás organizaciones acopladas con el BM analizan y determinan las políticas económicas del planeta.

Los altermundialistas dicen que la influencia de dichas instituciones forma un tipo de gobierno mundial (Carrillo Salcedo, 2004), controlado por los líderes de unos países al servicio de las grandes empresas. ¿Quién les ha elegido?, ¿el ciudadano? No, se crearon consorcios y asociaciones con una nueva filosofía de mercado y unas directrices en función de sus fines.

MARCO CONCEPTUAL

Frente a esta dinámica, los mismos anti-globalizadores se preguntan ¿dónde está la democracia? Ellos denuncian el hecho de que para aparentar transparencia, estos organismos se disfrazan como técnicas entidades sin intereses ni implicaciones, y en realidad, son organizaciones políticas tomando decisiones con repercusiones a nivel de la economía mundial.

Para Jean Ziegler¹¹ (Ziegler, 2002: 52-56) la OMC defiende la filosofía de liberalizar el espacio mundial, y de esta manera determinar las condiciones necesarias para que las grandes empresas supra-estatales puedan dominar la economía mundial, cuyas consecuencias directas son la destrucción del medio ambiente (i.e. los EEUU no quieren firmar Kyoto), la falta de respeto de los derechos humanos en muchos países y la perpetuación de la pobreza (exactamente lo contrario a lo que anuncian).

Pastor dice que “la política económica tiene repercusiones sobre agentes que actúan con fines de anticipar el futuro hasta contrarrestar ciertas acciones porque no convienen a sus propios intereses”. (Pastor, 2008: p.119)

Sin embargo, el mismo autor sigue diciendo que la globalización debe de ser guiada por “los actores de más peso en la vida económica de los países. Gobiernos, grandes empresas – incluyendo entre ellas a las entidades financieras – y organizaciones de trabajadores”. (Pastor, 2008) Estos son quienes determinan los límites de actuación de las fuerzas del mercado.

Para J.E. Stiglitz, la Globalización en sí podría ser mucho más beneficiosa si fuera gestionada de manera diferente. Para él: “parte del problema radica en las instituciones económicas internacionales, como el FMI el Banco Mundial y la OMC, que ayudan a fijar las reglas del juego.” (Stiglitz, 2002)

En su libro *In defense of Globalization*, J. Bhagwati defiende la importancia de las ONG's, pero critica la tendencia que tienen algunas a convertir sus aureolas en escudos. (Bhagwati, 2004)

En su apología de la globalización, Martin Wolf dice que para tener buenos mercados hace falta buenos gobiernos, es decir, políticas económicas con sentido,

¹¹ Jean Ziegler ha sido relator especial de la ONU para el Derecho a la Alimentación de 2000 a 2008.

MARCO CONCEPTUAL

incluidas en un marco supra-estatal donde entran en juego las ONG's (rol informativo). No obstante, esta visión no se debe confundir con una forma de atavismo. (Wolf, 2004)

En resumen, todos denuncian una mala gestión o una utilización de los poderes adquiridos hacia la aplicación de políticas que favorecen los intereses de los países industrializados más avanzados, así como los intereses particulares dentro de dichos países más que de los intereses del mundo en desarrollo.

Sin embargo, el mundo necesita saber que alguna institución internacional conserva el mando y que no tiene como único objetivo cambiar la imagen de la Globalización (representada por una privación de derechos civiles y políticos), sino que también es capaz de mostrar el lado humano y positivo de sus repercusiones a nivel mundial. (Stiglitz, 2002)

2.1.5. El “glocal” y la dualidad del fenómeno

La globalización es un proceso dual: por un lado social, económico y político, y por otro, psíquico y mental.

Dicho proceso tiene componentes locales y globales igual de importantes y están estrechamente interconectados. Decir que a la hora de la Globalización, el local no tiene sentido que reduzca la complejidad del fenómeno dual, caracterizado no sólo por la exclusión y la homogenización sino también por la integración y la diversificación. (Voisey; O'Riordan, 2001: p.37)

Se considera una práctica como “local” si se encuentra geográficamente circunscrita e identificable en un contexto espacial y temporalmente determinado. Si se puede determinar que el local está conectado con las bases reales de la tradición e identificación, cabe destacar que dicha idea no es una constante sino una variable: el local se refiere más a algo pequeño, cercano e íntimo que a algo lejano y grande respecto a medidas reales (Bauman, 1998). El local se puede definir tanto en términos objetivos como subjetivos, dependiendo de cómo lo percibimos y lo experimentamos.

MARCO CONCEPTUAL

Siguiendo la misma idea, Arjun Appadurai califica el “local” como una cuestión de relación y de contexto más que de escala o de espacio. Desde entonces, si el local no se encuentra congelado en un espacio geográfico determinado es porque también conlleva un sentimiento de familiaridad, de proximidad, de identificación y de seguridad. (Appadurai, 2000)

Se puede aplicar el mismo pensamiento al “global” y a su carácter dual. Cada fenómeno global tiene una raíz local: una conexión cultural y particular.

Está claro que la conexión entre las entidades locales y las transformaciones globales son fundamentales porque cada proceso global se refiere a una cantidad de contextos locales.

En si nada nuevo, excepto el ritmo con el que esas prácticas locales y globales se mueven a nivel de los intercambios y de las interconexiones permanentes.

El Hombre actúa en la relación local/global a través de la diferencia entre lo que considera y lo que percibe, su rol consiste en valorizar constantemente las nociones de local y de global. Cabe mencionar que no hay nexo directo entre local y global: siempre se ha de pasar por un proceso de adaptación y de interpretación.

Roland Robertson propone el neologismo de «glocalización» para interconectar dichos términos. El autor subraya que el carácter del nexo siempre es una dialéctica entre “particularización del universalismo” y “universalización del particularismo”. (Robertson, 1995: 28)

Estudiando las definiciones de «glocal» y de «glocalización» propuestas por *The Oxford Dictionary of New Words* /1991: 131/, Robertson expone que el glocal se fundamenta en un contexto japonés introducido en agricultura y caracterizar un proceso de adaptación de ciertas técnicas agrícolas en un contexto local. En los años 80, la «glocalización» ha hecho su integración en el comercio japonés en el sentido de la «localización global», o sea, como técnica de elaboración de una perspectiva global, teniendo en cuenta las condiciones locales. Económicamente hablando, la «glocalización» significa hacer micro-marketing a partir de una concepción global para la producción y la distribución de un producto a gran escala, apuntar ciertos consumidores e inventar diferentes tradiciones de consumición. Para lograr el

MARCO CONCEPTUAL

objetivo, hace falta invertir en un juego dual, tanto objetivo como subjetivo, compuesto por diversas variables, locales y globales.

Al contrario de la visión neoliberal de la globalización, el punto de vista glocal considera la dialéctica entre el local y el global como un juego sin fin entre dos componentes interconectados e interdependientes.

2.1.6. Conclusiones

Se puede decir que, frente a la intensificación de la competencia inherente a la globalización de los intercambios, (deslocalización, dominio de la gestión del tiempo, etc...), la adaptabilidad y la flexibilidad de las empresas se han visto obligadas a modificar sus organizaciones y funcionamientos tanto internos como externos. Sin embargo, sea por falta de conocimiento o porque carecen de medios, todas no han hecho este cambio.

Con la coyuntura económica actual, las empresas comerciales se ven amenazadas y se observa un crecimiento de cierre, particularmente en España, que sufre una crisis económica importante.

Esta primera parte ha sido presentada a partir de un modelo “macroeconómico” muy simplificado que ayuda a percibir la esencia de la dinámica de la globalización, así como algunas complejidades y repercusiones de sus mecanismos.

A modo de resumen, se puede decir que el fenómeno irreversible de la globalización no se puede y no se debe parar: los beneficios a nivel macro-económicos son muy importantes (el desarrollo del comercio aumenta el PIB mundial, la renta por cápita,...). No obstante, habría que revisar las modalidades, limitando sus repercusiones negativas. Tema muy debatido sobre el cual trabajan conceptualmente muchos especialistas.

MARCO CONCEPTUAL

También se puede observar lo precitado desde el punto de vista de la «microeconomía», con los ojos de un emprendedor lambda directamente implicado. La lectura de estas páginas nos permite afirmar que le faltan “armas” para luchar.

¿Cómo ser más competitivo, penetrar en un mercado determinado, realizar campañas de marketing eficientes, encontrar los proveedores adecuados, minimizar el stock, negociar condiciones de pago interesantes, maximizar el rendimiento logístico...?

Ante la presencia de tantas herramientas de desarrollo, que en la mayoría de los casos no siempre puede asumir sólo un pequeño empresario, se hace necesaria la existencia de un servicio de consultores exteriores especializados. No obstante, siendo una una alternativa interesante, esta solución se revela a menudo muy costosa para pequeñas infraestructuras.

Desde un punto de vista muy práctico, muchas pequeñas estructuras del sector comercial o industrial se enfrentan a la dificultad de sobrevivir en el mercado global. La precitada y muy elevada tasa de cierre en todos los sectores, debida a la coyuntura económica actual en el mundo, subraya la necesidad de encontrar soluciones. ¿Existe un modelo mercantil capaz de dar respuesta a la dualidad del fenómeno estudiado? En otras palabras, ¿existe un nexo pragmático interconectando local y global?

La creación de formas organizacionales en redes ha aportado un embrión de soluciones, en las cuales se nombran varios acuerdos de cooperación como la concesión, la comisión-afiliación, la cooperativa detallista, el sistema de franquicia mercantil,... Existen alternativas. Poniéndose en la piel de una PYME en crecimiento pero con dudas respecto al futuro y a sus competidores, una alternativa al desarrollo tradicional puede consistir en la elaboración y financiación de una estructura global de herramientas que no sólo permiten maximizar sus posibilidades, sino también proponer este *know-how* a otras empresas en la misma situación (hacerse franquiciador). Desde otro punto de vista, siendo una pequeña estructura se puede aprovechar del *know-how* y de otras estrategias de empresas semejantes del sector, bajo un contrato de “representación”, en otras palabras: franquiciarse. A día de hoy, muchísimas empresas ya han hecho esta elección en el mundo y en España. (AEF, 2011)

MARCO CONCEPTUAL

¿Cómo se han creado estas redes complejas?, ¿qué representa exactamente el contrato de franquicia?, ¿en qué marco jurídico y organizacional se integra dicho concepto empresarial?, ¿cuáles son sus principales ventajas? y ¿cuáles son las diferentes formas organizativas existentes?

A continuación, el capítulo siguiente tratará de contestar a estas preguntas partiendo del tema central de este estudio: la franquicia mercantil.

2.2. LA FRANQUICIA COMO OBJETO DE ESTUDIO

2.2.1. Introducción

Las organizaciones, como seres vivos de una sociedad en plena evolución, no cesan de investigar y tratar de adaptarse al nuevo medio -en ocasiones- hostil y a hacer frente a unos planteamientos que obligan a tomar serias consideraciones y cuestionamientos. Para ello, revisan actuaciones anteriores, comparan, estudian metódicamente lo realizado en ámbitos internacionales, sacan consecuencias aplicables a su problema, y al final, sus estructuras revisten nuevas formas, adaptándose a la necesidad de interconexión tecnológica e informativa. Así es como nació la lógica en redes.

Hoy en día, la organización en redes es la piedra angular de todo grupo de relaciones o sistemas que utilizan las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (Castells, 1998).

Según Miles y Snow (1984), esta evolución estructural de las organizaciones se ha desarrollado como reacción contra la propia evolución de las estrategias.

La literatura abunda en estudios sobre las organizaciones en redes (Strategor, Williamson, Miles & Snow, Jarillo, Powell...), no obstante, y por su carácter evolutivo, todos los especialistas están de acuerdo en clasificar esta materia como muy compleja.

Dichas redes organizacionales pueden ser de tipo “partner”, de tipo vertical (franquicia, sub-contratación, concesión, comisión-afiliación, cooperativa detallista,...) o bien de tipo horizontal (GIE¹², *joint-venture*¹³, alianzas,...). Sin embargo, todas tienen en común dos fundamentos: componentes centrales y externos. El piloto cataliza los recursos de la red a través de las conexiones e intercambios de información.

¹² Para más información, véase el artículo 489 de la Ley 16.060.

¹³ *Joint-venture* es un contrato mercantil de desarrollo inter-empresa. Para más información, véase (Kogut, 2006)

MARCO CONCEPTUAL

Jarillo explica que los costes inherentes a la verticalización de las relaciones pueden minimizar la competitividad, ya que el establecimiento de contratos con organizaciones externas es el más interesante, económicamente hablando. (Jarillo, 1988)

Powell (1990) detecta diferentes explicaciones para la superioridad de la forma organizativa en redes. En primer lugar, la articulación en redes permite reaccionar más rápidamente y adaptarse al mercado con más eficacia que una organización clásica con muchos niveles jerárquicos, casi siempre de estructura piramidal. En segundo lugar, las formas híbridas de redes permiten el acceso a ciertos *know-how* externos, factores de éxito en muchos casos. Además, las organizaciones en redes – fomentadas en la comunicación– favorecen la producción y la circulación de la información, subdesarrollada en las relaciones de mercado (oportunismo¹⁴) y de jerarquía (fenómeno burocrático).

Los estudios de Williamson (1994) apoyan a autores anteriores y brindan una justificación pertinente a la creación de estas redes organizacionales. Williamson defiende que todo intercambio tiene un coste relacionado, por una parte, con la concepción y el seguimiento del contrato (relacionado al derecho de utilización de un bien o de un servicio entre agentes económicos) y por otra, con el tiempo necesario para el intercambio propiamente dicho y para la adquisición de la información pertinente para concretarlo. (Williamson, 1994) El autor defiende la importancia de los costes de transacciones¹⁵.

Es preciso constatar que el contexto de la globalización ha sido campo abonado para la creación de estructuras en redes. Entre otras clases, se ha desarrollado la franquicia¹⁶, sistema perteneciente al tipo de redes verticales.

¹⁴ Se presentará la teoría de la agencia y su respectiva problemática del oportunismo en un apartado ulterior.

¹⁵ Se desarrollará la teoría del autor un poco mas en profundidad en el apartado “teorías explicativas de las redes de franquicia”.

¹⁶ Es importante matizar que la franquicia no se creó con el establecimiento de redes organizativas pero su desarrollo ha experimentado un empujón cuando las empresas han empezado a utilizar su sistema de manera más sistematizada para desarrollarse (i.e. Mac Donald o General Motor en E.U.).

MARCO CONCEPTUAL

Algunas han prosperado mediante una estrategia única (sucursalismo u franquicia) y otras, mediante pluralidades de formas organizacionales, también llamadas “mixtas”¹⁷.

A continuación, y para poder seguir adelante en esta investigación, cabe responder de forma precisa a las preguntas: ¿qué es una franquicia? y ¿en qué marco jurídico nacional e internacional se integra este contrato mercantil?.

2.2.2. Generalidades sobre la franquicia

2.2.2.1. Cronologías

2.2.2.1.1 Historia de la franquicia

Aunque los primeros documentos datan el origen de la franquicia en 1232, cuando algunos soberanos de Francia otorgaban autorizaciones y privilegios de actividades comerciales a ciertos súbditos, se toma el final del siglo XIX como punto de partida del desarrollo de la franquicia, tal y como es conocida a día de hoy. A finales de 1920 se ve aparecer empresas como La Lainière de Roubaix, Singer (Francia) o General Motors (EE.UU.) en el mercado. Estas firmas fueron las primeras en desarrollarse utilizando el sistema de franquicia. (Emerson, 2008: 315-317)

Sin embargo, se tuvo que esperar a los años cincuenta para ver realmente nacer un interés por la franquicia. Ésta ha ido creciendo hasta la fecha, llegando a su punto de culminación y de mayor éxito. Cabe mencionar que existe una cierta correspondencia entre los países más desarrollados y la evolución de la franquicia. (Diez de Castro, 2004)

Los especialistas coinciden en determinar el principio de siglo XXI como una fase de madurez para los mercados Europeos y Americanos (Stanworth & al, 1995). Esto motiva a los franquiciadores a exportar el sistema de franquicia a Asia, donde se empieza a conocer un éxito creciente (Alon & Welsh, 2001).

¹⁷ El capítulo 2.3. se centrará en desarrollar en profundidad el porqué y el cómo de la forma organizativa plural y, particularmente, el caso de las empresas “mixtas”.

MARCO CONCEPTUAL

La franquicia empieza en España unos diez años después de la Segunda Guerra Mundial, a finales de los años 50. Aparecen en el mercado redes conocidas como RODIER en 1957 y Spar Española en 1959. El crecimiento del sector es muy lento, sólo se contabilizan dos cadenas en 1960, 19 en 1970, 47 en 1980 y 77 en 1985. A partir de 1983, y por primera vez, se organizan jornadas nacionales dedicadas a la franquicia, lo que da un impulso mediático al sistema. Sin embargo, por razones históricas evidentes, España tiene que esperar hasta el final de los años ochenta para ver crecer el desarrollo de la franquicia dentro de sus fronteras. (Rondán Cataluña, Navarro García y Díez de Castro, 2007)

Según las estadísticas, el año de “arranque” del sector en España es en 1989 puesto que se observa un aumento radical respecto a los años anteriores, cerca del 100%. El número de cadenas en el territorio pasa de 90 a 170 y el número de establecimientos, de 8.200 a 16.086. Desde entonces, el incremento sigue su curso con 195 cadenas en 1990 y 330 en 1995¹⁸.

Actualmente, España tiene un mercado maduro y estabilizado en cuanto a franquicias. A finales del 2011, el país contaba con 947 redes de franquicia y 58.279 establecimientos por 240.713 personas empleadas¹⁹. (AEF, 2012)

2.2.2.1.2 Historia de la investigación en franquicia

La investigación en el campo de la franquicia tiene una historia muy corta. Los estudios más antiguos, generalmente citados en los libros, son del año 1968 cuando el *Journal of Retailing* publicó por primera vez una edición especial sobre la franquicia²⁰.

Autores como Hunt (1973), Rubin (1978) o Norton (1988) siguieron estudiando el tema y son considerados hoy como los pioneros de la investigación en franquicias. Fueron seguidos por autores como Stanworth, Shane, Brickley y Dark, entre otros.

¹⁸ Datos obtenidos a partir del Anuario Español del FRANCHISING y del Comercio Asociado de 1987 a 2003 así como guías e informes publicados por las consultorías “Tormo y Asociados” y “Barbadillo y asociados” de 1993 a 2011.

¹⁹ Para más información cuantitativa respecto a la franquicia en España, véase el apartado 4.1.2. “La franquicia en España a 31.12.2011”.

²⁰ *Journal of Retailing*, volumen número 43, invierno 1968.

MARCO CONCEPTUAL

En 1996, Kaufmann fue el primero en realizar una revisión de la literatura (investigaciones académicas publicada en el campo de la franquicia). Los principales temas abordados son: la motivación a ser franquiciado, la evaluación del fracaso y el desarrollo de la franquicia industrial.

En 1997, Elango y Fried analizan de manera muy extensa 99 de las principales publicaciones en el campo de la franquicia hasta la fecha. Después de haber resumido y analizado cada estudio en profundidad, con fines de llegar a una clasificación, determinan tres campos diferentes: franquicia y sociedad, creación de la relación de franquicia y operación del sistema de franquicia. Cabe subrayar que este estudio sigue siendo una excelente referencia a día de hoy²¹.

En 1999, Stanworth y Curran hicieron una revisión de la literatura relacionada hasta la fecha estableciendo una lista de los temas más tratados en franquicia. Los resultados demostraron que los ítems más recurrentes eran: las motivaciones de los franquiciadores por utilizar el mecanismo de franquicia, los contratos de franquicia, las relaciones franquiciador-franquiciado, las decisiones en localizaciones y precios, las tendencias (por parte del franquiciador) a comprar los franquiciados y, finalmente, la franquicia internacional y las cuestiones de globalización.

En el mismo camino, Stanworth y Purdy (2000) revisan los temas más tratados hasta la fecha. En este estudio sobresalen seis ítems: los canales de distribución, las cuestiones de contratos, la expansión internacional y los beneficios de esta internacionalización, los modelos de crecimiento y, por último, las evaluaciones de fracaso y éxito.

El mismo año, Young, McIntyre & Green presentan un análisis del contenido de 285 publicaciones académicas presentadas por la *International Society of franchising*²² (ISoF) entre 1986 y 1999. Organizaron los temas de menos a más tratado: metodología y modelización (2%), *entrepreneurship* (3%), económicas (3%), naturaleza y alcance de la franquicia (9%), marketing (9%), cuestiones jurídicas y

²¹ Para más información, véase el anexo III que presenta de forma resumida los resultados de este estudio.

²² Fundada en 1986, la *International Society of Franchising* (ISoF) es una comunidad internacional fomentada en la investigación académica en el campo de la franquicia. Esta comunidad tiene la costumbre de reunirse cada año junto con la convención anual de la *International Franchise Association* (IFA). La ISoF cuenta con más de 150 miembros académicos en 20 países y ha publicado más de 400 estudios hasta la fecha.

MARCO CONCEPTUAL

políticas (11%), éxito y crecimiento (13%), cuestiones de relaciones en el ámbito de la franquicia (16%), *management* de la franquicia (17%), al internacional (18%).

Los últimos estudios de origen español tuvieron como fin recopilar las principales líneas de investigación. Son dos, el primero fue elaborado en la Universidad de Sevilla en 2004 por Rondan Cataluña y Diez de Castro, y el segundo es el trabajo realizado por Baena García en 2010 (Universidad Europea de Madrid), que impulsa las principales teorías y líneas de investigación desde los años 60 hasta el 2009.

Una revisión, de aproximadamente 50 años de historia de investigación en el campo de la franquicia, permite observar que algunas materias tienen más interés que otras por parte del cuerpo académico, particularmente, el carácter internacional de la franquicia, tema abordado en este estudio. También cabe precisar que una gran mayoría de las publicaciones proceden de Norte América. (Elango, 2007)

Sin embargo, y más particularmente desde los años ochenta, se observa un creciente interés en la franquicia por parte de los investigadores europeos. (Baena, 2010)

2.2.2.2. Definición

La franquicia se inscribe dentro de las formas contractuales de cooperación inter-firmas y se ejerce en la mayoría de los sectores de actividad, particularmente en el marco de la estrategia de desarrollo de empresas. (Cliquet, 2012)

Es preciso reconocer el carácter atípico del contrato de franquicia²³. No existe, a día de hoy, una reglamentación *sui generis* de la franquicia ni tampoco una definición jurídica internacional²⁴.

²³ El contrato de franquicia se califica de atípico porque carece de regulación específica acerca de su contenido en cuanto a obligaciones contractuales y de las consecuencias de su resolución. No obstante, este carácter es provisional y tiende a evolucionar hasta subordinarse a un derecho determinado. (Mayorga Toledano, 2007: p.9)

²⁴ Un “nuevo” derecho europeo de la franquicia se empezó a desarrollar como reacción a los problemas de competencia dentro del espacio europeo, siendo la sentencia “pronupcia” el verdadero punto de partida. (Mayorga Toledano, 2007: p.29)

MARCO CONCEPTUAL

En España, la franquicia es definida de manera muy amplia por el artículo 62.1 de la L.O.C.M. como:

“La actividad comercial en régimen de franquicia es la que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios”.

Desde entonces, se han aportado complementos en un primer tiempo (RD 2485/1998) y nuevas modificaciones en segundo lugar (RD 419/2006), que transforman el RD 2484/1998 con fines de eliminar posibles figuras afines del ámbito de la distribución comercial, de las cesiones y transferencias de propiedades industriales o intelectuales. (Mayorga Toledano, 2007)

En su nueva redacción, el contrato de franquicia es definido como:

“1. A los efectos del presente Real Decreto, se entenderá por actividad comercial en régimen de franquicia, regulada en el artículo 62 de la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, aquella que se realiza en virtud del contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, en un mercado determinado, a cambio de una contraprestación financiera directa, indirecta o ambas, el derecho a la explotación de una franquicia, sobre un negocio o actividad mercantil que el primero venga desarrollando anteriormente con suficiente experiencia y éxito, para comercializar determinados tipos de productos o servicios y que comprende, por lo menos:

El uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato;

La comunicación por el franquiciador al franquiciado de unos conocimientos técnicos o un saber hacer que deberá ser propio, sustancial y singular;

La prestación continúa por el franquiciador al franquiciado de una asistencia comercial, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo; todo ello sin perjuicio de las facultades de supervisión que puedan establecerse contractualmente.

MARCO CONCEPTUAL

2. Se entenderá por acuerdo de franquicia principal o franquicia maestra aquél por el cual una empresa, el franquiciador, le otorga a la otra, el franquiciado principal, en contraprestación de una compensación financiera directa, indirecta o ambas el derecho de explotar una franquicia con la finalidad de concluir acuerdos de franquicia con terceros, los franquiciados, conforme al sistema definido por el franquiciador, asumiendo el franquiciado principal el papel de franquiciador en un mercado determinado.

3. No tendrá necesariamente la consideración de franquicia, el contrato de concesión mercantil o de distribución en exclusiva, por el cual un empresario se compromete a adquirir en determinadas condiciones, productos normalmente de marca, a otro que le otorga una cierta exclusividad en una zona, y a revenderlos también bajo ciertas condiciones, así como a prestar a los compradores de estos productos asistencia una vez realizada la venta. Tampoco tendrán la consideración de franquicia ninguna de las siguientes relaciones jurídicas:

- La concesión de una licencia de fabricación.
- La cesión de una marca registrada para utilizarla en una determinada zona.
- La transferencia de tecnología.
- La cesión de la utilización de una enseña o rótulo comercial.”

Más allá de las legislaciones nacionales, las disposiciones jurídicas comunitarias se aplican también a los acuerdos de franquicia, particularmente los artículos 85 y 86²⁵ del Tratado de Roma, lo cual habla del derecho de la competencia dentro de la Comunidad europea²⁶. Estas disposiciones se ven completadas por el derecho derivado y por la jurisprudencia del tribunal de primera instancia de las Comunidades europeas y del tribunal de justicia.

La aplicación de las disposiciones generales de los artículos 85 y 86 respecto a los acuerdos de franquicia ha dado luz a un reglamento europeo (4087/88 del 30 de

²⁵ Actualmente 81 y 82.

²⁶ En el derecho y la política de competencia en Europa se distinguen siete tipos de acuerdos de distribución (OCDE, 1994): los acuerdos entre una empresa y un distribuidor independiente, los acuerdos de distribución selectiva, los acuerdos de compras exclusivas, los acuerdos de distribución exclusiva, los acuerdos de franquicia, los contratos de agencia y la distribución por filial.

MARCO CONCEPTUAL

noviembre 1988), lo cual presenta una definición comunitaria de la franquicia, en ausencia de definición legal dentro de los Estados miembros²⁷.

El contrato de franquicia se ve definido como:

“Un acuerdo por lo cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una compensación financiera directa o indirecta, el derecho de explotar una franquicia con el objetivo de comercializar productos y/o servicios determinados. Mencionado contrato debe incluir como mínimo las obligaciones siguientes:

el uso de un nombre o de una enseña común y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte dependiendo del contrato,

la comunicación del franquiciador al franquiciado de un know-how,

el aprovisionamiento continuo del franquiciador al franquiciado de una asistencia comercial o técnica durante el periodo del acuerdo”²⁸

Las definiciones sub-mencionadas permiten tener una visión de lo que representa la franquicia jurídicamente.

Sin embargo, la lectura del código deontológico europeo de la franquicia²⁹ subraya un elemento importante, siempre presente pero de manera implícita: una independencia jurídica y financiera entre el franquiciador y el franquiciado.

2.2.2.3. Explicaciones teóricas de la franquicia

Una revisión de la literatura adecuada (publicaciones académicas) proporciona diferentes tipos de explicación respecto a la existencia de la franquicia. Se nombran diferentes teorías explicativas pero no todas son incompatibles. Unas de origen financiero como la teoría de la escasez de recursos, otras, basándose en el análisis

²⁷ Francia, por ejemplo, tiene leyes muy específicas respecto a la franquicia pero carece de definición estatal.

²⁸ Artículo 1-3-b del reglamento 4087/88 de la comunidad europea. Cabe mencionar que el reglamento 4087/88 ha sido modificado en 1999 respecto a las leyes de competencia pero no interfiere en la definición de la franquicia.

²⁹ El Código Deontológico Europeo de la Franquicia pretende ser un código de buenas costumbres y de buenas conductas de los usuarios de la franquicia en Europa. Ha sido desarrollado por la F.E.F (Federación Europea de la Franquicia) y entró en vigor en los Estados miembros a partir del 1 de enero 1991. Cabe mencionar que no tiene ningún valor jurídico. Para más información, véase el Código Deontológico Europeo de la Franquicia.

MARCO CONCEPTUAL

económico de la firma como la teoría de la agencia y la teoría de los costes de transacción. Finalmente, la última categoría se basa sobre conceptos de management como el valor de las relaciones informales. Sin embargo, dicha teoría está considerada entre los investigadores como un complemento a la teoría de la agencia. (Allix-Desfautaux, 1998). También hay que tener en cuenta la existencia de otras teorías explicativas que fomentan la presencia de redes con unidades propias que conviven con las franquiciadas. El tema se tratará en el próximo capítulo, donde se analizarán las teorías presentadas a continuación desde otra perspectiva, siendo el actual capítulo una base necesaria para la comprensión del siguiente.

2.2.2.3.1 La escasez de los recursos y la explicación financiera

Esta teoría, elaborada en 1969 por Oxenfeldt y Kelly, determina tres tipos de recursos pocos presentes en el marco del desarrollo organizacional de una red de franquicia:

Los recursos financieros: los fondos necesarios para el franquiciador para duplicar su concepto

El conocimiento del mercado local: estudio de posicionamiento

El talento y la disponibilidad organizacional de los operadores locales

Desde este punto de vista, la franquicia se presenta como fuente de capital y de “peritaje organizacional”. Dichas herramientas dinamizan el crecimiento y evitan la falta de recursos iniciales por parte del franquiciador en término de capital y de management. Básicamente, los franquiciadores elaboran este tipo de sistema porque no disponen de suficientes capitales para crear una cadena cien por cien verticalizada. (Oxenfeldt & Thomson, 1969)

Los defensores de la explicación financiera apoyan el hecho de que la franquicia permite una rapidez de “vuelta sobre inversión” a través de la percepción regularizada de las Royalties. De esta manera, el crecimiento de los ingresos del franquiciador se efectúa a través de la inversión realizada por parte del franquiciado.

MARCO CONCEPTUAL

Esta explicación de la franquicia fundada sobre una visión principalmente financiera se califica de “tradicional” que se verá completada con una teoría más psico-sociológica de las organizaciones que se presentará en el apartado 2.2.2.3.4.

2.2.2.3.2 La franquicia, una respuesta a los problemas de agencia

El principal problema, respecto a las empresas que utilizan el modelo de organización en sucursales (agencias), es el del comportamiento oportunista por parte del agente en su relación con el principal. Jensen y Meckling (1976) han definido la relación de agencia como:

“Un contrato por el cual una o más personas (el principal) contrata(n) otra persona (el agente) para ejecutar en su nombre una tarea cualquiera que implica una delegación de un cierto poder decisional a favor del agente”³⁰. (Jensen & Meckling, 1976)

Existe una relación de agencia cuando un particular o una empresa confía -parcialmente- la gestión de sus intereses a una tercera persona.

En el marco del contrato vigente es imposible -por parte del principal- dirigir, controlar o animar al agente de manera fiable. Eso es debido a las características de cada uno, de la incerteza ambiental y del coste de obtención de la información (Nègre, 2000).

Basada en un modelo de auto-disciplina, la franquicia responde a estos problemas de agencia. En efecto, el franquiciado gestiona él mismo sus intereses patrimoniales. Lo que evita la necesidad de controles y de tensiones en la relación franquiciador / franquiciado. La franquicia representa una manera de minimizar los riesgos de oportunismo. (Alix-Desfautaux, 1998).

³⁰ Para más información sobre la teoría de la agencia, véase: Lafontaine (1992).

2.2.2.3.3 La franquicia y los costes de transacción

Dentro del análisis económico de la firma, junto con la teoría de la agencia, se desarrolla la teoría de los costes de transacciones, que está considerada como una de las mayores teorías explicativas de la franquicia. (Burton, Cross & Rhodes, 2000)

Dicha teoría, defendida por Williamson y basada sobre los trabajos de Coase (1937), se sitúa entre las ciencias de gestión y las ciencias económicas. Según el autor, “el mercado” y “la empresa” estudiados por separado, no bastan para la economía moderna. La “empresa” supera la sola “producción” y representa una entidad autónoma y sistémica (Williamson, 1979). En este sentido, se defiende que la empresa permite reducir -bajo ciertas condiciones-, los costes inherentes al mercado: los costes de transacción. Si se consideran las empresas como agentes eficientes, se debe externalizar las actividades que representan un coste mayor que si se realizan por la propia empresa de forma interna. Sin embargo, en 1973 Williamson escribe que cuando la empresa entra en el mercado en su proceso de externalización, se confronta a un riesgo de comportamiento oportunista por parte de los partenaires que quieren aprovecharse de la “racionalidad limitada”³¹ de los agentes que operan en el mercado (Simon, 1972).

De este modo, la elección entre el “make” (la empresa), el “buy” (el mercado) o el “make with” (alianzas estratégicas) dependería directamente de los costes inherentes a cada forma organizativa³². Es fácil entender que, por ejemplo, la negociación de un contrato, su vigilancia y el control de su cumplimiento representan determinados costes. (Zou, Taylor & Cavusgil, 2005)

A modo de conclusión, se puede decir que para entender el sistema de franquicia, el investigador no se puede limitar en el estudio de las relaciones principal-agente sino que debe tener en cuenta los costes de transacción directamente relacionados con el

³¹ Según Simon, los individuos tienen una racionalidad limitada (bounded rationality). Sea frente a informaciones perfectas o imperfectas, el individuo tendría una visión y un tratamiento de la información que le impediría tomar una decisión completamente racional. Una vez en el mercado, se enfrentarían a comportamientos oportunistas, cada uno con su percepción de la realidad con fines de maximizar su satisfacción. Si a eso se añade el carácter específico de los activos en juego, así como la frecuencia de las transacciones, se debería poner en cuestión el interés de externalizar. (Simon, 1972)

³² Los estudios actuales en franquicia defienden que se sustituye el “make and buy” al “make or buy”. Se aborda el tema al estudiar la pluralidad de formas organizativas como el carácter mixto, tema central del capítulo siguiente.

MARCO CONCEPTUAL

acuerdo contractual existente entre franquiciado/franquiciador, sobre todo cuando los agentes son separados cultural y geográficamente. (Baena García, 2010)

2.2.2.3.4 La teoría de las transacciones informales

Como precitado, esta cuarta teoría brinda elementos complementarios a las teorías. Paralelamente a los derechos y obligaciones definidos explícitamente en los contratos de franquicia, las relaciones franquiciador/franquiciado se fomentan sobre un contrato implícito de confianza. Desde el punto de vista organizacional, la franquicia pone en juego transacciones informales. Aquí nace la necesidad de un análisis de la importancia de la estructura informal que implica los intercambios entre franquiciador y franquiciado.

Uno de los elementos más importantes de esta estructura informal es el concepto de confianza (Breton & Wintrobe, 1986). Se distinguen dos tipos de redes de confianza.

La confianza vertical, se caracteriza por transacciones de tipo jerárquico cuyos motivos son la eficacia y la mejora de productividad.

La confianza horizontal, entre subordinados, se caracteriza por transacciones ineficaces. La formación de redes de confianza horizontal tiende a bajar la productividad. Los grupos horizontales son conscientes de que toda modificación productiva, tanto positiva como negativa, sólo tendrá repercusiones mínimas sobre cada miembro.

Las relaciones franquiciador/franquiciado se caracterizan más por transacciones de tipo vertical. La distancia entre cada franquicia minimiza las posibilidades de constitución de redes horizontales. Esta teoría es controvertida desde la aparición de redes mixtas que mezclan franquicias y sucursales (Bradach, 1998), cuyo tema se presentará en el siguiente capítulo.

2.2.2.4. Clases de franquicia

Existen una multitud de tipos de franquicia. Sin embargo, se probará de distinguir diferentes clases, según las actividades comerciales, el sector y otras características específicas de las empresas.³³

2.2.2.4.1 Según su naturaleza

La naturaleza de la actividad, objeto de la franquicia, puede ser de cuatro tipos:

a) La franquicia industrial

En este caso, el franquiciado fabrica y comercializa los productos. La franquicia industrial implica una transmisión de tecnología y de *know-how* por parte del franquiciador. Aquí entra también en juego la cesión del uso de la marca, propiedad del franquiciador.

“La franquicia industrial es una forma de colaboración y de asistencia continuada entre empresas jurídicamente independientes, por lo cual una empresa (el franquiciador) concede a otra (el franquiciado), mediante remuneración, un “know-how y un conjunto de técnicas para la fabricación del producto que éste comercializa bajo la marca del franquiciador” (Gasset, 1992).

b) La franquicia de producción³⁴

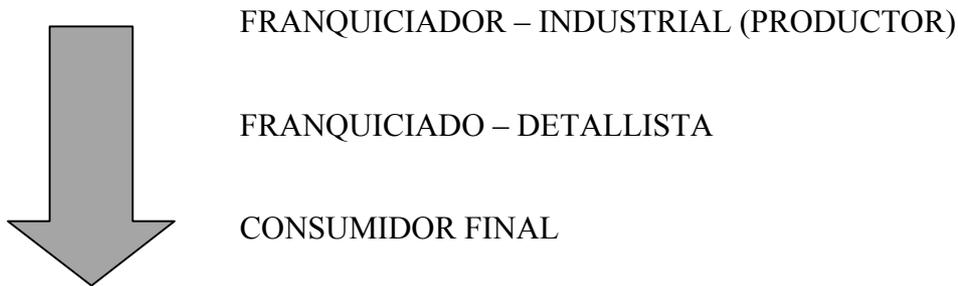
Este tipo de franquicia nace de la voluntad, por parte de un industrial, de desarrollar la comercialización de su producto. El franquiciador (industrial) fabrica productos destinados a ser vendidos a través de su propia red de franquicia (franquiciados). Generalmente, la marca del fabricante coincide con la marca de la red de distribución, obligando a los franquiciados a la venta exclusiva de estos productos bajo marca propia.

³³ A continuación, se seguirá la organización según la obra de Gasset J.R. (1992).

³⁴ Se podría incluir este tipo de franquicia dentro de las franquicias de distribución, respetando una clasificación según “el sistema franquiciado” (aquí distribución). Obviamente, en este caso el productor se convierte también en distribuidor para montar su red de franquicia, lo que reemplaza la solución de sucursalismo.

MARCO CONCEPTUAL

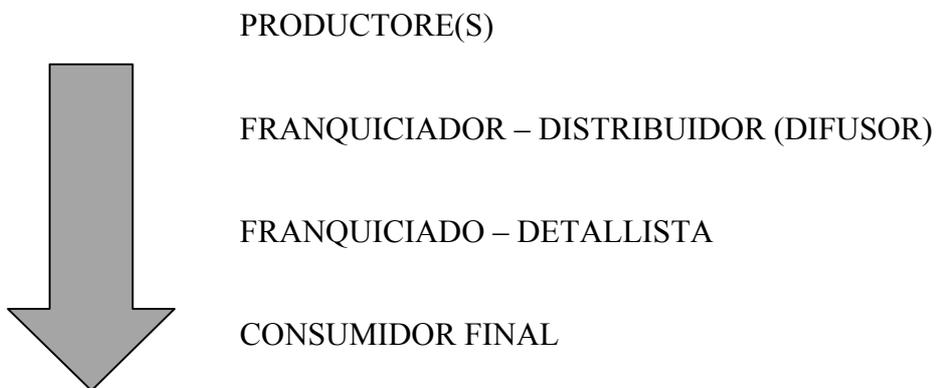
Esquema:



c) **La franquicia de distribución**

Este tipo de franquicias es la más desarrollada de todas, y tiene por objeto la distribución de un bien o de una colección de bienes³⁵. En este caso el franquiciador no es el fabricante. Su función principal es comprar y/o fabricar productos (a uno o varios productores). Una vez la marca propia del franquiciador, el *know-how* comercial y otros componentes básicos de la franquicia integrados al producto, el franquiciador difunde su producto a través de su red de franquicias. El franquiciador asume una función comercial de distribución o de difusión.

Esquema:



³⁵ Algunos autores no diferencian franquicias y concesiones. (Gasset, 1992: p.31)

d) La franquicia de servicio

En este caso, el franquiciado no vende productos sino que basa su actividad en la comercialización de servicios. La función del franquiciador es transmitir su *know-how* para gestionar el negocio y el uso de la marca que representa un concepto original y reconocido como tal.

Esta fórmula de franquicia, caracterizada por la ausencia de producto, se materializa plenamente con el franchising. Pero su principal punto fuerte se puede transformar en debilidad. Los servicios prestados pueden ser imitados por parte de la competencia. Las maneras de conservar un *know-how* original, así como una cierta competitividad en el mercado de los servicios, son la innovación constante y la inversión en marketing.

La innovación permite ofrecer unos servicios innovadores y conservar la originalidad de un *know-how* inimitable, clave del éxito del negocio. La inversión en marketing permite fortalecer la marca y no deber seguir justificando su calidad y originalidad. (Moro Prieto, 1998)

En caso de franquicias de servicio con carácter intelectual, cabe mencionar la importancia del grado de selectividad del servicio ofrecido.

En efecto, las franquicias de servicio con carácter intelectual (bufetes jurídicos, consultorías, enseñanzas,...) transmiten un *know-how*, pero no pueden reemplazar:

- Las características personales del franquiciado, como son sus convicciones o habilidades, con las cuales desarrollará con eficiencia el *know-how* recibido.
- La situación comercial y financiera que rodea el acuerdo.

MARCO CONCEPTUAL

2.2.2.4.2 Según su dimensión

Se admiten dos posibilidades, según la organización del establecimiento del franquiciado.

a. Franquicia estándar o global

En este caso, todo el establecimiento se ve ocupado por la actividad de la franquicia. Esta elección permite una mejor homogeneidad de los puntos de venta (o de los despachos) que se dedican exclusivamente a la actividad franquiciada. Es la forma más convencional y más generalizada, debido a que muchos contratos incluyen una cláusula de actividad exclusiva.

b. Franquicia “corner”

Se caracteriza por el desarrollo comercial de una franquicia dentro de un establecimiento que posee otra marca u otro rótulo. Sin embargo, para ser franquiciado y tener el derecho de ejercer la actividad comercial bajo franquicia, se tiene que responder a unos criterios determinados como respetar la uniformidad en cuanto a colores y organización de productos dentro del espacio dedicado a dicha franquicia. Sea en el caso de venta de productos o de servicios, ser franquiciador no sólo implica la función de proveedor (de productos o servicios) sino también ser el que brinda un *know-how* materializado en el Packaged de la franquicia (Gasset, 1992: p.37). No hay que confundir el “corner” con el alquiler de espacio. Los contratos, implicaciones y retribuciones son muy distintos.

2.2.2.4.3 Según la forma societaria

Existen tres tipos que se distinguen según la aportación financiera del asociado franquiciado:

a. Franquicia estándar

La totalidad del capital necesario para el establecimiento de la franquicia es aportado por el sujeto franquiciado. En este caso, la misma persona (franquiciado) realiza generalmente las tareas de gestión de la empresa.

MARCO CONCEPTUAL

b. Franquicia asociativa

Como lo dice su nombre, la franquicia asociativa se caracteriza por una asociación. Existen dos casos:

El primero consiste en la participación del franquiciador en el capital del franquiciado y el segundo, al revés, implica que el franquiciado posea una parte del capital de la empresa franquiciadora.

c. Franquicia financiera

Generalmente caracterizada por una gran aportación de capital, este tipo de franquicia existe en sectores determinados como el sector industrial, hotelero o bancos donde el establecimiento del franquiciado implica una inversión muy fuerte.

Aún dependiendo de una entidad superior (franquiciador), los franquiciados son grandes empresas de tipo “sociedad anónima” formadas por una junta de socios que comparten o delegan la dirección del o de los establecimientos franquiciados.

2.2.2.4.4 Según los componentes que configuran la franquicia

Siendo el contrato de franquicia un acuerdo entre una empresa franquiciadora y una o más empresas franquiciadas³⁶, se aceptan tres posibilidades:

a. Franquicia bipolar

En el caso de franquicia bipolar, el franquiciador sólo tiene un franquiciado. Este estado inicial del desarrollo de toda cadena de franquicia puede revelarse duradero en caso de franquicia industrial.

b. Franquicia multipolar

La franquicia multipolar es el caso más clásico y está caracterizado por una organización en red, permitiendo la expansión geográfica del franquiciador a través de los establecimientos franquiciados con pocos gastos y riesgos minimizados. (Oxelfeldt & Kelly, 1969; Minkler, 1990; Shane, 1996)

³⁶ Véase la definición de la franquicia, cfr. apartado 2.2.2.2.

MARCO CONCEPTUAL

c. Franquicia a doble nivel

1. Diferenciación de las misiones confiadas

Este caso particular principalmente presente en el sector de los servicios, no constituye una red de franquicias propiamente dicha pero organiza la actividad siguiendo una repartición de las tareas entre dos categorías de franquiciados.

Gasset (1992), distingue estas dos categorías:

Algunos reciben la plenitud del *know-how* y la misión de realizar las intervenciones más delicadas en una zona determinada.

En el interior de esta zona, varios franquiciados realizan las tareas corrientes y no se benefician de una parte del sistema franquiciado.

2. El “master franquicia”

El “master franquicia” es un contrato de franquicia entre el franquiciador y un franquiciado principal. Este sistema permite al franquiciador conceder el derecho de desarrollar exclusivamente su franquicia en un territorio determinado, asumiendo el cargo de establecerse y/o franquiciar nuevos establecimientos³⁷. Como contrapartida a la exclusividad concedida, el franquiciado ofrece al franquiciador una doble ventaja:

A nivel financiero, el canon de entrada pagado por esta exclusividad, así como las economías realizadas con el ahorro de relaciones organizativas con los franquiciados.

A nivel de la exportación del modelo de franquicia, el “master franquiciado” adapta el sistema al territorio y realiza experiencias y operaciones piloto con fines de implantar su red (traducciones de manuales, adecuación al mercado, a las culturas,...).

³⁷ En caso extremo o transicional, cuando el franquiciador no desarrolla su actividad a parte del contrato de “master franquicia” concedido, se podría hablar de franquicia bipolar. En este caso, las relaciones entre los demás franquiciados están a cargo del “master franquiciado”.

2.2.3. El contrato de franquicia

2.2.3.1. Fase precontractual

En la franquicia, la fase precontractual es de vital importancia, tanto por los aspectos que regula como por el contenido obligacional de éste.

La finalidad de esta fase es, en primer lugar, equilibrar las relaciones entre las partes y, subsidiariamente, evitar la captación fraudulenta de nuevos franquiciados por el franquiciador. (Mayorga Toledano, 2007: p.54)

2.2.3.1.1 Obligaciones dimanantes de la fase precontractual

Obligación de informar: este deber recae sobre ambas partes contratantes y, además, es impuesto en la formación de cualquier tipo de contrato. Se entiende por informar el prestar aclaraciones correctas a la otra parte acerca de las circunstancias importantes que afectarán al futuro negocio³⁸.

El deber de llevar a cabo una lícita publicidad: este deber está muy vinculado al anterior, porque al dar la información se le exige al franquiciador que realice una publicidad “no engañosa” sobre la franquicia a los posibles inversores que quieran entrar en su red³⁹.

Obligación de registro: el artículo 62 de la Ley de la Ordenación del Comercio Minorista establece el régimen jurídico para esta fase de las negociaciones. En dicho precepto legal se impone al franquiciador la obligación de inscribirse en un Registro específico y de transmitir al futuro franquiciado información básica sobre su identidad y sobre el negocio objeto de franquicia. (Mayorga Toledano, Granada: p.53)

Este registro es de carácter público y depende orgánicamente de la Dirección General de Comercio Interior del Ministerio de Economía y Hacienda (artículo 5.2 del RD 2485/1998).

³⁸ El RD 2485/1998 estipula el deber de información precontractual en el contrato de franquicia como un mandato que generará tanto consecuencias administrativas como civiles.

³⁹ El artículo 4 de la Ley General de Publicidad considera engañosa la publicidad que pueda inducir a error a sus destinatarios. (Hernando Giménez, 2000: p.99)

MARCO CONCEPTUAL

- El deber de secreto o de confidencialidad. Este es un deber recíproco entre ambas partes y es de gran relevancia, porque la información compartida entre los contratantes no debe ser desvelada a terceros.

En principio, este acuerdo se debe plasmar en una carta de intenciones que el franquiciador ha de remitir al futuro franquiciado adjuntando la información con una antelación mínima de 20 días a la firma del contrato o precontrato de franquicia. El incumplimiento de esta obligación genera una responsabilidad y una indemnización por los daños ocasionados. (Hernando Giménez, 2000: p.104)

2.2.3.1.2 Protección jurídica y responsabilidad precontractual

De las negociaciones entre las partes, en la fase precontractual, pueden derivarse algunos efectos jurídicos que, dependiendo de su naturaleza, podrían dar lugar a un resarcimiento por los daños y perjuicios causados a la parte afectada.

Estas consecuencias se podrían dividir en dos supuestos:

Que no se llegue a formalizar el contrato de franquicia por una ruptura injustificada en las negociaciones⁴⁰. De ésta nace la responsabilidad precontractual o culpa in contrahendo⁴¹, en la cual, la parte que resulte culpable deberá de versar una indemnización a la parte agraviada, que será proporcional al daño sufrido por esta última.

Que el contrato de franquicia se formalice, pero que a posteriori sufra una declaración de invalidez por no haber cumplido ciertas formalidades en la etapa prenegocial. En este supuesto, es necesario que una de las partes sea concedora de la causa para poder pedir algún tipo de responsabilidad⁴².

⁴⁰ La ruptura puede derivarse de actuaciones de mala fe o de actuaciones arbitrarias o caprichosas. También porque se alargue innecesariamente el periodo de negociaciones, para al final no llegar a acuerdo alguno. (Hernando Giménez, 2000: p.115)

⁴¹ En la formación del contrato se presume la buena fe de las partes y la creación de una razonable confianza. El juez ante este caso deberá apreciar las pruebas que le son remitidas por las partes y juzgará si una de ellas ha obrado con mala fe o intenciones dolorosas.

⁴² Por ejemplo, si el franquiciador falta a su deber precontractual de información y/o de registro. Para más información véase el artículo 1265 y ss. del Código Civil.

MARCO CONCEPTUAL

2.2.3.2. Elementos del contrato

2.2.3.2.1 Elementos personales

En la perfección del contrato de franquicia deben existir dos personas jurídicas: el franquiciador y el franquiciado. Estos mismos deben tener capacidad legal para ejercer una actividad empresarial⁴³.

El franquiciador es la persona física o jurídica que se obliga a transmitir el conjunto de su patrimonio creado y desarrollado por él a los franquiciados, al mismo tiempo que le asiste técnica y comercialmente en la actividad que ellos explotan.

El franquiciado, una vez dadas las prestaciones pecuniarias al franquiciador, realiza la explotación de la actividad en su nombre y por cuenta propia.

Cabe señalar que ambas partes deben ser empresas jurídicamente independientes y tener personalidad jurídica, a fin de poder asumir los riesgos que puedan derivarse en la actividad desempeñada frente a terceros. Asimismo, deben tener una denominación comercial, estar debidamente inscritas en el Registro Mercantil correspondiente y tener un objeto social determinado, deberá ser «lícito» y «posible»⁴⁴.

2.2.3.2.2 Elementos reales

En la franquicia, los elementos reales son el conjunto de bienes que el franquiciador está obligado a entregar al franquiciado. Estos bienes pueden ser de naturaleza material (mercancías, materias primas, mobiliario, etc.) y de naturaleza inmaterial (marca, nombre comercial, *know-how*, etc.).

La contraprestación debida por el franquiciado al franquiciador por la entrega de los bienes patrimoniales de este último es el precio, un elemento de gran importancia en el contrato de franquicia. Dicho precio debe de ser numéricamente determinado,

⁴³ Artículo 4 del Código de Comercio: “Tendrán capacidad legal para el ejercicio habitual del comercio las personas mayores de edad y que tengan la libre disposición de sus bienes”.

⁴⁴ Artículos 1255, 1271, 1275 y 1666 del Código Civil, así como el artículo 260.3 de la Ley de Sociedades Anónimas. Se entiende por empresa jurídicamente independiente aquella empresa que no tiene ningún tipo de lazo de subordinación con otra y/o lazo de dependencia funcional.

MARCO CONCEPTUAL

expresado en dinero o signo que lo represente y su señalamiento no puede ser impuesto unilateralmente por uno de los contratantes⁴⁵.

2.2.3.2.3 Elementos formales

La franquicia es un contrato consensual, es decir, se formaliza con el consentimiento de ambas partes.

Esta manifestación de voluntad de cada una de las partes puede manifestarse mediante cualquier medio de comunicación existente, en aplicación del principio de libertad de forma⁴⁶. Dada la complejidad del contrato de franquicia, aun cuando haya libertad en cuanto a la formalización del mismo, se recomienda plasmarlo en un documento solemne por escrito⁴⁷.

En cualquier caso, sea la voluntad expresada de forma oral o escrita, habrá de existir una coincidencia entre la proposición de una de las partes y la aceptación por parte de la otra, para no correr el riesgo de violentar el artículo 1256 del Código Civil.

2.2.3.3. Contenido y cumplimiento del contrato

2.2.3.3.1 Introducción

La franquicia es un contrato en que se encuentran establecidas prestaciones de dar, hacer y no hacer, a fin de que el franquiciado ponga en práctica el modelo de empresa que le han otorgado para explotar. (Mayorga Toledano, 2007: p.101)

2.2.3.3.2 Franquiciador

El franquiciador, a fin de poder expandir su actividad, deberá transmitir una serie de informaciones, productos y servicios que serán los pilares del proceso de afiliación de los franquiciados.

Dentro de las obligaciones contractuales que asume el franquiciador existen:

⁴⁵ Artículos 1445, 1447 y 1449 del Código Civil. (Hernando Giménez, 2000: p.166)

⁴⁶ El contrato de franquicia se podrá formalizar oralmente o de forma escrita. Sin embargo, para que pueda tener un carácter ad probationem respecto a su existencia y contenido, tiene que ser por escrito. (Hernando Giménez, 2000: p.176)

⁴⁷ Los Códigos Deontológicos reiteran que la convención firmada ente las partes sea objeto de un contrato por escrito. A modo de ejemplo, el Código Deontológico de la Federación Europea de la Franquicia.

MARCO CONCEPTUAL

Obligación de entrega, es decir, el franquiciador se compromete a proporcionar los signos distintivos (enseña, marca) de la red, de los bienes inmateriales⁴⁸, del *know-how*, y de los bienes materiales⁴⁹.

Obligaciones accesorias, que son el deber de colaboración y las obligaciones derivadas de pactos de exclusividad (de no competencia), la obligación de saneamiento de los elementos considerados esenciales para su explotación normal, la obligación de asesoramiento y asistencia técnica y comercial, así como el derecho de control del franquiciador. (Hernando Giménez, 2000: p.251-284)

2.2.3.3.3 Franquiciado

Se denomina franquiciado a la persona física o jurídica que explota en nombre propio la empresa franquiciada y que asume frente al franquiciador las obligaciones derivadas del contrato de franquicia. (Mayorga Toledano, 2007: p.138)

El franquiciado como empresario autónomo frente al franquiciador debe asumir una serie de obligaciones contractuales:

Pago del precio: es la obligación principal del franquiciado, con fines de retribuir las cuotas por las prestaciones y servicios que recibe del franquiciador. Dichas cuotas se dividen en tres tipos: la cuota de entrada (o canon de entrada), las cuotas periódicas y las facturas de mercancías.

La explotación de la empresa franquiciada: al expresar su voluntad en el contrato, el franquiciado se compromete a formar parte de una red, integrándose y obedeciendo las normas de la misma.

⁴⁸ Que individualizan a cada franquicia frente a las demás y le otorgan ventajas o niveles competitivos. Por ejemplo, la entrega del patrimonio empresarial (patentes, signos o elementos distintivos).

⁴⁹ Los bienes corporales son la transmisión de las mercaderías y/o las técnicas de fabricación de los productos, las maquinarias, el mobiliario, entre otros.

MARCO CONCEPTUAL

Entre las diferentes actuaciones, bajo las cuales debe proceder el franquiciado, se puede enumerar:

La aplicación correcta del *know-how*, es decir, el deber de cumplir con prescripciones y normas promocionales estipuladas en la información facilitada por el franquiciador.

El uso de los signos distintivos dentro de los límites de la cesión: el franquiciado debe hacer un uso correcto de la propiedad industrial que se le entrega e informar al franquiciador de cualquier acto que considere una violación a la marca en cuestión.

La ejecución de la actividad en nombre propio, es decir, *intuitu personae*, preservando la imagen de la red e impidiendo que el franquiciador ceda a una tercera persona sus derechos de explotación (salvo cláusula que lo establezca en el contrato de franquicia).

El deber de información al franquiciador, que se centra en los datos concernientes a la actividad⁵⁰, a la información sobre un posible perfeccionamiento del *know-how* y a informar de cualquier acto de usurpación de la marca.

El respeto de las cláusulas limitativas de la actividad, las cuales versan sobre la restricción de acción frente a algunos proveedores, limita territorialmente y fija normas de no concurrencia. (Mayorga Toledano, 2007: p.141)

Prohibición de competencia, la cual no puede superar el año y debe limitarse al territorio donde se haya explotado la franquicia⁵¹.

2.2.3.4. Extinción del contrato

2.2.3.4.1 Introducción

La extinción del contrato de franquicia es uno de los puntos más controvertidos en este tipo de relación contractual. Fundamentalmente de tipo económico y debido a sus consecuencias jurídicas, han de valorarse los intereses de ambas partes.

⁵⁰ Obligación que permite al franquiciador ejercer el derecho de control y de vigilancia de la explotación.

⁵¹ Cdo (14) del R(CEE) 4087/88 y STJCEE caso Pronuptia, Cdo (16) del 17 de diciembre de 1986.

MARCO CONCEPTUAL

Cabe señalar que en España no existe una normativa específica que regule la extinción de este tipo de contrato. Ante esta situación, está la obligación de utilizar las normas de derecho común para hacer valer los intereses de cada parte (franquiciador y franquiciado)⁵².

Un aspecto interesante que se desprende de la terminación del contrato es el efecto que surge para cada una de las partes con fines de solventar la necesidad de liquidar resultados en poder del franquiciado⁵³ y la indemnización por la pérdida de la clientela.

2.2.3.4.2 Causas / Motivos

Las causas de extinción del contrato de franquicia se han dividido en dos grandes grupos: el primero, recoge las terminaciones que se desprenden de la voluntad unilateral de una de las partes, y el segundo, agrupa las circunstancias objetivas que dan lugar de forma automática al procedimiento de extinción del contrato.

Entre las causas de extinción que se desprenden del contrato de franquicia se pueden presentar:

El desistimiento unilateral de una de las partes (en el contrato de franquicia por tiempo indefinido).

Esta voluntad unilateral puede ser:

- Sin una causa jurídica – desistimiento ad nutum
- Con causa justificada – resolución por incumplimiento contractual

La resolución debida a causas subjetivas: la imposibilidad sobrevenida que impide realizar las prestaciones pactadas.

La resolución debida a causas objetivas: la llegada del término pactado en el contrato de franquicia por tiempo determinado.

⁵² Algunos autores entienden que el hecho de que no exista una normativa que regule la extinción del contrato de franquicia vulnera los derechos del franquiciador. (Mayorga Toledano, 2007: p.156)

⁵³ Conocido también como liquidación de mercancías.

MARCO CONCEPTUAL

2.2.3.4.3 Consecuencias

Liquidación de las obligaciones contractuales:

La finalización de las obligaciones contractuales entre el franquiciador y franquiciado trae consigo una serie de efectos jurídicos, como es el cese de la actividad comercial del franquiciado y la restitución al franquiciador de los bienes materiales e inmateriales que fueron cedidos para la explotación del comercio.

En ese sentido, el franquiciado tiene el deber accesorio de abstenerse a “no hacer” y a “no competir” por un periodo de tiempo determinado, después de la extinción del contrato⁵⁴.

Con respecto a la liquidación de las mercancías que tenga el franquiciado en stock en el momento de la ruptura del contrato, una vez vencido el plazo del preaviso otorgado por el franquiciador, los tribunales españoles establecen que solamente se indemnizará en los casos en que el franquiciado pueda probar la existencia de un daño derivado de dicha ruptura⁵⁵.

Indemnizaciones o compensaciones económicas:

El nacimiento de un derecho indemnizatorio puede derivarse de las circunstancias en las que se ha producido la finalización de las relaciones contractuales o por condiciones intrínsecas del contrato.

En la actualidad existen dos tipos de compensaciones económicas:

1. La indemnización ordinaria por la extinción del contrato, que está vinculada a la culpa o negligencia de una de las partes.
2. La indemnización por la clientela. Esta compensación pecuniaria la justifica basándose en tres criterios: la teoría del enriquecimiento injusto⁵⁶, la teoría del

⁵⁴ Dicho plazo puede oscilar entre uno y dos años y con respecto a una zona geográfica determinada. (Hernando Giménez, 2000: p.437)

⁵⁵ S.T.S. del 23 de diciembre del 2002, en relación a un contrato de agencia; la S.A.P. de las Palmas de Gran Canaria de 15 septiembre de 1997, relativa a un contrato de concesión y la S.A.P. de Murcia de 1 julio de 2000, sobre contrato de franquicia.

⁵⁶ Esta teoría parte del principio de que el distribuidor contribuye a la captación de una clientela de la que solamente se beneficiará el principal una vez se haya roto el contrato.

MARCO CONCEPTUAL

carácter remuneratorio de la indemnización y la opción de la compensación por la expropiación de las mejoras⁵⁷.

2.2.4. La internacionalización de la franquicia

La internacionalización de la franquicia, y más particularmente la globalización, es un tema muy tratado en la literatura académica actual (Paswan, D'Souza, 2012 ; Baena, Cerviño, 2012; Alon, 2004 ; Hoffman & Preble, 2004/2001 ; Lafontaine & Oxley, 2004 ; Michael, 2003 ; Teegen, 2000).

La literatura aborda diferentes temas como: “razones de la internacionalización de un concepto empresarial; elección de los países de desarrollo; ventajas de la franquicia para los países integrados; modos de desarrollo, adaptación de los productos y/o servicios según las culturas integradas...”

Burton y Cross (1995) definen que la internacionalización de la franquicia conecta un franquiciador (quien entra en el mercado) con una entidad del país integrado (quien recibe el concepto). Dicha entidad puede ser local, del país del franquiciador o también ajena a ambos⁵⁸.

¿Porqué internacionalizarse? Los investigadores han determinado dos tipos de motivación. Los factores “push” internos del país de origen motivan a los franquiciadores a salir de su mercado en búsqueda de compensación a la escasez local. Se pueden citar la saturación del mercado, la baja de beneficios...

En segundo lugar, los factores “pull” son exteriores al país de origen. Se pueden citar la coyuntura multisectorial, las oportunidades puntuales de mercado a nivel local, la apertura de fronteras, la formación de nuevos espacios económicos y los tratados de libre comercio, la industrialización de nuevos países o la emergencia de otros.

Según Alon (2004), las principales ventajas para los países locales son la reducción del paro, la creación de nuevos mercados, el aumento del empleo, los ingresos para

⁵⁷ Esta teoría tiene sus fundamentos en los artículos 1573 y 487 del Código Civil, que partiendo de que sea una franquicia de arrendamiento de una cosa productiva, el franquiciado tendría los mismos derechos que respecto de las mejoras que el usufructuario, es decir, el derecho de llevarse las mejoras o de poder recuperar la clientela.

⁵⁸ Los autores mencionan que, por ejemplo, el caso del “master franchise”, se desarrolla generalmente gracias a emprendedores locales (Burton & Cross, 1995)

MARCO CONCEPTUAL

el estado a través de impuestos, la transmisión del “know-how” a diferentes niveles,... Sin embargo, también cabe subrayar la uniformización de los modos de vida, la pérdida de ciertas especificidades culturales, la multiplicación de la presión social,...

Hoffman y Preble (2004) muestran que las redes de franquicia tienen una tendencia a desarrollarse primero en países limítrofes al país de origen y después, a los más cercanos culturalmente.

Los factores impulsores al desarrollo internacional constituyen la piedra angular de las investigaciones en el campo de la externalización de la franquicia. Hoffman & Preble (2001) y Welsh, Alon & Falbe (2006) identifican los principales factores determinantes de la difusión internacional del sistema de franquicia. Por una parte, los estratégicos, como el tamaño y la experiencia en franquicia. Por otra, los factores conectados al contexto local como el PIB por habitante, el nivel de urbanización, de educación, la situación política, etc.

El franquiciador debe ser consciente de hasta qué punto la estrategia utilizada en su mercado interior puede ser usada afuera, y hasta qué punto puede ser adaptada al mercado local. Waldman (1978) muestra que una cierta cantidad de factores, como la cultura o la reglamentación, dificultan la estandarización de un concepto a través de los diferentes mercados. No obstante, el franquiciador no debe olvidarse del concepto exitoso original.

La mayoría de los franquiciadores no considera este hecho como un problema y están dispuestos a adaptar su concepto en una media de hasta un 20%, teniendo en cuenta las características del nuevo entorno local. El franquiciador tiene interés en adaptarse y con ello responder a las esperas del consumidor local⁵⁹.

Finalmente, el último punto, el cual se tratará en este apartado, es la elección del modo de penetración del mercado local, que depende de muchos factores como: el nivel de control que se quiere disponer en el futuro, el nivel de recursos humanos y

⁵⁹ Por ejemplo, para implantarse en países musulmanes, Mac Donald's adaptó su oferta de producto en el país, ofreciendo comida “halal”. (Mujtaba & Patel, 2007)

MARCO CONCEPTUAL

económicos que se disponen actualmente, del tiempo, de la percepción del riesgo, de la percepción del potencial del nuevo mercado,... (Thompson & Stanton, 2010)

Grünig & Morschett (2012) determinan que existen cuatro grandes estrategias para entrar en un nuevo mercado a través de la franquicia: el “master franquicia”, el “joint-venture”, “ la inversión directa” y la “franquicia directa”.

De esta investigación también se llega a la conclusión que el primero es el más usado. De todas las razones del éxito del “master franchise”, se pueden citar el aumento del número de franquiciadores con estrategias de desarrollo en mercados culturalmente diferentes al país de origen, el aumento de redes de tamaño medio a pequeño y, también, el aumento del número de candidatos al “master franchise”.

A su favor, existen varias ventajas, por ejemplo, un desarrollo nacional rápido, la escasez de recursos necesarios para el franquiciador, una diversificación geográfica más fácil y el acceso estratégico a los recursos. Sin embargo, para equilibrar el balance y ser objetivo, cabe nombrar sus desventajas o riesgos como el de seleccionar un “master franquiciado” inepto a desarrollarse, un franquiciado quien adapta el concepto localmente de manera errónea o una mala preparación de la red que conlleva riesgos de conflictos intra-organizacionales.

A modo de conclusión, se puede decir que frente a una fuerte saturación de los mercados tradicionales de la franquicia, las redes se internacionalizan cada día más. El “managment” de dichas redes se ve complicado por este hecho que dificulta lograr el equilibrio y la homogeneidad intra-organizacional. La internacionalización implica cambios intrínsecos a la hora de exportar un contexto, necesitando una gestión estratégica cada vez más compleja en todos los escalones.

MARCO CONCEPTUAL

2.2.5. Otras normativas aplicables

Junto con las normas anteriores, existen otras materias legislativas que regulan la actividad comercial mediante el sistema de franquicias que son las siguientes :

A. COMPETENCIA:

- REAL DECRETO 261/2008, de 22 de febrero, regula la defensa de la competencia: aprueba el reglamento de defensa de la competencia (RCL 2008/502): BOE 27/02/2008 núm. 50, pág. 28848
- LEY 15/2007, de 03 de julio, regula la defensa de la competencia (RCL 2007/1302): BOE 4/07/2007 núm. 159. pág. 11575
- REAL DECRETO 378/2003, de 28 de marzo, por el que se desarrolla la Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia, en materia de exenciones por categorías, autorización singular y registro de defensa de la competencia.
- REAL DECRETO 157/1992 que desarrolla el artículo 5 de la Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia.
- LEY 3/91, sobre Competencia Desleal.
- LEY 16/89, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia.

B. COMERCIO MINORISTA:

- REAL DECRETO 2485/1998, de 13 de noviembre por el que se desarrolla el artículo 62 de la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia, y se crea el Registro de Franquiciadores.
- LEY 7/96 de Ordenación del Comercio Minorista.

C. DATOS:

- RD 201/2010, de 26 febrero, que regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y a comunicación de datos al registro de franquiciadores (RCL 2010/725): BOE 13/03/2010 núm. 63, pág. 25037
- LEY 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico.

D. NORMATIVA EUROPEA:

- LEY 17/2009 de 23/11 que transpone la directiva 2006/123/CI del 12/12/2006 que impone a todos los estados miembros eliminar todas las trabas jurídicas y barreras administrativas injustificadas a la libertad del establecimiento y de prestación de servicios. Lo que modifica la Ley 7/1996 de 15 de julio.
- DIRECTIVAS de la comisión de 19/05/2010 relativas a las restricciones verticales (210/C 130/1)
- REGLAMENTO UE 330/2010 de la comisión de 20/04/2010 relativa a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del tratado de funcionamiento de la UE a determinadas categorías de acuerdos verticales y practicas concertadas.
- NORMATIVA EUROPEA & REGLAMENTO CEE 2790/1999 de la Comisión, relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado CEE, que deroga el anterior Reglamento CEE 4087/88 de la Comisión, de 30 de noviembre.

MARCO CONCEPTUAL

E. NORMATIVA FISCAL:

- NORMATIVA FISCAL & LEY 46/2002, de 18 de diciembre, de reforma parcial del Impuesto sobre La Renta de las personas Físicas y por la que se modifican las Leyes de los Impuestos sobre Sociedades y sobre la renta de no Residentes.

F. PATENTES Y MARCAS:

- PATENTES Y MARCAS & LEY 11/86 de 20 de marzo de Patentes y LEY 32/88 de 18 de noviembre de Marcas.
- PATENTES Y MARCAS & REAL DECRETO 687/2002 que aprueba el Reglamento para la ejecución de la Ley 17/01 de Marcas.
- PATENTES Y MARCAS & LEY 17/2001 de Marcas.

G. PROPIEDAD INTELECTUAL:

- PROPIEDAD INTELECTUAL & REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual.

H. PRODUCTOS Y BIENES DE CONSUMO

- PRODUCTOS Y BIENES DE CONSUMO & LEY 22/1994, de 6 de julio, de Responsabilidad Civil por los daños causados por los productos defectuosos.
- PRODUCTOS Y BIENES DE CONSUMO & PROYECTO DE LEY (año 2002) sobre garantías en la venta de bienes de consumo.

I. ARBITRAJE:

- ARBITRAJE & LEY 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje.

J. OTRAS FUENTES:

- OTRAS FUENTES & Normas generales de contratación del Código Civil, así como aplicación analógica de las figuras afines.
- OTRAS FUENTES del derecho, aplicables a diferentes apartados específicos del contenido del Contrato de Franquicia.

2.2.6. Los contratos parecidos a la franquicia

2.2.6.1. La concesión

El sistema de concesión se asemeja a la franquicia. Se trata de una convención con la cual un comerciante, llamado concesionario, pone su empresa de distribución al servicio de otro comerciante o industrial, llamado concedente, para realizar la distribución de productos de los cuales se le han concedido el derecho de venta.

La concesión tiene lugar exclusivamente en un territorio y un periodo de tiempo determinado y bajo vigilancia del concedente. (Leloup, 2000)

Según el tipo de red, servicios como formación o publicidad se pueden ver facilitados a los concesionarios.

Formar parte de una red de concesión implica firmar un contrato específico de concesión. A diferencia de la franquicia, no existe canon de entrada ni se cobran royalties. Se establece una relación basada en la voluntad mutua de vender un máximo de productos o servicios, maximizando el beneficio por ambas partes.

En definitiva, el contrato de concesión aparece como similar al de la franquicia pero sin conllevar tantas obligaciones. Existe también una marca que se debe utilizar pero que no tiene porqué tener tanta notoriedad.

2.2.6.2. La comisión – afiliación

Es un sistema por el cual el proveedor es propietario de las mercancías vendidas por el distribuidor y puede determinar el precio de venta. Particularmente utilizado en el sector textil, el contrato de comisión-afiliación se parece a un sistema de stock-venta de productos en un comercio.

Formar parte de una red de comisión-afiliación implica firmar un contrato específico con el mismo nombre.

Los únicos costes que conlleva este tipo de contrato son el canon de entrada y el cobro de los gastos deducidos de las comisiones del distribuidor.

Si los fundamentos son casi iguales a los de un contrato de franquicia (enseña, asistencia, know-how,...), la diferencia reside en la gestión del stock que queda

MARCO CONCEPTUAL

como propiedad del proveedor. Además, la independencia del comerciante es uno de los elementos fundamentales que distingue los contratos de comisión-afiliación de los de franquicia⁶⁰.

Esta fórmula presenta un doble interés: por un lado, reduce los riesgos del distribuidor respecto al avance en tesorería, sin ser el propietario de la mercancía (evita una mala gestión del stock). Por otro, permite al proveedor gestionar su red de distribución de manera mucho más eficaz, y por tanto adaptar la oferta a la demanda en tiempo real⁶¹.

2.2.6.3. La cooperativa detallista

En el marco de una cooperativa, comerciantes autónomos se federan con fines de realizar una red. Este tipo de red, por su tamaño, permite la creación de una entidad “superior” que se encarga de las tareas de aprovisionamiento (total o parcial) cuya meta es obtener condiciones económicas competitivas por los miembros pertenecientes a esta red. La cooperativa de minoristas sigue la misma lógica que la cadena voluntaria y se presenta bajo la forma de una red de tiendas federadas con una marca o enseña común. El principio básico es “una persona - una voz”.

Sin embargo, la principal debilidad de este sistema democrático reside en la heterogeneidad de los comerciantes, tanto a nivel de dinamismo como respecto a las capacidades financieras de cada uno.

⁶⁰ Si estos contratos son diferentes, cabe mencionar que no son incompatibles. En efecto, un contrato de comisión-afiliación puede verse añadido como complemento a un contrato de franquicia. (i.e. Intimissimi, Women’s secret, OI2,...)

⁶¹ Es el caso de la empresa “Imaginarium” que utiliza este tipo de sistema en su franquicia (venta de juguetes para niños), para aprovisionar las tiendas durante la noche siguiendo el pedido mediante un sistema informático integrado.

2.2.7. Conclusiones

En este capítulo se ha podido contextualizar la franquicia en un marco de investigación en ciencias sociales: se ha proporcionado un conjunto de elementos pertinentes, como el contenido del concepto de franquicia, su aplicación, su regulación y sus orígenes. Esta visión global, y a la vez relativamente detallada, pone en evidencia la complejidad de este sistema que interrelaciona los campos de la economía (a niveles micro y macro), el derecho (DIP, mercantil, propiedad intelectual,...) y recursos intangibles como la confianza en las organizaciones.

Sea por su carácter “joven” o porque todavía carece de regulación uniformizada (contrato atípico, normativas diversas, jurisprudencia,...), la aplicación y, sobre todo la extinción del contrato de franquicia, sigue siendo muy compleja. Esta escasez fomenta un interés creciente por parte de los especialistas, así como de los profesionales.

Se ha permitido aproximar lo que es la franquicia en su forma más desarrollada y moderna en todos sus niveles, así como sus posibles aplicaciones, características y limitaciones a nivel empresarial y jurídico en el contexto español.

Se subraya la importancia del desarrollo de redes en el comercio y en los servicios (Autissier, Glénant-Glikson et Le Goff, 2001). Se han citado otras formas (concesión, afiliación, comisión-afiliación, partnership, agrupamiento de comerciantes,...), aunque las formas más utilizadas son franquicia y sucursalismo.

La franquicia se adscribe académicamente en varios estudios e investigaciones como una de las formas posibles en las redes de organizaciones plurales, aunque tal y como se ha estudiado, su creación es independiente y anterior al desarrollo de las redes organizativas, con un concepto empresarial determinado según la definición actual.

Se puede determinar que la pluralidad de formas organizativas representa, desde hace casi 20 años, la característica más importante de los sistemas de franquicia. (Lafontaine & Kauffmann, 1994)

MARCO CONCEPTUAL

Razón por la cual, el próximo capítulo tratará de responder a las preguntas:

¿cómo y por qué la economía moderna ha pasado de una estrategia única a la creación de redes mixtas?, ¿qué es una empresa mixta? y ¿cómo se define dicho carácter, tanto a nivel cualitativo que cuantitativo?

2.3. LAS REDES ORGANIZATIVAS MIXTAS

2.3.1. Introducción

A finales del siglo XX, la franquicia estaba considerada en EE.UU. como el modo dominante del espíritu emprendedor minorista con una proporción evaluada al 50% de los comercios (Shane & Spell, 1997; Falbe & al, 1999). Al mismo tiempo en España, los datos avanzados por la AEF y los consultores Tormo y Asociados no llegan al 10%.

Se observa que ciertas redes de franquicia desarrollan dos tipos de unidades de negocio, algunas franquiciadas las demás propias. Unas veces con objetivo de desarrollar ambos sistemas (se habla de empresas con carácter mixto) y otras veces porque la cadena posee puntos de ventas pilotos o “flagship store”.

Una empresa “mixta” se define como una organización en red en la cual coexisten a la vez unidades franquiciadas y puntos de ventas verticalizados (sucursales). (Rondan Cataluña, Navarro García & Diez de Castro, 2007).

Durante muchos años, estos dos conceptos de distribución han sido considerados como opuestos (Shelton, 1967; Anderson, 1984). No obstante, el desarrollo de redes organizativas es más complejo que una simple elección entre los modelos. Desde el principio del éxito de la franquicia, impulsado mayormente a mediados del siglo XX, se ha observado poco a poco un interés creciente por una “vuelta a la propiedad” (Oxenfeldt & Kelly, 1968-1969)⁶², lo que fue el primer paso dado hacia la pluralidad de formas. Sin embargo, otras investigaciones más recientes han demostrado que la tendencia a largo plazo no es la verticalización. Al contrario, diferentes investigaciones a nivel mundial defienden que con la experiencia de las redes de franquicia se observa una cierta repartición entre unidades franquiciadas y propias, cuya tasa parece estabilizarse a lo largo del tiempo según los países y los sectores

⁶² Otros autores con justificaciones complementarias abundan en este sentido: Crandall (1970), Markland & Furst (1974), Lillis, Naraya & Guilman (1976), Caves & Murphy (1976), Minkler (1990), Carney & Gedavovic (1991), Thompson (1994), Manolis, Dahlstrom et Nygaard (1995), Allix-Desfautaux (1998).

MARCO CONCEPTUAL

(Lafontaine et Shaw, 2001; Cliquet & al, 2002; Lafontaine & Shaw, 2005; Solís Rodríguez, 2008)

Los investigadores se han interesado desde hace más de medio siglo en entender las razones sociales de la franquicia (balance social, contrato y ética), así como en estudiar por separado ambos agentes de la diada franquiciador/franquiciado y en explicar las relaciones que acarrearán el contrato de franquicia como la relación franquiciador/franquiciado.

Sin embargo, el interés en el carácter mixto de las redes de franquicia es bastante reciente. Hace unos años, todavía existían pocas investigaciones sobre el carácter mixto de las empresas, mayoritariamente establecidas en Estados Unidos por razón de fuente estadística. No obstante, se observa actualmente un interés creciente en Europa y América.

Es por eso que este capítulo se divide en cuatro partes. Primero, se revisarán las tentativas explicativas del origen de la pluralidad de formas y particularmente del “caso mixto”, defendidas por los autores de referencia en dicho campo de investigación. Se mencionarán las teorías “clásicas” (evocadas en el capítulo anterior) para abarcar el tema desde el enfoque económico, relacionándolas esta vez con el carácter mixto de las redes donde franquicia y sucursalismo conviven.

En segundo lugar, se presentarán las tentativas explicativas del carácter mixto presentes en la literatura desde el enfoque del management, con fines de aportar otra dimensión a la problemática, no sólo económica, sino también con los agentes y sus relaciones (contractuales o no), dando como resultado una mayor fuente de dificultades en la gestión empresarial.

La tercera parte tratará de ofrecer soluciones a la problemática, introduciendo el tema de las relaciones y de los recursos intangibles, muy importantes a la hora de entender el funcionamiento de una empresa, más aun si es mixta. Un nexo entre el formal y el informal.

Finalmente, en la cuarta y última parte de este capítulo, se hará una revisión de la literatura respecto a la problemática del carácter mixto de las redes de franquicia, abordando la cuestión bajo dos enfoques.

2.3.2. Tentativas explicativas desde la perspectiva económica

La literatura subraya la dificultad de entender la co-existencia de una pluralidad de formas organizativas para una misma transacción.

Los estudios actuales publicados sobre el carácter mixto de las redes de franquicia presentan sus teorías con diferentes enfoques, pero partiendo generalmente de las mayores hipótesis explicativas de la franquicia presentadas en el capítulo anterior: teoría de la firma, la escasez de recursos y la extensión del riesgo. No obstante, existen otras teorías que se adscriben y/o complementan y que se presentarán también a continuación.

2.3.2.1. Carácter mixto y teoría de la escasez de recursos

Sin volver sobre lo mencionado en el capítulo anterior, la teoría de la “escasez financiera” defiende que la franquicia permite expandirse a bajo coste cuando el franquiciador carece de medios para desarrollarse rápidamente, abriendo sucursales⁶³. En la literatura, se habla de lograr un tamaño mínimo eficiente. (Rondan Cataluña, Navarro García & Díez de Castro, 2007)

Oxenfeld & Kelly observan que ciertas empresas tienen tendencia a volver al sucursalismo. Para explicar dicho fenómeno, plantean unas hipótesis cuya piedra angular se relaciona al “ciclo de vida” de las organizaciones: lanzamiento / desarrollo / madurez (véase anexo IV). En este caso, la franquicia permitiría penetrar al mercado rápidamente⁶⁴ sin costes elevados. Una vez haya alcanzado cierta cobertura territorial (correspondiente al fin del periodo de desarrollo y al principio de la madurez), el franquiciador compraría los franquiciados⁶⁵ y abriría sucursales para sentar su dominio de la red. (Oxenfeld & Kelly, 1969) Esta hipótesis ha sido estudiada de nuevo por varios autores con resultados diferentes: ha sido verificada

⁶³ En este sentido, la franquicia aporta más fácilmente un capital a la enseña, mediante un canon de entrada, royalties y gastos de funcionamiento (marketing,...), que pidiendo recursos a través de inversores externos con expectativas especulativas. (Pénard, Raynaud & Saussier, 2003)

⁶⁴ Aunque Rubin (1978) no esté a favor de la propuesta de Oxenfeld & Kelly (1967), Lafontaine defiende que desarrollar una red de puntos de venta necesita medios financieros importantes de los cuales uno puede carecer a la hora de su expansión, lo que justifica particularmente el uso de la franquicia, sobre todo si la estrategia de cobertura geográfica exige una gran rapidez. (Lafontaine, 1992b)

⁶⁵ Este comportamiento oportunista por parte del franquiciador puede afectar el carácter de la relación con los franquiciados. (Struton & al. , 1995)

MARCO CONCEPTUAL

por Lillis & al2 en los sectores de restauración rápida y los “convenience stores”⁶⁶ (Lillis & al2, 1976), pero también ha sido denegada por Rubin (1978) y Anderson (1984).

No obstante, en 1973, Hunt -uno de los primeros en interesarse en el carácter “mixto” de las redes en plena mutación- limita el mencionado concepto a la compra de las unidades franquiciadas más cercanas a la sede central. El autor usa el concepto de “cartera” para justificar que a menudo el franquiciador sólo compra las unidades que dan más beneficios.

Un año después, en 1974, Markland & Furst ahondan en la compra de las unidades mas rentables⁶⁷.

Como lo presenta Cliquet en su revisión de la literatura (Cliquet, 2002), ciertos autores lo justifican por la voluntad de dominar mejor el management (Crandall, 1970) y el marketing a través del respeto y de la uniformidad de la oferta (Caves & Murphy, 1976) y las normas de calidad (Manholis, Dahlstrom & Nygaard, 1995). Sin embargo, otros autores ponen de manifiesto la importancia de ser autónomos a nivel local, lo que ha dado como consecuencia directa el desarrollo de fuertes unidades franquiciadas, fuera del perímetro de la sede central del franquiciador, ya que se mantienen mucho más informadas respecto al entorno local directo (Minkler, 1990). Desde entonces, se debe matizar la mencionada voluntad de volver radicalmente hacia el sucursalismo. (Dant, Kaufmann & Paswan, 1992 & 1996)

También se puede observar otra situación: la previamente comentada escasez de recursos y/o la voluntad anti-inversión que puede llegar a vender sucursales a futuros franquiciados. Una red con voluntades de expandir/asentar su posicionamiento a nivel geográfico, puede decidir vender unidades propias a pequeños inversores para

⁶⁶ “Convenience store” es un termino inglés que caracteriza una tienda donde se pueden encontrar diferentes tipos de productos necesarios en la vida cotidiana. Son mini supermercados de proximidad, a menudo abiertos en horarios amplios. Se pueden citar a modo de ejemplo las cadenas Internacionales “7eleven”, “Carrefour” (Market) y “Spar”.

⁶⁷ Cabe mencionar el caso particular de las fusiones y adquisiciones entre empresas, cuyas características pueden imponer una forma organizativa plural – aunque transitoria - dentro de la red. Caso de “Carrefour” cuando fusiono con “Promodès” quien poseía la red “Champion”, franquiciada a 80% mientras Carrefour verticaliza. (Cliquet, 2002)

MARCO CONCEPTUAL

financiar la apertura de tiendas en zonas estratégicas. De esta forma se acelera la velocidad de implantación respecto a la competencia. (Baroncelli & Manaresi, 1996)

Desde finales del siglo XX, los estudios basados en las estructuras de propiedad de dichas redes han demostrado que la forma organizativa de la franquicia sigue superando la forma verticalizada. Esto se explica, por un lado, por la escasez de recursos, y por otro, por el carácter motivacional⁶⁸ de los franquiciados, algo nada nuevo desde la hipótesis de Lafontaine & Kaufmann en 1994.

Sin embargo, estos análisis, enfocados sobre los conceptos de ciclo de vida, de “cartera” y sobre las estructuras de propiedad, no bastan para entender ni el interés ni la entera complejidad de las redes mixtas de franquicia. Esto mismo ha incitado a varios investigadores a buscar respuestas en el análisis del “modelo de la agencia”, el cual se integra en el análisis económico de la firma que se presenta a continuación.

2.3.2.2. Carácter mixto y análisis económico de la firma

Este análisis interconecta dos puntos de vista diferentes, pero que coinciden en decir que el carácter mixto de las redes prevalece sobre una elección de desarrollo 100% en sucursales o 100% en franquicia. (Lafontaine, 1993) Cabe determinar estos modelos como complementarios y no antagonistas. (Cliquet & al, 2002) Juntar la teoría de la agencia (Jensen & Meklin, 1976)⁶⁹ y la teoría de los costes de transacciones (Williamson, 1975)⁷⁰ se revela como una nueva pista, seguida por varios investigadores que añaden cada uno su propio enfoque.

La solución aportada a dos problemas mayores subrayados por dichas teorías son la dispersión geográfica de los puntos de venta y la conservación de la marca (defensa y desarrollo respetando el concepto de la enseña), con la creación de la franquicia (Allix-Desfautaux, 1998) sigue teniendo valor aplicable en las redes mixtas.

⁶⁸ El concepto de “incitaciones” defiende que el franquiciador propietario de un modelo empresarial con unos puntos de ventas de referencia tiene “incitaciones” a seguir adelante con la franquicia. Tanto para los objetivos financieros (véase notas antes) como a nivel del *management*, ya que es más fácil gestionar unidades autónomas que sucursales, siendo los franquiciados motivados a aumentar los esfuerzos: el autónomo se auto-remunera y gestiona su propia vuelta sobre inversión. (Lafontaine & Kelly, 1994)

⁶⁹ y ⁷⁰ Dichas teorías han sido presentadas brevemente en el capítulo dos como posibles explicaciones de la franquicia, por lo cual a continuación, el análisis se centrará en las implicaciones de dichos conceptos del mencionado carácter mixto.

MARCO CONCEPTUAL

En este sentido, Klein, Crawford & Alchian, afirman que el contexto de redes mixtas motiva a los franquiciados a maximizar el sistema de franquicia, reduciendo los costes de supervisión; Rubin, en 1978 dice que existe un nexo entre localización de la sede central y los puntos de venta operativos; Mathewson & Winter, en 1985 avanzan que el riesgo de la baja calidad de los servicios ofrecidos es menor en un contexto de franquicia; Brickley & Dark, en 1987 proclaman que existe una relación directa entre costes de supervisión y franquicia; Norton, en 1988 determina que el oportunismo en redes mixtas debido al alejamiento de la sede central puede compensarse por incentivos al responsable local; Martin, en 1988 confirmado por Thompson, en 1992 subraya la disociación entre franquicias aisladas y unidades en aglomeraciones; Rubin, en 1990 conecta la teoría de costes de transacción con la implicación recíproca en un contrato de franquicia; Carney & Gedajlovic, en 1991 determinan que existe un nexo entre crecimiento y dispersión geográfica; Allix-Desfautaux, en 1992 concluyen que los costes de control y supervisión son mas altos si la distancia hasta la sede central es grande; Lafontaine, en 1992 estudia la velocidad de expansión; Blair & Kaserman, en 1994 determinan que el franquiciado se debe de respetar y defender la imagen de marca si no quiere arriesgar su patrimonio; Perales y Vázquez, en 2003 aclaran que el franquiciador es responsable de la gestión del valor de su marca; Solís Rodríguez, en 2008 llega a la conclusión que a mayores costes de control y falta de esfuerzo por parte del responsable del establecimiento, mayor será la propensión a franquiciar.⁷¹

Una parte de los estudios precitados tratan de poner de manifiesto la superioridad de la franquicia sobre el sucursalismo a nivel de eficiencia. (Brickley & Dark, 1987; Carney & Gedajlovic, 1991) En este sentido, Diez de Castro, Navarro García, Rondan Cataluña y Rodríguez Rad presentan un estudio con una investigación del mismo tipo en España. (Diez de Castro & al, 2008). Se tratará de la problemática de la eficiencia en un apartado ulterior.

⁷¹ Algunos no fueron citados y otros siguieron sin aportar enfoques particularmente innovadores respecto a las teorías de la firma. Sin embargo, se pueden mencionar los trabajos de Krueger, 1991; Brickley, Dark & Weisbach, 1991 ; Manolis & al ii, 1995; Lafontaine & Shaw, 1996; Shane, 1996, Calderón, 1998; Moro, 2002; Moro, López & Ventura, 2002.

MARCO CONCEPTUAL

2.3.2.3. La teoría de la extensión del riesgo

En la teoría de la extensión del riesgo se determina que un inversor prefiere aquellas carteras con una mayor rentabilidad y un menor riesgo. (Markowitz, 1952). Lo que se ve ilustrado -en el caso presente- es la estrategia del franquiciador, quien verticaliza las unidades con un potencial importante y deja a sus franquiciados (o posibles franquiciados) que acarrean un riesgo mayor. Ciertos autores defienden el interés de integrar dicha teoría con la teoría de la agencia y la de la escasez de recursos (Rondan Cataluña, Navarro García y Díez de Castro, 2007).

2.3.2.4. La teoría contractual

La elección del estatuto de las unidades en una red mixta por parte del franquiciador ha sido estudiada también desde la perspectiva de los contratos incompletos. En la línea de la investigación de Grossman & Hart (1986), dicha elección se ve como una búsqueda optimizada de los derechos de propiedad. En 1995, Lutz modela esta problemática conectando los esfuerzos y los comportamientos de los franquiciadores y de sus franquiciados. Aquí los activos considerados son la unidad (en sí) y la marca. ¿Integrar (verticalizar) o externalizar (franquiciar)? Según su modelo, se optimiza la eficiencia dejando la propiedad de la unidad a la parte (franquiciado o franquiciador) que tiene el impacto más importante sobre el valor creado en la relación. El sucursalismo sería la forma adecuada si el esfuerzo del franquiciador fuera más importante que el esfuerzo del franquiciado en el proceso de creación de futuros beneficios. (Lutz, 1995)

Siguiendo este punto de vista, el franquiciador calcularía el coste de supervisión y franquiciaría la unidad si dicho coste fuera menor que si se confiara en la gestión de la unidad verticalizada a un empleado (Shane, 1996).

En este caso, se podría decir que si el coste para una unidad integrada es mayor respecto al coste de una franquicia, la elección más apropiada reside en franquiciar. (Holmberg y Morgan, 2003).

Maness propone otra percepción de la elección del estatuto de las unidades en redes mixtas. También basada sobre el carácter incompleto de los contratos, el análisis del autor defiende que el contrato no puede estipular los costes de las unidades y, por lo

MARCO CONCEPTUAL

tanto, tampoco los beneficios. El propietario de la unidad tiene una “deuda residual” de los beneficios⁷² mientras la otra parte (franquiciador si la unidad esta franquiciada o salariado si la unidad esta integrada), sólo puede ser remunerada a través de una repartición de los beneficios de la unidad. En una situación donde el esfuerzo de cada parte afecta a la vez los beneficios y los costes de una unidad, la repartición de los beneficios no incita a minimizar los costes por la parte que no es propietaria. (Maness, 1996)

La única forma de incitar la parte no propietaria a reducir los costes es transferir la propiedad de la unidad, lo que corresponde a volver sobre el modelo de Lutz. (1995)

Otros estudios han tratado de explicar la elección de estatuto de las unidades en redes mixtas con la teoría contractual. Aunque un trabajo del año 2007, de mucho interés y defendido por Perdreau, Le Nadant & Cliquet parece ser el nexo perfecto con los apartados siguientes. Su mayor aportación es la tentativa de conectar la teoría contractual con la teoría de los recursos en la problemática de redes mixtas. Los autores definen la estrategia decisional de franquiciar como: “El fundamento de una arquitectura financiera, donde dos variables explicativas parecen esenciales: la importancia de los activos incorporeales “animados” en la red y la fase del “ciclo de vida”. Las redes mixtas permiten el desarrollo de la confianza y de la cooperación, la realización de un modo de gestión llamado “gobernanza” particular así como la emergencia de recursos informativos. La concordancia entre las características de los recursos y del sistema de “gobernanza” determinara la “performance” de la red de franquicia.”

⁷² Los trabajos de Fama & Jensen (1983) habían puesto de manifiesto que los dos métodos incitadores del esfuerzo para impedir los problemas de oportunismo son los controles directos (en caso de verticalización) y la atribución del estatuto de “deudor residual” (en caso de franquicia). Sin embargo, dicho estatuto fundamenta otro problema de tipo “agencia”, dejando al franquiciado la posibilidad de “free riding” respecto a la reputación de la marca, principal activo específico. El manager puede ser incitado a bajar la calidad de sus productos y/o servicios por culpa de las mismas incitaciones fundamentadas por dicho estatuto. (Brickley & Dark, 1987)

2.3.3. Tentativas explicativas desde la perspectiva del “management”

Las mayores aportaciones respecto al carácter mixto de las empresas desde la perspectiva del management han sido expuestas por investigadores de la Universidad de Harvard. Primero por Bradach & Eccles en 1989 con el estudio del tríptico “precio-autoridad-confianza” y después por Bradach en 1997 y 1998 con el diseño de un modelo empírico.

Los trabajos de Bradach y Eccles son considerados por los mismos autores como una ruptura con las teorías mecanicistas, las cuales, según ellos, conllevan tres errores mayores impidiendo el entender de la estructura organizacional de las redes mixtas:

1. Para cada sitio donde implantar una nueva unidad existe una forma organizacional superior a la otra.
2. Los franquiciadores seleccionan un sitio, toman la decisión franquicia o unidad propia (mercado / jerarquía) y encuentran en un segundo tiempo el futuro gestor de la unidad, empleado manager o empresario franquiciado.
3. El mecanismo de control es específico a la transacción.

Varios autores se citarán a continuación, sea porque abundan o no en el sentido de Bradach y Eccles, pero siempre porque aportan una dimensión añadida al estudio, subrayando implicaciones relevantes en los campos de marketing y de gestión empresarial.

2.3.3.1. Bradach & Eccles (1989)

El modelo transaccional que justifica las organizaciones en redes por la existencia de los costes de transacción sobre los mercados pone de manifiesto una diada mercado/jerarquía muy estudiada, tanto a nivel teórico que empírico. (Williamson, 1985)

MARCO CONCEPTUAL

Dicha diada –introducida por Coase en 1937– ha sido perturbada por la introducción del concepto de integración limitada⁷³: Harrigan demuestra que las empresas no siempre internalizan la totalidad de sus actividades, creando a fortiori las primeras formas organizativas plurales, perturbando la relación diádica mercado/jerarquía. (Harrigan, 1984)

Esta explicación se puede relacionar con “la teoría de los juegos⁷⁴” de Axelrod, que se basa a la vez sobre la perturbación puntual de la autoridad contractual y el intercambio repetitivo de las transacciones entre “partners” con la idea fundamental que existen expectativas compartidas respecto al futuro. (Axelrod, 1980) Sin embargo, no se define nada sobre la manera en la cual dicha relación se establece o se desarrolla.

Aquí mismo es donde se integra el paradigma enunciado por Bradach y Eccles a través del estudio de tres mecanismos de control: el precio, la autoridad y la confianza, las cuales representan un tríptico dinámico que permite diferentes combinaciones (dos por dos o los tres juntos). (Bradach & Eccles, 1989).

Se integra la confianza para salir de la diada bipolar, integrando una dimensión social y representando las transacciones en un marco relacional donde se trata de evitar el oportunismo: marketing relacional. (Cliquet, 2002)

En esta investigación, Bradach & Eccles han demostrado que la coexistencia del sucursalismo y de la franquicia en una misma red tenía repercusiones positivas a nivel de su management. Se pueden desde entonces observar dos tipos de relaciones bajo la misma enseña: la relación de jerarquía conecta la sede central, las sucursales,

⁷³ En la “integración limitada”, en inglés Tapered integration, la empresa sólo produce una parte de sus necesidades (internalización) y compra lo demás a proveedores (externalización) con un determinado grado de propiedad y de control. (Harrigan, 1984)

⁷⁴ Según el politólogo canadiense, Axelrod, la teoría de los juegos se puede definir como “La Emergencia de la Cooperación entre los Egoístas”. Concretamente si un juego se repite, cada jugador adapta sus acciones en función de las realizadas previamente por su oponente, lo que se llama una “estrategia reactiva”. La más conocida es la Tit for Tat. Si dos jugadores reiteran de forma indefinida una situación con pagos (forma del dilema del prisionero). La estrategia puede quedar definida de la forma siguiente: "En el primer juego actuaré para cooperar. En los siguientes elegiré la misma estrategia que ha usado el otro jugador anteriormente". Dicho de otro modo, si el otro coopera, también lo haré con él. Si el otro es un traidor, también lo seré". (Axelrod 1980)

MARCO CONCEPTUAL

la secunda relacionando mercado y jerarquía en la parte franquiciada⁷⁵. ¿Y la confianza?

Según Bradach & Eccles, el concepto de confianza integra una dimensión realmente añadida porque permite transformar mecanismos de mercado en relaciones informales. Si cada elementos de la diada inicial puede tratarse de manera separada en el nuevo tríptico, la confianza se debe de combinar con uno de ellos por separados o con ambos a la vez.

Sobre el tema, Cliquet dice que, respecto a los mecanismos de control conectando precio y confianza, se puede observar que la dependencia mutua tiende a generar confianza donde el punto de vista de Williamson y de los costes de transacción, esto sólo pondría de manifiesto una actitud oportunista. Según sus palabras: “la compuesta emocional de la confianza puede ayudar en la comprensión de las traiciones y represalias”. (Cliquet, 2000).

Se puede decir que si el sucursalismo está gestionado por la sola autoridad y que la franquicia está conectada a la diada precio/autoridad, el sistema de redes mixtas integra además el concepto de confianza. Con esta base, es fácil entender porqué el franquiciado –quien asume el riesgo mas importante según la teoría de la agencia – necesita esta variable añadida para seguir las “recomendaciones” contractuales y establecer una relación cualitativa bilateral.

A partir de aquí, otros estudios sobre el carácter “mixto” de las redes y el interés de dicha convivencia se dieron a conocer con diferentes conclusiones positivas. A modo de ejemplo, Powell determina que ciertas relaciones inter-empresas no se caracterizan por una forma híbrida entre mercado y jerarquía, sino que son fundadas sobre la cooperación. Esta misma se fundamenta en la organización en red que se organiza a través de una coordinación autónoma. (Powell, 1990)

El mismo año, Ravix determina que entre cooperación y relación de mercado existe una dimensión añadida que conecta ambos conceptos (Ravix, 1990). Grabher lo que

⁷⁵ Cabe mencionar que dicha relación conlleva una compuesta vertical. Aunque el franquiciado sea autónomo, tiene obligaciones y se encuentra bajo una cierta autoridad contractual del franquiciador. (Cliquet & Pénard, 2012)

MARCO CONCEPTUAL

apoya y defiende que las formas de cooperación organizacionales no son exclusivas. (Grabher, 1993) Desde entonces, parece difícil e incompleto fundamentar la pluralidad de formas (cooperación; joint-venture; redes dinámicas; “casi-firmas”,...) gracias a la diada mercado/autoridad.

Sin embargo, el verdadero estudio que pone de manifiesto las ventajas de las redes mixtas es el artículo publicado por Bradach, en 1997 en la revista ASQ. Bradach ha profundizado el tema con la publicación de un libro en 1998 cuya materia se presentará a continuación.

2.3.3.2. El modelo de Bradach (1997; 1998)⁷⁶

Bradach profundiza el razonamiento de Fulop & Forward (1997) a través de un estudio empírico que se fundamenta sobre bases de datos obtenidas en cinco cadenas de restauración rápida, con el objetivo primero de determinar cuáles son los principales desafíos que tiene que superar una empresa mixta, tratando de explicar porqué dicho carácter organizacional híbrido tiene sentido.

A día de hoy, numerosos estudios siguen basándose en su aportación para desarrollar modelos del funcionamiento de la franquicia mixta a nivel empresarial. (Cliquet, 2012)

Bradach llega a la conclusión de que los desafíos⁷⁷ son:

- el desarrollo, añadiendo establecimientos (fase de crecimiento)
- el respecto de la uniformidad del concepto (durante todo el proceso, pero sobre todo durante la fase de madurez)
- la reactividad frente a las condiciones locales (fase de madurez)
- la adaptación global frente a la presión de la competencia (fase de madurez)

Cabe entender un poco mejor lo que significa cada uno.

⁷⁶ En este apartado se notificarán pocas referencias bibliográficas, las cuales se consideran más bien como aportaciones secundarias. La idea general es la defendida por Bradach (1997, 1998) y se ha tomado la decisión de no citarlo varias veces en dicha parte para dejar la lectura más fluida.

⁷⁷ El autor hace referencia por cada desafío a su un contexto inicial respecto al ciclo de la vida de una empresa (véase apartado anterior y anexo IV) Respetando ello, i.e. el primer punto: “desarrollo de puntos de venta” tiene lugar en la fase de desarrollo.

MARCO CONCEPTUAL

2.3.3.2.1 El desarrollo de puntos de venta

Bradach hace referencia a los trabajos de Emerson (1982) quien ha demostrado - estudiando la cadena Mc Donald's- que en un mercado de alta competencia como el de la comida rápida en EE.UU., una unidad de venta llega rápidamente a su volumen de venta máxima. Su estudio demostraba que después de un alto crecimiento se observaba una cierta estabilidad en la facturación de los restaurantes. La única manera de generar el crecimiento de la red a nivel de facturación pasaba por la creación de nuevas unidades, aprovechando para fortalecer la notoriedad de la marca, que también tiene repercusiones indirectas sobre el crecimiento de la actividad. Emerson saca conclusiones a la hora de la implantación geográfica de nuevos puntos de venta, en realidad el consumidor estadounidense elige un lugar antes que todo por la comodidad, lo que subraya la importancia de desarrollarse rápidamente con fines de tener los mejores emplazamientos y dejar a los competidores lugares de segundo nivel. En su estudio, Bradach cita también a Love, quien ha podido demostrar que la estrategia de implantación geográfica de McDonald's permite al 50% de la población de EE.UU. (en 1986) tener un punto de venta a menos de 3 millas (4,83 kms) de su casa. (Love, 1986)

Partiendo de esta conclusión, Bradach fundamenta que el modo de desarrollo más rápido es la apertura de nuevos puntos de venta propios, pero también franquiciados.

El autor defiende que en una red mixta se observa un proceso “aditivo” en dos canales:

- las aperturas verticalizadas del franquiciador, que atraen a nuevos franquiciados. En este caso, el franquiciador no sólo pone de manifiesto su *know-how*, así como su empeño personal en la red, sino también muestra al franquiciado emprendedor que es posible para él tener su propia cadena verticalizada dentro de la red mixta. De esta forma un franquiciado puede poseer varias unidades.

- un proceso de socialización, el cual permite el desarrollo de la red mediante el uso del personal del franquiciador como posible futuro franquiciado u como futuro gerente de unidad propia, lo que aumenta la disponibilidad y la calidad de formación en RRHH.

MARCO CONCEPTUAL

2.3.3.2.2 Respeto de la uniformidad del concepto

La dificultad del empeño de este desafío crece con el tamaño de la red y con los comportamientos oportunistas en su seno⁷⁸. En realidad, el autor defiende que las relaciones que conectan el órgano que gobierna la red y los operativos de terreno en franquicia no son relaciones jerárquicas sino que conllevan recursos de persuasión por parte del franquiciador⁷⁹, sobre todo en el sector de servicios donde el carácter humano tiene un rol preponderante.

Contractualmente o no, el franquiciador puede dar herramientas a sus franquiciados con fines de establecer reglas y referencias respecto a la uniformidad del concepto mediante la realización de manuales operativos compilando su *know-how*⁸⁰.

No obstante, la presencia de semejantes herramientas no implica el cumplimiento ni el respeto de su contenido, seguramente por culpa de esta relación no jerárquica. En este caso, el sucursalismo permite un mejor control respecto a dicha uniformidad.

Ahí es donde Bradach define en 1998 que en una red mixta, la coexistencia de ambos sistemas permite un proceso de modelización por parte de franquiciados teniendo más de una unidad de franquicia (propia cadena verticalizada en el seno de la red), que se basa en la operatividad del franquiciador (en la gestión de las unidades sucursalistas) como modelo a reproducir en la gestión de sus propias unidades.⁸¹

2.3.3.2.3 La reactividad en las condiciones locales

Bradach vuelve sobre la libertad relativa a nivel local en la relación contractual franquiciador/franquiciado⁸². Esta libertad de acción (dentro de ciertos márgenes) permite a los franquiciados reaccionar rápidamente y adaptar de un cierto modo su estrategia de marketing, por ejemplo, frente a la competencia local. En este caso es

⁷⁸ Dicho problema ha sido relevado y estudiado posteriormente por Michael en 2000.

⁷⁹ La mencionada problemática ha sido abordada en el apartado anterior con el tríptico poder-autoridad-confianza donde la confianza representa una alternativa a la diada clásica permitiendo la aceptación de forma más fácil. (Bradach & Eccles, 1989)

⁸⁰ En este caso, el autor hace referencia a los trabajos de Caves & Murphy sobre la importancia de manuales operativos en franquicia (Caves & Murphy, 1976)

⁸¹ Respecto a dicha dinámica, Cliquet & al evocan un efecto de “benchmarking” entre unidades propias y franquiciadas explicando que los resultados de unos sirven como objetivos a los demás y que toda repercusión negativa sobre la efectividad se ve proscrita. (Cliquet & al, FFF, 2002)

⁸² Generalmente, no se notifica dicha libertad de acción contractualmente, sin embargo tampoco se limita ni se impide la acción local. Dicha característica se puede relacionar con la teoría de los “contratos incompletos” (Lutz, 1995)

MARCO CONCEPTUAL

fácil entender que dicha reactividad se realiza con mucha más rapidez que en una estructura verticalizada, ya que el fundamento del sucursalismo impide la toma de decisión a nivel local y obliga a respetar las decisiones globales de la red.

Si en ciertos casos la adaptación local se puede pedir mediante el camino jerárquico clásico, Bradach defiende que una red mixta permite justamente a los managers de las unidades propias reaccionar de forma influenciada por los franquiciados. El órgano central de la franquicia puede también controlar de forma más adaptada las acciones de los franquiciados mediante la recuperación de información de sus propias unidades operativas.

2.3.3.2.4 La adaptación del sistema global

El proceso de adaptación del sistema global frente a la presión de la competencia integra una nueva dimensión compleja: una necesidad de evolución del concepto empresarial, que pasa por la innovación⁸³, la toma de decisión al respecto y la integración de los nuevos conceptos a nivel global, y ocurre en todos los puntos de venta, tanto los propios como los franquiciados.

Según Bradach, dicho proceso de adaptación pasa necesariamente por cuatro etapas lógicas: la creación de ideas, la puesta a prueba de dichas ideas, la selección de algunas mejores ideas y finalmente la aplicación concreta de las ideas seleccionadas a nivel global.

Ahora que los cuatro desafíos son más claros (añadir establecimientos, respetar la uniformidad del concepto, reaccionar frente a las condiciones locales, adaptarse a nivel global), se entiende que, en los tres primeros desafíos, el carácter mixto de la red permite una dinámica inexistente en un caso cien por cien verticalizado. Respecto al cuarto desafío, es más fácil aplicar un modelo global a través de un proceso jerárquico, ya que la recopilación de ideas es más interesante en un entorno híbrido que conecta unidades franquiciadas con propias. (Cliquet & al, 2002)

⁸³ En este sentido, véanse los trabajos de Dant, Kaufmann y Passwan que determinan que tener franquiciados en una red permite interactuar con ellos y sacar de esta relación un dialogo constructivo y una fuente de innovación. (Dant, Kaufmann et Passwan, 1992)

MARCO CONCEPTUAL

Es más coherente que el franquiciador, una vez realizado el proceso de innovación a nivel interno, realice pruebas en sus unidades propias antes de imponer los conceptos a nivel global y, finalmente, recuperar las opiniones de los franquiciados –siempre mas sinceros a la hora de opinar–, respecto a dichos nuevos conceptos implementados.

Bradach define tres factores que influyen en estos cuatro desafíos:

- la estrategia de la misma red: unos son proactivos y otros prudentes a la hora de expandirse a nivel geográfico, dejar libertades a nivel local e innovar o, al contrario, tener el control
- el tamaño de la red: más unidades implica más dificultades a la hora de uniformizar el concepto, realizar una adaptación global o una reactividad local
- la dinámica del mercado o del sector: la competencia tiene repercusiones directas sobre las estrategias de reacción de la red. Mucha competencia en zonas o mercados determinados impone reacciones locales, mientras que poca competencia permite a la red enfocarse en la uniformidad.

Bradach propone un modelo que permite una doble lectura simultánea: explica a la vez la influencia del operador de la red sobre la gestión empresarial de dicha red, usando el proceso de desarrollo y al mismo tiempo, su influencia (del operador) sobre el proceso de desarrollo mediante las decisiones globales que impone la gestión de dicha red. El modelo de Bradach sobre el “management” de las redes de restauración rápida en Estados Unidos se puede observar en el anexo V.

A través de su modelo, el autor expresa que la elección de la pluralidad de formas en una determinada red⁸⁴ es una real toma de decisión a nivel estratégico por parte del operador/franquiciador y no sólo una simple proporción reflejando la realidad de terreno. Según Bradach, se trata de sustituir al *make or buy* el *make and buy*⁸⁵, y

⁸⁴ Aunque parcialmente confirmados por un estudio Francés (Cliquet, 2000*), cabe matizar que los estudios de Bradach tienen limitaciones: (1) han sido realizados sobre base de 5 redes (2) estado-unidenses (3) del mismo sector: fast-food (4) las empresas estudiadas se encuentran en fase de madurez en los años noventa.

⁸⁵ Dichos conceptos hacen referencia a los trabajos de Anderson & Weitz que oponían históricamente estas dos concepciones de las organizaciones. (Anderson & Weitz, 1986)

MARCO CONCEPTUAL

evitar la pregunta fundamental “¿internalizar o externalizar?” Se debe entonces aplicar ambos y sacar una sinergia positiva de ello.

2.3.3.2.5 Implicaciones para la gestión

Según Cliquet (2002) y a modo de resumen, el estudio del modelo de Bradach permite destacar implicaciones positivas⁸⁶ en la gestión empresarial, que abarca aspectos importantes del marketing de puntos de venta como:

- La localización de los puntos de venta: la cual se ve directamente afectada por la estructura de la red. La distribución territorial de la red y su repartición franquiciados/unidades propias tiene consecuencias a la hora de competir: si los franquiciados tienen un mejor conocimiento de las dificultades locales, el franquiciador dispone generalmente de medios técnicos y financieros superiores para implantarse.
- La información sobre los mercados locales: el operador (franquiciador) aprovecha del carácter mixto de la empresa para tener un mejor conocimiento de los mercados. (Minkler, 1990). Las unidades propias suben las informaciones detalladas de la gestión de los puntos de venta, mientras que las unidades franquiciadas le facilitan datos respecto a las dificultades locales de manera más sincera, debido al peso menos importante de la relación jerárquica casi inexistente. El franquiciador se encuentra entonces con informaciones cruciales permitiéndole no depender ni del uno ni del otro.
- El dominio del concepto empresarial y de la oferta de productos: es más fácil en un contexto de sucursalismo donde la relación jerárquica permite evitar o, por lo menos controlar todo tipo de desvío respecto al concepto inicial. En la parte franquiciada de la red, sólo un management persuasivo permite mantener la imagen de la red a través de la marca o de la enseña. El franquiciado puede transmitir opiniones al operador con fines de innovar,

⁸⁶ Existen, sin embargo, dos inconvenientes a la gestión de redes mixtas. El primero se encuentra a nivel de la red (operador) y se sustenta en la dificultad de operacionalizar una doble organización: franquiciados/sucursales, una basada en la persuasión y la otra, más clásica, a través de mecanismos de autoridad, creando costes elevados de control. El segundo se desarrolla a nivel del punto de venta a través de conflictos entre unidades de diferente tipos. (Cliquet, 2000a & 2000b)

MARCO CONCEPTUAL

pero no tiene la libertad de tomar decisiones solo y en caso de que lo haga, sus actos tienen repercusiones a nivel global: en toda la red.

- El valor de la marca (brand name capital): está directamente conectado con los fundamentos de la red y de su éxito. Por ello, se debe vigilar y asegurarse de que el capital no padezca de ninguna pérdida de valor. Existe una relación directa entre la voluntad de desarrollar el valor de la marca -en una red determinada-, y la necesidad de realizar un control a nivel de management en dicha red. (Lafontaine & Shaw, 1999)
- La reacción estratégica frente a la competencia local: si los franquiciados reaccionan de manera más rápida frente a una dificultad local, o si imitan a las sucursales con fines de mantener la unidad del concepto, las unidades propias pueden también imitar a los franquiciados que reaccionan a la presión del mercado (Bradach, 1998). Lo que permite al operador central controlar dichas reacciones con su política.
- La adaptación de la red frente a la evolución del concepto: innovar y estimular el potencial comercial de una red es primordial para asegurarse la perennidad de la marca. Sin embargo, la evolución del concepto representa una elección extremadamente importante. Imponer cambios en las sucursales sólo representa inversión financiera y formación del personal, no obstante, a nivel de franquicia hay que encontrar la fórmula adaptada para hacer entender al franquiciado que la re-inversión es necesaria y aunque no le parezca justificada, la implementación de conceptos necesita una participación financiera relativa a la parte integrada en su deber, como uno de los puntos de venta en la red. Aquí se valora la importancia de la “persuasión”.
- La adaptación de la red frente a la innovación: el franquiciador se puede permitir usar ambos tipos de unidades para implementar la innovación en su red. Las sucursales le sirven de “test” para ver el funcionamiento de un nuevo producto sin perturbar a los franquiciados (Bradach, 1998) mientras los franquiciados transmiten opiniones respecto a dicho nuevo producto, lo que representa un feed-back real, porque fuera de una diada integrando la jerarquía contractual. (Dant, Kaufmann & Paswan, 1992)

MARCO CONCEPTUAL

- La adaptación de la red frente a la estimulación comercial: los responsables de unidades, sean propias o franquiciadas, tratan de tener como mínimo los mismos resultados que sus homólogos en cuanto a volumen de venta, lo que crea una dinámica positiva para ambos.

2.3.3.3. La teoría de las señales:

Según la teoría de las señales (Gallini & Lutz, 1992), las empresas que desarrollan su actividad en un sector determinado emiten señales valorables mediante aspectos observables para el público (todo agente implicado como clientes, proveedores, competencia,...), con fines de facilitar la toma de decisión de los posibles compradores. (Michael, 2009)

Dicha teoría se puede relacionar con el carácter mixto de una red. El franquiciador tiene una mejor información sobre el valor de su concepto comercial que el franquiciado. Si el franquiciador posee un buen concepto y tiene unidades propias, eso le permite “hacer público” los resultados de sus sucursales y conectar dichos resultados al valor de su concepto empresarial. Esta señal de calidad da credibilidad a su concepto, lo que representa costes demasiado elevados para un franquiciador con un concepto malo.

De este modo, en una red determinada sería normal observar una bajada de la proporción de establecimientos propios hacia una tendencia mayormente franquiciada en el caso de red madura. Así, las royalties y el grado de integración vertical (tasa de unidades propias respecto al tamaño total de la red) serían dos modalidades alternativas con fines de medir la calidad de una red y deberían ser correlativas con efecto inverso. (Gallini & Lutz, 1992) Las investigaciones de Lafontaine (1993), Lafontaine & Shaw (1999), Dant, Perrigot & Cliquet (2008) no abundan en el mismo sentido. No obstante, ello no pone en cuestión dichas asimetrías de información sobre el valor de la marca estudiada, sino que sugieren otra proposición: “el franquiciador utiliza otros mecanismos que la organización de la red para señalar su valor”.

La teoría de las señales también ha sido utilizada para sostener que las franquicias con mayores royalties tienen menores tendencias al fracaso. (Gallini & Lutz, 1992;

MARCO CONCEPTUAL

Shane, 1998) El franquiciador que pone costes elevados (royalties) hace que los posibles franquiciados relacionen el valor de la marca con costes altos y deduzcan que se paga el precio de la seguridad. Dicha marca –por su posicionamiento–, debería desde entonces impedir el fracaso. De este modo, subiendo los costes, el franquiciador capta más agentes y crean una dinámica positiva. No obstante, los estudios que relacionan la propensión al fracaso con royalties y canon de entrada (Bordonaba, Palacios & Redondo, 2009), o royalties con la edad de la cadena dieron resultados negativos. (Lafontaine, 1992; Shane, Shankar & Aravidakshan, 2006)

2.3.4. La confianza en las relaciones “B2B”

Aunque se hubiese podido presentar este apartado sobre la confianza en el capítulo sobre la franquicia, ha parecido más conveniente hablar de dicho concepto en las redes mixtas. Puesto que, si el concepto tiene importancia en una red de franquicia donde se gestiona sólo un tipo de unidad, esta característica intangible todavía reviste más implicaciones a la hora de gestionar una red mixta donde conviven diferentes tipos de unidades y, por lo tanto, de relaciones. Se distinguen cuatro tipos de relaciones diádicas: “franquiciado/franquiciador”, “franquiciado/franquiciado”, “franquiciador/unidad verticalizada” y “franquiciado/unidad verticalizada”.

A más tipos de relaciones, más riesgos de conflictos, lo que implica una necesidad de gestión optimizada que facilita la existencia de una confianza generalizada, concepto presentado a continuación. (Gueye, 2009)

Se pueden observar por lo menos dos enfoques diferentes a la hora de estudiar el concepto de confianza en las relaciones inter-organizacionales:

Siguiendo las teorías de Williamson, el primero establece que las relaciones de negocio resultan únicamente de un cálculo “coste-beneficio”, siendo la confianza “real” una dimensión irracional fuera de lugar en la economía. (Williamson, 1993)

Otra percepción, basada en el carácter relacional de los intercambios, pone la confianza en el centro de la problemática. Dicha teoría defiende que las relaciones se fomentan sobre una responsabilidad compartida, la cual se inscribe en un ambiente de confianza. (Dwyer & al., 1987)

MARCO CONCEPTUAL

A partir de ello, múltiples investigaciones se han publicado, unas veces sobre los antecedentes de la confianza, otras veces sobre sus consecuencias y en la mayoría de los casos sobre la continuidad, relacionando ambas situaciones.

2.3.4.1. Definiciones de confianza en la investigación

En la literatura se encuentran varias definiciones de la confianza. Las dos concepciones más usadas por parte de los investigadores son:

La primera se fundamenta en el hecho de que la confianza se anticipa a las esperanzas de los socios-colaboradores con una noción de voluntad de no-desilusión. (Zucker, 1986). En esta visión se supone que ambas partes pretenden actuar por el bien de la relación, siendo toda herramienta capaz de minimizar el riesgo de comportamientos oportunistas que puedan afectar a la relación una fuente de confianza (contratos, incentivos,...).

La segunda, parte de la hipótesis de que la confianza es una creencia en el otro. (Bidaut & Jarillo, 1995). Desde entonces, confiar en alguien obliga a pensar que el otro puede y quiere actuar de forma positiva. Lo que implica que el socio tiene tanto la capacidad de hacerlo (dimensión técnica) como la honestidad y la voluntad de hacer bien (dimensión moral). En esta visión, la confianza se crea sobre bases de relaciones socio-psicológicas que se fomentan en la reputación y las experiencias pasadas. (Guilbert, 1999).

En management, los investigadores se refieren principalmente a esta última teoría.

Cabe subrayar la importancia de diferenciar la confianza “inter-personal” de la confianza “inter-organizacional”, a través de los conceptos de “contrato relacional” y de socialización organizacional” (Gueye, 2009).

2.3.4.2. Tipos de confianza en las investigaciones

En la literatura, se ha demostrado claramente que la confianza fomenta la cooperación (Ring & Van de Ven, 1992) y el compromiso de los socios-colaboradores (Morgan & Hunt, 1994), basándose en el establecimiento de vínculos duraderos que tienen repercusiones positivas sobre los resultados globales de la franquicia en términos estratégicos y operativos. (Monroy, 2006) También se ha

MARCO CONCEPTUAL

demostrado que la confianza puede ser generadora de valor para el cliente en la relación diádica franquiciador/franquiciado, siempre y cuando haya compromiso por parte del franquiciador. (López Sánchez, Santos Vijande & Trespalcios Gutiérrez, 2008).

2.3.4.2.1 El contrato relacional

El contrato *intuitu personae* que inicia la relación de franquicia conecta dos socios-colaboradores independientes. Sin embargo, la compuesta relacional del contrato que conecta las diferentes partes favorece el desarrollo de la confianza entre ambas.

En la mayoría de las investigaciones sobre el concepto de “contrato relacional”, se defiende que el respeto de las normas relacionales fomenta la confianza entre los socios-colaboradores. (Morgan & Hunt, 1994; Heide & John, 1992; Lusch & Brown, 1996; Young, Gilbert & McIntyre, 1996; Prim-Allaz, 2000).

2.3.4.2.2 La socialización organizacional:

La socialización organizacional se puede definir como el proceso de integración, conocimiento de un empleo y de sus utilidades a través un adoctrinamiento y una formación, proceso por el cual un individuo recibe la enseñanza de lo que importa en una organización y sus sub-unidades. (Schein, 1968).

Para que la socialización sea efectiva, nace la necesidad de un “individualismo creativo” que permite a los individuos miembros de la organización aceptar las normas y valores esenciales de la empresa, conservando e integrando un cierto grado de individualismo, responsable del desarrollo de la cultura organizacional.

Por ello, se debe institucionalizar la socialización. (Jones, 1986 ; Van Maanen & Schein, 1979).

Respeto al carácter relacional del contrato de franquicia, se supone que una socialización institucionalizada para cada persona implicada permite el desarrollo de una confianza generalizada en las redes de franquicia.

Un estudio empírico presentado por Dickey & al. demuestra que la confianza favorece el respeto de las reglas impuestas por el franquiciador, evitando el “free

MARCO CONCEPTUAL

riding” y las faltas de aplicación del concepto. Con ello se favorece la identificación organizacional y la satisfacción de los franquiciados en su relación con el franquiciador, que se percibe con una mejora de calidad. (Dickey & al., 2007)

2.3.4.3. Los diferentes niveles de la confianza

En las investigaciones se pueden distinguir dos niveles de estudios de la confianza: los antecedentes y las consecuencias una, cada uno de ellos dividido en tres sub-niveles de análisis: los socios-colaboradores; la diada y el intercambio. (Donada & Nogatchewsky, 2007)

Se puede observar en el anexo VI una representación grafica de los diferentes niveles (simetría) y sub-niveles de la confianza, objetos de estudios en relaciones B2B.

2.3.4.3.1 Los antecedentes de la confianza:

El primer nivel conecta los antecedentes de la confianza con las características de los socios-colaboradores, considerándolos como agentes globales en sus entornos respectivos. Se pueden citar los conceptos de “performance” (Wiertz & al., 2004); “fama” (Lui & al., 2006); “peritaje” (Lee & Dawe, 2004); “predisposición a la confianza” (Gao & al., 2005); “orientación mercado” (Siguaw & al., 1998); “tamaño” (Doney & Cannon, 1997) y “compromiso del socio-colaborador” (Miyamoto & Rexha, 2004).

El segundo nivel trata de las características de las relaciones diádicas, teniendo en cuenta variables como la interdependencia, la convergencia de los valores y metas que se comparten o la edad de la relación. Se pueden citar los conceptos de “dependencia” (Gao & al., 2005); “interdependencia” (Kumar & al., 1995); “asimetría de poder” (Anderson & Weitz, 1989); “edad de la relación” (Dyer & Chu, 2000) y “comparto de valores” (MacMillan & al., 2005).

El tercer y último nivel de estudio de los antecedentes de la confianza corresponde al intercambio en si, abarcando las características de los intercambios. Se pueden citar los conceptos de “desarrollo de la cooperación” (Aulakh & al., 1996); “calidad de interacción y conflictos” (Chu & Fang, 2006); “afinidades y compromiso” (Medlin & al., 2005).

MARCO CONCEPTUAL

2.3.4.3.2 Las consecuencias de la confianza

Las consecuencias del tercer nivel tratan de la gestión de los intercambios tanto a nivel relacional donde se pueden citar los conceptos de “oportunismo” (Grayson & Ambler, 1999), “esfuerzo de coordinación” (Jap, 1999), “acciones cooperativas” (Claro & al. 2003), como a nivel jerárquico: “influencia” (Simpson & Mayo, 1997) y “control” (Guibert & Dupuy, 1997).

Bajando al segundo nivel, se añade el factor tiempo en la relación diádica (compromiso y continuidad de la relación).

En definitiva, el primer nivel aborda las consecuencias de la confianza sobre el carácter de “performance” de la relación inter-empresas para los socios-colaboradores (costes de transacción, negociación, baja de la incertidumbre, variación de ventas,...).

2.3.4.4. Confianza y franquicia

El concepto de confianza en economía ha sido campo abonado para los estudios académicos en ciencias sociales. Existen múltiples enfoques y definiciones al respecto. Sin embargo, se ha presentado muy brevemente ciertas tipologías y diferentes maneras de abarcar el concepto académicamente, tanto desde la perspectiva de sus antecedentes como de sus consecuencias.

Mas allá de los conceptos de confianza “intuï personae” y de “contrato relacional” clásico existe otra dimensión. La complejidad de las redes inter-organizacionales, así como el carácter reticular de las relaciones de franquicia, obligan a valorar la posible existencia de una pluralidad de conexiones relacionales de grado variable entre miembros de una misma red de franquicia.

La generalización de la confianza en las redes de franquicia se debe fundamentar sobre bases institucionales, compartiendo valores esenciales de la red, el respeto de las reglas de conducta, normas y el desarrollo del sentimiento de pertenecer a una misma organización. Dicho de otra forma, una “socialización organizacional”.

Las aplicaciones positivas de la generalización de la confianza aplicadas a las redes de franquicia minimizan el riesgo de comportamientos oportunistas y se centran en la

MARCO CONCEPTUAL

mejora de la cooperación y del compromiso de los franquiciadores, además, favorecen la eficiencia de los agentes integrados a la red.

2.3.5. Estudio del “carácter mixto” en la literatura

En la literatura, el carácter mixto ha sido abordado desde diferentes enfoques. En esta investigación se ha decidido presentar esta problemática bajo dos puntos de vista interesantes y diferentes sin ser opuestos, puesto que se reúnen para tratar ciertos temas. Uno se opone a las unidades franquiciadas y propias en las redes mixtas, y el otro aborda el grado de mixidad en las redes de franquicia. Siempre que se pueda, se introducirán investigaciones a nivel internacional para hacer entender el interés del concepto, y se profundizarán principalmente con investigaciones españolas.

2.3.5.1. Unidades propias, franquiciadas y eficiencia

La dualidad que opone unidades propias y franquiciadas encuentra sus raíces en un antiguo trabajo de Shelton basado en el estudio de una sola red de franquicia, que oponía los resultados de las unidades propias con los de las franquiciadas, demostrando que esas últimas tenían ventas más altas. (Shelton, 1967). Un poco más tarde, los estudios de Anderson (1984) y Bracker & Pearson (1986) no pueden demostrar este hecho, los autores acuerdan que no hay relación significativa.

Cuatro años más tarde, Thomas, O'Hara y Musgrave abordan el tema desde otra perspectiva, demostrando que cuando las unidades franquiciadas logran un alto volumen de venta, se observa una transformación de establecimientos franquiciados en sucursales, lo que apoya a la teoría de la extensión del riesgo. (Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990).

Desde entonces, varios autores abordaron la cuestión oponiendo ambos tipos de unidades respecto al volumen de ventas, pero también a nivel de eficiencia, defendiendo que dicho concepto –respetando la teoría de la eficiencia administrativa– podría ser una explicación de la razón de ser de la mixidad en las redes de franquicia. (Diez de Castro & al., 2008; Perrigot, 2009)

Mencionado estudio español, cuya base de datos para la investigación está extraída de la revista *En franquicia*, se apoya en los resultados de las 211 empresas

MARCO CONCEPTUAL

franquiciadoras de mayor facturación en España entre 2003 y 2004 para oponer la eficiencia de ambos tipos de unidades. Las redes procedían de varios sectores, sin embargo, han dividido la muestra en tres sectores: el comercio minorista⁸⁷; la hostelería y restauración⁸⁸, y los servicios.

Los resultados muestran que no se puede definir claramente que uno es más eficiente que el otro. En general, las unidades propias son “mejores” que las franquiciadas si se toma como medida de la eficiencia “la facturación por establecimiento”. Si se mide por “el número de empleados por unidad”, los resultados son estadísticamente significativos respecto a la mayor eficiencia de las unidades franquiciadas. Los autores concluyen que los resultados se anulan y aunque se observa la tendencia de que las unidades verticalizadas tienen mejores resultados, hay que matizar este hecho por el número de empleados, índice de que las unidades franquiciadas podrían tener menores ventas por culpa del tamaño de la unidad y/o de su ubicación. Lo que conecta con la teoría de la extensión del riesgo (Diez de Castro & al, 2008).

Recientemente en Francia, Piot-Lepetit, Perrigot y Cliquet acaban de presentar una investigación que relaciona la eficiencia de una red con la proporción de unidades en franquicia en su seno, usando el método DEA (Data Envelopment Analisis). Este artículo evalúa la eficiencia de las cadenas de franquicia en relación con sus ratios de verticalización entre, y a través, de los sectores de actividad de dichas cadenas. El estudio de tipo longitudinal con datos de 2005 a 2007 usa una muestra de 43 cadenas en los sectores de servicio y venta minorista en Francia. Las principales conclusiones muestran que existe una correlación entre el grado de verticalización y la eficiencia de la cadena, principalmente en los sectores de venta. Finalmente, los autores observan que no hay diferencia significativa entre el grado de verticalización real y el óptimo, por lo que se deduce que las cadenas estudiadas ya habían llegado a un grado de verticalización cercano al supuesto ratio que permite optimizar la eficiencia de la cadena.(Piot-Lepetit, Perrigot & Cliquet; 2012)

⁸⁷ En la literatura académica mundial se observa a menudo el uso del término inglés *retail* para nombrar el comercio minorista, libertad que se tratará a continuación.

⁸⁸ Para mencionar el sector que contiene tanto la hostelería como la restauración, las investigaciones francesas usan a menudo el término *horeca* que es una abreviación de las palabras «*hotel-restaurant-café*», pero no se utilizará este término a continuación.

MARCO CONCEPTUAL

Un mes más tarde, en abril del 2012, un estudio similar realizado por las Universidades de Oviedo y Valencia, corrobora dichos resultados. (Medal Bartual, García Martín y Sala Garrido, 2012)

A modo de resumen, se puede decir que ambos estudios relacionan el grado de integración vertical en las redes de franquicia con la eficiencia de las mismas. Dicho de otra forma, “el grado de verticalización influye sobre la eficiencia de las redes”.

Se introduce entonces la existencia de un cierto grado de mixidad, el cual permite maximizar la eficiencia de una determinada red, según su sector. Lo dicho se relaciona claramente con estudios anteriores que conectan mixidad y variables estratégicas, introduciendo el segundo enfoque.

2.3.5.2. Evaluación cuantitativa del carácter mixto

Aunque no haya ninguna relación cronológica entre estos dos apartados, el segundo enfoque ahora presentado aborda la evaluación cuantitativa del carácter mixto, cuya definición puede ser doble.

Si el punto de vista principal reside en el porcentaje de franquicia en una red, la evaluación de dicho carácter se calcula como el resultado del ratio “cantidad de unidades franquiciadas sobre la totalidad de unidades (verticalizadas e franquiciadas)”. (Diez de Castro & al, 2007; Solís Rodríguez, 2008).

Si al contrario, se toma la decisión de medir el grado de verticalización, se calcula como el resultado del ratio “cantidad de unidades propias sobre la totalidad de unidades (verticalizadas e franquiciadas)”. (Pénard, Raynaud & Saussier, 2003; Lafontaine & Shaw, 2001 ; Furquim de Azevedo & Silva, 2001; Cliquet & al, 2002; Lafontaine & Shaw, 2005; Piot-Lepetit, Perrigot & Cliquet; 2012)

A continuación, tal y como en la mayoría de los trabajos en este campo, se ha tomado la decisión de referirse al porcentaje de unidades propias en el seno de una red de franquicia. Se habla desde entonces de grado de integración vertical o de grado de verticalización.

¿Qué es una empresa mixta a nivel cualitativo? En otros términos: ¿a partir de qué grado de integración una red de franquicia se puede definir como “mixta”? En

MARCO CONCEPTUAL

realidad, se podría determinar que una empresa es mixta si se puede observar, por lo menos, un establecimiento propio en su red, sin embargo, la realidad es diferente. Sea por su pertenencia a una asociación nacional respetando un código deontológico (como lo hace la AEF⁸⁹ en España), su cumplimiento de la deontología sectorial, la Ley nacional u europea, tal y como se ha mencionado en el capítulo II, una red de franquicia debe poseer mínimamente un exitoso establecimiento propio, símbolo de la pertinencia del concepto del franquiciador. Se puede decir que gracias a eso, ¿una red se desarrolla bajo una estrategia mixta? No. Sin embargo, ¿a partir de cuantas unidades se puede hablar de carácter mixto? Para entender la problemática, parece necesario volver a los primeros estudios y fundamentos de la franquicia.

Sobre la base de la teoría de Oxenfeld & Kelly (1969) en 1976, Lillis, Narayana & Gilman demuestran que, respecto al ciclo de vida de una empresa, las principales ventajas de la franquicia (comparto del riesgo, disponibilidad de capital, rapidez de penetración del mercado y en una menor proporción la motivación de los franquiciadores) disminuyen en cuanto la misma empresa franquiciadora se acerca al fin de su periodo de madurez.

A pesar de que los trabajos de Martin ya habían indicado que dicho carácter mixto no representa un estado transitorio hacia una estrategia determinada (Martin, 1988), investigadores como Costil y Bassi se interesan en la cuestión de la compra de las unidades en fin de proceso, lo que apoyaría la teoría de vuelta hacia la propiedad. (Costil & Bassi, 1998). En este sentido, estos autores defienden el carácter “puntual” de la franquicia, tratando de demostrar que sólo era una “transición” de una forma organizacional a la otra.

Sin embargo, ¿por qué una red tendría que elegir entre una u otra forma organizacional?⁹⁰ La realidad es más compleja y permite la convivencia de ambos sistemas bajo la misma enseña.

Ciertos investigadores avanzan que el grado de repartición unidades franquiciadas/unidades propias dependería de una elección estratégica de las

⁸⁹ AEF es el acrónimo de “Asociación Española de Franquiciadores”, véase www.franquiciadores.com

⁹⁰ Varias investigaciones han tratado de modelar “la elección de la forma organizativa adecuada” según los casos, teniendo en cuenta múltiples factores. No obstante, este tema sale del contexto de esta investigación.

MARCO CONCEPTUAL

empresas (Lafontaine, 2001; Piot-Lepetit, Perrigot & Cliquet; 2012), y que también se vería influenciada por otros factores como la antigüedad de la empresa, que sería una de las variables que influyen directamente el grado de verticalización:

Lafontaine & Shaw han demostrado en un estudio realizado sobre una muestra de más de 1000 franquiciadores de Norte América y Canadá entre 1980 y 1997, que el ratio de unidades propias/franquiciadas en una red determinada tiende a estabilizarse después de unos años. Los autores matizan que este ratio puede variar de manera significativa de un sector a otro y entre diferentes redes de un mismo sector, y además está conectado al valor de la marca. (Lafontaine & Shaw, 2001). En la mencionada investigación, se observa una baja drástica del grado de unidades propias en los primeros años seguida de una cierta estabilidad alrededor del 15% respecto al aumento de la experiencia (en franquicia) por parte de la empresa franquiciadora. Véase anexo VIIa para la representación gráfica.

Según Cliquet (2002), no se pueden definir leyes generales de repartición, sin embargo, acepta la teoría de Lafontaine & Shaw según la cual existe una “meta” en cuanto al ratio de integración vertical.

Bajo petición de la Federación Francesa de la Franquicia (FFF), Cliquet & al. realizan en 2002 un estudio llamado “Optimización de la pluralidad de estatuto en las redes de franquicia” con fines de elaborar un modelo de ayuda a la toma de decisión para el franquiciador. Sin embargo, en su estudio empírico necesario a la elaboración de dicho modelo, el grupo de investigadores de la Universidad de Rennes ha realizado el mismo estudio que Lafontaine & Shaw con datos franceses. Tal y como lo esperado (Cliquet, 1998), el caso de la evolución de la mixidad en Francia no difiere mucho de los demás países. Se observa una tendencia parecida en la presentación gráfica de los resultados: una bajada drástica de la proporción de unidades propias hasta una cierta estabilización. Véase anexo VIIb. Ahí es donde los resultados difieren, Francia muestra que dicha estabilización se realiza a los alrededores del 20/25%, lo que representa un valor casi doble a los resultados estadounidenses presentados por Lafontaine & Shaw en 2001. (Cliquet & al., 2002)

Al año siguiente, Pénard, Raynaud y Saussier tratan de poner en evidencia los determinantes responsables del grado de integración vertical en una red de

MARCO CONCEPTUAL

franquicia. También intentan demostrar hasta qué punto los royalties pueden interferir sobre dicho grado. Este artículo defiende la idea de que la pluralidad organizativa permite minimizar los riesgos contractuales debidos a la asimetría de información y el carácter incompleto de los contratos. Desde entonces, la eficiencia de una red tendría que depender del nivel de royalty, así como de su grado de integración. Se mide entonces la interdependencia entre estas dos decisiones estratégicas usando una base de datos secundaria que contabiliza 745 franquiciadores franceses. Los resultados econométricos muestran que el valor del capital marca (*brand name value*) tiene un efecto positivo sobre los royalties y, al mismo tiempo, sobre el grado de verticalización. Lo que permite deducir que royalty y grado de integración son variables complementarias a la hora de diseñar el desarrollo de una red de franquicia mixta. (Pénard, Raynaud & Saussier; 2003)

En 2005, Lafontaine y Shaw muestran a través del estudio econométrico de un panel extenso de franquiciadores que la experiencia del franquiciador mantiene un grado de integración vertical relativamente estable en el tiempo. También aclaran que la meta respecto a dicho grado de integración depende de una empresa a otra. Se demuestra que los franquiciadores con alto valor de “marca” tienen tendencia a verticalizar más que las demás redes. Se trata de justificar dicha integración por el hecho de que tienen una motivación a ejercer más control con fines de proteger mejor el valor de su marca del riesgo del “*free riding*” por parte del franquiciado. (Rubin, 1978; Lafontaine, 1992)⁹¹

En 2007, Rondan Cataluña, Navarro García y Díez de Castro proponen un estudio llamado “¿Es la franquicia un sistema dual?”, a través de un análisis RCL (regresión de clases latentes) basado en la misma muestra que el estudio anteriormente mencionado (las 211 empresas franquiciadoras de mayor facturación sobre el territorio español entre 2003 y 2004). Los resultados ponen de manifiesto que la

⁹¹ En este sentido, Perales & Vázquez demuestran en un estudio de los determinantes de la intensidad franquiciadora bajo un enfoque de agencia que el franquiciador es responsable del éxito de su red, puesto que es él quien proporciona, tanto la calidad de la imagen de marca, como la defiende y la valora. (Perales & Vázquez, 2003)

MARCO CONCEPTUAL

franquicia no es un sistema dual por el hecho de que se distinguen dos clases de franquiciadores con comportamiento diferentes⁹² que conviven sin oponerse:

- Clase 1 (53% de la muestra), tiende a desarrollarse bajo la estrategia franquicia: con una media del 93% de los franquiciados (compuesta por el 75% de las redes con menos de cinco unidades propias)

- Clase 2 (47% de la muestra), tiende a desarrollarse bajo la estrategia mixta: con una media del 49,5% de los franquiciados⁹³ (compuesta por el 85% de las redes con un mínimo cinco unidades propias)

Los autores determinan que sucursalismo y franquicia no son sistemas opuestos pero si complementarios. Se rechaza desde entonces el termino “dualidad”, que se refiere a dos elementos opuestos⁹⁴.

En 2008, gracias a la ISoF, Dant, Perrigot y Cliquet presentaron el primer estudio cross-nacional sobre la problemática de la pluralidad de formas en una determinada red, comparando resultados de grado de mixidad en Estados Unidos, Brasil y Francia. La base de datos de 2003 (datos secundarios) permite, a través del estudio de clases latentes, relacionar ocho determinantes del uso de la forma plural con el mencionado ratio de integración vertical. Los resultados muestran que si el grado de verticalización en Francia y en Brasil se aproxima al 30%, en Estados Unidos la estabilidad se queda en un 15%. También se ha demostrado que en la muestra estadounidense, tres de los ocho predictores eran significativos respecto a la ocurrencia de la forma plural (inversión media y disponibilidad financiera mínima tenían un impacto negativo mientras la edad de la empresa tenía una correlación positiva). El estudio francés no ha sido significativo a nivel correlativo, mientras que

⁹² Aquí se podría integrar la noción de grupo estratégico según la definición de Porter (1979). En 2001, López y Ventura definieron cinco clases de grupos estratégicos en la franquicia. Seguidos por Díez & al en el 2007, profundizaron el tema con el estudio comparativo de dichos grupos respecto a sus eficiencias, pero esta profundización parece fuera del campo de esta investigación.

⁹³ Lo que abunda en el sentido de la tesis doctoral de Díaz-Bernardo presentada en el IESE en el año 2000 y llamada “Recursos y capacidades en el sistema de franquicia”. En dicha investigación, se observa que en las redes mixtas se tiende al mantenimiento de un equilibrio entre establecimientos propios y franquiciados. (Díaz-Bernardo, 2000)

⁹⁴ Se considera este estudio importante en el marco teórico, sobre todo como base empírica previa a la metodología.

MARCO CONCEPTUAL

los datos brasileños dieron resultados para dos determinantes (tamaño total de la red con efecto positivo y la internacionalización con un efecto negativo).

En 2008, Solís Rodríguez presenta una investigación comparable a los trabajos anteriores, pero aplicada a datos españoles hasta el 2002. La tendencia de los resultados se puede asimilar a los obtenidos por Pénard, Raynaud y Saussier, así como a Lafontaine y Shaw. Sin embargo, existen diferencias a nivel cuantitativo, tanto respecto al momento de convergencia hacia la estabilidad como en el mismo grado de estabilidad, también llamado por Lafontaine & Shaw como “grado de verticalización objetivo”. Dicho de otra forma, parece que las redes de franquicia españolas con pluralidad de formas tienen un grado de mixidad (de verticalización) más alto que en Francia y Estados Unidos. El autor concluye respecto a ello que podría ser debido al hecho de que la franquicia todavía no está asentada en España como en los demás países. Además, la curva debería tender a estabilizarse, teóricamente, con los mismos % que en Francia o EE.UU. a lo largo del tiempo. La tendencia no parece ser esa. Sin embargo, es lógico porque habría una correlación entre esfuerzo del franquiciador (proxy del valor de la marca) y experiencia, lo que implicaría que, a mayor conocimiento de la marca, mayor antigüedad en el sector y por tanto, mayor integración vertical. Véase anexo VIIc.

El autor insiste en el interés de seguir sus pasos para observar la tendencia en el tiempo, pero también con una muestra amplia.

Ahora bien, en caso de que existiese una tendencia general hacia una estabilización, ¿se podría decir que dicho ratio correspondería al mínimo de unidades propias/franquiciadas para ser determinado como una empresa mixta como en los casos franceses? O tal vez el grado de integración vertical podría ser “el objetivo”, al cual tendría que llegar una red determinada en un sector determinado para optimizar su eficiencia.

Nace desde entonces la segunda pregunta de este capítulo: ¿a partir de qué grado de verticalización se puede determinar que una empresa es mixta? Es muy difícil encontrar en la literatura el número de establecimientos (o porcentaje) mínimos a partir de los cuales se diferencia una red mixta de una red franquiciada con algunos pilotos. Hay pistas pero ninguna regla internacional.

MARCO CONCEPTUAL

Los trabajos empíricos ya mencionados y realizados en Francia determinan que se puede hablar de red mixta a partir del 15% de unidades propias, aunque el porcentaje mínimo puede variar entre 15% y 20%. (Cliquet, 2002). En 2008, Perrigot, en un análisis de la supervivencia de las redes de franquicia⁹⁵, va un poco más allá, determinando que el grado de integración vertical desde entonces representa un intervalo comprendido entre 15% y (100%-15%), de otro modo: [15% ; 85%]. Ambos estudios se basan en trabajos estadounidenses sobre el comportamiento de grupos de franquiciadores donde en un 15% se ve el límite entre los que sólo tienen puntos de ventas pilotos y los que tienen una estrategia de desarrollo mixta. (Lafontaine & Shaw, 2001)

En España también se aborda dicha problemática. El grupo de investigación de Díez de Castro en su estudio “¿Es la franquicia un sistema dual?” subraya, a la hora de determinar su covariable, la necesidad de establecer un criterio de demarcación entre las empresas que siguen una estrategia mixta y las que utilizan únicamente unidades franquiciadas (incluyendo en esta categoría las que integran un número muy reducido de establecimientos propios considerados como centros pilotos). Se toma la decisión de que las empresas que trabajan bajo estrategia única (franquicia) capitalizan un máximo de cinco unidades propias. Concretamente, esta decisión divide la muestra en dos partes casi iguales, 49% y 51%⁹⁶. (Díez de Castro & al., 2007)

Parece que estas dos “escuelas” son las únicas, puesto que no se encuentran más datos académicos sobre métodos que permitan determinar exactamente el grado de mixidad a nivel internacional.

⁹⁵Es interesante mencionar que el trabajo empírico de Perrigot se centra en 912 redes presentes sobre el territorio francés y permite concluir que sólo el 33% de las redes sobreviven a los 10 años. Siendo los factores que influyen positivamente su supervivencia: el grado de integración vertical, el tamaño, el país de origen y el carácter internacional. (Perrigot, 2008)

⁹⁶ Parece relevante precisar que dicha acción corresponde (con un 1% de incertidumbre) aplicar una demarcación usando la herramienta estadística “mediana”.

2.3.6. Conclusiones

La principal meta de esta primera parte era responder a dos preguntas: “¿porqué la economía moderna ha pasado de una estrategia única a la creación de redes mixtas de franquicia? y más precisamente, ¿qué es una empresa mixta y cómo se define tanto de forma cualitativa como cuantitativa?

El análisis general de la cuestión del “carácter mixto” de las redes organizativas, más allá de la recopilación de las motivaciones teóricas desde el punto de vista económico y organizacional, aborda el carácter eficiente de dichas redes. Los estudios sobre las organizaciones ponen de manifiesto que la elección estratégica de un modelo organizativo mixto que mezcla la integración vertical (sucursalismo) y la externalización (franquicia) es -entre otros factores- el resultado de una búsqueda de eficiencia.

Las empresas quieren crecer por razones de eficiencia, y la franquicia permite crecer mas rápidamente. (Carney & Gedajlovic; 1991; Thompson, 1992; Baroncelli & Manaresi, 1998). Un mayor tamaño permite lograr economías de escala y por tanto, ser más competitivo⁹⁷. (Diez de Castro & al., 2004). Esto permite penetrar mejor un mercado y como consecuencia, lograr mejores ventas y generar más beneficios indirectamente.

Siguiendo la idea de la eficiencia pero a nivel organizativo, se puede decir que la evolución de las formas organizativas se ha desarrollado hasta llegar a una cierta mixidad para solucionar algunos problemas de coordinación. (Pénard, Raynaud & Saussier, 2003) ¿Sería la forma mixta una solución viable, tanto por sus compuestas intrínsecas y contractuales que por las irracionales e intangibles (como la confianza generalizada)? En todos casos, se puede avanzar que el carácter mixto tiene efectos positivos a nivel organizacional. (Dant & Kaufman, 1996)

Todas esas pistas permiten entender mejor las repercusiones del grado de integración vertical en las redes de franquicia. Además, las investigaciones han puesto de

⁹⁷ Tal y como se explicó en el capítulo 1.

MARCO CONCEPTUAL

manifiesto que estas dos formas organizativas pueden “convivir” perfectamente en una misma red. (Bradach, 1997; Diez de Castro, 2007)

Desafortunadamente, el estudio del grado de integración vertical en sí no permite inclinarse de forma clara hacia una definición determinada y reconocida a nivel internacional. Cada empresa, según los sectores y los países, tiene un grado diferente de unidades propias versus franquiciadas, a veces por razones estratégicas (costes de supervisión, evitar el oportunismo de los agentes, comprar las unidades más rentables o con mayores ventas y/o situadas en lugares estratégicos, comprar a franquiciados, eventualidad de vender a franquiciados para financiar otras aperturas) o simplemente por seguir una nueva política empresarial dirigida hacia una mayor proporción de las unidades franquiciadas.

También se pueden citar las realidades de terreno. Braddach & Eccles abundan en este sentido y dan un paso más adelante, haciendo entender que –según las características del modelo empresarial o del contexto–, sí existen diferentes formas organizacionales, una siempre superando a la otra. En cada caso de implementación, a nivel de eficiencia, una forma supera a la otra. (Bradach & Eccles, 1989).

Sin embargo, a la hora de cuantificar el grado, se complica el asunto. Aunque otros estudios anteriores fueron opuestos (Rubin, 1978), las estadísticas internacionales acuerdan en demostrar que la evolución del grado de integración vertical según la experiencia en franquicia, parte de la situación inicial de franquiciador con sus establecimientos pilotos (propios) con un alto ratio de propiedad en la red. El desarrollo en franquicia implica una bajada drástica para luego tender a la estabilización después de unos años. Dicho porcentaje -reflejando la integración vertical- parece variar según los países: se queda entre el 15% y el 20% para EE.UU., a los alrededores del 30% para Francia y Portugal y baja a unos 20% en España. Respecto a la teoría del “ciclo de vida”, los investigadores atribuyen esta variación al grado de madurez de la franquicia en un país determinado, siendo EE.UU. la “referencia” o en otras palabras, el país donde la “franquicia” –por la cantidad de años que lleva desarrollándose en el país- es la más madura. (Perrigot, 2008; Solís & González, 2008).

MARCO CONCEPTUAL

A modo de conclusión, aunque se han proporcionado diferentes categorías de grupos estratégicos determinados según su grado de verticalización, se puede decir que a día de hoy, no existe en la literatura una definición cuantitativa fija de lo que es una empresa con carácter mixto. Con ello, se puede observar que los investigadores no siguen el mismo camino a nivel internacional. Sin embargo, y para evitar este tipo de problema, miembros de la FIF han creado la IsOf.

3. RECOPILOCIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

3.1. INTRODUCCIÓN

Este apartado tiene como objetivo ser el nexo entre el marco teórico y la parte empírica de esta investigación. A continuación, se volverá sobre los principales elementos de los tres primeros capítulos que forman el marco conceptual, así como sobre las preguntas claves que conectan cada sub-capítulo. La finalidad es formular las hipótesis de trabajo mediante afirmaciones justificadas que se desarrollarán en el próximo bloque, el marco empírico.

3.2. RECOPILOCIÓN

La coyuntura económica y la intensificación de la competencia inherente a la globalización de los intercambios obliga a las empresas comerciales que se ven amenazadas a modificar sus organizaciones y funcionamientos, tanto internos como externos. Se observa una inter-relación organizacional a través del establecimiento de redes (Autissier, Glénant-Glikson & Le Goff, 2001) y de la externalización de los recursos, también llamado *outsourcing*.

A nivel local, el emprendedor de la “microeconomía” carece de medios para penetrar en el mercado adecuado, ser más competitivo, realizar campañas de marketing eficientes, encontrar proveedores fiables, minimizar el stock, negociar condiciones de pago interesantes,... lo que explica la tasa elevada de cierre en el comercio minorista en España.

Referirse a un servicio de consultores exteriores especializados parece ser una alternativa interesante, aunque a menudo costosa para pequeñas infraestructuras. La cooperación, a través de contratos de representación como la comisión-afiliación, la concesión o la franquicia, aparece en el marco de las interconexiones organizacionales como un medio adaptado que permite el desarrollo de su propia empresa, como si estuviera apoyado. (Shane & Hoy, 1996)

RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

En concreto, el modelo empresarial de franquicia parece aportar las herramientas necesarias para establecer o desarrollar un determinado negocio, como un nexo pragmático interconectando lo local y global. Por un lado, una persona con una idea pero sin recursos importantes puede, gracias a la franquicia, encontrarse en la dirección de una red de puntos de venta muy extensa y presente, tanto a nivel nacional como internacional. Por otro lado, las personas con un capital limitado, sin concepto empresarial o sin un *know-how* particular, pueden lograr una actividad autónoma, teniendo su propio negocio que gestionar. En otras palabras, la franquicia como modelo de expansión de las PYMES españolas.

Sin embargo, ¿qué representa exactamente el contrato de franquicia?, ¿en qué marco jurídico y organizacional se integra dicho concepto empresarial?, ¿cuáles son sus principales ventajas? y ¿cuáles son las diferentes formas organizativas existentes?

La franquicia abarca múltiples conceptos y pone de manifiesto la complejidad de un sistema que interrelaciona los campos de la economía (a niveles micro y macro), el derecho (DIP, mercantil, propiedad intelectual,...) y recursos intangibles como la confianza en las organizaciones.

La relación de franquicia está basada en un contrato que conecta empresas jurídicamente independientes, el franquiciado y el franquiciador. Este último deja a la disposición de su franquiciado una serie de activos propios como una marca/enseña, productos/servicios, un *know-how* específico y una asistencia. En contrapartida del mencionado *pack*, el franquiciado paga generalmente un derecho de entrada y diferentes remuneraciones bajo fórmula de honorarios fijos o relativos a la facturación realizada. La relación contractual -limitada en el tiempo- define también obligaciones dimanantes relacionadas al concepto empresarial. A pesar de su carácter horizontal, consecutivo a la independencia jurídica entre los socios-colaboradores, la franquicia se puede asimilar a una relación de agencia recíproca. (Lafontaine, 1992)

Una red de franquicia puede ser definida como un grupo de emprendedores, unidos con un franquiciador y compartiendo la misma marca, usando el mismo *know-how* e interactuando directamente o indirectamente en zonas geográficas determinadas mediante cláusulas de competencia, mencionadas en el contrato de franquicia. Siguiendo esta simple definición, es fácil entender que las acciones de uno afectan a

RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

los demás. En este sentido, más allá de la relación diádica franquiciador/franquiciado, cabe interesarse en todas las relaciones entre miembros de una misma red. Entre franquiciados, se pueden observar relaciones de “agencia delegada”, puesto que todos ellos participan de la constitución de activos intangibles, que son el capital marca (imagen de marca y notoriedad de la red) y un *know-how* evolutivo gracias -entre otros factores- a las aportaciones y experiencias de cada miembros de la red.

El capital marca se ve esencialmente desarrollado gracias a los pagos de los franquiciadores que permiten la realización de campañas de *marketing*. También se ve influenciado por la cantidad de puntos de venta de la red, facilitando su accesibilidad y acertando su legitimidad como mayor actor en su determinado sector. De esta forma, se puede considerar que la inversión realizada por el franquiciado implica un cierto riesgo de capital. Volviendo sobre los conceptos de deuda residual por parte del franquiciador, el franquiciado puede con ello obtener una plusvalía a la hora de ceder su negocio, puesto que ha participado en el desarrollo de la red, a la innovación en su seno y en la realización de un *know-how* productivo y competitivo a nivel organizacional.

En una red de franquicia, la protección de los activos comunes son confiados al franquiciador, y por ello existe una relación de “agencia delegada” entre los franquiciados independientes contractualmente. Si el capital marca se ve afectado, cada miembro de la red sufrirá las repercusiones. En este contexto, tal y como en relaciones de agencia, la implementación de mecanismos de control puede ser necesaria (cláusula contractual, verificación estricta a nivel local,...). No obstante, por culpa de los costes de control y del carácter incompleto de los contratos, estas soluciones no son suficientes.

La implementación de una confianza generalizada parece ser una solución informal a determinados problemas tangibles. (Gueye, 2009) Estudiando tanto los antecedentes como las consecuencias de la confianza a nivel organizacional, se integran los conceptos de contrato relacional (Macneil, 1980) y de socialización organizacional (Schein, 1968) para poner de manifiesto la importancia del factor confianza en las redes organizativas, representando el nexo entre el carácter formal e informal de la

RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

gestión de redes de franquicia. A modo de conclusión, se puede aclarar que la confianza favorece el compromiso entre socios-colaboradores (Morgan & Hunt, 1994), así como la cooperación (Ring & Van de Ven, 1992). La confianza generalizada a nivel de la red constituye desde entonces el principal catalizador estratégico en el contexto actual, donde la competencia está saturada y las redes poco diferenciadas.

Si la franquicia se adscribe académicamente en varios estudios e investigaciones como una de las formas posibles en las redes de organizaciones plurales, cabe matizar que su creación es independiente y anterior al desarrollo de las redes organizativas, con un concepto empresarial determinado, según la definición actual. En 1994, Lafontaine & Kauffmann determinan que la pluralidad de formas organizativas representa la característica más importante de los sistemas de franquicia. Con ello, ponen de manifiesto que dichas redes han evolucionado desde una estrategia única (empresa toda integrada o toda franquiciada) a unas organizaciones que hacen posible la convivencia de unidades propias e integradas.

¿Cómo y por qué la economía moderna ha pasado de una estrategia única a la creación de redes mixtas?, ¿qué es una empresa mixta? y ¿cómo se define dicho carácter, tanto a nivel cualitativo que cuantitativo?

Los estudios sobre las organizaciones ponen de manifiesto que la elección estratégica de un modelo organizativo mixto que mezcla la integración vertical (sucursalismo) y la franquicia es -entre otros factores-, el resultado de una búsqueda de eficiencia.

La franquicia permite un desarrollo más rápido. (Carney & Gedajlovic; 1991; Baroncelli & Manaresi, 1998) Thompson abunda en este sentido y precisa que, además, ayuda a la financiación de la parte verticalizada. (Thompson, 1992) Un mayor tamaño ayuda en la obtención de economías de escala, primer paso hacia el aumento de competitividad (Diez de Castro & al., 2004), el segundo es la penetración del mercado con fuertes ventajas, permitiendo lograr mayores ventas y, por lo tanto, maximizar los beneficios.

Si existen dificultades a la hora de gestionar una red de franquicia, se puede deducir que la presencia de un tercer tipo de socio-colaborador como el “agente clásico” -la

RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

unidad verticalizada- añade tensiones y perturba las relaciones diádicas franquicador/franquiciador. Sin embargo, parece que no es así. Las investigaciones han manifestado que franquicias y sucursales pueden “convivir” perfectamente en una misma red (Bradach & Eccles, 1989; Dant, Kaufmann & Pswan, 1992; Bradach, 1997; Cliquet, 2000; Perrigot & al., 2009) y no se puede caracterizar como “dual”. (Diez de Castro, 2007) Además, el carácter mixto de dichas redes permite solucionar algunos problemas de coordinación. (Pénard, Raynaud & Saussier, 2003; Dant & Kaufmann, 1996/2003).

Varios autores han estudiado la evolución del carácter mixto de las redes con pluralidad de formas, relacionándola con las teorías explicativas de la franquicia. Cabe volver sobre la esencia de las principales teorías.

1. La teoría de la escasez de recursos (Oxenfeld & Kelly, 1969) considera la elección de la franquicia como el modo de desarrollo elegido en caso de falta de recursos propios (tanto financiero como *managerial*), relacionando su evolución con el ciclo de la vida. Esta teoría explica que el desarrollo rápido, sin necesidad de fondos importantes, sólo representa una etapa en la expansión de la empresa, una transición que usa la franquicia únicamente para compensar el problema de la escasez de recursos. En este caso, el ratio de verticalización baja proporcionalmente el crecimiento con la experiencia en franquicia y vuelve a subir una vez que la empresa franquiciadora ha logrado los recursos necesarios a su expansión bajo la fórmula de cadena verticalizada. Varios autores opinan positivamente (Lillis & al2, 1976; Lafontaine, 1999b) o negativamente (Rubin, 1978, Anderson, 1984). Respecto a las redes mixtas, una vez realizada la cobertura territorial, se puede limitar la vuelta a la propiedad, a la compra de las unidades más rentables con el concepto de “cartera”. (Hunt,1973; Markland & Furst, 1974). En este sentido, se debe matizar la mencionada voluntad de volver radicalmente hacia el sucursalismo. (Dant, Kaufmann & Paswan, 1992 & 1996).

2. La teoría de las señales (Gallini y Lutz, 1992) sostiene un desarrollo inicial bajo la integración vertical con fines de transmitir una percepción positiva, y señala el valor de la marca a los posibles franquiciados y clientes finales. (Michael, 2009). La etapa de desarrollo se hace con el modelo de franquicia. Aunque el desarrollo puede

RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

realizarse también abriendo unidades propias, se puede observar que el carácter mixto en etapa de madurez se inclina con una mayor proporción de franquicias.

3. Las teorías de la agencia (Jensen y Meklin, 1976) y de los costes de transacción (Williamson, 1975) se fundamentan en el deseo del franquiciador por reducir ambos costes respectivamente, de agencia (conectados al reclutamiento) así como de gestión y control de los managers salariables. El desarrollo se realiza bajo la fórmula de franquicia, siempre y cuando los costes de control sean menores que si se hubiese abierto una sucursal. No hay reglas generales, sino un tratamiento puntual de la información “caso por caso” teniendo en cuenta las características del entorno evaluado. En cada caso, una forma supera la otra. Un enfoque integrador proclamaría que, respetando ambas teorías, el carácter mixto de las redes prevalece sobre una expansión bajo una de las estrategias únicas. (Lafontaine, 1993)

4. Bradach & Eccles (1989) abundan en este sentido y dan un paso más adelante, haciendo entender que –según las características del modelo empresarial o del contexto–, sí existen diferentes formas organizacionales, una siempre superando a la otra. En cada caso de implementación, a nivel de eficiencia, una forma supera a la otra. (Bradach & Eccles, 1989).

5. La teoría de la extensión del riesgo considera que para lograr una mayor eficiencia económica a la hora de desarrollarse en zonas geográficas desconocidas o en lugares comportando riesgos más elevados, la franquicia se ofrece como mejor modo de expansión (Markowitz, 1952). Aunque la problemática del carácter mixto no existía cuando se presentó la teoría, dicha visión abunda en el sentido de la coexistencia de formas plurales.

6. La teoría contractual (Lutz, 1995) se basa en el carácter incompleto de los contratos. En la línea de Grossman & Hart (1986), la elección de integrar (verticalizar) o externalizar (franquiciar) se ve condicionada por la búsqueda optimizada de los derechos de propiedad. Lutz propone un modelo que conecta los esfuerzos y los comportamientos de los franquiciadores y de sus franquiciados, donde los activos considerados son la unidad (en sí) y la marca. Según su modelo, se optimiza la eficiencia dejando la propiedad de la unidad a la parte que tiene el

RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

impacto más importante sobre el valor creado en la relación, siendo indiferentemente el franquiciado o el franquiciador.

7. Bradach (1997) trata de explicar porqué el carácter mixto tiene un sentido determinando y cuáles son los principales desafíos que tiene que superar una empresa mixta: el primero consiste en el desarrollo de la red, abriendo establecimientos (siguiendo la teoría de Emerson, 1982), bajo ambas estrategias (proceso aditivo usando la verticalización y la socialización). El segundo implica el respeto de la uniformidad del concepto, más fácil en caso de integración vertical. El tercer desafío es la reactividad frente a las condiciones locales que permite al franquiciador controlar la acción de los franquiciados, mediante la recuperación de información de sus propias unidades operativas que actúan mimetizándose a los franquiciados “más libres”. El cuarto y último desafío concierna la adaptación global frente a la presión de la competencia que implica cuatro etapas lógicas: la creación de ideas, la puesta a prueba de dichas ideas, la selección de algunas ideas mejores y finalmente, la aplicación concreta de las ideas seleccionadas a nivel global. El autor subraya el carácter único de las redes mixtas permitiendo dicha implementación bajo las diferentes formas organizativas. Profundizando en su idea, Bradach define tres factores que influyen en estos cuatro desafíos: la estrategia de la red, el tamaño de la red y la dinámica del mercado (o del sector). El autor expresa que la elección de la pluralidad de formas en una determinada red es una real toma de decisión a nivel estratégico por parte del operador/franquiciador y no sólo una simple proporción reflejando la realidad de terreno. Según Bradach, se trata de sustituir al *make or buy* el *make and buy*, y evitar la pregunta fundamental “¿internalizar o externalizar?” Se debe entonces aplicar ambos y sacar una sinergia positiva de ello.

Desafortunadamente, no se puede inclinar de forma tajante hacia una definición determinada y reconocida a nivel internacional. Cada red, según sus características ambientales y estratégicas, posee un grado diferente de verticalización, explicado por una determinada teoría según el enfoque del investigador. Si las estadísticas internacionales acuerdan en demostrar que la evolución del grado de integración vertical, según la experiencia en franquicia, parte de la situación inicial de franquiciador con sus establecimientos pilotos (propios), con un alto ratio de

RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

propiedad en la red, no todos abundan en el sentido de que el desarrollo en franquicia implica una bajada drástica para luego tender a la estabilización después de unos años. (Rubin, 1978) Dicho grado (o porcentaje) refleja la integración vertical, y su estabilización parece oscilar, según los países, entre el 15% y el 20% para E.E.U.U., a los alrededores del 30% para Francia y Portugal y baja a unos 20% en España. (Perrigot, 2008; Solís & González, 2008) Cabe subrayar que en los mencionados estudios estadounidenses y franceses se presenta la evolución del grado de verticalización en función de la experiencia en la franquicia, poniendo el límite en 30 años (Lafontaine & Shaw, 2001; Cliquet & al. 2002). El mismo tipo de investigación en el territorio español se limita a los 15, agrupando los demás resultados. (Solís & González, 2008) No se ha encontrado ninguna justificación para ello. También parece interesante apuntar el hecho de que la mayoría de los estudios españoles han sido realizados sobre base de datos secundarios obtenidos en guías comerciales, generalmente con muestras pequeñas. Las más recientes son las de 2002 (Solís & González, 2008) y 2005 (Diez & al., 2007).

Todas las teorías mencionadas en esta investigación aportan elementos añadidos para entender el porqué del carácter mixto de las redes, sin embargo, parece importante cuantificar el grado de verticalización. No se facilita ningún dato ni pista sobre una manera de evaluar dicho grado de integración vertical en sí. Grupos de investigaciones franceses y estadounidenses parten de la hipótesis que el grado mínimo corresponde a la tasa estabilizada observada en redes maduras, siendo el mercado EE.UU. la referencia, por su experiencia más “amplia” y valorada en un 15% (Lafontaine & Shaw, 2001; Cliquet, 2002; Perrigot, 2008). En España, otro grupo de trabajo determina que la diferencia entre una red mixta y una estrategia única con centros pilotos se observa gracias a su número mínimo de unidades propias, siendo 5 la cantidad distintiva. (Diez de Castro & al., 2007) Con ello, se puede observar que los investigadores no siguen el mismo camino a nivel internacional. Sin embargo, y para evitar este tipo de problema, miembros de la FIF han creado la IsOf que integra poco a poco especialistas mundiales.

RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

A pesar de la existencia de grupos estratégicos definidos según determinados criterios, se puede proclamar que la literatura correspondiente al estudio académico de las redes mixtas carece de todo tipo de modelo y/o de definición cuantitativa fija.

El único punto donde coinciden los investigadores, a parte de Rubin en 1978, es que la evolución del grado de integración vertical según la experiencia en franquicia tiende a estabilizarse en todos los sectores. Sin embargo, también se unen para declarar que el grado de madurez de “la franquicia” en un sector determinado podría explicar las diferencias entre muestras a nivel de las medias, mínimos y duración de las temporadas de estabilización.

3.3. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Se parte del punto de vista según el cual se determina una cantidad N de redes en un territorio determinado que representa una muestra representativa del universo. Según el marco teórico, se ha determinado que existen 2 tipos de estrategia en franquicia, las empresas que tienen unos establecimientos pilotos pero que siguen su desarrollo mayormente en franquicia, y las empresas que siguen una estrategia mixta, desarrollando ambos sistemas. Con toda lógica, si la muestra es representativa, ésta contendrá ambos tipo de franquiciadores.

En esta investigación, se toma como referencia académica la teoría de la escasez de recursos relacionada al ciclo de vida de una empresa. El anexo IV muestra una representación grafica de dicho concepto, limitándola a las empresas mixtas.

Aplicando esta teoría a la evolución del grado de verticalización de una red mixta en función de su experiencia en franquicia, se puede imaginar un grafico teórico, representando una curva siguiendo las siguientes características:

Una bajada drástica cuyo punto de partida es un grado alto de verticalización que corresponde a la fase de lanzamiento y una gran parte del periodo de desarrollo.

Una estabilización empezando por la última parte del periodo de desarrollo.

Una clara subida empezando al fin del periodo de desarrollo y siguiendo durante la fase de madurez.

RECOPIACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

La curva teórica debería respetar las características de una parábola, cuya intersección con las Y será comprendida entre 0 y 100%, representando el grado medio de verticalización de las cadenas con experiencia nula en el inicio de su desarrollo.

En su expresión predictiva simple, la parábola permitiría prever el grado teórico medio de una empresa por una experiencia determinada. En este sentido, la curva debería mostrar la evolución media de las redes mixtas según sus grados de experiencia en franquicia. El último punto de la curva sería una aproximación de la media del grado de verticalización que tiene y debería tener una empresa mixta con determinada experiencia en franquicia, siendo este punto comprendido entre 0 y 100%. No obstante, como se tratan de redes mixtas, y como lo definen Dant, Kaufmann & Paswan, se debe matizar la mencionada voluntad de volver radicalmente hacia el sucursalismo (Dant, Kaufmann & Paswan, 1992 & 1996), siendo numerosos los beneficios del carácter mixto de dichas redes organizativas. Se explica con ello que la curva no debería subir hasta llegar al 100% para pararse antes.

HIPÓTESIS:

“Estudiando las redes mixtas de franquicia, la evolución de los grados medios de verticalización en función de sus experiencias respectivas en franquicia evolucionará siguiendo el esquema de una parábola de “regresión polinómica” de tipo:

$$Y = a.X^2 + b.X + c$$

donde

Y= el grado de integración vertical

X= la experiencia en franquicia”

4. MARCO EMPÍRICO

4.1. INTRODUCCIÓN

4.1.1. Estructura

Como en la mayoría de las investigaciones, el marco empírico constituye una parte fundamental a la hora de conectar teoría y realidad. Dicho de otra manera, este capítulo tiene el objetivo de concretar de forma observable la validación o no de la hipótesis fomentada en el marco conceptual.

En esta parte introductora se presentarán en primer lugar datos del sector con fines de dar al lector una visión general de lo que representa la franquicia en España a 31 de diciembre 2011.

En un segundo lugar, se desarrollará el diseño de la investigación, corazón de este trabajo, seguido por la tercera parte: los resultados.

Finalmente, y a modo de introducción para las conclusiones generales, se presentarán las discusiones, la validación o no del modelo predictivo, las preguntas abiertas y las reflexiones sobre ello.

4.1.2. La franquicia en España: datos a 31.12.2011

Este apartado se podría asimilar a una breve anticipación de los datos descriptivos.

Como todo modelo mercantil, el sistema de franquicia en España abarca todos los sectores de la economía. Aunque la AEF divide su base de datos en 41 sectores, generalmente sólo se presentan las estadísticas segmentadas en los 21 principales.

El gráfico siguiente, además de los 21 mencionados sectores, también presenta el número de redes (enseñas) presentes en un sector determinado, así como la repartición de los establecimientos entre unidades propias, franquiciadas y totales.

MARCO EMPÍRICO

Sectores	Enseñas (N)	Est. Propios	Est. Franq.	Total Est.	% Integr.
1. Inmobiliarias	24	94	1.178	1272	0,0738
2. Agencias de Viajes	20	1877	2240	4117	0,4559
3. Alimentación	23	4550	3181	7731	0,5885
4. Belleza-Estética	84	773	3314	4087	0,1891
5. Centros de Ocio	13	70	274	344	0,2034
6. Centro de Salud	13	174	452	626	0,2779
7. Deportes	15	342	567	909	0,3762
8. Dietética-Parafarmacia	13	169	1408	1577	0,1071
9. Enseñanza-Formación	28	66	1095	1161	0,0568
10. Fotografía	8	194	275	469	0,4136
11. Hostelería	141	1268	7480	8748	0,1449
12. Informática	39	193	2435	2628	0,0734
13. Joyería / Bisutería	20	162	256	418	0,3875
14. Mobiliario, Textil y Hogar	70	468	1815	2283	0,2049
15. Moda	181	2583	4214	6797	0,3800
16. Oficina/Papel/Librería	14	77	762	839	0,0917
17. Óptica	10	403	855	1258	0,3203
18. Panadería / Pastelería	12	98	247	345	0,2840
19. Servicios	120	1075	7000	8075	0,1331
20. Tiendas Especializadas	85	724	2484	3208	0,2256
21. Tintorerías	14	70	1317	1387	0,0504
Totales(4) / Media(1):	947	15430	42849	58279	0,2647

Fuente: informe oficial 2011 - estadísticas nacionales de la AEF

Frente a la imposibilidad de tratar la información, realizando comparativos 2 por 2 con 21 sectores (más de 400 análisis) y también porque se reduce cada muestra de manera significativa, se observa generalmente en las investigaciones españolas que los estudios se realizan dividiéndose en tres sectores principales: “Retail”, “Hostelería y Restauración” y “Servicios”. (Rondan Cataluña, Navarro García, Díez de Castro, 2007 & 2008; Tormo 2001-2011; Barbadillo y Asociados, 1997-2011)

Esta segmentación se tomará en cuenta de cara al futuro en esta investigación.

MARCO EMPÍRICO

Estudiando la repartición del grado de integración vertical presentado en la última columna del cuadro, -resultados obtenidos con el ratio entre establecimientos propios y la totalidad de la red a nivel nacional-, se puede observar que cada sector tiene un grado diferente. Según el marco teórico, se podría hablar de estrategia de desarrollo adaptada al sector de actividad. El grado medio entre todos los sectores es un 26,47%, lo que implica que sobre 100 establecimientos en una red de franquicia en el territorio español, el franquiciador cuenta 26 unidades propias por 74 en franquicia.

Esta cifra media, cruzada con otros datos a lo largo del tiempo, se puede considerar como un barómetro de la integración vertical de las redes de franquicia españolas.

Desde aquí nace el interés en la realización de un gráfico que muestre la evolución del grado de verticalización en función del tiempo, hasta la situación actual, el 31 de diciembre de 2011.

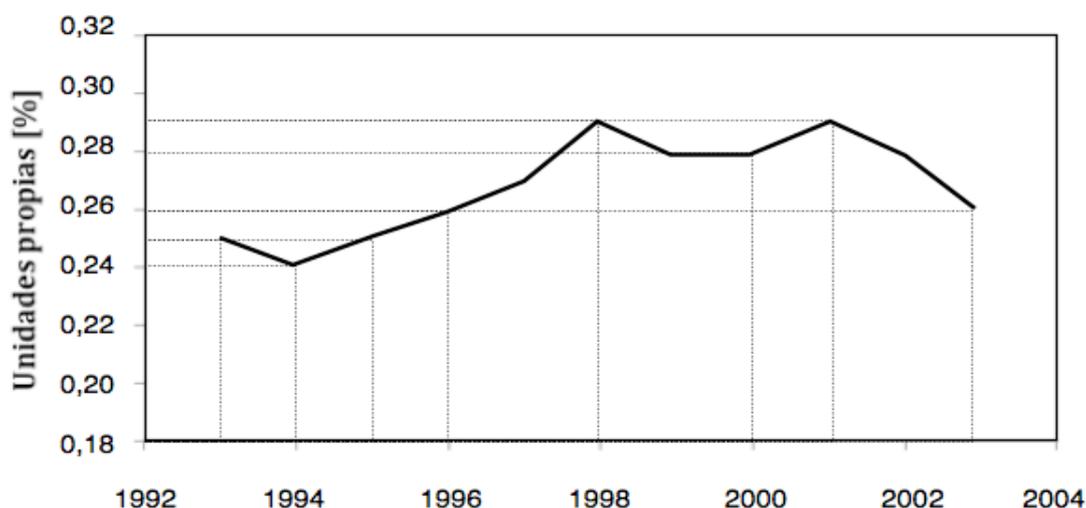
Sin embargo, cabe mencionar que la recopilación de datos ha puesto en evidencia diferencias significativas entre las distintas guías comerciales y los datos obtenidos a través de la AEF, impidiendo la realización de un sólo gráfico de la evolución.

Aunque los datos deberían ser comparables, se observa que las guías comerciales siempre presentan cifras más elevadas que la AEF, sea a nivel de establecimientos, de grado de integración, de facturación o de empleados. (Tormo y Asociados; Barbadillo y Asociados; Anuarios de franquicia)

A pesar de ello, se ha tomado la decisión de presentar los gráficos de forma separada, permitiendo con ello una observación con datos relativos -no comparables- a lo largo de estos 18 últimos años.

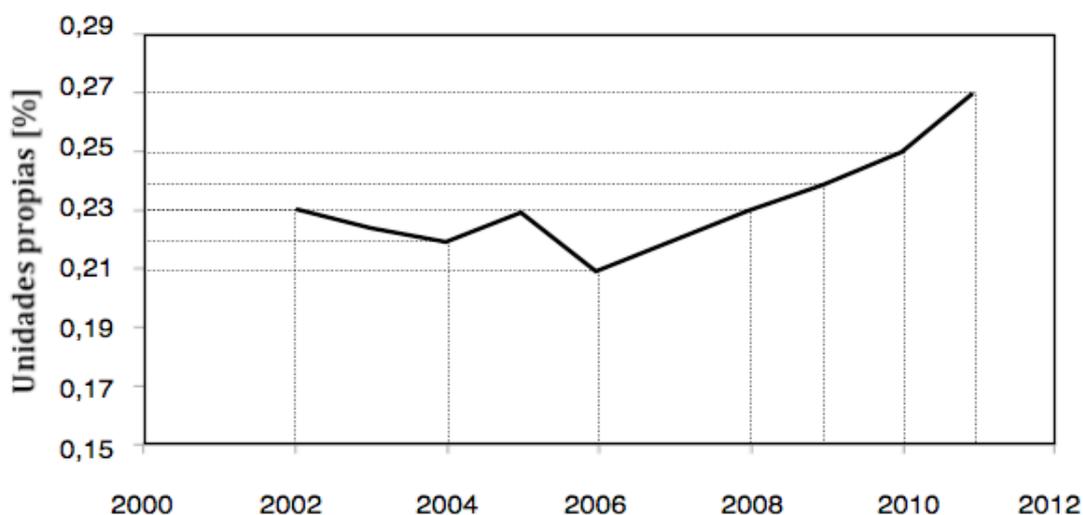
MARCO EMPÍRICO

1) Gráfico de la evolución del grado de unidades propias media en las empresas franquiciadoras presentes en España de 1993 a 2003:



Elaboración propia. Datos: Anuario de *franchising* y comercio asociado (1993-2003)

2) Gráfico de la evolución del grado de unidades propias media en las empresas franquiciadoras presentes en España de 2002 a 2011:



Elaboración propia. Datos: Informe nacional AEF (2002-2011)

A lo largo del tiempo, el grado de integración vertical parece variar. Se pueden observar 4 subidas en 18 años, la primera data en 1998. La bajada tiene apenas tiempo de caer de 1%, en 2001 vuelve a subir hasta el mismo punto alto que en 1998.

MARCO EMPÍRICO

A partir de ello, se relaja la curva hasta el 2004. Se puede mencionar una pequeña subida en 2005 para recuperarse en 2006 antes de empezar una nueva ascensión.

Se precisa hacer hincapié en el hecho de que los años 1998, 2001, 2005 y 2011 (el último punto alto hasta la fecha), representan años claves en la economía española pero también a nivel mundial. Relacionar dichas fechas con crisis económicas no es muy difícil. ¿Se podría decir que las redes de franquicia integran sus unidades con un grado más elevado en tiempo de crisis? Aunque ello no ha sido subrayado por ningún estudio anteriormente, no se permitirá caer en conjeturas en este apartado y con ello, sólo se quiere mencionar un hecho observado sin sacar conclusiones anticipativas.

A nivel de facturación, la AEF anuncia 26.351.838.000 euros en total repartidos en 10.664.261.000 para las unidades propias y 15.687.577.000 para los establecimientos en franquicia.

Solo el 19% de la redes son de origen extranjero, siendo Estados Unidos, Francia, Italia y Portugal los más importantes exportadores de conceptos.

A nivel nacional, el origen comarcal de las redes concentra casi el 80% de los franquiciadores en cuatro CCAA, Madrid obteniendo un 32,1%; Cataluña con un 27%; Valencia un 11% y Andalucía un 9,3%.

A nivel humano, aunque el dato esté fuera de contexto en este trabajo, se puede mencionar que la franquicia en España es un motor del empleo nacional con 240.713 trabajadores repartidos en 79.410 para las unidades verticalizadas y 161.303 para los establecimientos franquiciados.

4.2. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1. Obtención de datos

La base de datos de la cual ha sido extraída la muestra utilizada en esta investigación tiene como origen principal el registro oficial de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF). La AEF ha aceptado transmitir sus datos con fines académicos bajo un contrato de confidencialidad que impide la divulgación de resultados cuantitativos (facturación, empleados,...) relacionados con nombres comerciales. Para respetar este contrato, no se publicará ningún listado recapitulativo con nombres al final de este trabajo⁹⁸.

A diferencia de guías comerciales cuyo objetivo es valorar el sector -a pesar de un cierto grado de incertidumbre-, esta base de datos corresponde con un alto grado de certeza, como si fuera una “fotografía” del sector con fecha del 31 de diciembre de 2011⁹⁹. En este sentido, la AEF añade de forma cotidiana las empresas que cierran y las que penetran el mercado bajo la fórmula de la franquicia. Se puede afirmar con un grado menor de incertidumbre que esto corresponde al universo español.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, España cuenta con 947 empresas franquiciadoras a finales del 2011. Sin embargo, cabe matizar que esa cifra incluye – en un grado minúsculo- las jóvenes empresas con expectativas de franquicia, todavía puramente verticalizadas, pero que ya se proclaman franquiciadoras. A parte de ello, el universo cuenta con una mayoría de empresas mixtas y únicamente franquiciadas.

La base de datos incluye por cada red las informaciones siguientes: el sector de la empresa, el país de origen, el número de establecimientos totales, las unidades propias y las franquiciadas, la facturación total de la red, la facturación total de las

⁹⁸ No obstante, están disponibles para cualquier aclaración o verificación de las estadísticas por un miembro docente.

⁹⁹ Rondan Cataluña, Navarro García & Diez de Castro abundan en el sentido de Alon, avanzando que se pueden usar las bases de datos de anuarios comerciales (Alon, 2001) puesto que son utilizadas a menudo en las investigaciones nacionales e internacionales (Alon, 1999; Alon, 2001; Combs & Castrogiovanni, 1994; Lafontaine, 1992; Shane, 1996). Los autores subrayan que dichas bases de datos no presentan sesgos importantes (Shane, 1996; Combs & Castrogiovanni, 1994) con la realidad, puesto que validan más del 80% de los datos. (Rondan Cataluña, Navarro García & Diez de Castro, 2007: p.2164)

MARCO EMPÍRICO

unidades propias y las franquiciadas y el número de empleados de la red en total, de las unidades propias y franquiciadas.

Para determinar la experiencia en franquicia y la experiencia en el sector, son necesarias las fechas de creación de las empresas, así como las fechas de desarrollo en franquicia.

Para ello y siguiendo la mencionada referencia en Alon & Rondán Cataluña, Navarro García y Diez de Castro, se ha usado las guías comerciales, partiendo de la hipótesis que las consultorías responsables de la edición de las guías no tienen ningún interés en modificar las fechas. Este laborioso trabajo permite llegar a la conclusión de que las diferentes guías existentes en el sector presentan datos muy diferentes entre una y otra. Para evitar integrar datos pocos fiables, se ha tomado la decisión de realizar llamadas telefónicas a todas las empresas cuyos datos diferían, según la guía de referencia, con fines de completar al 100% la base de datos.

4.2.2. **Justificación y explicación del modelo matemático**

Las investigaciones en el sector de la franquicia, según sus metodologías respectivas, han usado diferentes tipos de herramientas matemáticas con fines de tratar estadísticamente sus muestras, y con ello llegar a la propuesta de un modelo o dar explicaciones racionales a determinadas hipótesis.

Los tipos de análisis más usados en la búsqueda de explicaciones respecto a la cuestión del carácter mixto de las redes de franquicia han sido la formación de grupos estratégicos y las demás problemáticas mencionadas en el marco teórico:

- Las regresiones Logit, Probit o Tobit (Brickley & Dark, 1987; Norton, 1988; Minkler, 1990; Brickley, Dark & Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992; Combs & Castroggiani, 1994; Morrison, 1995; Calderon, 1998; López & Ventura, 2002; Solís Rodríguez & González Díaz, 2008)
- El análisis factorial y análisis Cluster (Carney & Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni & al., 1995; López & Ventura, 2001; Diez & al., 2005)

MARCO EMPÍRICO

- La regresión de clases latentes RCL (Rondan Cataluña, Navarro García & Diez de Castro, 2007)

- El modelo DEA “Development Data Análisis” (Barros Pestana & Perrigot, 2005; Perrigot, 2008 / 2009; Botti, Briec & Cliquet, 2009; Piot-Lepetit, Perrigot, Cliquet, 2012; Medal-Bartual, García-Martin & Sala-Garrido, 2012)

Para cumplir el objetivo principal de esta investigación, es decir, relacionar las dos variables centrales (el grado de verticalización y la experiencia en franquicia), respetando la hipótesis según la cual la relación entre variables sigue una evolución parabólica para una muestra de redes con carácter “mixto”, parece adecuado utilizar el modelo de regresión polinómico o función polinómica.

El uso de dicha regresión permite estudiar la variación del grado de verticalización en función de la experiencia en franquicia. Dicho de otra forma, la variable a explicar (Y) es el grado de integración vertical (o verticalización) y la variable explicativa es la experiencia en franquicia (X), para las observaciones $i=0,1,2,\dots$. Siendo 0 la experiencia nula, es decir, de menos de un año completo.

El modelo se escribe:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_i^2$$

La función polinómica de segundo grado permite estimar el intercepto (ordenada al origen) β_0 y las *slopes* (panta o coeficientes de regresión) β_1 y β_2 .

La utilización práctica del análisis de varianza en regresión polinómica consiste en realizar un test global para evaluar la nulidad de los mencionados coeficientes β_1 y β_2 , mediante la estadística F (Fisher). Dicho de otro modo, se pone a prueba la existencia de una relación polinómica entre Y y X. Si se rechaza H_0 significa que existe por lo menos un parámetro β_1 o β_2 que no es nulo.

Los análisis han sido realizados en la plataforma de la Universidad Católica de Louvain, usando SPSS 19.0, el *software* más recomendado en investigaciones de ciencias sociales (SPSS significa: *Statistical Package for the Social Sciences*).

4.2.3. Variables estudiadas

4.2.3.1. Determinación de las variables

4.2.3.1.1 El grado de integración vertical

El grado está definido como se mencionó en el marco teórico, como el ratio entre el número de establecimientos propios sobre la cantidad total de establecimientos en la red sobre el territorio español.

$$Y(i) = \text{Establecimientos propios} / \text{Total nacional de establecimientos}$$

4.2.3.1.2 La experiencia en franquicia

Según lo definido en el apartado “obtención de datos”, se detiene las informaciones “año de desarrollo en franquicia”, necesarias para realizar el cálculo de la experiencia en franquicia. Para ello, se diferencia entre la fecha de recopilación de datos (2011) y la fecha de desarrollo en franquicia.

$$X(i) = 2011 - \text{fecha de desarrollo en franquicia (i)}$$

Este valor será ≥ 0 , siendo 0 la experiencia nula, o experiencia de menos de un año en franquicia.

Cabe mencionar que se ha definido “experiencia en franquicia” y no “experiencia en el *business*”, puesto que estudios anteriores han demostrado que la variable elegida era mucho más significativa que la otra. (Cliquet & al., 2002)

4.2.3.2. Determinación de las co-variables

4.2.3.2.1 La estrategia mixta

En la literatura, dos escuelas determinan de forma distinta el grado que se establece como tasa mínima para considerar una red que sigue o no una estrategia mixta. Se subraya la importancia de la determinación arbitraria, sin embargo, el elemento condiciona los resultados de forma importante.

Volviendo sobre lo anteriormente mencionado, los investigadores franceses y americanos (miembros de la ISO-F) parten de la hipótesis de que una empresa mixta

MARCO EMPÍRICO

se caracteriza por una integración vertical de un mínimo del 15%. El punto de vista del grupo de trabajo de la Universidad de Sevilla aborda el problema desde la perspectiva de las unidades propias, siendo el número 5 el máximo para ser considerado franquiciado. Dicho de otra forma, una empresa mixta tiene por lo menos 6 unidades integradas en su red.

Aplicando la fórmula de la ISoF a nuestro $N=947$, se obtiene un $N'=531$, dividiendo la muestra en dos. Las redes mixtas representan 56,07% de la muestra inicial.

Aplicando los criterios españoles a nuestro $N= 947$, se obtiene un $N''=327$, dividiendo la muestra en dos. Las redes mixtas representan 34,5% de la muestra inicial.

Un enfoque integrador propondría un punto intermedio, dando un N''' medio = 429, dividiendo la muestra en dos. Las redes mixtas representan 45,28% de la muestra inicial.

Sin embargo, a continuación se usará una fórmula propia, basada en una reflexión personal fundamentada en el marco conceptual.

Respecto al marco teórico, se ha determinado que el grado de verticalización varía en función (1) del territorio, (2) del grado de madurez de la franquicia en este determinado territorio y (3) del sector en el cual se desarrolla la red de franquicia (mixta en este caso).

Considerando $N=947$ y los mencionados criterios:

- Territorial: las cadenas presentes en el territorio español, $N=947$, para las cuales se determina el grado de integración vertical con sus establecimientos respectivos sobre el territorio Español. Por ello no se tendrán en cuenta los establecimientos fuera del territorio español que podría tener una cadena internacional.

- Grado de madurez del sector: se propone estudiar el desarrollo teniendo en cuenta las observaciones comprendidas en el intervalo de experiencia en franquicia (0;22),

MARCO EMPÍRICO

puesto que se ha determinado el inicio real de la franquicia en 1989. (2011-1989=22 años). Se conserva el intervalo (1;22) con 90,6% de la muestra¹⁰⁰ y un N'=819.

El estudio del anexo VIII , permite observar una repartición por cada año (i en nuestro modelo). El grado medio es la media de los grados de verticalización observados en la muestra N, siendo esta cifra un valor estadísticamente realista si el numero de observaciones es elevado. Para evitar puntos parásitos, y minimizar la incertidumbre, se toma la decisión de considerar sólo los años con el mínimo 1% de la muestra. Lo que cambia el intervalo a (1;22), quitando el año 0 que contenía sólo 2 empresas. Se obtiene una muestra N=817, que representa el 90,38% del universo, lo que parece ser una cifra válida.

- Sectorial: se debe tener en cuenta el sector de actividad para estudiar la evolución del grado de integración en función de la experiencia en franquicia.

A la luz de todo ello, se reduce la muestra por un sector determinado. Por ejemplo, N''(S) corresponde a la muestra (1;22) para el sector retail. (N=947; N''=817 y N''(S)=589).

Se observa en el anexo VIII que la repartición de los datos no sigue una ley normal de tipo "Gauss". Por lo tanto, no se puede dividir la muestra en utilizando la media, se debe referir a la mediana.

Basándose en decisiones arbitrarias siguiendo una concepción similar a otros investigadores (Rondan, Navarro, Diez de Castro, 2007; Perrigot & al, 2008), se determina que usando los datos \geq a la mediana se permite de forma relativamente segura obtener una muestra agrupando las empresas mixtas. Cabe mencionar que la meta actual no es determinar el grado mínimo de integración vertical, sino asegurarse de que la muestra represente las empresas mixtas, con fines de estudiar sus comportamientos.

¹⁰⁰El anexo VIII presenta la repartición de la muestra según los años de experiencia con sus porcentajes respectivos acumulados.

MARCO EMPÍRICO

4.2.3.2.2 Sector

Se observa que el universo se divide en 41 sectores que contienen muestras muy pequeñas. Frente a ello, se ha tomado la decisión, como en muchas otras investigaciones (Rondan, Navarro, Diez de Castro, 2007), de agrupar los datos en tres sectores generales: “*retail*”; “servicios” y “hostelería y restauración”. El cuadro siguiente presenta la repartición exacta:

Sector	Muestras	%	Universo
Retail	686	72,44 %	947
Hostelería y Restauración	141	14,90 %	
Servicios	120	12,67 %	

A continuación, siempre se presentará el estudio de la variable para cada sector, siempre y cuando haya una diferencia significativa entre ellos. Para determinar este parámetro, primero se verifica la normalidad, después se comparan los tres sectores entre ellos y finalmente se realiza la comparación 2 por 2.

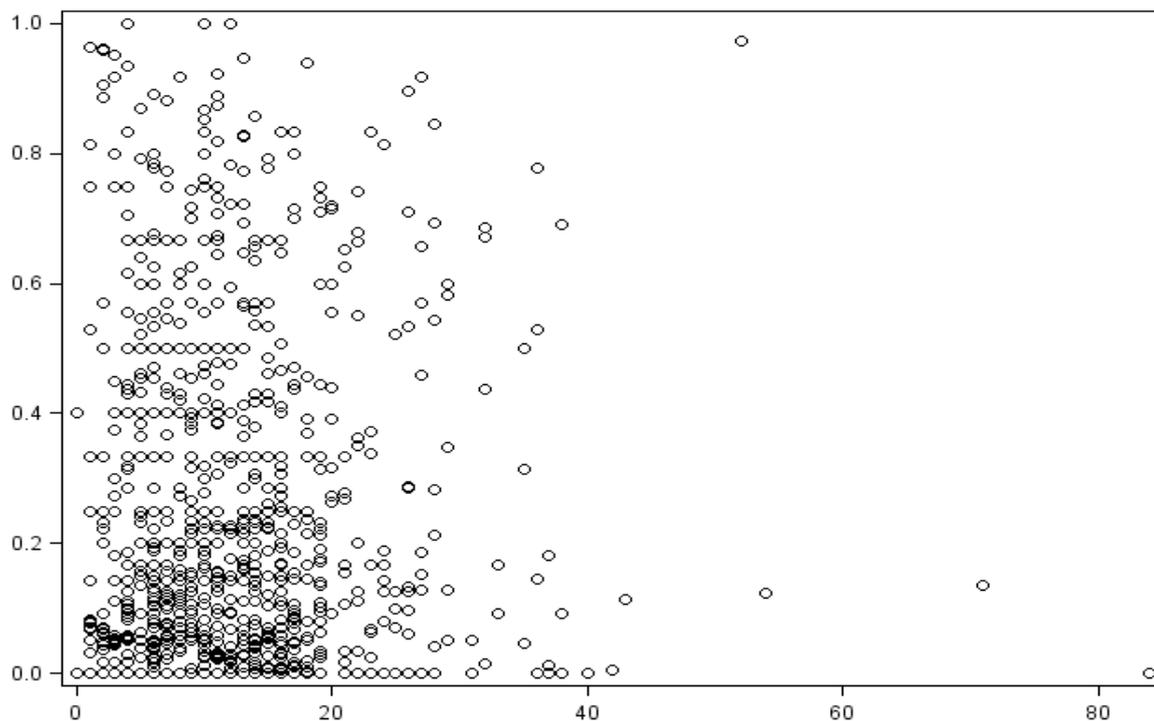
4.3. RESULTADOS

4.3.1. Estadísticas descriptivas

Partiendo de la base de datos que corresponden al universo donde $N=947$, así son sus estadísticas descriptivas:

Variables	N	Min	Max	Media	Ecart type	Mediana
Est. Propios	947	0	1929	16,29	84,074	3,0
Est. Franq	947	0	1710	45,32	112,202	15,0
Total Est.	947	1	1710	53,09	111,913	21,0
Grado de integración vertical	947	,000	1,000	,26522	,249929	0,188
Exp. en franquicia	907	0	2011	18,84	115,123	11,0
N válido (listwise)	920	-	-	-	-	-

Representación de su repartición, antes de realizar la media por años observados:



Siguiendo las recomendaciones determinadas en los apartados anteriores, esta será la muestra que se usará a continuación $N'=817$.

MARCO EMPÍRICO

El siguiente cuadro presenta la estadística descriptiva de las variables estudiadas a continuación, como los establecimientos propios, franquiciados, totales, el grado de integración vertical y la experiencia en franquicia para N°

Variables	N	Min	Max	Media	Ecart type	Mediana
Est. Propios	817	0	829	11,73	42,02	3,0
Est. Franq	817	0	1710	41,33	108,23	15,0
Total Est.	817	2	1710	49,90	112,37	20,0
Grado de integración vertical	817	0,000	1,000	0,2626	,2465	0,2
Exp. en franquicia	817	1	22	10,34	5,177	10,0
N válido (listwise)	817	-	-	-	-	-

Tal y como se puede observar, para algunas empresas no se han encontrado todos los valores de las variables. Eso explica la razón por la cual el tamaño de las muestras cambia en función de las variables.

4.3.2. Análisis comparativo

En esta parte, se estudiarán las determinadas variables (grado de integración vertical y experiencia en franquicia) en función de los sectores para las redes en la muestra N°=817

Para ello, primero conviene verificar la normalidad de cada variable a estudiar para las muestras que corresponden a cada sector, con fines de elegir los tests de hipótesis a considerar. Se usará el test de Kolmogorov-Smirnov y el test de Shapiro-Wilk cuyas hipótesis nulas respectivas estipulan que la variable sigue una ley normal.

Se tratará de comparar valores de la variable elegida (de las muestras) con fines de ver si la naturaleza del sector influye sobre la variable elegida. En el caso de que esta influencia se encuentre, se procederá a comparar los sectores por pares.

La comparación del valor de una variable entre dos o más muestras se puede realizar mediante un test paramétrico o no-paramétrico en función de la normalidad de las muestras.

Si dos muestras siguen una ley normal y están constituidas por un mínimo de 30 individuos, se puede usar un test paramétrico. Además, si se trata de muestras

MARCO EMPÍRICO

autónomas superpuestas, se podrá usar el test de Student para comparar dos muestras y el test ANOVA para comparar dos o más, reservando la igualdad de sus varianzas.

Si por lo menos una de las dos muestras no sigue una ley normal, se puede utilizar un test no-paramétrico. Para comparar dos muestras autónomas, se usará el test de Mann-Whitney. Para comparar más de dos muestras autónomas, se utilizará el test de Kruskal-Wallis.

4.3.2.1. Independencia de los datos

Con fines de realizar el estudio estadístico de forma válida, se partirá de la hipótesis de que los datos de las diferentes empresas son independientes entre ellos.

4.3.2.2. Elección de los tests

Los resultados del test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y del test de Shapiro - Wilk son presentados en el cuadro siguiente:

		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
Sector	Variables	Stat	p-value	Stat	p-value
Retail	Exp. en franquicia	0.09362	< 0.01	0.97265	< 0.0001
Host. & Rest.	Exp. en franquicia	0.11297	< 0.01	0.96819	0.005041
Servicios	Exp. en franquicia	0.101498	< 0.01	0.97508	0.046797
Retail	Grado de integración vert.	0.137921	< 0.01	0.894284	< 0.0001
Host. & Rest.	Grado de integración vert.	0.894377	< 0.01	0.137921	< 0.0001
Servicios	Grado de integración vert.	0.136564	< 0.01	0.894377	< 0.0001

En todas las variables se constata que el grado de significación es inferior al 5% mínimo, por lo menos, por uno de los dos tests de normalidad. La hipótesis nula no se acepta, lo que implica que todas estas variables no siguen una ley normal.

Para seguir en esta parte sobre los estudios comparativos entre sectores, se usará al test de Wilcoxon para comparar dos muestras, y el test de Kruskal-Wallis para comparar tres muestras. Sus hipótesis nulas respectivas estipulan que las muestras comparadas no presentan diferencias por la variable considerada.

4.3.2.3. Comparación de las variables entre los tres sectores

Es cuestión de comparar las dos variables precitadas para las tres muestras que corresponden a los sectores “retail”, “hostelería y restauración” y “servicios”.

Los resultados del test de Kruskal-Wallis son presentados aquí:

Variable	Chi-Square	DF	Pr > Chi-Square
Exp. en franquicia	2.5853	2	0.2745
Grado de integración vertical	6.7361	2	0.0345

Los resultados de las comparaciones de las variables para las tres muestras, según los sectores, permiten constatar que si para la variable «experiencia en franquicia» se obtiene un grado de significación por encima del 5%, se debe aceptar la hipótesis nula. Lo que significa que las muestras para esta variable no presentan diferencias significativas entre sectores.

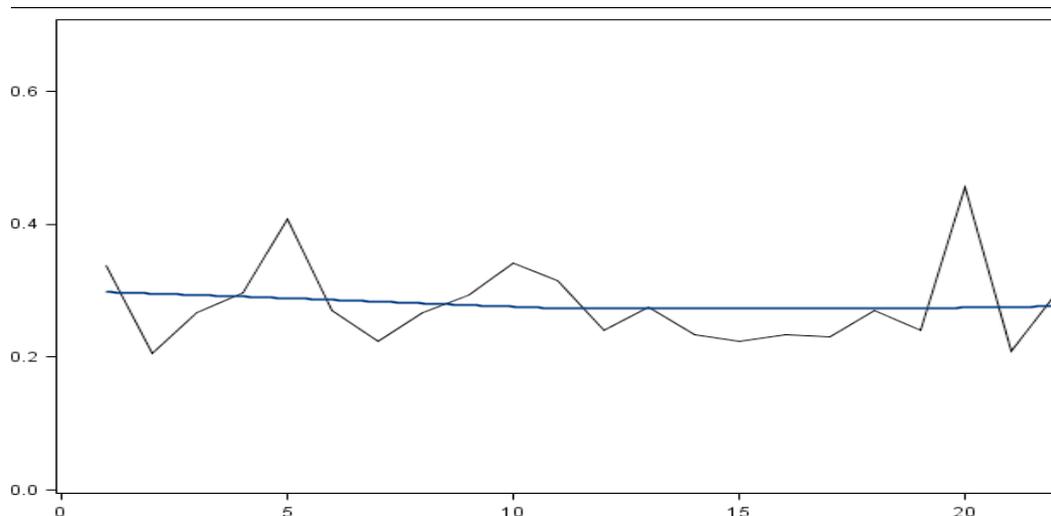
Sin embargo, para la variable «grado de integración vertical», el grado de significación se encuentra por debajo del 5%, desde entonces se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que las muestras para esta variable presentan una diferencia significativa entre sectores.

Se concluye con ello que debido a dichos resultados, a continuación se deberá realizar las análisis diferenciando los sectores.

4.3.3. El sector “Retail”

Primero se analizará el sector con la muestra más amplia, el retail, con N’’= 641, correspondiendo a 72,44% del universo (947) y con N’’’=589 en el intervalo (1;22) que corresponde a 62,20%.

Gráfico del grado de integración vertical en función de la experiencia en franquicia en el intervalo (1;22) para N''(R)= 589



4.3.3.1. Muestra

Observando sólo las empresas consideradas como “con estrategia mixta” en el mismo intervalo (1;22), se obtiene una muestra $N''''=306$ ¹⁰¹.

El cuadro siguiente presenta la disociación del número de empresas mixtas y franquiciadas en el sector “*retail*”.

Estrategia	Nº redes	%	N''''
Mixta	306	51,95 %	589
Franquicia	283	48,05 %	

¹⁰¹ Respecto a la metodología, las empresas mixtas son definidas como una sub-muestra del sector dividido en dos partes casi iguales por la mediana, según esta ecuación, grado de integración vertical $\geq 20.0\%$ (*mediana*) y **Est.Franq $\neq 0$** .

MARCO EMPÍRICO

Con mediana (metodología de la investigación actual = Mypop0)

Mypop0	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
Franquicia	283	48,05	283	48,05
Mixta	306	51,95	589	100,00

Con grado 15% min (= Mypop1)

Mypop1	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
Franquicia	246	41,77	246	41,77
Mixta	343	58,23	589	100,00

Con Estab. Prop. > 5 (= Mypop2)

Mypop2	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
Franquicia	355	60,27	355	60,27
Mixta	234	39,73	589	100,00

4.3.3.2. Análisis correlativo

En esta parte se tratará de analizar la presencia de las relaciones entre diferentes pares de variables. Las muestras son constituidas únicamente con establecimientos mixtos, $N'' = 306$.

Para evaluar la intensidad de la relación entre dos variables, se dispone del test paramétrico de Pearson y del test no paramétrico de Spearman. Para ambos tests, la hipótesis nula postula que la relación entre las dos variables es debida al azar. Lo que significa que no existe relación significativa entre estas dos variables. El rechazo de la hipótesis nula permite concluir que existe una relación significativa entre las dos variables.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, primero se empezará verificando la normalidad de cada variable para determinar si se debe usar un test paramétrico o no paramétrico.

Para verificar la normalidad, se usan los tests de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk. A modo de recordatorio, sus hipótesis nulas respectivas postulan que la variable sigue una distribución normal.

MARCO EMPÍRICO

4.3.3.2.1 Prueba de normalidad

El siguiente cuadro presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov así como el de Shapiro–Wilk:

Variables	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Stat	p-value	Stat	p-value
Exp. en franquicia	0.135362	< 0.01	0.923101	< 0.0001
Grado de integración vertical	0.972819	< 0.01	0.135362	< 0.0001

Para ambas variables, se observa que el grado de significación es inferior al 5%, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Dicho de otro modo, las variables estudiadas no siguen una ley normal.

A continuación, se usará desde entonces la prueba de Spearman.

4.3.3.2.2 Estudio de la correlación entre el grado de integración vertical y la experiencia en franquicia.

Se trata de evaluar la intensidad de la relación entre el índice de grado de integración vertical y la experiencia en franquicia.

El cuadro siguiente presenta el resultado de la prueba:

Correlación: Grado de integración vertical y experiencia en franquicia (n=306)

Variable	Grado de integración vert.	Exp. Franquicia	p-value
Grado de integración vertical	1.00000	-0.07304	0.2026
Exp. en franquicia	0.07304	1.00000	–

Se observa que el grado de significación es superior al 5%, se acepta desde entonces la hipótesis, lo que quiere decir que, considerando las empresas mixtas del sector retail, no se puede objetivar una relación entre grado de integración vertical y experiencia en franquicia. Lo que parece normal, respecto a las hipótesis, puesto que si la relación es de tipo polinómica, no se puede objetivar una relación lineal. Eso introduce la necesidad de realizar la regresión polinómica.

MARCO EMPÍRICO

4.3.3.3. Regresión polinómica

Se realizó una regresión polinómica para tratar de explicar la relación que conecta el grado de integración vertical y la experiencia en franquicia, siendo el modelo de regresión polinómica definido en las hipótesis : $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_i^2 + \varepsilon_i$ para las observaciones $i=1,2,\dots,22$

En este ejemplo la variable a explicar (Y) es el grado de integración vertical y la variable explicativa (X) es la experiencia en franquicia.

Los resultados indican que la estadística global F es fuertemente significativa ($F=6,36$ $p=0.0077$). Al ser muy inferior a 5%, se rechaza la hipótesis nula. Dicho de otra forma, eso significa que en la practica existe una relación de tipo polinómico entre la variable a explicar (Y= grado de integración vertical) y la variable explicativa (X= experiencia en franquicia).

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
<i>Model</i>	2	0.03332	0.01666	6.36	0.0077
<i>Error</i>	19	0.04977	0.00262	-	-
<i>Corrected Total</i>	21	0.08308	-	-	-

Después, se debe analizar individualmente cada parámetro para probar sus valores añadidos al modelo. Para ello, se prueba la posibilidad de que sean nulos de forma individual con el test de Student.

Se observa que para cada uno de los parámetros β_0 , β_1 et β_2 , el grado de significación es inferior al 5%, lo que permite rechazar la hipótesis nula. Se deduce que cada parámetro cogido individualmente aporta una cierta información en el modelo, siendo cada uno importante.

Parameter Estimates				
Variable	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t
Intercept (beta 0)	0.61090	0.03595	16.99	<.0001
Exp. en franquicia (beta 1)	-0.02282	0.00720	-3.17	0.0050
Exp. en franquicia SQ (beta 2)	0.00081705	0.00030403	2.69	0.0146

MARCO EMPÍRICO

El R^2 indica el ratio de la varianza explicada por el modelo sobre la varianza total: aquí se puede observar que el modelo tiene en cuenta un 40,10% de la variabilidad total de los datos, lo que es correcto.

Root MSE	0.05118	R-Square	0.4010
Dependent Mean	0.48935	Adj R-Sq	0.3380
Coeff Var	10.45844	-	-

Se puede escribir finalmente la ecuación para el sector *retail* como:

$$\text{Grado de integración vertical} = 0.61090 - 0.02282 (\text{Exp. Fr}) + 0.00081705 (\text{Exp. Fr})^2$$

Si se observa el cuadro de predicciones, se puede entender fácilmente como son calculadas:

- Para 1 año: (x=1)

$$\begin{aligned} \text{Grado de integración vertical predicho} &= 0.61090 - 0.02282 X (1) + \\ &0.00081705 X (1)^2 = 0.61090 - 0.02282 + 0.00081705 = 0,58889705 \end{aligned}$$

- Para 2 años: (x=2)

$$\begin{aligned} \text{Grado de integración vertical predicho} &= 0.61090 - 0.02282 X (2) + \\ &0.00081705 X (2)^2 = 0.61090 - 0.04564 + 0.0032682 = 0,5685282 \end{aligned}$$

Etc...

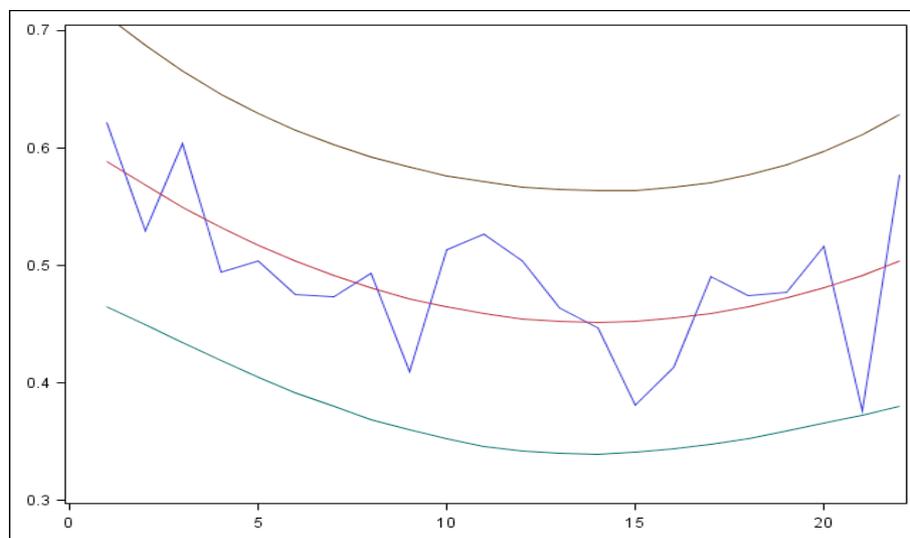
MARCO EMPÍRICO

Cuadro de predicciones:

Output Statistics										
O	Depend Variable	Predicted Value	Std Error Mean Predict	95%CL Mean		95%CL Predict		Residual	Std Error Residual	Student Residual
1	0.6218	0.5889	0.0300	0.5262	0.6516	0.4648	0.7130	0.0329	0.0415	0.793
2	0.5300	0.5685	0.0248	0.5165	0.6205	0.4494	0.6876	-0.0385	0.0447	-0.861
3	0.6039	0.5498	0.0207	0.5065	0.5930	0.4342	0.6653	0.0541	0.0468	1.155
4	0.4939	0.5327	0.0176	0.4959	0.5695	0.4194	0.6459	-0.0388	0.0481	-0.807
5	0.5036	0.5172	0.0156	0.4845	0.5499	0.4052	0.6292	-0.0136	0.0487	-0.280
6	0.4756	0.5034	0.0148	0.4725	0.5342	0.3919	0.6148	-0.0278	0.0490	-0.567
7	0.4736	0.4912	0.0147	0.4604	0.5219	0.3797	0.6026	-0.0175	0.0490	-0.358
8	0.4934	0.4806	0.0151	0.4490	0.5122	0.3689	0.5923	0.0128	0.0489	0.262
9	0.4094	0.4717	0.0156	0.4389	0.5044	0.3596	0.5837	-0.0622	0.0487	-1.277
10	0.5133	0.4644	0.0161	0.4307	0.4980	0.3521	0.5766	0.0489	0.0486	1.007
11	0.5270	0.4587	0.0164	0.4244	0.4929	0.3462	0.5711	0.0684	0.0485	1.410
12	0.5042	0.4547	0.0164	0.4204	0.4889	0.3422	0.5671	0.0495	0.0485	1.021
13	0.4639	0.4523	0.0161	0.4186	0.4860	0.3400	0.5645	0.0116	0.0486	0.239
14	0.4466	0.4515	0.0156	0.4188	0.4842	0.3395	0.5635	-0.004844	0.0487	-0.0994
15	0.3812	0.4524	0.0151	0.4208	0.4839	0.3407	0.5640	-0.0711	0.0489	-1.455
16	0.4136	0.4549	0.0147	0.4241	0.4856	0.3434	0.5663	-0.0412	0.0490	-0.841
17	0.4907	0.4590	0.0148	0.4281	0.4899	0.3475	0.5705	0.0317	0.0490	0.646
18	0.4740	0.4648	0.0156	0.4321	0.4975	0.3528	0.5768	0.009226	0.0487	0.189
19	0.4770	0.4722	0.0176	0.4354	0.5090	0.3589	0.5854	0.004820	0.0481	0.100
20	0.5163	0.4812	0.0207	0.4379	0.5245	0.3657	0.5967	0.0351	0.0468	0.750
21	0.3760	0.4919	0.0248	0.4399	0.5439	0.3728	0.6110	-0.1159	0.0447	-2.590
22	0.5768	0.5042	0.0300	0.4415	0.5669	0.3801	0.6283	0.0725	0.0415	1.749

MARCO EMPÍRICO

Aplicando los datos observados y predichos del modelo (línea roja), se obtiene el siguiente gráfico:



Se observa que los intervalos de confianza del 95% del modelo contienen la totalidad de los datos estudiados. Lo que indica que se está seguro al 95% de que el grado de integración vertical sigue este modelo sobre el periodo 1-22 años, lo que quiere decir que sigue una evolución parabólica.

Dicho de otro modo, se pueden predecir los límites donde caerá una nueva observación de Y si ésta pertenece a la misma población estadística que la muestra N'''' par el sector *retail*.

Conclusión: Este hecho permite estar seguro al 95% de que el modelo es cierto no sólo para esta muestra específica que se ha demostrado estadísticamente, sino también que es viable para la población total del estudio, el mercado español: $N''=817$. Este estudio se llevará a cabo después de los estudios por sectores en una versión “pool”.

MARCO EMPÍRICO

A modo exploratorio: Derivada (*punto mínimo*):

Derivada: $-0.02282 + 2 \times 0.00081705 \text{ Exp. Franquicia}$

Anular la derivada: $-0.02282 + 2 \times 0.00081705 \text{ Exp. Franquicia} = 0$

$\Leftrightarrow 2 \times 0.00081705 \text{ Exp. Franquicia} = 0.02282$

$\Leftrightarrow \text{Exp. Franquicia} = 0.02282 / (2 \times 0.00081705)$

$\Leftrightarrow \text{Exp. Franquicia} = 13.965 \text{ años}$

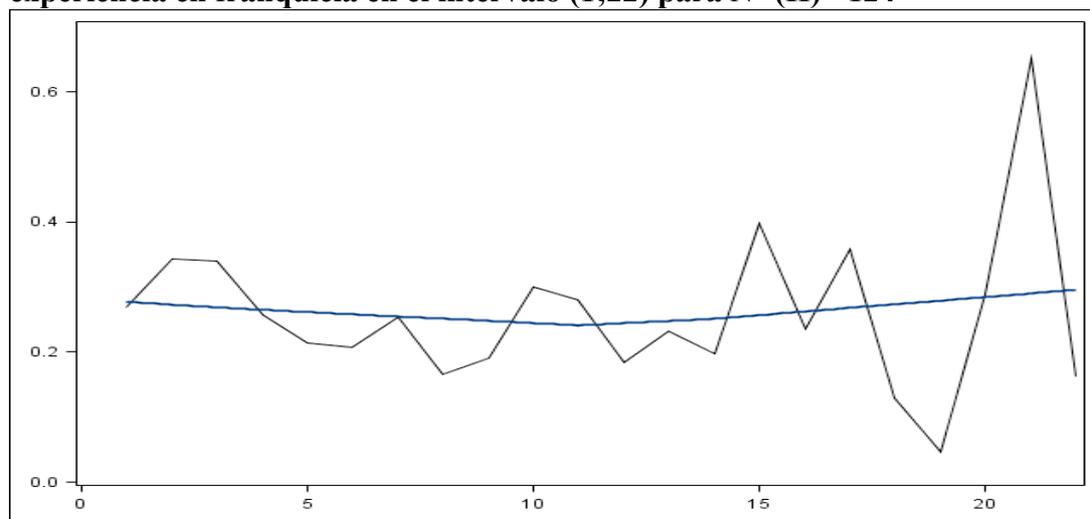
Para calcular el grado de integración vertical correspondiente, se reemplaza 13.965 en la ecuación: Grado de integración vertical predicho = $0.61090 - 0.02282 X (13.965) + 0.00081705 X (13.965)^2 = 0.61090 - 0.02282 + 0.00081705 = 0,58889705$

El punto mínimo se encuentra a 13.965 años, lo que corresponde a un grado de integración vertical (medio) del 45,16%

4.3.4. El sector “Hostelería y restauración”

Primero se analizará el sector con la segunda muestra más amplia, el sector hostelería y restauración con $N''(H) = 141$ por 14,9% del universo y $N'''(H) = 124$ (13,09%) en el intervalo estudiado (1;22).

Gráfico de la evolución del grado de integración vertical en función de la experiencia en franquicia en el intervalo (1;22) para $N''(H) = 124$



MARCO EMPÍRICO

4.3.4.1. Muestra

Observando sólo las empresas consideradas “con estrategia mixta” en el mismo intervalo (1;22), se obtiene una muestra $N''=62$.

El cuadro siguiente presenta la disociación del número de empresas mixtas y franquiciadas en el sector “Hostelería y Restauración”.

Estrategia	N° redes	%	N''
Mixta	62	50 %	124
Franquicia	62	50 %	

A modo de información, a continuación se presentan los resultados teóricos que se hubiesen obtenidos siguiendo el punto de vista de los demás investigadores. Se puede observar que la metodología seguida en esta investigación corresponde a un enfoque intermedio, aunque más cercana a la metodología de la ISoF:

Con mediana (metodología de la investigación actual = Mypop0)

Mypop0	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
Franquicia	62	50	62	50
Mixta	62	50	124	100

Con grado 15% min (= Mypop1)

Mypop1	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
Franquicia	56	45.16	56	45.16
Mixta	68	54.84	124	100

Con Estab. Prop. > 5 (= Mypop2)

Mypop2	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
Franquicia	91	73.39	91	73.39
Mixta	33	26.61	124	100

4.3.4.2. Análisis correlativo

En esta parte se tratará de analizar la presencia de las relaciones entre diferentes pares de variables. Las muestras están constituidas únicamente con establecimientos mixtos, $N''=306$.

MARCO EMPÍRICO

Tal y como se ha mencionado anteriormente, primero se empezará verificando la normalidad de cada variable para determinar si se debe usar un test paramétrico o no paramétrico.

Para verificar la normalidad, se usan los tests de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro – Wilk. En recordatorio, sus hipótesis nulas respectivas postulan que la variable sigue una distribución normal.

4.3.4.2.1 Prueba de normalidad

El siguiente cuadro presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov así como el de Shapiro–Wilk:

Variables	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Stat	p-value	Stat	p-value
Exp. Franquicia	0.964247	0.0679	0.96425	0.0678862069
Grado de integración vertical	0.909954	0.0002	0.90995	0.0002447108

Para la variable “grado de integración vertical”, se observa que el grado de significación es inferior al 5%, de forma que se rechaza la hipótesis nula. Dicho de otro modo, la variable estudiada no sigue una ley normal.

No obstante, la variable “experiencia en franquicia” no es significativa, por lo cual se puede determinar que sigue una ley normal. Como una de las dos variables sigue una ley normal, a partir de ahora se usará la prueba de Spearman.

4.3.4.2.2 Estudio de la correlación entre el grado de integración vertical y la experiencia en franquicia.

Se trata de evaluar la intensidad de la relación entre el índice de grado de integración vertical y la experiencia en franquicia.

MARCO EMPÍRICO

El cuadro siguiente presenta el resultado de la prueba:

Correlación: grado de de integración vertical y experiencia en franquicia (N^o=62)

Variable	Grado de integración vert.	Exp. Franquicia	p-value
Grado de integración vertical	1.00000	-0.02051	0.8743
Exp. Franquicia	-0.02051	1.00000	-

Se observa que el grado de significación es superior al 5%, se acepta desde entonces la hipótesis, lo que quiere decir que, considerando las empresas mixtas del sector retail, no se puede objetivizar una relación entre grado de integración vertical y experiencia en franquicia.

Lo que parece normal, respeto a las hipótesis, puesto que si la relación es de tipo polinómica no se puede objetivar una relación lineal. Eso introduce la necesidad de realizar la regresión polinómica.

4.3.4.3. Regresión polinómica

Se realizó una regresión polinómica para tratar de explicar la relación que conecta el grado de integración vertical y la experiencia en franquicia, siendo el modelo de regresión polinómica como lo definido en las hipótesis: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_i^2 + \varepsilon_i$ para las observaciones $i=1,2,\dots,22$

En este ejemplo, la variable a explicar (Y) es el grado de integración vertical y la variable explicativa (X) es la experiencia en franquicia.

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	2	0.01112	0.00556	0.30	0.7477
Error	18	0.33857	0.01881	-	-
Corrected Total	20	0.34969	-	-	-

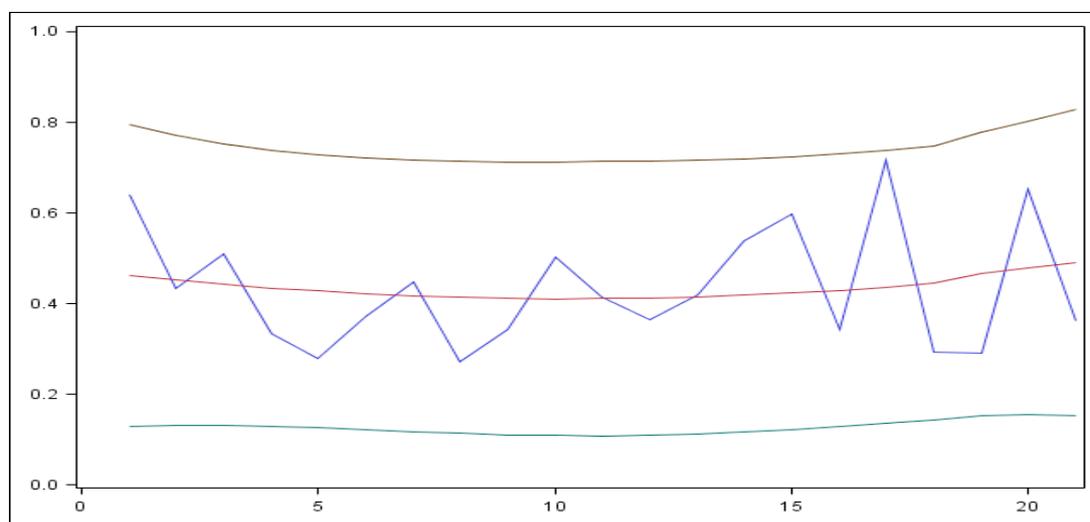
Los resultados indican que la estadística global Fno es significativa (F=0,3) y $p=0.7477$, lo que es superior al 5%, siendo aceptada la hipótesis nula. Dicho de otra forma, eso significa que en la práctica no existe relación de tipo polinómico entre la

MARCO EMPÍRICO

variable a explicar (Y= grado de integración vertical) y la variable explicativa (X= experiencia en franquicia).

Se puede concluir que el modelo polinómico no refleja de manera acertada la relación de dichas variables. Cabe mencionar que estos resultados han sido obtenidos de una muestra muy pequeña. Se reflexionará sobre las razones de dicho resultado en el apartado “Discusiones”.

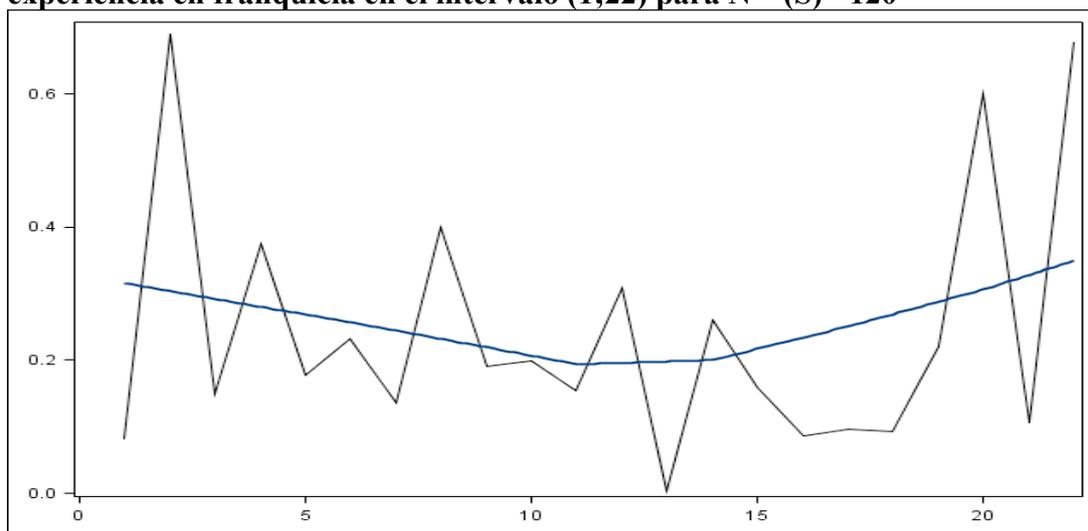
Sin embargo, se presenta a modo ilustrativo el resultado gráfico de la evolución del grado de integración vertical de las empresas mixtas para el sector “hostelería y restauración” en el intervalo (1;22).



4.3.5. El sector “Servicios”

Primero se analizará el sector con la segunda muestra más amplia, el sector servicios con $N''(S) = 120$ por 12,67% del universo y $N''(S) = 104$ (10,98%) en el intervalo estudiado (1;22).

Gráfico de la evolución del grado de integración vertical en función de la experiencia en franquicia en el intervalo (1;22) para $N''(S) = 120$



4.3.5.1. Muestra

Mirando sólo las empresas consideradas “con estrategia mixta” en el mismo intervalo (1;22), se obtiene una muestra $N'' = 52$.

El cuadro siguiente presenta la disociación del número de empresas mixtas y franquiciadas en el sector “*retail*”.

Estrategia	Nº redes	%	N''
Mixta	52	50 %	104
Franquicia	52	50 %	

MARCO EMPÍRICO

A modo de información, a continuación se presentan los resultados teóricos que se hubiesen obtenido siguiendo el punto de vista de los demás investigadores. Cabe mencionar que la muestra es muy reducida, y más todavía según los puntos de vista.

Con mediana (metodología de la investigación actual = Mypop0)

Mypop0	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
Franquicia	52	50	52	50
Mixta	52	50	104	100,00

Con grado 15% min (= Mypop1)

Mypop1	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
Franquicia	59	56.73	59	56.73
Mixta	45	43.27	104	100,00

Con Estab. Prop. > 5 (= Mypop2)

Mypop2	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
Franquicia	73	70.19	73	70.19
Mixta	31	29.81	104	100,00

4.3.5.2. Análisis correlativo

En esta parte se tratará de analizar la presencia de las relaciones entre diferentes pares de variables. Las muestras están constituidas únicamente con establecimientos mixtos, $N'''' = 306$.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, primero se empezará verificando la normalidad de cada variable para determinar si se debe usar un test paramétrico o no paramétrico.

Para verificar la normalidad, se usan los tests de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro – Wilk. En recordatorio, sus hipótesis nulas respectivas postulan que la variable sigue una distribución normal.

MARCO EMPÍRICO

4.3.5.2.1 Prueba de normalidad

El siguiente cuadro presenta los resultados de la Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov así como el de Shapiro–Wilk:

Variables	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Stat	p-value	Stat	p-value
Exp. Franquicia	0.962149	0.0970	0.12731	0.0346768547
Grado de integración vertical	0.85773	0.0001	0.21291	< 0.01

Para ambas variables, se observa que el grado de significación es inferior al 5%, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Dicho de otro modo, las variables estudiadas no siguen una ley normal.

A continuación, se usará desde entonces la prueba de Spearman.

4.3.5.2.2 Estudio de la correlación entre el grado de integración vertical y la experiencia en franquicia.

Se trata de evaluar la intensidad de la relación entre el índice de grado de integración vertical y la experiencia en franquicia.

El cuadro siguiente presenta el resultado de la prueba:

Correlación: Grado de integración vertical y experiencia en franquicia (N^{total}=52)

Variable	Grado de integración v.	Exp. Franquicia	p-value
Grado de integración vertical	1.00000	-0.24251	0.0806
Exp. Franquicia	-0.24251	1.00000	–

Se observa que el grado de significación es superior al 5%, se acepta desde entonces la hipótesis, lo que quiere decir que, considerando las empresas mixtas del sector retail, no se puede objetivar una relación entre grado de integración vertical y experiencia en franquicia.

Lo que parece normal, respecto a las hipótesis, puesto que si la relación es de tipo polinómica, no se puede objetivar una relación lineal. Eso introduce la necesidad de realizar la regresión polinómica.

4.3.5.3. Regresión polinómica

Se realizó una regresión polinómica para tratar explicar la relación conectando el grado de integración vertical y la experiencia en franquicia, siendo el modelo de regresión polinómica como lo definido en las hipótesis: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_i^2 + \epsilon_i$ para las observaciones $i=1,2,\dots,22$

En este ejemplo, la variable a explicar (Y) es el grado de integración vertical y la variable explicativa (X) es la experiencia en franquicia.

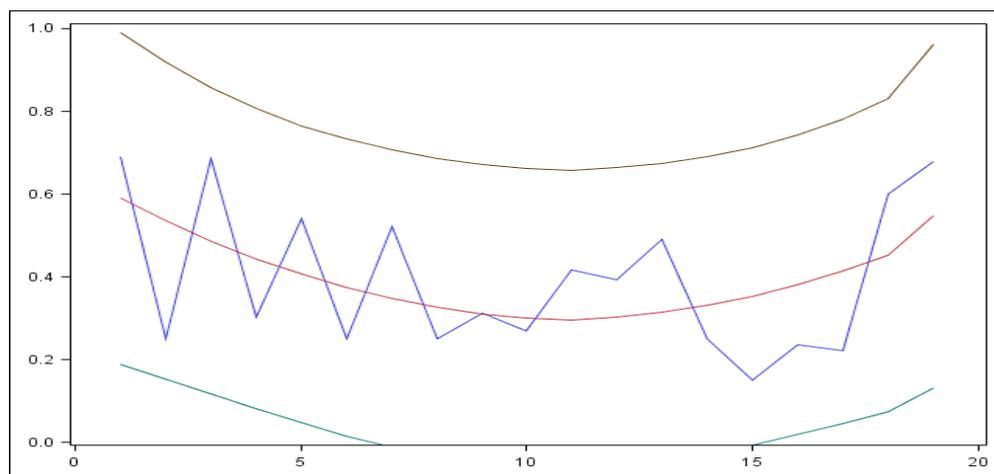
Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	2	0.15070	0.07535	2.88	0.0856
Error	16	0.41891	0.02618	-	-
Corrected Total	18	0.56961	-	-	-

Los resultados indican que la estadística global Fno es significativa (F=2,88) y $p=0.0856$, lo que es superior a 5%, siendo aceptada la hipótesis nula. Dicho de otra forma, eso significa que en la practica no existe relación de tipo polinómico entre la variable a explicar (Y= grado de integración vertical) y la variable explicativa (X= experiencia en franquicia).

Se puede concluir que el modelo polinómico no refleja de manera adaptada la relación de dichas variables. Cabe mencionar que estos resultados han sido obtenidos de una muestra muy pequeña. Se reflexionará sobre las razones de dicho resultado en el apartado “Discusiones”.

Sin embargo, se presenta a modo ilustrativo el resultado gráfico de la evolución del grado de integración vertical de las empresas mixtas para el sector “Servicios” en el intervalo (1;22).

MARCO EMPÍRICO



4.3.6. Todos los sectores (*pool*)

Se realizará el análisis en base a la sub-muestra N', cual sumatodos los sectores. N'= 817 en el intervalo estudiado (1;22), representando 90,38% del universo (917).

4.3.6.1. Muestra

Guardando sólo las empresas consideradas como “con estrategia mixta” en el mismo intervalo (1;22), se obtiene una muestra N''=411.

El cuadro siguiente presenta los resultados estadísticos para N'''

Statistiques descriptives						
	N	Min	Max	Media	Ecart type	Mediana
Est.Propios	411	1	829	20,49	57,70	6,0
Est.Franq	411	1	404	19,40	39,14	7,0
TotalEst.	404	2	400	33,32	54,82	14,0
Grado de integración vert.	411	0,188	0,963	0,446	0,208	0,40
Exp. en franquicia	411	1	22	10,22	5,14	10

Se puede observar que algunas variables tienen números diferentes de valores, lo que significa que no todas las empresas tenían datos.

MARCO EMPÍRICO

4.3.6.2. Análisis correlativo

En esta parte se tratará de analizar la presencia de las relaciones entre diferentes pares de variables. Las muestras son constituidas únicamente con establecimientos mixtos, $N''''= 306$.

Tal y como mencionado anteriormente, se empezara verificando primero la normalidad de cada variable para determinar si se debe usar un test paramétrico o no paramétrico.

Para verificar la normalidad, se usan los tests de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro – Wilk. En recordatorio, sus hipótesis nulas respectivas postulan que la variable sigue una distribución normal.

4.3.6.2.1 Prueba de normalidad

El siguiente cuadro presenta los resultados de la Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov así como el de Shapiro–Wilk:

Variables	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Stat	p-value	Stat	p-value
Exp. Franquicia	0.08874	< 0.01	0.9713	< 0.0001
Grado de integración vertical	0.14058	< 0.01	0.91735	< 0.0001

Para ambas variables, se observa que el grado de significación es inferior al 5%, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Dicho de otro modo, las variables estudiadas no siguen una ley normal.

A continuación, se usará desde entonces la prueba de Spearman.

4.3.6.2.2 Estudio de la correlación entre el grado de integración vertical y la experiencia en franquicia.

Se trata de evaluar la intensidad de la relación entre el índice de grado de integración vertical y la experiencia en franquicia.

El cuadro siguiente presenta el resultado de la prueba:

Correlación: Grado de integración vertical y experiencia en franquicia (n=411)

MARCO EMPÍRICO

Variable	Grado de integración vertical	Exp. Franquicia	p-value
Grado de integración vertical	1.00000	-0.07769	0.1158
Exp. Franquicia	-0.07769	1.00000	-

Se observa que el grado de significación es superior al 5%, se acepta desde entonces la hipótesis nula, lo que quiere decir que, considerando las empresas mixtas de todos los sectores confundidos, no se puede objetivar una relación entre grado de integración vertical y experiencia en franquicia.

Lo que parece normal, respecto a las hipótesis, puesto que si la relación es de tipo polinómica, no se puede objetivar una relación lineal. Eso introduce la necesidad de realizar la regresión polinómica.

4.3.6.3. Regresión polinómica

Se realizó una regresión polinómica para tratar de explicar la relación que conecta el grado de integración vertical y la experiencia en franquicia, siendo el modelo de regresión polinómica como definido en las hipótesis: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_i^2 + \varepsilon_i$ para las observaciones $i=1,2,\dots,22$

En este ejemplo la variable a explicar (Y) es el grado de integración vertical y la variable explicativa (X) es la experiencia en franquicia.

Los resultados indican que la estadística global F es bastante significativa ($F=12.23$) y $p=0.0004$, lo que es muy inferior a 5%, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Dicho de otra forma, eso significa que en la práctica, existe una relación de tipo polinómico entre la variable a explicar ($Y=$ grado de integración vertical) y la variable explicativa ($X=$ experiencia en franquicia).

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	2	0.04044	0.02022	12.23	0.0004
Error	19	0.03141	0.00165	-	-
Corrected Total	21	0.07185	-	-	-

MARCO EMPÍRICO

Se debe después analizar individualmente cada parámetro para probar sus valores añadidos al modelo. Para ello, se prueba la posibilidad de que sean nulos de forma individual con el test de Student.

Se observa que para cada uno de los parámetros β_0 , β_1 et β_2 , el grado de significación es inferior al 5%, lo permite rechazar la hipótesis nula. Se deduce que cada parámetro individual aporta una cierta información en el modelo, siendo cada uno importante.

Parameter Estimates					
Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t
Intercept (beta 0)	1	0.59214	0.02856	20.73	<.0001
Exp_rience_Franchise (beta 1)	1	-0.02669	0.00572	-4.67	0.0002
Exp_rience_Franchisesq (beta 2)	1	0.00099944	0.00024154	4.14	0.0006

El R^2 indica el ratio de la varianza explicada por el modelo sobre la varianza total: aquí se puede observar que el modelo tiene en cuenta 56,28% de la variabilidad total de los datos, lo que es muy correcto.

Root MSE	0.04066	R-Square	0.5628
Dependent Mean	0.45763	Adj R-Sq	0.5168
Coeff Var	8.88463		

Se puede escribir finalmente la ecuación para N' como:

$$\text{Grado de integración vertical} = 0.59214 - 0.02669(\text{Exp. Fr}) + 0.00099944(\text{Exp. Fr})^2$$

El cuadro de predicciones permite entender fácilmente como son calculadas:

- Para 1 año: (x=1)

$$\text{Grado de integración vertical predicho} = 0.59214 - 0.02669 \times (1) + 0.00099944 \times (1)^2 = 0.59214 - 0.02669 + 0.00099944 = 0.566449$$

- Para 2 años: (x=2)

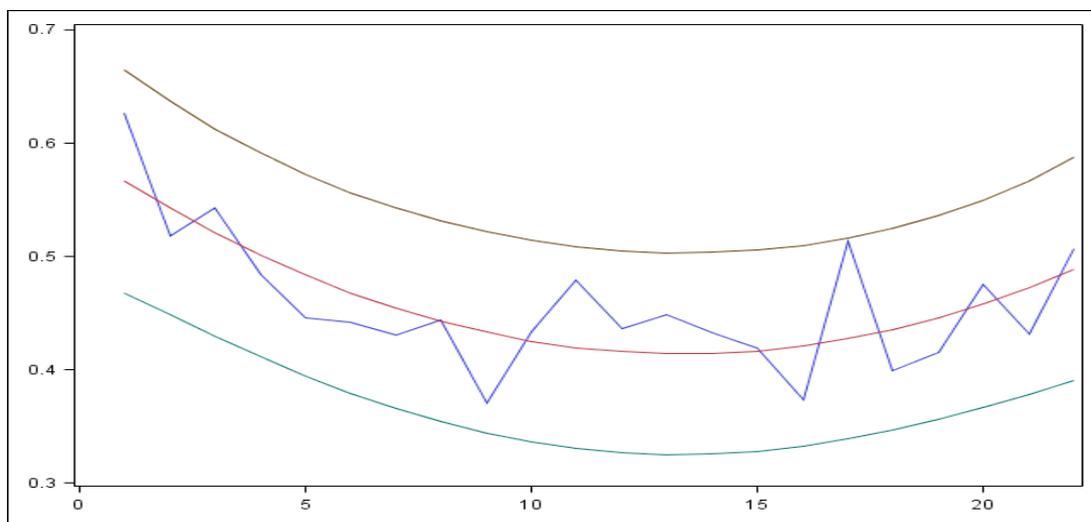
$$\text{Grado de integración vertical predicho} = 0.59214 - 0.02669 \times (2) + 0.00099944 \times (2)^2 = 0.59214 - 0.02669 + 0.00099944 = 0.542758$$

Cuadro de predicciones:

Output Statistics										
Obs	Dependent Variable	Predicted Value	Std Error or Mean Predict	95% CL Mean		95% CL Predict		Residual	Std Error Residual	Student Residual
1	0.6269	0.5665	0.0238	0.5166	0.6163	0.4678	0.6651	0.0604	0.0330	1.833
2	0.5183	0.5428	0.0197	0.5015	0.5841	0.4482	0.6374	-0.0244	0.0355	-0.687
3	0.5433	0.5211	0.0164	0.4867	0.5554	0.4293	0.6129	0.0222	0.0372	0.596
4	0.4837	0.5014	0.0140	0.4721	0.5306	0.4114	0.5914	-0.0177	0.0382	-0.464
5	0.4461	0.4837	0.0124	0.4577	0.5097	0.3947	0.5727	-0.0375	0.0387	-0.970
6	0.4420	0.4680	0.0117	0.4435	0.4925	0.3794	0.5566	-0.0260	0.0389	-0.668
7	0.4306	0.4543	0.0117	0.4299	0.4787	0.3658	0.5428	-0.0237	0.0389	-0.609
8	0.4435	0.4426	0.0120	0.4175	0.4677	0.3539	0.5313	0.000943	0.0389	0.0243
9	0.3703	0.4329	0.0124	0.4069	0.4589	0.3439	0.5219	-0.0626	0.0387	-1.618
10	0.4338	0.4252	0.0128	0.3984	0.4520	0.3360	0.5144	0.008580	0.0386	0.222
11	0.4791	0.4195	0.0130	0.3923	0.4467	0.3302	0.5088	0.0596	0.0385	1.547
12	0.4359	0.4158	0.0130	0.3886	0.4430	0.3265	0.5051	0.0201	0.0385	0.523
13	0.4485	0.4141	0.0128	0.3873	0.4409	0.3249	0.5033	0.0344	0.0386	0.890
14	0.4321	0.4144	0.0124	0.3884	0.4404	0.3254	0.5034	0.0177	0.0387	0.457
15	0.4195	0.4167	0.0120	0.3916	0.4418	0.3280	0.5054	0.002782	0.0389	0.0716
16	0.3731	0.4210	0.0117	0.3965	0.4454	0.3324	0.5095	-0.0479	0.0389	-1.229
17	0.5132	0.4273	0.0117	0.4027	0.4518	0.3387	0.5158	0.0859	0.0389	2.207
18	0.3990	0.4356	0.0124	0.4096	0.4616	0.3466	0.5245	-0.0366	0.0387	-0.945
19	0.4156	0.4459	0.0140	0.4166	0.4751	0.3559	0.5358	-0.0302	0.0382	-0.792
20	0.4752	0.4581	0.0164	0.4238	0.4925	0.3664	0.5499	0.0171	0.0372	0.459
21	0.4312	0.4724	0.0197	0.4311	0.5137	0.3778	0.5670	-0.0412	0.0355	-1.160
22	0.5070	0.4887	0.0238	0.4389	0.5386	0.3901	0.5873	0.0183	0.0330	0.555

MARCO EMPÍRICO

Aplicando los datos observados y predichos del modelo (línea roja), se obtiene el siguiente gráfico:



Se observa que los intervalos de confianza al 95% del modelo contienen la totalidad de los datos estudiados. Lo que indica que se está seguro al 95% de que el grado de integración vertical sigue este modelo sobre el periodo 1-22 años, lo que quiere decir que su evolución es parabólica.

Dicho de otro modo, se pueden predecir los límites donde caerá una nueva observación de Y si ella pertenece a la misma población estadística que la muestra N'' .

5. CONCLUSIONES GENERALES

5.1. CONCLUSIONES

A pesar de su fuerte difusión internacional y de su considerable peso en la economía actual, el modelo de franquicia se trata a menudo en la literatura científica de forma únicamente económica. Hace sólo unos años que los investigadores abarcan conceptos de tipo relacional e interpersonal como la confianza en las organizaciones para integrar nuevas compuestas explicativas de fenómenos como el carácter mixto en las redes.

La mayor parte de los análisis presentan la franquicia como una resultante económica explicada bajo diferentes enfoques. La teoría de la escasez de recursos (Oxenfeldt & Kelly, 1968) considera el sistema de franquicia simplemente como una solución para asegurar su desarrollo cuando uno carece de recursos a nivel financiero y del management. Con ello, las motivaciones de este enfoque justifican una «reintegración» de los puntos de ventas franquiciados cuando las mencionadas dificultades son resueltas. Dicha teoría considera que los franquiciados representan una dificultad de “*management*”, puesto que son emprendedores autónomos y defienden este estatuto.

La teoría de la agencia (Rubin, 1978 ; Brickley & Dark, 1987) y de los costes de información (Minkler, 1992) consideran que la elección de la franquicia es el resultado de un cálculo de maximización de la eficiencia económica. Si los costes de control y de gestión de los managers-asalariados de los puntos de ventas son demasiado importantes respecto a los costes de control de un franquiciado se elige la opción de la franquicia. La combinación de ambas teorías, añadiendo la teoría de la extensión del riesgo, explica la evolución de la franquicia hacia una forma plural, con fines de alcanzar los múltiples beneficios que procura la mixidad de un sistema de red de franquicia donde conviven dos tipos de unidades: las franquiciadas y las integradas. Éstas últimas sirven de laboratorio donde se ponen a prueba las nuevas ideas e innovaciones (etapa 1) antes de ser implementadas de forma generalizada en todas las tiendas de la red (etapa 3). El rol principal de las unidades franquiciadas sería desde entonces procurar ideas de mejora de sistemas a nivel de costes en el

CONCLUSIONES GENERALES

punto de venta, así como transmitir opiniones verdaderas y sin ambigüedades al franquiciador sobre los nuevos productos/servicios/ideas (etapa 2) antes de ponerlos en el mercado.

Otras teorías (de las señales y los contratos incompletos) integran el concepto de carácter mixto con un grado menor.

La coexistencia de diferentes tipos de relaciones diádicas en el seno de la red hace evolucionar dichas empresas en un contexto que es fuente de complicaciones relacionales, lo que puede impedir el funcionamiento óptimo del sistema. (Spinelli & Birley, 1998; Brickley, 1999; Michael, 2000) Difícil para un franquiciado aceptar y aplicar todas las directivas del franquiciador sin querer “adaptar” a veces el concepto, lo que va en contra de los fundamentos del modelo de franquicia. Para evitarlo, existen soluciones contractuales anticipativas a la mencionada relación diádica. Sin embargo, lo incompleto de ellos obliga al franquiciador a encontrar otras formas de gestión y de control sin el uso (nefasto) de acciones coercitivas.

Para ello, importantes investigadores defienden la aplicación de un *management* adaptado que favorezca la cooperación entre franquiciados. (Bradach & Eccles, 1989; Bradach, 1997). Mas allá de la simple aplicación de recursos tangibles, los autores recomiendan una estrategia real que implique a cada miembro de la empresa para catalizar una sinergia positiva que lleve a la red a un cierto grado de optimización, siendo el carácter mixto un elemento clave del éxito. También cabe mencionar la importancia de la generalización de la confianza en las organizaciones, permitiendo aumentar dicha maximización de la eficiencia organizacional en todos los niveles (Gueye, 2009).

Siguiendo el hilo conductor definido por unas cuestiones claves, se puede avanzar que el marco teórico presentado en esta investigación ha permitido contestar a las preguntas ¿qué representa exactamente el contrato de franquicia?, ¿en qué marco jurídico y organizacional se integra dicho concepto empresarial?, ¿cuáles son sus principales ventajas?, ¿cuáles son las diferentes formas organizativas existentes?, ¿cómo y por qué la economía moderna ha pasado de una estrategia única a la creación de redes mixtas? y ¿qué es una empresa mixta?

CONCLUSIONES GENERALES

Sin embargo, la pregunta: ¿cómo se define dicho carácter, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo?, todavía carece de respuesta completa y fija que determine claramente cuál es el grado mínimo con el cual se puede definir una empresa mixta de forma cuantitativa.

En este sentido, con fines de avanzar en la obtención de herramientas para entender el problema, se propone estudiar el comportamiento de las empresas mixtas basándose en estudios teóricos anteriores que definen el límite mixto/no mixto de forma casi arbitraria y/o exploratoria. (Cliquet & al. 2002; Rondan Cataluña, Navarro García, Diez de Castro, 2007; Perrigot & al., 2008)

A partir de ello y basándose en un conjunto de elementos económicos, teóricos, descriptivos y coyunturales, cuya piedra angular es la teoría de la escasez de recursos, se establece un objetivo principal acompañado de la formulación de una hipótesis:

El objetivo principal se fundamenta en la demostración de que las redes de franquicia tienden a evolucionar significativamente para volver hacia un cierto grado de integración vertical, respecto a sus niveles de experiencia en el sector. Siguiendo la mencionada teoría de la escasez de recursos, el gráfico de la evolución del grado de mixidad en función de la experiencia en franquicia debería señalar una bajada drástica, seguida de una estabilización antes de crecer de nuevo, caracterizando una voluntad estratégica de vuelta hacia la propiedad.

Además, se fija un objetivo específico consistiendo en la propuesta de un modelo representativo del carácter mixto de las redes de franquicia (función matemática), teniendo en cuenta sus niveles de experiencia en franquicia. Dicho modelo debería proponer una fórmula predictiva del grado de mixidad.

CONCLUSIONES GENERALES

A partir de ambos objetivos y a la luz de la recopilación teórica realizada, se puede desde entonces formular la hipótesis siguiente:

“Estudiando las redes mixtas de franquicia, la evolución de los grados medios de verticalización en función de sus experiencias respectivas en franquicia evolucionará siguiendo el esquema de una parábola de “regresión polinómica” de tipo:

$$Y = a.X^2 + b.X + c \quad \text{donde}$$

Y= Grado de integración vertical
X= la experiencia en franquicia”

Para poner a prueba la hipótesis que define las dos variables principales, se han determinado dos co-variables que deberían permitir el estudio preciso del comportamiento de la variable estudiada (Y) según diferentes criterios, como “el sector” de actividad de las redes y “la estrategia” mixta, elemento necesario para diferenciar las empresas en desarrollo o no, bajo dicha forma plural.

El estudio empírico parte de la base de datos oficial de la AEF donde se define como “el universo” sectorial de la franquicia en España con fecha del 31 de diciembre de 2011 y llamado “N”.

A partir de ello y siguiendo una metodología determinada, justificada y apropiada, se define N' como muestra representativa de las empresas franquiciadoras presentes en el mercado maduro español, comportando más del 90% del universo. Siendo esta investigación el único trabajo realizado con una muestra casi igual al universo en dos décadas de investigación en franquicia.

La primera co-variable “sector” divide la muestra en tres grupos distintos: “*retail*”, “hostelería y restauración” y “servicios”.

La segunda co-variable “estrategia mixta”, divide la muestra en dos grupos distintos: las empresas “no mixtas” (principalmente franquiciadas) y las “mixtas”, siendo la mediana de cada muestra el elemento divisor, teniendo en cuenta que las mixtas incluyen las empresas sobre la mediana.

CONCLUSIONES GENERALES

El análisis de los resultados permite determinar que las muestras “hostelería y restauraciones” así como “servicios” no dan resultados significativos. No se sabe si esto es debido al pequeño tamaño de las muestras, todavía más reducido por la selección de N” y sus empresas mixtas, o si es un resultado válido que refleja el estado del sector estudiado.

Respecto al sector “*retail*”, actividad más representada por su muestra amplia, el gráfico de la evolución de las redes mixtas en función de la experiencia en franquicia permite observar una curva de tipo polinómico del segundo grado: una bajada drástica en los primeros años, seguida de un periodo de estabilización antes de crecer de manera importante, pero sin intenciones de dirigirse hacia una integración 100% verticalizada. El estudio matemático del polinomio asociado a la curva permite determinar un modelo predictivo. Con ello, también se establece que el polinomio de segundo grado explica casi la mitad de los puntos y que la totalidad de los datos está comprendida dentro del intervalo de confianza. Este elemento en conjunto al índice de significación, permiten afirmar con un grado elevado de certeza (95%) que el modelo matemático explica la evolución de manera muy fiable, validando con ello la hipótesis aplicada al sector “*retail*”.

El estudio “pool” de los sectores muestra de forma comparable un modelo de tipo polinómico significativo que valida la hipótesis para el conjunto de sectores. Dicho de otra forma, la evolución del grado de integración vertical de las empresas mixtas españolas en función de sus experiencias en franquicia se realiza siguiendo un polinomio de segundo grado significativo. Eso permite declarar sin duda ninguna que las redes de franquicia mixtas en el territorio español siguen una evolución hacia una vuelta a la propiedad, tal y como lo define la teoría de la escasez de recursos. Sin embargo, la observación detallada de la curva también permite afirmar que esta vuelta a la propiedad está limitada, puesto que la subida no se dirige –a la fecha del 31.12.2011- hacia una integración 100% verticalizada.

Ello se podría entender y explicar por las compuestas intrínsecas del carácter mixto así como sus múltiples ventajas. También se puede mencionar la eventualidad de un enfoque integrador entre las diferentes teorías económicas previamente mencionadas: escasez de recursos, agencia y extensión del riesgo. Sin embargo, los resultados de

CONCLUSIONES GENERALES

esta investigación no permiten avalar estas teorías. Las diferentes variaciones observadas a lo largo de la evolución de la curva, también se podrían interpretar como ajustes estratégicos por parte de los franquiciadores, oportunidades de compra/venta de franquiciados,... aunque estas afirmaciones tampoco se pueden verificar.

Se quiere aclarar que si las observaciones constituyen una excelente representación de la situación a 31.12.2011, el análisis del gráfico de la evolución del grado de mixidad en función de la experiencia en franquicia no menciona de ningún modo un carácter dinámico del mercado.

Cabe subrayar que los datos compulsados cada año son independientes entre si: no están influenciados por el pasado y permiten «descubrir» cada año la nueva realidad de terreno y el reflejo de los estados medios de las empresas con determinadas experiencias, según las repercusiones de los factores coyunturales de mercado, estratégicos y oportunistas. No se puede prever la curva anual, sino que con el estudio del grado medio de verticalización sectorial se puede tener una idea general. No obstante, el grado medio puede ser un falso indicador, puesto que por ejemplo pueden verticalizarse las mixtas y expandirse las franquiciada, dejando el grado de integración al mismo porcentaje medio.

En caso de que todos los franquiciadores aumentaran la voluntad de integración, se observaría una subida general para todas las empresas y, por lo tanto de todos los años medidos. Con ello se permite declarar que la observación de una curva de tipo polinómica (significativa) es un claro reflejo de que las redes de franquicia mixtas –a la fecha de 31.12.2011- tienden a poseer más unidades propias con el aumento de sus experiencias. El hecho de que el polinomio sea significativo y que el intervalo de confianza incluya el 100% de las redes permite deducir con un grado de certeza del 95%, que se observa un aumento medio del grado de verticalización respecto al avance en experiencia. En otras palabras, se objetiva una vuelta a la propiedad por parte de las empresas con más experiencia franquiciando en un sector determinado, lo que valida la hipótesis general.

5.2. REFLEXIONES

A nivel local, el emprendedor susceptible de franquiciarse puede ver en el fenómeno de vuelta a la propiedad un arma de doble filo.

La principal ventaja es que si después de gestionar su negocio bajo una determinada enseña y haber desarrollado una actividad que genera beneficios, aguantado el riesgo y haber sido deudor del franquiciador por sus aportaciones financieras e intangibles (formación, información local, innovación, relaciones dinámicas inter-organizacionales que favorecen un clima positivo,...), el franquiciado autónomo puede vender su actividad con una plusvalía considerable, y a menudo necesaria a la hora de retirarse.

No obstante, el interés de dicho emprendedor en este fenómeno de vuelta a la propiedad, viendo la posible compra/venta como una oportunidad futura, podría parasitar sus relaciones con el franquiciador. Puesto que se ha demostrado en el capítulo teórico que una de las múltiples ventajas de las redes mixtas es la independencia de los agentes en la diada franquiciado/franquiciador. Ello permite al franquiciador recuperar informaciones locales muy válidas (objetivas y sinceras), ya que el franquiciado es autónomo y no se encuentra en posición jerárquica para influenciar con sus opiniones. Dicha característica podría cambiar para tener repercusiones negativas que puedan parasitar las relaciones y las informaciones, integrando la noción de autoridad en la relación.

Volviendo sobre lo mencionado en la introducción de este trabajo, se puede decir que la franquicia permite penetrar el mercado desde el local hacia el global, a la diferencia de las multinacionales que lo hacen desde el global hacia el local. El modelo mercantil de franquicia parece desde entonces una arma necesaria para combatir los fenómenos de mercado global. Desde el punto de vista de la PYME en crecimiento, la franquicia permite desarrollarse a bajo coste y compartir sus herramientas con pequeños actores de la economía local hasta llegar a una dimensión tal que su estrategia cambia hacia una voluntad de vuelta a la propiedad (respeto a su experiencia en franquicia).

CONCLUSIONES GENERALES

Desde el punto de vista de un emprendedor que carece de medios para desarrollarse solo, el uso de la franquicia bajo enseña común parece adaptado para integrar el mercado global a través de una penetración local. Sin embargo este proceso tiene una duración limitada. En un momento determinado, la ultra saturación de los mercados locales y globales cambian el paisaje económico, limitando las acciones de los pequeños. Puesto que, como visto en el marco teórico, en un sector maduro, el franquiciador optará directamente por la apertura de tiendas propias, sin pasar por la etapa de reclutar nuevos franquiciados. El grado de integración vertical será entonces cada vez mayor, siendo sel franquiciador asimilado una cadena verticalizada.

A modo de conclusión, se puede validar el hecho de que la franquicia es una poderosa herramienta que permite al emprendedor local y/o a una pyme en desarrollo integrar un mercado local y/o global mediante estrategias competitivas y adaptadas. Dicho de otra forma, la franquicia permite enfrentarse al mercado global, desde el local. Sin embargo y a la luz de todo lo previamente dicho, también se tiene que reconocer que integrar un mercado global y competir con empresas multinacionales corresponde a adscribirse a un fenómeno cuando el punto de partida era enfrentarse a él...

¿No hay remedio a globalizarse o ser globalizado? Conviene meditar al respecto.

5.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

1. Esta investigación ha sido realizada con datos de segundo nivel, obtenidos a través de la AEF. Aunque se puede afirmar con un cierto grado de certeza que dichos datos se acercan más a la realidad que las guías comerciales, se debe tener en cuenta la posible presencia de un grado de incertidumbre real, debido a la presencia de un intermediario a la hora de tratar los datos. Hubiese sido más relevante realizar un cuestionario y tratar de obtener respuestas directamente por las empresas franquiciadoras. Sin embargo, tal y como lo avanza Alon (2001), el tratamiento de este tipo de base de datos es más alcanzable y permite tener resultados válidos, lo que hicieron, entre otros, Díez de castro (2007) y Solís (2008).

2. Sin embargo, cabe matizar por el hecho de que, a pesar de la voluntad de generar leyes generales, se toma conciencia que un estudio de este tipo no puede estar nunca considerado como “acabado”, puesto que los métodos usados siempre son mejorables, así como las teorías desarrolladas. En este sentido, considerando que las investigaciones se integran a un proceso acumulativo, este trabajo abre nuevas perspectivas, entre otras, la posibilidad de seguir afinando ciertos conceptos, variables, co-variables y la toma en cuenta de factores como el tiempo y la coyuntura:

a. La co-variable “grado de integración vertical” se podría afinar, puesto que se ha determinado un enfoque relativamente integrador respecto a otras investigaciones del mismo tipo en EE.UU., Francia y España. Sin embargo, no se ha determinado el grado mínimo a partir del cual una empresa puede ser considerada como “mixta”. Esta investigación tiene como mayor aportación la confirmación de que el grado de mixidad de una empresa mixta (a 31.12.2011) se desarrolla en función de su experiencia en franquicia, siguiendo una curva de tipo polinómica del segundo grado. Partiendo de esta base demostrada, se podría elaborar otra investigación basada en otra metodología como el estudio de la evolución del R^2 (significación de la parábola). Se podría tratar de determinar que el grado de integración vertical

CONCLUSIONES GENERALES

y la evolución de los datos en la muestra N' , lleguen al último polinomio antes de ser considerado como no significativo. También se podría estudiar N'' por debajo del grado mínimo y estudiar su evolución así como la evolución de sus R^2 haciendo variar el grado mínimo. ¿Por qué no cruzar las evoluciones de los R^2 ? Habría que revisar el interés por seguir cada una de ellas. No obstante, no se podría haber planteado sin la base de reflexión cuyo punto de partida es la elaboración del modelo polinómico de segundo grado.

- b. La co-variable “sector” podría analizarse de forma más precisa, tratando a las empresas en grupos más reducidos y aumentando el número de sector. Sin embargo, se tiene que tomar en consideración que de esta manera se reducen las muestras, aumentando con ello el riesgo de tener resultados pocos significativos.
- c. El factor tiempo: cabe subrayar que este estudio es de tipo transversal y no longitudinal. Para completar el estudio, sería de mucho interés realizar una comparación año por año dibujando una versión 3D del mencionado gráfico, pero teniendo en cuenta el factor temporal. También se podría analizar dicha dinámica por una determinada empresa a largo plazo. No se realizaría la media de integración por cada año, sino siguiendo una evolución determinada, realizando un modelo particular, empresa por empresa, sector por sector,... aunque ello implicaría un trabajo laborioso.
- d. Factor Coyuntural: tal y como se ha mencionado en la introducción descriptiva del marco empírico, se observa que el grado de integración vertical aumenta en tiempo de crisis. Estos datos longitudinales aportan informaciones por las cuales este trabajo carece de explicaciones. También cabe mencionar que el estado presentado (a 31.12.2011) se encuentra en “crisis”, lo que obliga al investigador a relativizar los resultados obtenidos y preguntarse si hubiese sido diferente con otra coyuntura económica. Los demás trabajos sobre el mismo tema específico (Rondán Cataluña, Navarro García y Diez de Castro; Perrigot & al.; Solís y Rodríguez) proclaman la necesidad de motivar a profesionales a seguir investigando y realizar estudios de tipo longitudinal.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ACKERBERG, D.A. , BOTTICIN, M. (2002): «Endogenous Matching and the Empirical Determinants of Contract Form», *Journal of Political Economy*, Vol. 110, No. 3, pp. 564-591.
- AGARWAL, R. (1998): «Evolutionary trends of industry variables», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 16, No. 4, pp. 511-525.
- AGARWAL, R. , AUDRETSCH, D. B. (2001): «Does entry size matter? The impact of technology and the product-life cycle Firm survival», *Journal of Industrial Economics*, Vol. 49, No. 1, pp. 21-43.
- AGARWAL, R. , BAYUS, B. (2004): «Creating and Surviving In New Industries», *Advances in Strategic Management*, 21 (en J. Baum y A. McGahan [eds.], *Business Strategy Over the Industry Life Cycle*).
- AGARWAL, R. , LAL, R. (1995): «Contractual Arrangements in Franchising : an Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, pp. 213-221.
- ALLEN, D. , LUECK, D. (1999): «The Role of Risk in Contract Choice», *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 15, No. 3, pp. 703-736.
- ALLIX-DESFAUTAUX, C. (1992): «Thèse de doctorat : Le choix de la franchise en tant que mode de développement de l'entreprise».
- ALLIX-DESFAUTAUX, C. (1998): «Le choix de la Franchise», *Revue Française de Gestion*, No. 118, pp. 59-65.
- 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. 24, No. 2, pp. 156.
- ALON, I. , WELSH DHB. (2001): «International Franchising in Emerging Markets : China, India and other Asian countries».
- ALON, I. Y MCKEE, D. (1999): «Towards a macro environmental model of international franchising», *Multinational Business Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 76-82
- ALONSO, M. (1997): «Una franquicia para mi nuevo negocio», *Ed. Selina Olmedo*, Madrid.
- ALONSO, M. (2003): «La franquicia de la "A" a la "Z". Manual para el franquiciador y el franquiciado», *Ediciones Mariano Alonso y LID Editorial Empresarial, S.L.* Madrid.
- ALVAREZ CASTANO, Y. (2007): «Análisis dinámico de la cadena de franquicia» *Revista de dinámica de sistemas*, Vol. 3, No.1, pp. 48-74.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, E.E. (1984): «The Growth and Performance of Franchise Systems : Company versus Franchisee Ownership», *Journal of Economics and Business*, Vol. 36, pp. 421-431.

ANDERSON, E.E. , WEITZ, B.A. (1986): «Make-or-Buy Decisions : Vertical Integration and Marketing Productivity», *Sloan Management Review*.

APPARUDAI, A. (2000): "Grassroots globalization and the research imagination" *Public culture*, Vol 12.1, pp. 1-19

AQUINO, N. , RONDÁN, F. J. (1999): «La franquicia en España: el sector de la hostelería-restauración y el sector de la confección-moda», *XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés*, pp. 333-339.

ARNOULD, E.J. , THOMPSON, C.J. (2005): «Consumer Culture Theory : Twenty Years of Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 4, pp. 868-882.

ARRIBAS, A. (1996): «La franquicia como forma de management sobre negocios de terceros», *Tesis Doctoral de la Universidad Pontificia de Comillas*.

ARRUNADA, B. , GARICANO, L. , VAZQUEZ, L. (2001): «Contractual Allocation of Decision Rights and Incentives : The Case of Automobile Distribution», *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 7, No. 1, pp. 257-286.

ASHER, C.C. , MAHONEY, M. J. , MAHONEY, J. T. (2005): «Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm», *Journal of Management and Governance*, Vol. 9, pp. 5-32.

AUTISSER, D. , GLERANT-GLIKSON, A , LE GOFF, J. (2001): «Service gagant! Comprendre l'essor des chaînes", *EMS*, Caen.

AZEVEDO P.F., DOS SANTOS SILVA V.L. (2001): «Contractual Mix Analysis in the Brazilian Franchising», *miméo, Federal University of Sao Carlos*, SP, Brazil.

AZOULAY P. (2002): «Relational Contracts and Tapered Integration: Evidence from Drug Development», *working paper, Columbia University, Graduate School of Business*.

AZOULAY P., SHANE S. (2001): «Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms», *Management Science*, Vol. 47, No. 3, pp. 337-358.

BAENA, V. (2008): «La franquicia española: grado de internacionalización y formas de entrada», *Tesis Doctoral de la Universidad de Alcalá*.

BAENA, V. (2009): «Modeling global franchising in emerging markets : an entry mode analysis», *Journal of East West Business*, Vol. 15, No.3, pp. 164-188.

BAENA, V. , CERVIÑO, J. (2008a): «Modeling international diffusion of franchising from a country level perspective», *50a edición del Academy of International Business Annual Meeting*, Milán, Italia, 30 de junio-3 de julio.

BIBLIOGRAFÍA

- BAENA, V. , CERVIÑO, J. (2008b): «Forma de entrada de la franquicia española: franquicia directa, máster franquicia, joint venture e inversión directa», *XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Gran Canarias, 17-19 de septiembre.
- BAENA, V. , CERVIÑO, J. (2008c): «La franquicia española: el efecto de la experiencia, tipo de actividad y renombre de marca en su grado de internacionalización», *XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Gran Canarias, 17-19 de septiembre.
- BAENA, V. , CERVIÑO, J. (2009): «La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 40, pp. 47-82
- BAI, CHONGEN , ZHIGANG-TAO. (2000): «Contract Mix in Franchising as a Mechanism for Public Good Provision», *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 9, No.1, pp. 85-113.
- BAKER, G, GIBBONS, R., MURPHY, K.J. (2002): «Relational Contracts and the Theory of the Firm», *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, pp. 39-83.
- BARBADILLO ASOCIADOS. (2003-2011): «Guia Franquicias de España», *Gestion 2000 éd.*
- BARNEY, J. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- BARONCELLI, A. , MANARESI, A. (1996): «Leveraging inter-firm linkages through divestment in retailing : a three country analysis», *European Management and Organizations in Transition (EMOT) Conference*, Turin, pp. 1-25.
- BARONCELLI, A. , MANARESI, A. (1998): «Du succursalisme à la franchise: un choix de désinvestissement stratégique», *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, No. 2, pp. 33-56.
- BARREIROS, B. , DÍEZ DE CASTRO, E. , DÍEZ, J. T. , RONDÁN F. J. , SÁNCHEZ, M. J. (2004): «La elección del canal de distribución comercial», *Editorial : MC Graw-Hill*, Madrid.
- BARROS, C. , PERRIGOT, R. (2003): «The Efficiency of French Franchised Hotel Chains: A DEA Application», en G.Cliquet, M.Tunnenen, G.Hendriske and J. Windsperger (ed.), *Economics and Management of Networks*, Physica-Verlag, pp. 191-212.
- BARTHELEMY, J. (2008): «Knowledge, and the performance of franchised chains», *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 13, pp. 1451-1463.
- BATES, T. (1990): «Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity», *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 72, No. 4, pp. 551-559.
- BATES, T. (1995): «A comparison of Franchise and Independent Small Business Survival Rates», *Small Business Economics*, Vol. 7, No. 5, pp. 377-388.

BIBLIOGRAFÍA

- BAUCUS, D. A. , BAUCUS, M. , HUMAN, S. E. (1993): «Choosing a Franchise: How base fees and royalties relate to the value of a franchise», *Journal of Small Business Management*, Vol 31, No. 2, pp. 91-104.
- BAUMANN, Z. (1998): « Globalization: The human consequences », *Columbia University Press*
- BEALES H. , MURIS T.J. (1995): «The Foundation of Franchise Regulation: Issues and Evidence», *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, No. 157-197.
- BECK, U. (1998): «¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización», Paidós.
- BELLON, A. (2007): «Y dios creó la Globalización : El punto de vista», *Le Monde diplomatique*, pp. 22, 23, 24, 25.
- BENAVIDES, M. C. , MINGUETA, B. , LÓPEZ J. I. (2008): «Transferencia de conocimiento en la creación y en el funcionamiento de los sistemas de franquicia. Un estudio empírico», *Economía Industrial*, Vol. 368, pp. 227-237
- BERCOVITZ, J.E. (1998): «Franchising vs. Company Ownership», mimeo, *Fuqua School of Business*, Duke University.
- BERCOVITZ, J.E. (1999): «The Organizational Choice Decision in Business-Format Franchising: An Empirical Test», miméo, *The Fuqua School of Business*, Duke University.
- BERCOVITZ, J.E. (2001): «The Option to Expand: The Use of Multi-Unit Opportunities to Support Self-Enforcing Agreements in Franchise Relationships», miméo, *Fuqua School of Business*, Duke University.
- BERMEJO, M. (2002): «La franquicia: visión estratégica y tendencias de futuro», *Harvard DeustoMarketing y Ventas*, Vol. 50, pp. 42-45
- BERMÚDEZ, G. (2001): «Satisfacción y fidelidad en la relación franquiciada franquiciador», *Tesis Doctoral de la Universidad de Málaga*
- BERMÚDEZ G. (2002): «La franquicia: elementos, relaciones y estrategias», *ESIC Editorial*, Madrid
- BERNI, F. (2002): «Corel values: keys to finding successful franchisees», *Franchising World*, Vol. 34, No. 4, pp. 15-17
- BERGEN, M , DUTTA, S. , WALKER, O.C. (1992): «Agency relationships in marketing : A review of the implications and applications of agency and related theories", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, pp. 1-24.
- BERZOSA ALONZO-MARTINEZ, C. , MAESTRO YARZA, I. , MARTINEZ PEINADO, J. and al editors. (2002): «Cap a un món més o menys igualitari?", *Fundació Bosch i Gimpera, Universitat de Barcelona ed.* Barcelona: José María Vidal Villa.
- BHAGWATI, J. (2004): "In Defense of Globalisation", *Oxford University Press ed. Nueva York*.

BIBLIOGRAFÍA

- BHATTACHARJEE, A. , HIGSON, C. , HOLLY, S. , KATTUMAN, P. (2002): «Macroeconomic instability and business exit : determinants of failures and acquisitions of large UK firms», *Cambridge Working Papers in Economics*, No. 0206, Department of Applied Economics, University of Cambridge.
- BHATTACHARYYA, S. , LAFONTAINE, F. (1995): «Double-Sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts», *RAND Journal of Economics*, Vol. 26, No. 4, pp. 761-781.
- BLAIR, M. M. (2005): «Closing the Theory Gap: how the Economic Theory of Property Rights Can Help Bring "Stakeholders" back into Theories of the Firm», *Journal of Management and Governance*, Vol. 9, pp. 33-40.
- BLAIR, M. M. (2002): «Post-Enron Reflections on Comparative Corporate Governance», June 6, *Georgetown Law and Economics Research Paper*, No. 316663. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=316663> or DOI: 10.2139/ssrn.316663
- BLAIR, R. D. and KASERMAN, D. L. (1982): «Optimal Franchising», *Southern Economic Journal*, pp. 494-504.
- BLAIR, R.D. , KASERMAN, D. L. (1994): «A Note on Incentive Incompatibility under Franchising», *Review of Industrial Organization*, Vol. 9, pp. 323-330.
- BOLEA DE ANTA, A. (1990): «Los grandes de la franquicia. El secreto de su éxito», *Editorial: Ciencias Sociales*, Madrid.
- BOND, R. (1997): *Bond Franchising Guide*, SourceBook Publications.
- BORDONABA, M. (2003): «Determinantes del éxito de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas: análisis empírico en el sistema de franquicia», *Tesis Doctoral de la Universidad de Zaragoza*.
- BORDONABA, V. , POLO, Y. (2003): «Determinantes del éxito de las relaciones en el canal: semejanzas y diferencias en las perspectivas de un franquiciador y sus franquiciados», *XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Córdoba, 24-26 de septiembre.
- BORDONABA, V. , LUCIA, L. , POLO, Y. (2008a): «Influencia de la duración y el grado de orientación relacional en la franquicia», *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 7-25.
- BORDONABA, V. , LUCIA, L. , POLO, Y. (2008b): «Análisis del ciclo de vida de la franquicia en los sectores de moda y restauración», *Universia Business Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 42-59
- BORDONABA, V. , LUCIA, L. , POLO, Y. (2008c): «Análisis de la salida de mercado. Fracaso vs. abandono en la franquicia», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 39, No. 1, pp. 33-58
- BORDONABA, V. , LUCIA, L. , POLO, Y. (2008d): «Efectos directos y moderadores de la experiencia en la expansión de la franquicia: un análisis sectorial», *XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Gran Canarias, 17-19 de septiembre.

BIBLIOGRAFÍA

- BORDONABA, V. , LUCIA, L. , POLO, Y. (2009): «Franchise firm entry time influence on long- term survival», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 106-125.
- BOULDING, W. , CHRISTEN, M. (2001): «First Mover Disadvantage», *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 9, pp. 20-21.
- BOULDING, W. , CHRISTEN, M. (2003): «Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order», *Marketing Science*, Vol. 22, No. 3, pp. 371-392.
- BRADACH, J.L. (1997): «Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 2, pp. 276-303.
- BRADACH, J. L. (1998): Franchise Organizations, *Harvard Business School Press*, Boston, Ma.
- BRADACH J.L. , ECCLES R.G. (1989): «Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms», *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp.97-115.
- BREE, J. (1993) : « Les enfants, la consommation et le marketing », *Presses universitaires de France*
- BRETON, A. , WINTROBE, R. (1986): «Organizational Structure and Productivity», *American Economic Review*, Vol. 6, No. 3.
- BRICKLEY J.A. (1999): «Incentive Conflicts and Contractual Restraints: Evidence from Franchising», *Journal of Law & Economics*, XXXXII, 745-774.
- BRICKLEY J.A. (2002): «Royalty Rates and Up-front Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising», *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 18, No. 2, pp. 511-535.
- BRICKLEY, J.A. , DARK, F. H. (1987): «The choice of organisational form: the case of franchising», *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, pp. 401-420.
- BRICKLEY, J.A. , DARK, S. H. , WEISBACH, M. S. (1991): «The Economic Effects of Franchise Termination Laws», *Journal of Law and Economics*, Vol. 34, pp. 101-132.
- BRICKLEY, J.A. , DARK, F.H. and WEISBACH, M.S. (1991): «An Agency Perspective on Franchising», *Financial Management*, Vol. 20, pp. 27-35.
- BRICKLEY J.A. , MISRA S. , VAN HORN L. (2002): «Contract Duration: Evidence from Franchise Contracts», *working paper, School of Business, Rochester University*
- BRIEC, W. , CLIQUET, G. (1999): «Plural Forms Versus Franchise and Company-Owned Systems: A DEA Approach of Hotel Chain Performance», in 28th EMAC Conference Proceedings, Berlin, 11-14 May
- BROWN, C. L. , LATTIN, J. M. (1994): «Investigating the Relationship between Time in Market and Pioneering Advantage», *Management Science*, Vol. 40, No. 10, pp. 1361-1369.

BIBLIOGRAFÍA

- BROWN JR, W.O. (1998): «Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising», *Journal of Economic, Behavior and Organization*, Vol. 36, pp. 319-329.
- BURKLE, T. , POSSELT, T. (2008): «Franchising as a plural system: a risk-based explanation», *Journal of Retailing*, Vol. 84, No. 1, pp. 39-47.
- BURTON, F. , CROSS, A. R. , RHODES, M. (2000): «Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transaction cost perspective», *Management International Review*, Vol. 40, No. 4, pp. 373-400.
- BUSH, R.F , TATHAM, R.L. , HAIR, J.F (1974): «Community location decision by franchisors : A competitive analysis», *Journal of Productivity*, Vol. 50, No. 3, pp. 13-22.
- CALDERÓN, E. (1998): «Los costes de la agencia en los canales de distribución: la franquicia», *Tesis Doctoral de la Universidad de Burgos*.
- CALDERÓN, E. (2000): «Los costes de supervisión y la decisión de franquiciar: el caso del sector servicios», *Jornadas Luso Españolas de Gestao*, Vilamoura, 2-4 de febrero, pp. 315-326
- CALDERÓN, E. (2002): «Factores determinantes de la decisión de franquiciar en las enseñas españolas», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, Vol. 11, pp. 105-125
- CANALS, J. , GARCIA PONT, C. , BALLARIN, E. (1996): «Globalización hacia la interdependencia», *IESE*, ed. Barcelona.
- CARMICHAEL, H.L. (1983): «The agent-agents problem : Payment by Relative», *Journal of Labor Economics*, Vol. 1, pp. 50-65.
- CARNEY, M. , GEDAJLOVIC, E. (1991): «Vertical integration in franchise systems : agency theory and resource explanations», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 607-629.
- CARRILLO SALCEDO, J.A. (2004): «Globalización y orden internacional», Universidad de Sevilla.
- CASTELLS, M. (1998): «La société en réseau : l'ère de l'information».
- CASTROGIOVANNI, G. , JUSTIS, R. , JULIAN, S. (1993): «Franchise failures rates: an assessment of magnitude and influencing factors», *Journal of Small Business Management*, Vol. 12, pp. 105-114.
- CASTROGIOVANNI, G. J. , BENNET, N. , COMBS, J. G. (1995): «Franchisor types: re-examination and clarification», *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 45-55.
- CAVES, R. , MURPHY, W. (1976): «Franchising: firms, markets, and intangible assets», *Southern Economic Journal*, Vol. 42, pp. 572-586
- CERVIÑO, J. (1999): «La franquicia en los procesos de internacionalización empresarial», *Guía Práctica del Franquiciador*, Tormo & Asociados, Ed. Selina Olmedo, Madrid, pp. 171-177

BIBLIOGRAFÍA

- CHAN, P.S. , JUSTIS, R.T. , (1993): «To franchise or not to franchise», *Management Decision*, Vol. 31, No. 5, pp. 22-26.
- CHANG, S. , ROSENZWEIG, P. (2001): «The choice of entry mode in sequential foreign direct investment», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 747-776
- CHANTEAU, J.P.(2001): «Délocalisations et emplois : faux débats et vrais enjeux», *Innovations*, Vol. 13, No. 1, pp. 87-110.
- CHARNES, A. , HUANG, Z. , MAHAJAN, V. (1995): «Franchising Coordination with Name Considerations», *Research in Marketing*, SHETH, J.N. , ed, JAI Press Inc, Vol. 12, pp. 1-47.
- CHARNES, A. , ZHIMIN, H. (1995): «Franchising coordination with brand name considerations», In : SHETH, J.N. éd. , *Research in Marketing*, Vol. 12. pp. 1-47
- CHARREAUX, G. (2002): «Variation sur le theme : À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise», *Finance Contrôle Stratégie*, Septembre, Vol. 5, No. 3, pp. 5-68.
- CHATTERJEE, S. , WERNERFELT, B. (1991): «The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 33-48.
- CHIAPPORI P.A. , SALANIE B. (2003): «Testing Contract Theory : A Survey of Some Recent Works», *Advances in Economics and Econometrics, Theory and Applications, Eight World Congress*, M. Dewatripont, L. Hansen et P. Turnovski (eds.), *Econometric Society Monographs, Cambridge University Press*, 115-149.
- CHOMSKY, N. (1995): «El control de los medios de comunicación», *Cómo nos venden la moto*.
- CHRISTENSEN, C.M. , SUAREZ, F. F. , UTTERBACK, J. M. (1998): «Strategies for survival in Fast Changing Industries», *Management Science*, Vol. 44, No. 12, pp. S207-S220.
- CLIQUET, G. , AL. (1998): «Les réseaux mixtes franchise/succuralisme : complémentarité ou antagonisme», *Rapport pour la Fédération Française de la Franchise*.
- CLIQUET, G. (2000a): «Plural Forms in Store Networks: a Model for Store Network Management», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, p. 369-387
- CLIQUET, G. (2000b): «Plural Form Networks and Retail Life Cycle: An Exploratory Investigation of Hotel Franchised/Company-Owned Systems in France», *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 2, pp. 75-98.
- CLIQUET, G. , CROIZEAN, J-P. (2002) «Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 238 - 250.

BIBLIOGRAFÍA

CLIQUET, G. , NGUYEN, M.N. (2004): «Innovation management within the plural form network», In : WINDSPERGER, J. , CLIQUET, J. , HENDRISKE, G. , TUUNANEN, G. , *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verglas, Springer, Heindelberg.

COASE, R. H. (1937): «The nature of the firm», *Económica*, noviembre.

COHEN, J. , COHEN, P. (1983): «*Applied Multiple Regression/Correlation and Analysis for the Behavioural Sciences*», Hillsdale, N.J., *Lawrence Erlbaum Associates*.

COLOMBAT, C. (1998): «Les 7 erreurs qui font vaciller McDo», *L'essentiel du Management*, juin, pp. 17-22.

COMBS, J.G. (1994): «Franchisor strategy : a proposed model and empirical test of franchise versus compagny ownership», *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 37-46.

COMBS, J. G. , KETCHEN, D. J. , CASTROGIOVANNI, G. J. (2004): «Franchising : A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity», *Journal of Management*, Vol 30, No. 6, pp. 907-931.

COMBS, J.G. , MICHAEL, S.C. , CASTROGIOVANNI, G.J. (2009): «Institutional influences on the choice of organizational form : the case of franchising», *Journal of Management*, Vol. 35, No. 5, pp. 1268-1290.

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*, Vol. 32, No. 2, pp. 37-48.

COMBS, J. G. Y KETCHEN, D. (1999a): «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. (1999b): «Explaining Interfirm Cooperation and Performance : toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics», *Strategic Management Journal*, 20, p. 867-888.

COMBS, J. G. Y KETCHEN, D. J. (2003): «Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis», *Journal of management*, Vol. 29, No. 3, pp. 443-465

CORNIA, G. A. (2001) : «Globalization and health: results and options», *Bulletin World Health Organization*, Vol. 79, No. 9, pp. 834-841

COSTIL, O. and BASSI, O. (1998): «La franchise est-elle dépassée ? », *Libre-Service Actualités*, 1577, 26 mars, pp.26-29.

COX, J. , MASON, C. (2007): «Standardisation versus adaptation : geographical pressure to deviate from franchise formats», *The Service Industries Journal*, Vol. 27, No. 8, pp. 1053-1072.

CRANDALL, R.W. (1970): «The decline of the franchise dealer in the automobile repair market», *Journal of Business*, Vol. 43, pp. 19-30.

BIBLIOGRAFÍA

- CROSS, J.C. , WALKER, B.J. (2007): «Service marketing in franchising : a practical business marriage», *Business Horizons*, Vol. 30, No. 6, pp. 50-58
- CUESTA VALINO, P. (2004): «La franquicia: una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento», *Distribución y Consumo*, núm. noviembre-diciembre, págs. 5-13.
- CURZ, J. (2006): «El sistema de franquicia en la micro, pequeña y mediana empresas: (MiPyme). El caso venezolano», *Tesis Doctoral de la Universidad de Málaga*.
- DAHLSTROM, R. , NYGAARD, A. (1999): «Ownership decisions in plural contractual systems», *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1/2, pp. 4-34.
- DANT, R.P. (1996): «Ownership structure in franchising : the effects of transaction costs, production costs and strategic considerations», *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol. 6, No. 1, pp. 53-75.
- DANT, R.P. (2008): «Futuristic research agenda for the field of franchising», *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 1, pp. 91-98.
- DANT, R.P. , PASWAN, A.K. , JAUFMANN, P.J. (1992): «What we know about ownership redirection in franchising : a meta-analysis», *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 4, pp. 429-444.
- DANT, R. Y KAUFMANN, P. (2003): «Structural and strategic dynamics in franchising», *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp. 63-75.
- DANT, R. KAUFMANN, P. Y PASWAN, A. (1996): «Ownership redirection in franchised channels», *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 11, pp. 33-44
- DANT, R., PERRIGOT, R. Y CLIQUET, G. (2008): «A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: United States, France and Brazil», *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 2, pp. 286-311.
- DANT, R.P. , PERRIGOT, R. , CLIQUET, G. (2008): «A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks : USA, France and Brazil», *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 2, pp. 53-75.
- DECEGLIE, P. (1993): «What franchisor look for», *Nations Business*, Vol. 81, No. 7, pp. 58-59
- DE KOK, J. , UHLANER, L.M. (2001): «Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm», *Small Business Economics*, Vol. 17, No. 4, pp. 273-291.
- DESAI, P. S. , SRINIVASAN, K. (1990): «Demand Signalling under unobservable effort in franchising : Linear and nonlinear price contracts», *Management Science*, Vol. 41, No. 10, pp. 1608-1623.
- DE YBARRA LEON SAEZ, J.-L., OLABARRI, E. (1991) : « Conducta del consumidor y marketing ». *Ediciones Deusto*.

BIBLIOGRAFÍA

- 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», Editorial: AECOC, Barcelona.
- DICKE, T.S. (1992): «Franchising in America : The Development of a business Method 1840-1980», *The University of North Carolina Press, Chapel Hill*.
- DICKERSON, A. P. , GIBSON, H. D. , TSAKALOTOS, E. (2003): «Is attack the best form of defence ? A competing risks analysis of acquisition activity in the UK», *CambridgeJournal of Economics*, Vol. 27, pp. 337-357.
- DÍEZ DE CASTRO, E. Y GALÁN, J. L. (1989): «El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales», *Investigación y Marketing*, No. 30, pp. 31-42
- DÍEZ DE CASTRO, E. Y GALÁN, J. L. (1998): «Práctica de la franquicia», Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana de España, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E. NAVARRO. , RONDÁN, F. C. (2005): «Strategic groups in the Spanish franchising system», *Simultaneidad decisional y multifocalidad empresarial*, pp. 257-270.
- DÍEZ DE CASTRO, E. NAVARRO, A. , RONDÁN, F. J. (2006a): «El sistema de franquicia. Una propuesta de un código de ética óptimo», *X Coloquios Andaluces Sobre Temas Empresariales*. Universidad de Córdoba, pp. 1-16.
- DÍEZ DE CASTRO, E. NAVARRO, A. , RONDÁN, F. J. (2006b): «El Sistema de franquicia: investigación sobre el asociacionismo en el mundo. Competencia sin fronteras», *Ed. La Coria*, Trujillo.
- DÍEZ DE CASTRO, E. RODRÍGUEZ, C, J. , NAVARRO, A. (2007): «Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica», *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Ayala, J. C. (coord.). Universidad de la Rioja.
- DÍEZ DE CASTRO, E. , RONDÁN, F. C. (2004): «La investigación sobre franquicia», *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, No. 3, pp. 71-96
- DIEZ DE CASTRO, E. (2004): *Distribución Comercial*, Madrid, McGraw-Hill.
- DNES, A. W. (1992a): «*Franchising : A Case-study Approach*», *Ashgate Publishing Ltd*, Aldershot, England.
- DNES, A. W. (1992b): «'Unfair' Contractual Practices and Hostages in Franchise Contracts», *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 148, pp. 484-504.
- DNES, A. (1993): «A Case Study Analysis of Franchise Contracts», *Journal of Legal Studies*, Vol. 22, pp. 367-393.
- DNES, A. (1996): «The Economics Analysis of Franchise Contracts», *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 152, pp. 297-324.

BIBLIOGRAFÍA

- DNES, A. , GAROUPA, N. (2005): «Externality and organizational choice in franchising», *Journal Of Economics and Business*, Vol. 57, No. 2, pp. 139-149.
- DONTHU, N. , YOO, B. (1998): »Retail productivity assessment using data envelopment analysis», *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 1, pp. 89-106.
- DRUCKER, P. (1982): «The practice of management"» *Harper and Row*, NY.
- DUNCAN, R. (1976): «The ambidextrous organization : Designing dual structures for innovation», *The Management of organizational design*, eds. R. Kilman, L. Pondy and D. Slevin, pp. 167-188, New-Holland, NY.
- DUTTA, S. , BERGEN, M. , HEIDE, J. et JOHN, G. (1995): «Understanding Dual Distribution : The Case of Reps and House Account», *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 11, pp.189-204.
- ECHEBARRÍA, J. A. (1995): «El contrato de franquicia: delimitación y contenido de las relaciones internas», *Tesis Doctoral de la Universidad de Valladolid, Economic Behavior and Organization*, Vol. 42, No. 2, pp.189-206
- EDEN, F. , SELF, D. , GRIDER, D. (1976): «Franchisors describe the ideal franchisee», *Journal of Small Business Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 39-47
- EHRMANN, T. , SPRANGER, G. (2004): «Successful Franchising Using the Plural Form» , In : CLIQUET, G. (eds), *Economics and Management of Franchise Networks*, Heidelberg, Springer Verlag.
- EIGLIER, P. , LANGEARD, E. (1987): «Servuction : Le Marketing des Services», McGraw-Hill, Paris.
- ELSENHARDT, K. M. (1989): «Agency Theory: An assessment and review», *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.
- ELANGO, B. (2007): «Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? » *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 179-193
- ELANGO, B. , FRIED, V. H. (1997): «Franchising research: a literature review and synthesis», *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No. 3, pp. 68-81.
- EMERSON, R. W. (2008) : «Franchise Contracts and Territoriality: A French Comparison», *Entrepreneurial Bus. LJ*, Vol 3., No. 315, pp. 315-317.
- EROGLU, S. (1992): «The internationalisation process of franchise systems: a conceptual model», *International Marketing Review*, Vol. 9, No. 5, pp. 19-30.
- ERRAMILLI, M. K. , AGARWAL, S. , DEV, C. (2002): «Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective», *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 223-243
- FALBE, C.M. , DANDRIDGE, T.C. (1992): «Franchising as a Strategic Partnership: Issues of Cooperation and Conflict in a Global Market», *International Small Business Journal*, p. 41-52.

BIBLIOGRAFÍA

- FALBE, C. , WELSH, D. (1998): «NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States», *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 2, pp.151-171
- FAMA E.E. , JENSEN M.C. [1983], "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law & Economics*, Vol 26, pp. 301-326.
- FEACHEM, R. G. (2001) : «Globalisation is good for your health, mostly», *BMJ: British Medical Journal*, Vol. 323, No. 7311, pp. 504.
- FERNANDEZ BUEY, F. (2004): «Guía para una globalización alternativa», Barcelona, BSA.
- FERNÁNDEZ, M. (2003): «Modelo de comportamiento de la organización Virtual. Una aplicación empírica a los sistemas de franquicia», *Tesis Doctoral de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*.
- FERNÁNDEZ, M. , MARTÍN, J. (2006): «La confianza y el compromiso como factores clave de éxito en las relaciones comerciales. Una aplicación empírica en el sistema de franquicia», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15. No. 1, pp. 77-100.
- FERNÁNDEZ, M. , MELIÁN, L. (2005): «An analysis of quality management in franchise systems», *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5/6, pp. 585-608
- FENWICK, G. , STROMBOM, M. (1998): «The determinants of franchisee performance: an empirical investigation», *International Small Business*, Vol. 16, No. 4, pp. 28-45
- FLADMOE-LINDQUIST, K. , JACQUES, L.L. (1995): "Control modes in international service operations : the propensity to franchise", *Management Science*, Vol. 41, No. 7, pp. 1238-1250.
- FORWARD, J. , FULOP, C. (1993): «Elements of a franchise: the experiences of established firms», *The Service Industries Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 159-178
- FRAZER, L. (2001), «Why franchisors discontinuing franchising but continue operating», *International Small Business Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 29-38
- FRERY, F. (2001): «La chaîne et le réseau», *Revue Française de gestion*, Vol. 133, mars-avril-mai, pp. 23-31.
- FRERY, F. (1997): «Entreprises virtuelles et réalités stratégiques», In : Besson, P. (éd), *Dedans, Dehors*, Paris, Vuibert.
- FUENTEELSAZ, L. , GOMEZ, J. , POLO, Y. (2004): «Aplicaciones del Análisis de Supervivencia a la Investigación en Economía de la Empresa», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, No. 19, pp. 81-114.
- GALLEGO, E. , FERNÁNDEZ, L. (1991): «La franquicia», ed: *Trivium*, Madrid.

BIBLIOGRAFÍA

- GALLINI, N. , LUTZ, N. (1992): «Dual distribution and royalty fees in franchising», *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 8, pp. 471–501.
- GÁMEZ, J. (2009): «La ética en el sistema de franquicia», *Tesis Doctoral de la Universidad de Sevilla*.
- GÁMEZ, J. , DÍEZ DE CASTRO, E. , NAVARRO, A. , RONDÁN, F. J. (2008): «C-40 : propuesta de un modelo de código de ética en la franquicia», XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, *Gran Canarias*, 17-19 de septiembre.
- GARCÍA, N. , SANZO, M. J. , 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.
- GARG, V. K. (2005): «An integrative approach to franchisors strategy in large chains», *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 10, No. 2, pp. 58-74.
- GARG, V. K. , RASHEED, A. (2006): «An explanation of international franchisor's preference for multi-unit franchising», *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 10, pp. 1-20
- GASSET, J. R. (1992) «La Franquicia: Una Estrategia de Expansión», *Einia ed*, Barcelona.
- GEROSKI, P. A. (1995): «What do we know about entry ?», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 13, No. 4, pp. 450-456.
- GEYSKENS, I. , GIELENS, K. , DEKIMPE, M. G. (2002): «The Market Valuation of Internet Channel Additions», *Journal of Marketing*, vol. 66 (abril), pp. 102-119
- GINER, C. A. (1993): «El aprovisionamiento del franquiciado y derecho de la libre competencia», *Tesis Doctoral de la Universidad Carlos III de Madrid*.
- GIELENS, K. (1999): «International Entry Decisions in the Retailing Industry: Antecedents and Consequences», *Doctoral Dissertation*, Advisor Marnik Dekimpe, agosto.
- GIELENS, K. , DEKIMPE, M. G. (2001): «Do international entry decision of retail chains matter in the long run ?», *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 235-259.
- GLACHANT, (eds.), *The Economics of Contracts : Theories and Applications*, Cambridge University Press.
- GLAIS, M. (1990): «Les apports théoriques récents en économie industrielles et la nouvelle gestion de la politique de concurrence», *Revue d'économie industrielle*, Vol. 51, No. 1, pp. 255-275.
- GOLDER, P. N. , TELLIS, G. J. (1993): «Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?», *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (mayo), pp. 390-401.

BIBLIOGRAFÍA

- GROSSMAN S. , HART O. (1986): «The Costs and Benefits of Ownership: a Theory of Vertical and Lateral Integration», *Journal of Political Economy*, Vol. 94, pp. 691-719.
- GUILTINAN, J.P. , REJAB, I.B. , RODGERS, W.C. (1980): «Factors influencing coordination in a franchise channel», *Journal of Retailing*, Vol. 56, No. 3, pp. 41-58.
- GUZMÁN, R. (1995): «La franquicia como estrategia para las Pymes», *Tesis Doctoral de la Universidad de Málaga*.
- HADFIELD G. (1990): «Problematic Relations : Franchising and the Law of Incomplete Contracts», *Stanford Law Review*, 42, 927-992.
- HALONEN M. (2002): «Reputation and the Allocation of Ownership», *Economic Journal*, Vol. 112, pp. 539-558.
- HANNAN, M.T. , FREEMAN, J. (1978): «Internal politics of growth and decline», eds, M. MEYER and Ass. , *Environments and Organizations*, pp. 291-338, San Francisco.
- HARRIGAN, K. (1984): «Formulating vertical integration strategies», *Academic Management Review*, Vol. 9, pp. 638, 652.
- HARRIS, M. , RAVIV, A. (1991): «The Theory of Capital Structure», *Journal of Finance*, Vol. 46, No. 1, pp. 297-355.
- HART, O. (1995): «Firms», *Contracts and Financial Structures*, *Oxford University Press*.
- HART O. , HOLMSTRÖM, B. (1987): «The Theory of Contracts», BEWLEY, T. (eds.), *Advances in Economic Theory*, Fifth World Congress of the Econometric Society, *Cambridge University Press*, 71-155.
- HASWELL, S. , HOLMES, S. (1989): «Estimating the small business failure rate: a reappraisal», *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 68-74.
- HEADD, B. (2003): «Redefining business success: distinguishing between closure and failure», *Small business Economics*, Vol. 21, No. 1, pp. 51-61.
- HEISS, F. , KOKE, J. (2004): «Dynamics in ownership and firm survival : evidence from corporate Germany», *European Financial Management*, Vol. 10, No.1, pp. 167-195.
- HERNANDO GIMENEZ, A. (2000): «El contrato de franquicia de empresa», Madrid, Civitas.
- HING, N. (1995): «Franchisee satisfaction: contributors and consequences», *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 12-23
- HOFFMAN, R. , PREBLE, J. (2001): «Global diffusion of franchising : A country level examination», *Multinational Business Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 66-75.

BIBLIOGRAFÍA

- HOFFMAN, R. , PREBLE, J. (2004): «Global franchising : Current status and future challenges», *The Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 2/3, pp. 101-114.
- HOLMBERG, S. R. , MORGAN, K. B. (2003): «Franchise turnover and failure. New research and perspectives», *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 403-418
- HOLMSTROM B. (1999): «The Firm as a Subeconomy», *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 5, No.1, pp. 74-102.
- HÖLMSTROM B. , MILGROM P. (1991): «Multi-task Principal-Agent Analysis : Incentive Contract, Asset Ownership and Job Design», *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, pp. 24-52.
- HÖLMSTROM B. , MILGROM P. (1994): «The Firm as an Incentive System», *American Economic Review*, Vol. 84, pp. 972-991.
- HOY, F. , STANWORTH, J. , PURDY, D. (2000): «An Entrepreneurial Slant to Franchise Research», In: SEXTO, DL. , LANDSTRÖM, H. editors, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship Oxford*, Blackwell Business, pp. 408-432.
- HUNT, S. D. (1972): «The trend toward company-operated units in franchise chains», *Journal of Retailing*, Vol. 49, pp. 110-119.
- HUNT, S. D. (1977): «Franchising : promises, problems, prospects», *Journal of Retailing*, Vol. 53, pp. 110-119.
- HUNT, S. D. (1972): «The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution», *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3, pp. 32-38.
- HURTADO, J.M.R. (2006): «La franquicia en España: algunos aspectos, evolución y situación actual», *Contribuciones a la Economía*.
- HUYNEN, M.T.E. , MARTENS, P. , HILDERINK, H. B. (2005) : «The health impacts of globalisation: a conceptual framework», *Globalization and Health*, Vol. 1, No 1, pp. 14
- INSEE PREMIERE (2002): "Le commerce de détail sous enseigne".
- JARILLO, J.C (1988): «On strategic networks», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No.1.
- JENSEN, M. C. , MECKLING, W. H. (1976): «Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360
- JENSEN, M.C. , MECKLING, W.H. (1991): «Specific and general knowledge, and organizational structure», In : WIJKANDER, L. (eds), *Main Currents in Contracts Economics*, Blackwell, Oxford.
- JIMENEZ, D. (2006): «Modelo de decisión multicriterio aplicado al emplazamiento de “coffee shops” en el levante español: sinergia y canibalismo entre la franquicia y el corner como negocios complementarios», *Tesis Doctoral de la Universidad San Pablo*.

BIBLIOGRAFÍA

JOHANSON, J. , MATTSON, L.G. (1987): «Interorganizational Relations in Industrial Systems : A network Approach Compared with the Transaction-cost Approach», *International Studies of Management and Organization*, Vol.18, No. 1, pp. 34-48.

JONES, T.M. (1995): «Instrumental Stakeholder Theory, a Synthesis of Ethics and Economics: A Survey», *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 404-437.

KALLENBER, A. L. , LEITCH, K. T. (1991): «Gender and organisational performance : de- terminants of small business survival and success», *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 1, pp. 136-161.

KALNINS, A. , LAFONTAINE, F. (2004): «Multi-unit ownership in franchising : evidence from the fast-food industry in Texas», *The Rand Journal Of Economics*, Vol. 35, No. 4, pp. 747-761.

KALYANARAM, G. , ROBINSON, W. T. , URBAN, G. L. (1995): «Order of Market Entry : Established empirical generalizations, emerging empirical generalizations and future research», *Marketing Science*, Vol. 14, No. 3, pp. 212-221.

KARDES, F. R. , KALYANARAM, G. (1992): «Order-of-entry effects on Consumer Memory and Judgement: An Information Integration Perspective», *Journal of Marketing Re- search*, Vol 29, No. 3, pp. 343-357.

KASSELMANN, B. DE BEER, J. , VERMEULEN, L. (2002): «Personality attributes of successful franchisees in the fast foods sector in South Africa», *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 5, No. 1, pp. 154-179

KAUFMANN, P.J. (1996): «The state of research in franchising», *Franchising Research : An International Journa*, Vol. 1, No. 4-7.

KAUFMANN, P.J. , STANWORTH, J. (1995): «The decision to purchase a franchise: a study of prospective franchisees», *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 22-32

KAUFMANN, P.J. , LAFONTAINE, F. (1994): «Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees», *Journal of Law and Economics*, Vol. 37, pp. 417-543.

KAUFMANN, P.J. , DANT, R.P. (1996):«Multi-unit franchising : Growth and management issues», *Journal of Economics*, Vol. 11, pp. 343-358.

KAUFMANN, P.J. , EROGLU, S. (1998): «Stanndardization and adaptation in business format franchising», *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 69-85.

KEHOE, M. R. (1996): «Franchising, agency problems, and the cost of capital», *Applied Economics*, Vol. 28, pp.1485-1493.

KIDWELL, R.E. , NYGAARD, A. , SILKOSET, R. (2007): "Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, No. 4, pp. 522-544.

BIBLIOGRAFÍA

- KLEIN B. (1980): «Transaction Costs Determinants of "Unfair" Contractual Arrangements», *American Economic Review*, Vol. 70, pp. 356-362.
- KLEIN B. (1995): «The Economics of Franchise Contracts», *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, pp. 9-37.
- KLEIN B. (1996): «Why Hold-Up Occurs : The Self-Enforcing Range of Contractual Relations», *Economic Inquiry*, Vol 34, pp. 444-463
- KLEIN B., LEFFLER K. (1981): «The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance», *Journal of Political Economy*, 89, 615-641.
- KLEIN B., SAFT L. (1985): «The Law and Economics of Franchise Tying Contracts», *Journal of Law & Economics*, Vol. 28, pp. 345-361.
- KLEPPER, S. (2001): «Employee Startups in High-Tech Industries», *Industry and Corporate Change*, Vol. 10, No. 3, pp. 639-674.
- KLEPPER, S. , SIMONS, L. (2000), «The Making of an Oligopoly: Firm Survival and Technological Change in the Evolution of the U.S. Tire Industry», *Journal of Political Economy*, 2000, Vol. 108, No. 4, pp. 728-760
- KNIGHT, R. (1986): «Franchising from the franchisor and franchisee points of view», *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 8-15
- KÖKE, J. (2002): «Determinants of acquisition and failure : evidence from corporate Germany», *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 13, No. 4, pp. 457-484.
- KOGUT, B. (2006): «Joint ventures : Theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4.
- KONIGSBERG, A.S. (1999): «Around the World with franchise legislation», *Franchising World*, (May/June), pp. 18-22.
- KRAMER, R. M. (1999): «Trust and Distrust in Organizations : Emerging Perspectives, Enduring Questions», *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 569-598.
- LAFONTAINE, F. (1992a): «Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results», *RAND Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 263-283.
- LAFONTAINE, F. (1992b): «How and Why do Franchisors do What They do: A Survey Report», in P.J. Kaufmann (Ed.), *Franchising: Passport for Growth & World of Opportunity*, Sixth Annual Proceedings of the Society of Franchising, University of St-Thomas.
- LAFONTAINE, F. (1993): «Contractual arrangement as signalling devices: evidence from franchising», *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 9, No. 2, pp. 256-289
- LAFONTAINE F. (1995): «Pricing Decisions in Franchised Chains : A Look at the Restaurant and Fast-Food Industry», Working Paper NBER 5247 L
- LAFONTAINE, F. (1999): «Franchising vs. Corporate Ownership : The Effect on Price Dispersion», *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 17-34.

BIBLIOGRAFÍA

- LAFONTAINE, F. , BHATTACHARYYA, S. (1995): «The Role of Risk in Franchising», *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, No. 39-74.
- LAFONTAINE, F. , KAUFMANN, P.J. (1994): «The Evolution of Ownership Patterns in Franchise systems», *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, pp. 97-113.
- LAFONTAINE, F. , RAYNAUD, E. (2002): «The Role of Residual Claims and Slef- Enforcement in Franchise Contracting», NBER working paper 8868
- LAFONTAINE, F. , SLADE, M.E. (1996): «Retail Contracting and Costly Monitoring : Theory and Evidence», *European Economic Review Papers and Proceedings*, Vol. 40, pp. 923-932.
- LAFONTAINE, F. , SLADE, M. E. (1997): «Retail Contracting : Theory and Practice», *Journal of Industrial Economics*, Vol 45, No. 1, pp. 1-25
- LAFONTAINE, F. , SLADE, M.E. (2001): «Incentive Contracting and the Franchise Decision», *Advances in Business Applications of Game Theory*, CHATTERJEE, K. , W. SAMUELSON (eds.), Kluwer Academic Press.
- LAFONTAINE, F. , SHAW, K. L. (1998): «Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: myth and reality», *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 2, pp. 95-112.
- LAFONTAINE, F. Y SHAW, K. L. (1999): «The dynamics of franchise contracting: evidence from panel data», *The Journal of Political Economy*, Vol. 107, No. 5, pp. 1041-1080.
- LAFONTAINE, F. , SHAW, K. L. (2005): «Targeting Managerial Control : Evidence from Franchising», *RAND Journal of Economics*, Vol. 36 , No. 1, pp. 131-150.
- LAL, R. (1990): «Improving Channel Coordination through Franchising», *Marketing Science*, Vol. 9, pp. 299-318.
- LEE, W.I. (1984): «Franchising and interbrand competition», *Southern Economic Journal*, Vol. 51, No. 1, pp. 219-234.
- LEFFLER, K.B. , RUCKER, R.R. (1991): «Transaction Costs and the Efficient Organization of Production : A Study of Timber-Harvesting Contracts», *Journal of Political Economy*, Vol. 99, pp.1060-1087.
- LELOUP, J.M. (1991): «La franchise; droit et pratique», Delmas.
- LEWIN S.B. (1998): «The Plural Form in Franchising : A Synergism of Market and Hierarchy», *Working Paper, Dept of Applied Economics*, Cambridge University.
- LEWIN, S. (1998): «Innovation and Authority in Franchise Systems : An Exploration of the Plural Form», *mimeo*, Iowa State University.
- LILLIS, C.M. , NARAYANA, C.L. , GILMAN, J.L. (1976): «Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise», *Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 77-80.

BIBLIOGRAFÍA

- LILLIEN, G. L. , YOON, E. (1990): «The timing of competitive market entry : An exploratory study of new industrial products», *Management Science*, Vol. 36, No. 5, pp. 568-585.
- LIPOVETSKY, G. (1986): «La era del vacío», *Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*, pp. 9-10
- LLANO, A. (2001): «La otra cara de la globalización: Nuestro Tiempo», *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra*, pp. 18-30.
- LONG, M.S. , MALITZ, I.B. (1985): «Investment Patterns and Financial Leverage», in *Corporate Capital Structure in the United States*, NBER, *University of Chicago Press*.
- LOPEZ, L. E. , ROBERTS, E. B. (2002): «First-mover advantages in regimes of weak appropriability : the case of financial services innovations», *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 12, pp. 997-1005.
- LÓPEZ, M.B. (1999): «Los acuerdo de franquicia: análisis de la racionalidad económica en el proceso de creación, transmisión y protección del conocimiento organizativo», *Tesis Doctoral de la Universidad de Oviedo*.
- LÓPEZ, M. B. , GONZÁLEZ, M. (2001a): «El proceso de internacionalización de la franquicia española», *XI Congreso Nacional de ACEDE*.
- LÓPEZ, M.B. , GONZÁLEZ, M. (2001b): «El proceso de internacionalización de la franquicia española», *ICADE: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 54, pp. 237-256.
- LÓPEZ, M. B. , VENTURA, J. (2001): «Grupos estratégicos en las franquicias españolas», *Economía Industrial*, Vol. 34, pp. 163-196.
- LÓPEZ, M. B. , 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.
- LOVE, J.F. (1986): «*McDonald's : Behind the Arches*», *Bantam Books*, Inc. New York.
- LUCIA, L. (2008): «Decisiones de entrada y salida del mercado: un análisis empírico aplicado al sistema de franquicia español», *Tesis Doctoral de la Universidad de Zaragoza*.
- LUTZ, N.A. (1995): «Ownership Rights and Incentives in Franchising», *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, pp. 103-130.
- LUXENBERG, S.(1985): «*Roadside Empires : How the Chains Franchised America*», *Penguin Books*.
- LYONS, B.R. (1996): «Empirical Relevance of Efficient Contract Theory : Inter-Firm Contracts», *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 12, pp. 27-52.
- MAHAJAN, V. , MULLER, E. , SRIVASTAVA, R. K. (1990): «Determination of Adopter Categories by Using Innovation difusión Models», *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 37-50.

BIBLIOGRAFÍA

- MAKADOK, R. (1998): «Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation ?», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 7, pp. 683-696.
- MANESS, R. (1996): «Incomplete Contracts and the Choice Between Vertical Integration and Franchising», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 31, pp. 101-115.
- MANOLIS, C. , DAHLSTROM, R. , NYGAARD, A. (1995): «A Preliminary Investigation of Ownership Conversions in Franchised Distribution Systems», *Journal of Applied Business Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 1-8.
- MARCH, J.G. (1993): «The myopia of learning», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 95-113.
- MARIZ, R. M. (2007): «Análisis de la evolución de las cadenas de establecimientos franquiciados. Una visión dinámica de los condicionantes de la estructura de propiedad de las enseñas españolas», *Tesis Doctoral de la Universidad A Coruña*.
- MARIZ, R. M. , GARCÍA, M. T. , CALVO, N. (2004): «El crecimiento de las cadenas de franquicias: un análisis empírico desde el enfoque de la teoría de la agencia», *XVIII Congreso anual AEDEM, Orense*.
- MARTI, J. (2009): «El contrato de máster franquicia», *Tesis Doctoral de la Universitat de Valencia*.
- MARTÍN, J. D. , FERNÁNDEZ, M. , BEERLI, A. (2005): «La comunicación y la confianza como determinantes del resultado en los sistemas de franquicia» *XVII Encuentro de profesores universitarios de marketing*, Madrid, pp. 22-23 de septiembre.
- MARTIN, R.E. , JUSTIS, R.T. (1993): «Franchising liquidity constrains and entry», *Applied Economics*, Vol. 25, No. 9, pp. 1269-1277.
- MARTIN, R.E. (1988): «Franchising and Risk Management», *American Economic Review*, Vol. 78, pp. 954-968.
- MARTÍNEZ, F. J. (1994a): «Qué es una franquicia ?», *Actualidad Financiera*, Vol. 2, No. 1, pp. 341-348
- MARTÍNEZ, F. J. (1994b): «Legislación y contabilidad para la franquicia», *Actualidad Financiera*, Vol. 2, No. 1, pp. 349-355
- MARTÍNEZ, F. J. (1994c): «Franquicia o establecimiento propio», *Actualidad Financiera*, Vol. 2, No. 1, pp. 357-365
- MARTÍNEZ, F. J. (1994d): «La financiación de un proyecto de franquicia», *Actualidad Financiera*, Vol. 2, No. 1, pp. 375-378
- MARTÍNEZ, F. J. (1994e): «La franquicia y su situación en los mercados internacionales», *Actualidad Financiera*, Vol. 2, No. 1, pp. 389-398
- MASTEN S.E. (1993): «Transaction Costs, Mistakes and Performance: Assessing the Importance of Governance», *Managerial and Decision Economics*, 14, 119-129.

BIBLIOGRAFÍA

MASTEN S.E. (2002): «Modern Evidence on the Firm», *American Economic Review*, Vol. 92, pp. 428-432.

MASTEN, S.E. , SAUSSIÉ, S. (2002): «Econometrics of Contracts : An Assessment of Developments in the Empirical Literature of Contracting», in : E. BROUSSEAU, J.M.

MATA, J. , PORTUGAL, P. (2000): «Closure and divestiture by Foreign Entrants : The Impact of Entry and Post-entry Strategies», *Strategic Management Journal*, Vol, 21, No. 5, pp. 549-562.

MATHEWSON, G. F. , WINTER, R. A. (1985): «The economics of the franchise contracts.» *Journal of Law and Economics*, Vol.28, No. 3, pp. 503-526.

MAURICIO, S. (1994): «La franquicia sobre el consumo en canarias. Análisis histórico y regimen actual», *Tesis Doctoral de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

MAYORGA, M. C. (2002): «Régimen jurídico del contrato de franquicia», *Tesis Doctoral de la Universidad de Málaga*.

MAYORGA, MC. (2007): «El contrato mercantil de franquicia», *Comares*, ed. Granada.

MERCHAN, M. J. M. (2007): «La subjetividad epidermificada», *Fedro*, No. 5, ISSN 1697 - 8072

MICHAEL, S. C. , MOORE, H. (1995): «Returns to Franchising», *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, pp.133-155.

MICHAEL, S. C. (1996): «To franchise or not to franchise : an analysis of decision rights and organizational form shares», *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp. 57-71.

MICHAEL, S. C. (1999): «Do franchised chains advertise enough?», *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 4, pp. 461-478.

MICHAEL, S. C. (2000a): «The effect of organizational form on quality : the case of franchising», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 43, pp. 295-318.

MICHAEL, S. C. (2000b): «Investments to create bargaining power : the case of franchising», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 497-514.

MICHAEL, S. C. (2003): «Determinants of the rate of franchising among nations», *Management International Review*, Vol. 43, No. 3, pp. 267-291.

MICHAEL, S. C. (2003): «First Mover Advantage through Franchising», *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1, pp. 61- 80.

MICHAEL, S. C. (2009): «Entrepreneurial signalling to attract resources: the case of franchising», *Managerial and Decision Economics*, Vol. 30, pp. 405-422

MIER, MA.D. , CONDE, A.C. : «En torno a la deslocalización», *Businessmen of the World Economy*.

BIBLIOGRAFÍA

- MILES, R.E. , SNOW, C.C. (1984): «Fit, Failure, and the hall of fame», *California Management Review*.
- MILES, R.E. , SNOW, C.C. (1992): «Causes of Failures in Networks Organizations», *California Management Review*.
- MILGROM, P. , ROBERTS, J. (1990): «The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization», *American Economic Review*, Vol. 80, No. 3, pp. 511-528.
- MIN, S. , WOLFINBARGER, M. (2005): «Market Share, Profit Margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks and specialist in e-commerce», *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 8, pp. 1030-1039.
- MINKLER, A. (1990): “An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise”, *Economics Letters*, Vol. 34, pp. 77-82.
- MINKLER, A. P. , PARK T. A. (1994): "Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising", *Review of Industrial Organization*, Vol. 9, pp. 409-423.
- MINTZBERG, H. (1987): «Crafting Strategies», *Harvard Business Review*, juillet-août, pp. 66-77.
- MITCHELL, W. (1991): «Dual clocks: entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 85-100.
- MONTGOMERY, C. A. (1994): «Corporate Diversification», *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, pp. 163– 78.
- MONTSERRAT, J. M. (2005): «Sistemas y procesos de comunicación organizacional en las empresas franquiciadoras: creación de un modelo de optimización de la eficacia», *Tesis Doctoral de la Universidad Cardenal Herrera - CEU*
- MORO, M.A. (1998): «Importancia del Benchmarking de indicadores en la gestión de una Franquicia»
- MORO, M.A. (1999): «Análisis económico y contable de la franquicia como estrategia de super- vivencia y expansión en los mercados», *Tesis Doctoral de la Universidad de Oviedo*
- MORO, M.A. (2002): «Teorías que justifican el uso de la franquicia: contraste empírico», *Revista de Economía y Empresa*, Vol.17.
- MÚGICA, J. M. , YAGÜE, M. J. (1996): «Franquicias internacionales», *Papeles de economía española*, No. 66, pp. 267-280.
- MURIS, T.J. (1981): «Opportunistic Behavior and the Law of Contracts», *Minnesota Law Review*, Vol. 61, pp. 521-590.
- MURIS, T.J. , SCHEFFMAN, D.T. , SPILLER, P.T. (1992): «Strategy and Transaction Costs : The Organization of Distribution in the Carbonated Soft Drink Industry», *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 1, pp. 83-128.

BIBLIOGRAFÍA

- MYERS, S. (1977): «Determinants of Corporate Borrowing», *Journal of Financial Economics*, Vol. 5, pp. 147-175.
- MYER, S. (1999): «Financial Architecture», *European Financial Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 133-141.
- MYERS, S. , MAJLUF, N. (1984): «Corporate Finance and Investment Decisions when Firms Have Information that Investors Do not Have», *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, pp. 187-221.
- NAVARRO, A. , DÍEZ DE CASTRO, E. , RONDÁN, F. (2005): «Estrategias y tipos de franquiciadores en el sistema de franquicia español», *XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Madrid, 22-23 de septiembre.
- NAVARRO, A. , DÍEZ DE CASTRO, E. , RONDÁN, F. J. , DÍEZ, F. (2005): «El Sistema de franquicia: fundamentos teóricos y prácticos», *Ed. Pirámide*, Madrid.
- NAVARRO, A. , DÍEZ DE CASTRO, E. , RONDÁN, F. J. (2006): «Franchisor types in Portuguese franchising», *The Portuguese Journal of Management Studies*, Vol. 11, No. 2, pp. 97-114
- NAVARRO, A, RONDAN F. J. Y DÍEZ DE CASTRO, E. (2005): «Grouping franchisors types», *4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management*, Lisboa, pp. 8-11 diciembre.
- NOREN, D.L. (1990): «The Economics of the Golden Arches: A Case Study of the McDonald's System», *The American Economist*, Vol. 34, pp. 60-64.
- NEGRE, C. (2000): «La franchise : recherche et application».
- NGUYEN, M.N. , CLIQUET, G. (2004): «La franchise, une méthode d'implantation dans le commerce de détail : le cas du Vietnam», Université de Rennes. *Revue Francophone de gestion, version électronique*.
- NORTON, S. W. (1988): «An empirical Look at Franchising as an Organizational Form», *Journal of Business*, Vol. 61, No. 2, pp. 197-218.
- NORTON, S. W. (1988): «Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 105-114.
- NORTON, S. W. (1995): «Is Franchising a Capital Structure Issue ? », *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, No. 1-2, pp. 75-101.
- NORTON, S.W. (2004): «Towards a more General Theory of Franchise Governance».
- OCDE (1994): «Politique de la concurrence et restrictions verticales : les accords de franchise», *Publications de l'OCDE*, Paris.
- OXENFELDT, AR. , THOMSON DD. (1968): «Franchising in perspective», *Journal of Retailing*, Vol. 44, pp. 3-9.

BIBLIOGRAFÍA

- OXENFELDT, A. R. , KELLY, A. O. (1969): «Will successful franchise systems ultimately become wholly owned chains ?», *Journal of Retailing*, Vol. 44, No. 4, pp. 69-83.
- OZANNE, U.B. , HUNT, S.D. (1971): «*The Economic Effect of Franchising*», U.S. Senate, Select Committee on Small Business, Washington, Gov. Printing Office.
- ÖZGEN, Ö. (2003): «An analysis of child consumers in Turkey», *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 27, No. 5, pp. 366-380
- PADILLA, N. (2002): «Cómo seleccionar una franquicia mediante AHP» *XVI Congresos de AE-DEM*, Alicante, pp. 4-7 de junio.
- PALACIOS, L. , POLO, Y. , BORDONABA, M. V. (2005): «Relevancia del momento de entrada en la franquicia. Un estudio empírico a partir del análisis de supervivencia», *XVII Encuentro de profesores universitarios de marketing*, Madrid, pp. 22-23 de septiembre.
- PARSONS, L.J. (1994): «Productivity versus relative efficiency in marketing : Past and future», *Research Traditions in Marketing*, eds, LAURENT, G. , LILLIEN, G.L., PRAS, B. , *Kluwer Academic Publishers*.
- PASTOR, A. (2008): «La ciencia humilde», *Critica S.L.* ed. Barcelona.
- PENARD, T. , RAYNAUD, E. , SAUSSIÉ, S. (2003a): «Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains, An Empirical Analysis using French Data», *Journal of Marketing Channels*, Vol. 10, No. 3/4, pp. 5-31.
- PENARD, T. , RAYNAUD, E. , SAUSSIÉ, S. (2003b): «Théories des contrats et réseaux de franchise», *Revue et enseignements*.
- PENROSE, E. T. (1959): «The Theory of the Growth of the Firm», Oxford, Basic Blackwell.
- PERALES, N. (1999): «Las cadenas de franquicia como una forma de organización plural», *Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid*.
- PERRIGOT, R. , CLIQUET, G. , MESBAH, M. (2004): «Possible Applications of Survival Analysis in Franchising Research», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, No. 1, pp. 129-143.
- PERRIGOT, R. (2006): «Service vs. retail chains : are there any differences ? Evidence from the French franchising industry», *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 34, No. 12, pp. 918-930.
- PITT, L. , NAPOLI, J. , VAN DER MERWE, R. (2003): «Managing the franchised brand : the franchisee's perspective», *Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 6, pp. 411-420.
- PILLING, B.K. , HENSON, S.W. , YOO, B. (1995): «Competition among franchises, company-owned units and independent operators : A population ecology application, Franchising», *Contemporary Issues and Research*, eds

BIBLIOGRAFÍA

- POWELL, W. (1990): «Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization», *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336.
- PRENDERGAST, C. (2002): «The Tenuous Trade-Off between Risk and Incentives», *Journal of Political Economy*, Vol. 110, No. 5, pp. 1071-1102.
- QUINN, B. , DOHERTY, A. M. (2000): «Power and control in international retail franchising : Evidence from theory and practice», *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 4/5, pp. 354-371.
- RAJAN, R.G. , ZINGALES, L. (2000): «The governance of the new enterprise», VIVES, X. (ed.), *Corporate Governance : Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge.
- RAMÍREZ, J. M. (2005): «Una primera aproximación sobre los criterios utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora», *XIXC Reunión Anual Asepelt, Badajoz*.
- RAMÍREZ, J. M. (2007): «Determinación y estudio del perfil de franquiciado mediante la aplicación de análisis conjunto», *Tesis Doctoral de la Universidad Pablo de Olavide*.
- RAMÍREZ, J. M. , BERBEL, J. M. , BARRERA, R. (2007): «Radiografía de las empresas cer- veceras que operan bajo el sistema de franquicia en España», en "Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, Ayala, J. C. (coord.). Universidad de la Rioja. Servicio de Publicaciones.
- RAMÍREZ, J. , GUERRERO, F. , RONDÁN, F. (2005): «Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora», *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 23, No. 54/55, pp. 51-68.
- RAMÍREZ, J. , GUERRERO, F. , RONDÁN, F. J. (2006a): «Utilización del análisis conjunto para el estudio de las preferencias de los franquiciadores sobre el perfil de franquiciado», *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 24, No. 3, pp. 979-1012.
- RAMÍREZ, J. , GUERRERO, F. , RONDÁN, F. J. , BERBEL, J. M. , BARRERA, R. (2006b): «Identification of the profile of franchisee preferred by the franchisors that operate in the Spanish market», *5th International Congress Marketing Trends*, Venecia.
- RAMÍREZ, J. , RONDÁN, F. J. , DÍEZ DE CASTRO, E. (2007): «Tipologías de franquiciadores a través del análisis clúster», en "Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro", Universidad de la Rioja. Servicio de Publicaciones, *XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, pp. 1987-1999.
- RAMÍREZ, J. , RONDÁN, F. , GUERRERO, F. (2007): «Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 31, pp. 171-202.
- RAMONET, I. (2003): «Le cinquième pouvoir», *Le Monde Diplomatique*
- RAMONET, I. (2007): «El mercado contra el Estado : El punto de vista», *Le Monde diplomatique*, pp. 4-5. s

BIBLIOGRAFÍA

- REDONDO, J.C.J. (2006): «Los dogmas de la antiglobalización», *Editorial Club Universitario*.
- REQUEIJO, J. (1995): «Economía Mundial, un análisis entre dos siglos», *MCGRAW-HILL ed.*, Madrid, Andrés Otero.
- REY P. (1997): «Impact des accords verticaux entre producteurs et distributeurs», *Revue Française d'Economie*, Vol. 7, No. 2, pp. 3-56.
- REY P. , STIGLITZ J. (1995): «The Role of Exclusive Territories in Producers' Competition», *RAND Journal of Economics*, Vol. 26, pp. 431-451.
- RIBEIRO, D. (2003): «The Impact of Consulting Service on Spanish Firms», *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 4, pp. 409-416.
- RIBEIRO, D. (2005): «Franchising in Spain : Agency and capital scarcity perspectives», *The Service Industries Journal*, Vol.25, No. 8, pp. 1015-1027.
- RIBEIRO, D. , RIBES, A. (2000): «El mercado de la franquicia española: Necesidad de valores culturales», *Boletín Económico de Información Comercial Española*, Vol. 2648, pp. 9-19.
- RIGOL, J. (1989): «La franquicia; una estrategia de expansión para la empresa», *Tesis Doctoral de la Universidad de Barcelona*.
- ROBERTSON, R. (1995) : «Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity », *Global modernities*, pp. 25-44
- ROBINSON, S.L. (1996): «Trust and breach of the psychological contract», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-599.
- ROBINSON, W. T. , MIN, S. (2002): «Is the first to market the first to fail ? Empirical evidence of industrial Goods Businesses», *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 120-128.
- RODRÍGUEZ, C. J. , NAVARRO, A. (2007): «Una investigación sobre el fracaso de los franquiciadores en España», en “Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro”, AYALA, J. C. (coord.), Universidad de la Rioja, Servicio de Publicaciones.
- RODRÍGUEZ, M. C. (2007): «Factores condicionantes de la transferencia de conocimiento : un estudio empírico de sus influencias en el rendimiento de los sistemas de franquicia», *Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid*.
- RODRIGUEZ, M. C. , MINGUELA, B. , LÓPEZ, J. I. (2008): «Transferencia de conocimiento en la creación y en el funcionamiento de los sistemas de franquicia: un estudio empírico», *Economía Industrial*, Vol. 368, pp. 227-237
- RODRIGUES, P. (2002): «Medida del éxito en una red de franquicia: estructura y comportamiento versus performance», *Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid*.
- RONDÁN, F. J. , DÍEZ DE CASTRO, E. C. (2004): «La Investigación sobre franquicia», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10. No. 3, pp. 71-96

BIBLIOGRAFÍA

- RONDÁN F. J. , DÍEZ DE CASTRO, E. , NAVARRO, A. (2006a): «Strategic groups : the case of the Spanish franchising», *5th International Congress Marketing Trends*.
- RONDÁN, F. J. , DÍEZ DE CASTRO, E. C. , NAVARRO, A. (2006b): «La responsabilidad social corporativa: análisis mundial del Asociacionismo en el sistema de franquicia. Los límites de la responsabilidad social de la empresa», *AEDEM*, pp. 183-198.
- RONDÁN, F. J. , NAVARRO GARCIA, A. , DÍEZ DE CASTRO, E. C. (2007): «Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising», *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3, No. 4, pp. 355-377
- RONDÁN, F. J. , DÍEZ DE CASTRO, E. C. , RODRÍGUEZ, C. J. , NAVARRO, A. (2008): «razones para la expansión en franquicia: una investigación mediante regresión de clases latentes», *XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Gran Canarias, pp. 17-19 de septiembre.
- ROSE, G. (1999): «Consumer socialization, parental style, and developmental timetables in the United States and Japan», *The Journal of Marketing*, pp.105-11
- RYANS, J. , LOTZ, S. , KRAMPF, R. (1999): «Do master franchisors drive global franchising?», *Marketing Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 32-37.
- RUBIN, P.H. (1978): «The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract», *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 1, pp. 223-23
- RUBIN, P.H. (1990): «Managing Business Transactions», *Free Press*, NY.
- RUIZ, J. I. (1991): «El contrato de franquicia y las nuevas normas de defensa de la competencia», *Ed. Cívitas*, Madrid.
- SALANIE, B. (1997): «The Economics of Contract: A Primer», *MIT Press*.
- SAMPEDRO, J.L. , SEQUEIROS, S. (2002): «El mercado y la globalización», *Destino*.
- SÁNCHEZ, J. (2005): «La extinción del contrato de franquicia y sus consecuencias», *Tesis Doctoral de la Universidad Cardenal Herrera – CEU*.
- SÁNCHEZ, E. , PLA, J. (2004): «Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 20, pp. 131-150.
- SÁNCHEZ, E. , PLA, J. (2006): «Un enfoque integrador de la elección del modo de entrada en los mercados internacionales. Una aproximación empírica en sectores de servicios», *Management International*, Vol. 10, No. 2, pp. 43-23.
- SANCHO, A. (2000): «El canon de entrada versus la calidad percibida de la enseña» *Tesis Doctoral de la Universidad Europea de Madrid*.

BIBLIOGRAFÍA

- SASHI, C. M. , KARUPPUR, D. P. (2002): «Franchising in global markets: towards a conceptual framework», *International Business Review*, Vol. 19, No. 4/5, pp. 499-524.
- SASSER, W.E. , PETTWAY S.H. (1974): «Case of Big Mac's Pay Plans», *Harvard Business Review*, Vol. 52, pp. 30-46 and pp. 156-158.
- SCHMIDT. , TORSTEN. (1994): «An Analysis of Intrabrand competition in the Franchise Industry», *Review of Industrial Organization*, Vol. 9, pp. 293-310.
- SCOTT, J. R. (1995): «Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm», *Review of industrial organization*, Vol. 10, No. 1, pp. 69-81.
- SEGARR, A. , CALLEJON, M. (2002): «New Firm's survival and Market Turbulence : New evidence from Spain», *Review of industrial Organization*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-14.
- SEN, K. C. (1993): «The use of Initial Fees and Royalties in Business-Format Franchising», *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14, No. 2, 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, No. 4, pp. 397-407.
- SEN, K.C. (2001): «Information asymmetry and the franchise decision», *Journal of Marketing Channels*, Vol. 8, No. 2/1, pp. 91-109
- SHAMSIE, J. , PHELPS, C. , KUPERMAN, J. (2004): «Better late than never: a study of late entrants in household electrical equipment», *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 69-84.
- SHANE, S. (1996a): «Why franchise companies expand overseas», *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No. 2, pp.73-88.
- SHANE, S. (1996b): «Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival : A study of new franchisors», *The academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 216-264.
- SHANE, S. (1998a): «Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems», *Journal of Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 717-739.
- SHANE, S. (1998b): «Making new franchise systems work», *Strategic Management Journal*, Vol.19, No. 7, pp. 697-707.
- SHANE, S. , SPELL, C. (1998c): «Factors for new Franchise Success», *Sloan ManagementReview*, Vol. 39, No. 3, pp. 43-50.
- SHANE, S. , FOO, M. D. (1999): «New Firm survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality», *Management Science*, Vol. 5, No. 2, pp. 142-159.
- SHANE, S. (2001): «Organizational Incentives and Organizational Mortality», *OrganizationScience*, Vol. 12, No. 2, pp.136-160.

BIBLIOGRAFÍA

- SHANE, S. , SHANKAR, V. , ARAVIDAKSHAN, A. (2006): «The effects of new franchisors partnering strategies on franchise system size», *Management Science*, Vol. 52, No. pp. 773-787.
- SHANKAR, V. , CARPENTER, G. S. , KRISHNAMURTHI, L. (1998): «Late mover advantage : How innovative late entrants outsell pioneers», *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 1, pp. 54-70.
- SHELTON, J. (1967): «Allocative Efficiency vs ‘X-Efficiency’: Comment », *American Economic Review*, Vol. 57, pp. 1252-1258.
- SHEPARD, A. (1993): «Contractual Form, Retail Price, and Asset Characteristics», *Rand Journal of Economics*, Vol 24, pp. 58-77.
- SIGUÉ, S. P. , REBOLLEDO, C. (2004): « La franquicia en Colombia: ¿una alternativa a la escasez de recursos o una opción para aumentar la eficiencia?», *Management International*, Vol. 8, No. 2, pp. 15- 24.
- SLADE, M.E. (1996): «Multitask Agency and Contract Choice : An Empirical Assessment», *International Economic Review*, Vol. 37, pp. 465-486.
- SLADE M. (1998): «Strategic Motives for Vertical Separation : Evidence from Retail Gasoline Markets», *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 14, pp. 84-113.
- SMITH, A. (1776): *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.
- SOBERMAN, D. A. , GATIGNON, H. (2005): «Research Issues at the Boundary of Competitive Dynamics and Market Evolution», *Marketing Science*. Vol. 24, No. 1, pp. 165-174.
- SOLIS, V. (2009): «Incentivos, financiación y diseño contractual en la gestión de cadenas de franquicia», *Tesis Doctoral de la Universidad de Oviedo*.
- SOLÍS, V. , GONZÁLEZ, M. (2007): «La franquicia como estrategia de crecimiento de las PYMES españolas», en ”*Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro*“, AYALA, J. C. (coord.). Universidad de la Rioja.
- SOLÍS, V. , GONZÁLEZ, M. (2008): «La forma plural de la franquicia española: estructura y evolución», *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 17, No 2, pp. 105-122.
- SORENSEN, O. , SORENSON, J. (2001): «Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 713-724.
- SRINIVASAN, R. , LILLIEN, G. L. , RABGASWAMY, A. (2004): «First in, first out ? The effects of network externalities on pioneer survival», *Journal of Marketing*, Vol. 68 (enero), pp. 41-58.
- SRINIVASAN, R. (2006): «Dual distribution and intangible firm value : franchising, organizational learning, and chain performance», *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3, pp. 120-135.

BIBLIOGRAFÍA

- STANWORTH, J. , PURDY, D. , PRICE, S. , ZAFIRIS, N. (1998): «Franchise Versus Conventional Small Business Failures Rates in the US and UK : More Similarities than Differences», *International Small Business Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 56-69.
- STANWORTH, J. , CURRAN, J. (1999): «Colas, Burgers, Shake and Shrikers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy», *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 323-344.
- STANWORTH, J. , PURDY, D. , ENGLISH, W. , WILLEMS, J. (2001): «Unravelling the Evidence of Franchise System Survivability», *Enterprise & Innovation Management Studies*, Vol 2, No, 1, pp. 49-64.
- STIGLITZ J.E. (1974): «Incentives and Risk-sharing in Sharecropping», *Review of Economics Studies*, Vol. 41, pp. 219-255.
- STIGLITZ, J.E. (2002): «El malestar en la globalización», *Santillana ed.*, Madrid, Taurus.
- STIGLITZ, J.E. (2006): «Making globalization work», *Blackwell Synergy*.
- STRATEGOR (1997): *Politique générale de l'entreprise*.
- STRUTTON D. , PELTON, L. E. , LUMPKIN, J. R. (1995): «Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity», *Journal of Business Research*, Vol. 34, No. 2, pp. 81-91
- TATHAM, R. , DOUGLAS, R. , BUSH, R. (1972): «An analysis of decision criteria in franchisor/franchisee selection processes», *Journal of Retailing*, Vol. 48, No. 1, pp. 16-22
- THOMAS, R.R . , BARR, R.S. , CRON, W.L. , SLOCUM, J.W. (1996): «A Process of evaluating retail store efficiency : A Restricted approach», *Séminaire Channel Productivity EIASM-CREER*, pp. 4-6 octobre, Mons, Belgique.
- THOMPSON, R. S. (1992): «Compagny ownership versus franchising : issues and evidence», *Journal of Economic Studies*, Vol. 19, No. 4, pp. 31-42.
- THOMPSON, R. S. (1994): «The Franchise Life cycle and the Penrose Effect», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 24, No. 2, pp. 207-218.
- TORMO ASOCIADOS, *Guía de Franquicias* , www.tormo.com.
- TORMO, E. (2002): «¿Por qué franquician las empresas?», *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, Vol. 50, pp. 36-40
- TORMO & ASOCIADOS (2008): «Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio», Editorial Selina Olmedo, Madrid.
- TUGORES QUES, J. (2002): «Economía Internacional», *Globalización e Integración Regional*, 5ª Ed.
- TUUNANEN M. , HOY, F. (2007): «Franchising—multifaceted form of entrepreneurship», *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, No. 1, pp. 52-67.

BIBLIOGRAFÍA

- USERO, S. M. B. , FERNANDEZ, Z. (2006): «La competencia dinámica entre pioneros y seguidores, Aplicación al sector de la telefonía móvil en Europa», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 27, pp.85-114.
- VAHE-HENNEQUIN, C. : «La métamorphose des organisations : l'implication organisationnelle dans les structures de type réseau», *Le cas de la franchise*, CERGORS, Université Paris, Panthéon-Sorbonne .
- VARADARAJA, P. R. , JAYACHANDRAN, S. (1999): «Marketing strategy : An assessment of the State of the Field and Outlook», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, pp. 120-143.
- VARGHA, L. D. (2004) : «Buyer beware! Economics activities for middle school students », *The Social Studies*, Vol. 95, No. 1, pp. 27-32
- VÁSQUEZ, L. (1998): «La eficiencia organizativa de la franquicia en la comercialización de automóviles», *Tesis Doctoral de la Universidad de Oviedo*
- VÁSQUEZ, L. (2005): «Up-front Franchise Fees and ongoing Variable Payments as Substitutes : An agency Perspective», *Review of Industrial Organization*, Vol. 26, No. 4, pp. 445-460.
- VÁSQUEZ, L. (2008): «Complementarities between franchise contract duration and multi-unit propensity in franchise systems», *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 8, pp. 1093-1105.
- VOISEH, H. , O'RIORDAN, T. (2001) : «Globalization and localization », *Globalism, Localism and Identity*, T. O'Riordan, ed., Earthscan Publications Ltd., London, pp. 25-42.
- WATSON, J. , EVERET, E. (1996): «Do small business have high failure rates: Evidence from Australian retailers», *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 45-62.
- WATSON, A. , KIRBY, D. , EGAN, J. (2002): «Franchising, retailing and the development of e-commerce», *International Journal of Retailing & Distribution Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 228-237
- WATTEL, H. (1968): «Are Franchisors Realistic and Successful in their Selection of Franchisees ?», *Journal of Retailing*, Vol. 44, pp. 14-20.
- WELSH, D. , ALON, I. , FALBE, C. (2006): «An examination of international retail franchising in emerging markets», *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 1, pp. 130-150
- WHETTEN, D. A. (1987): «Organizational Growth and Decline Processes», *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 335-358.
- WHINSTON, M. (2003): «On the Transaction Cost Determinants of Vertical Integration», *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 19, pp. 1-23.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): «Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications», *Editorial Free Press*, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1988): «Corporate Finance and Corporate Governance», *Journal of Finance*, Vol. 43, pp. 567-591.

BIBLIOGRAFÍA

- WILLIAMSON, O.E. (1991): «Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 269-296.
- WILLIAMSON, O.E. (1993): «Calculativeness, Trust, and Economic Organization», *Journal of Law and Economics*, Vol. 36 (april), pp. 453-86
- WILLIAMSON, O.E. (1994): «Les institutions de l'économie».
- WILLIAMSON, O.E. (1996): «The Mechanisms of Governance», *Oxford University Press*.
- WINDSPERGER, J. (2001): «Ownership Rights in Franchising Firms», *Discussion Paper Series, in Economics and Management*, German Economic Association of Business Administration, No. 1-24, pp. 27.
- WINDSPERGER, J. (2004): «The dual network structure of the franchising firm : property rights, transaction cost and resource scarcity explanations».
- WINDSPERGER, J. , YURDAKUL, A. (2003): «The Governance Structure of Franchising Firms», *Working Paper*, University of Vienna, Austria.
- WINDSPERGER, J. , DANT, R.P. (2006): «Contractibility and the Ownership Redirection in Franchising : A Property Rights View», *Journal of Retailing*, Vol. 82.
- WINDSPERGER, J. , CLIQUET, G. , HENDRIKSE, G. , TUUNANEN, M. (Eds.) : *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, Heidelberg, pp. 69-88.
- WITHANE, S. (1991): «Franchising and franchisee: an examination of opinions, personal characteristics and motives of Canadian franchisee entrepreneurs», *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 22-29
- WOLF, M. (2004): «Why Globalization Works», *Yale University Press*.
- WOODWARD, D., DRAGER, N., BEAGLEHOLE, R., & LIPSON, D. (2001) : «Globalization and health: a framework for analysis and action », *Bulletin World Health Organization*, Vol. 79, No. 9, pp. 875-881
- YOUNG, J.A. , MCINTYRE, F.S. , GREEN, RD. (2000): «The International Society of Franchising Proceedings», *A Thirteen Year Review*, The Proceeding of the 14th Annual International Society of Franchising Conference
- ZELLER, R.E. , ACHABAL, D.D. , BROWN, L.A. (1980): «Market Penetration an Locational Conflict in Franchise Systems», *Decision Sciences*, Vol. 11, pp. 58-80.
- ZHANG, S. , MARKMAN, A. B. (1998): «Overcoming the Early Entrant Strategy : The role of alignable and non alignable differences», *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 No. 5, pp. 413-426.
- ZIEGLER, J. (2002): «Photo de famille de la Banque Mondiale», *Nouveaux Maîtres de monde*, Fayard ed. Paris.

BIBLIOGRAFÍA

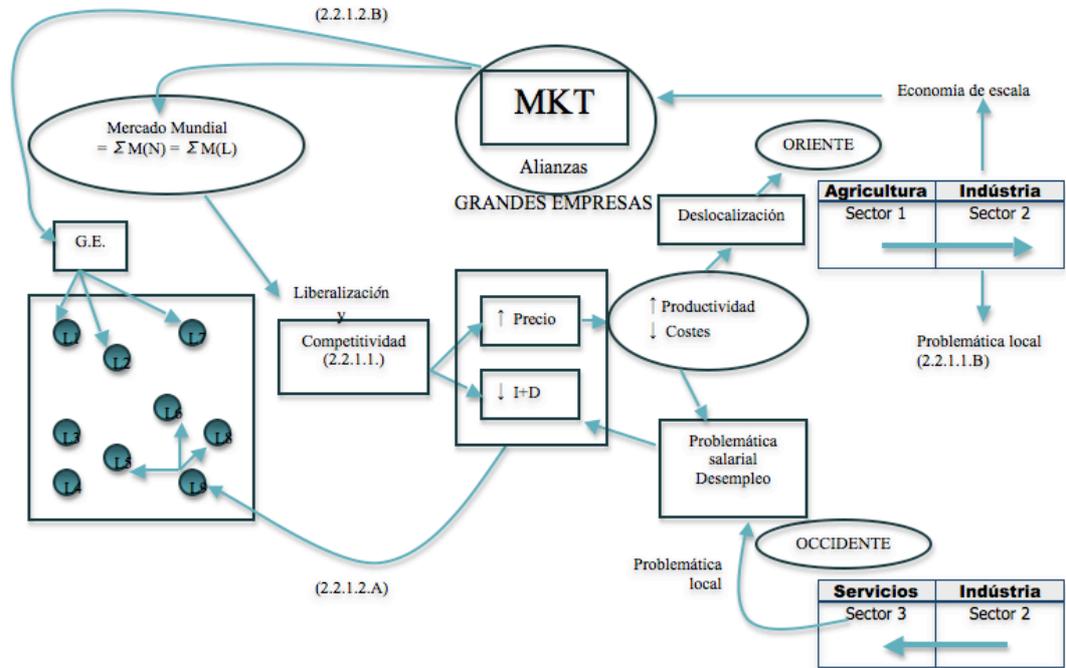
ZINGALES, L. (2000): «In Search of New Foundations», *Journal of Finance*, Vol. 55, No. 4, pp. 1623-1653.

ZOU, S. TAYLOR, C. R. Y CAVUSGIL, S. T. (2005): «The political economy explanation international market entry mode choice: an exploratory study» en "Handbook of research in International Marketing", Jain, S. C. (eds.), Edward Elgar Publishing, Inc. Massachusetts, pp. 134-148

7. ANEXOS

I. La dinámica del mercado: modelo explicativo original

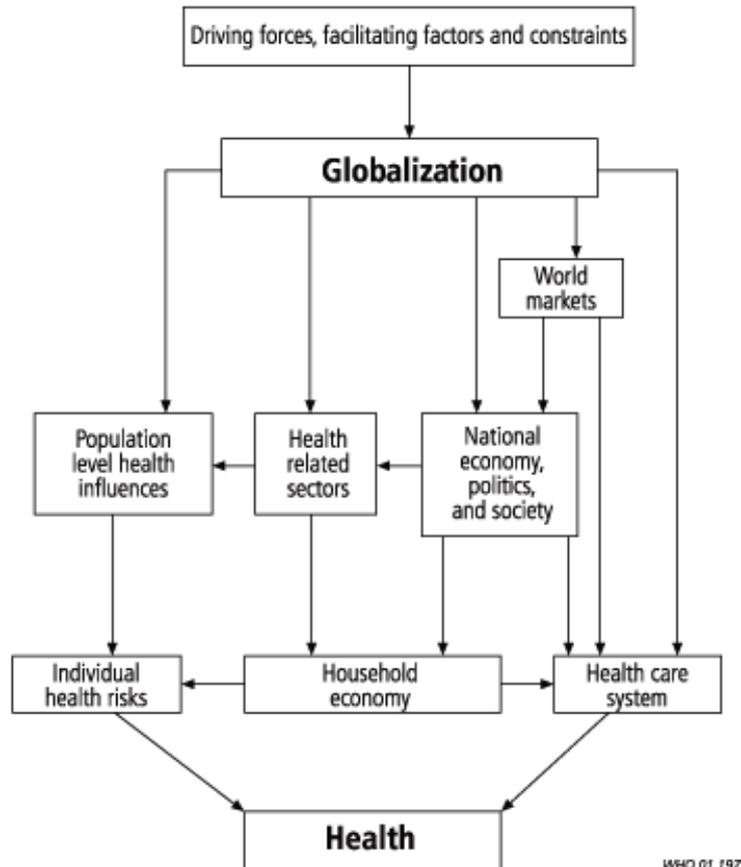
Fuente: Elaboración propia



II. Glob. y salud : Outline conceptual framework for Globalization and Health

Fuente: Woodward; Drager; Beaglehole & Lipson, 2001

Fig. 1. Outline conceptual framework for globalization and health



III. La investigación en Franquiciapor Elango y Fried (1997)

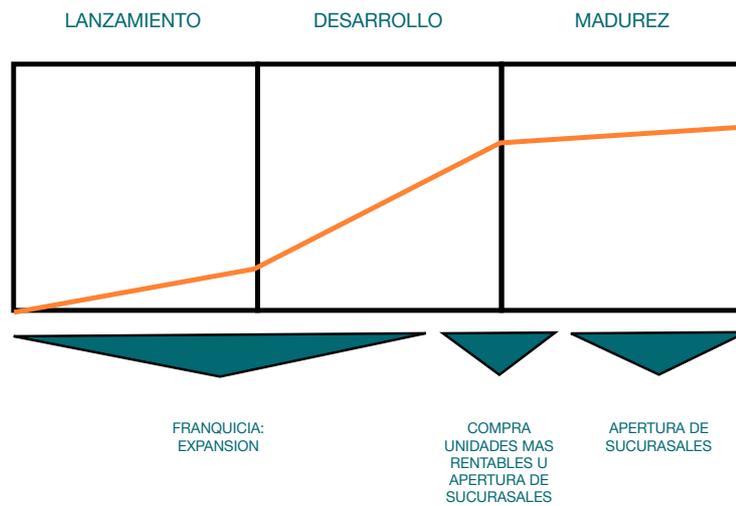
Fuente: Elaboración propia

Principales campos de investigación de la franquicia	Orientaciones, perspectiva y disciplinas de estudio	Cuestiones fundamentales de investigación	Finalidades
I Franquicia y sociedad	Política pública Utilidad para la sociedad Ley Economía	“¿ Debemos permitir el desarrollo de la franquicia ?” “¿ Cuánto puede abusar de la relación hasta perjudicar al franquiciado el franquiciador ?”	Eficiencia económica versus antitrust respecto a: Precio Exclusividad territorial Cláusulas contractuales Extinción
II Creación de la relación de franquicia	Gerencia Maximización del rendimiento y las ganancias Dirección Ciencia de gestión Economía, econométrica	“¿ Deberíamos dirigir las operaciones del negocio de un modo separado o en colaboración con otros mediante un sistema de franquicia ?”	Franquiciar como forma de organización Razones para franquiciarse Acciones Unidades por poseer o franquiciar Franquiciamiento internacional
III Operatividad del sistema de franquicia	Gerencia La franquicia existe para operacionalizar el propósito del franquiciador Marketing Venta	“¿Cuál es el mejor modo de dirigir el sistema de franquicia ?”	Franquiciar como tipo de canal de comunicación en marketing Control, potencia, autonomía Cooperación Confianza, compromiso, satisfacción Conflictos Dependencia, Interdependencia, Independencia

ANEXOS

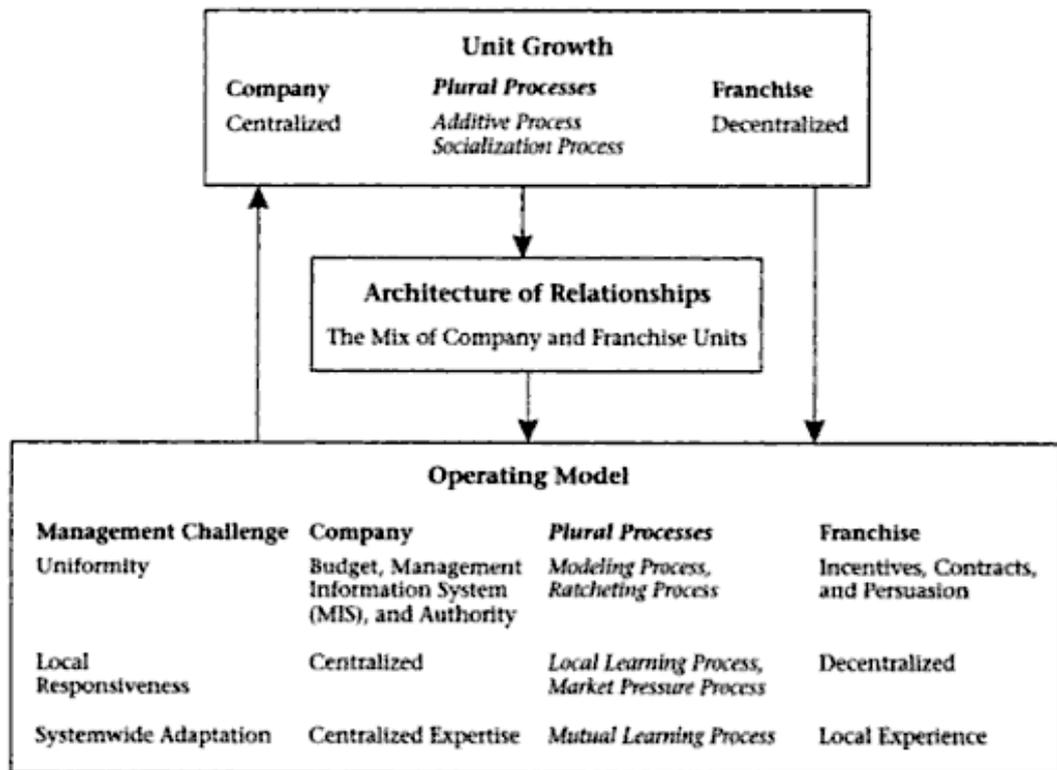
IV. El ciclo de vida VS Teoría de la escasez de recursos

Fuente: Elaboración propia



V. Modelo de Bradach

Fuente: Bradach, 1998



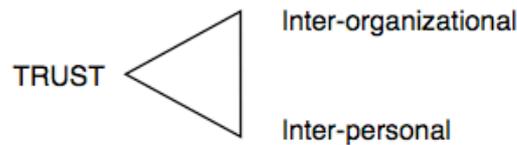
ANEXOS

VI. Los niveles de confianza en la investigación

Fuente: Gueye, 2009

ANTECEDENTS

Nivel 1	Characteristics of the partners (size, performance, orientation,...)
Nivel 2	Characteristics of the dyad (asymmetry of power, interdependance, specific investments, shared rules,...)
Nivel 3	Characteristics of the exchanges (quality of interactions, development of the cooperation,...)

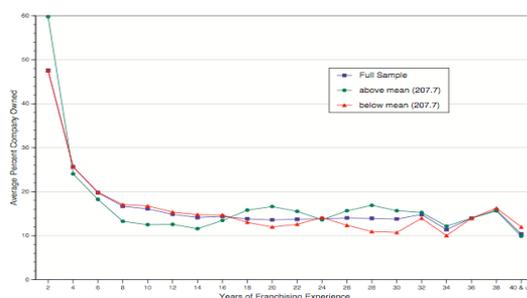


Nivel 3	Governance of the exchanges (relational, hierarchic,...)
Nivel 2	Governance of the dyad (Mecanismos of protection, sanctions,...)
Nivel 1	Governance of the partners (costs, economic & social performance,...)

CONSEQUENCES

VII. Estudios del grado de integración vertical VS experiencia en franquicia

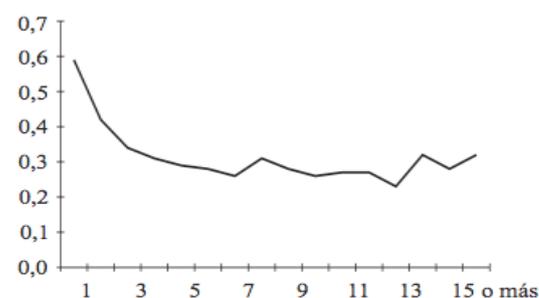
VIIa. Lafontaine & Shane (2001): E.E.U.U. (últimos datos: 1997)



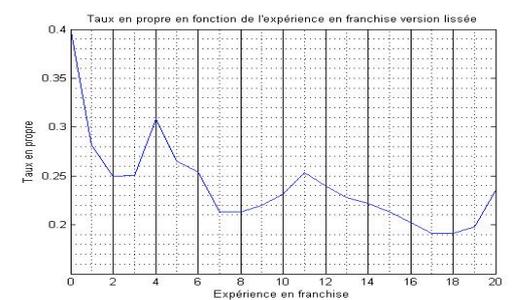
VIIb. Cliquet & al. (2002): Francia (últimos datos: 2000)



VIIc. Solís & Gonzales (2008): España (últimos datos: 2002)



VIIId. Resultados empíricos de esta investigación (últimos datos: 2011)



ANEXOS

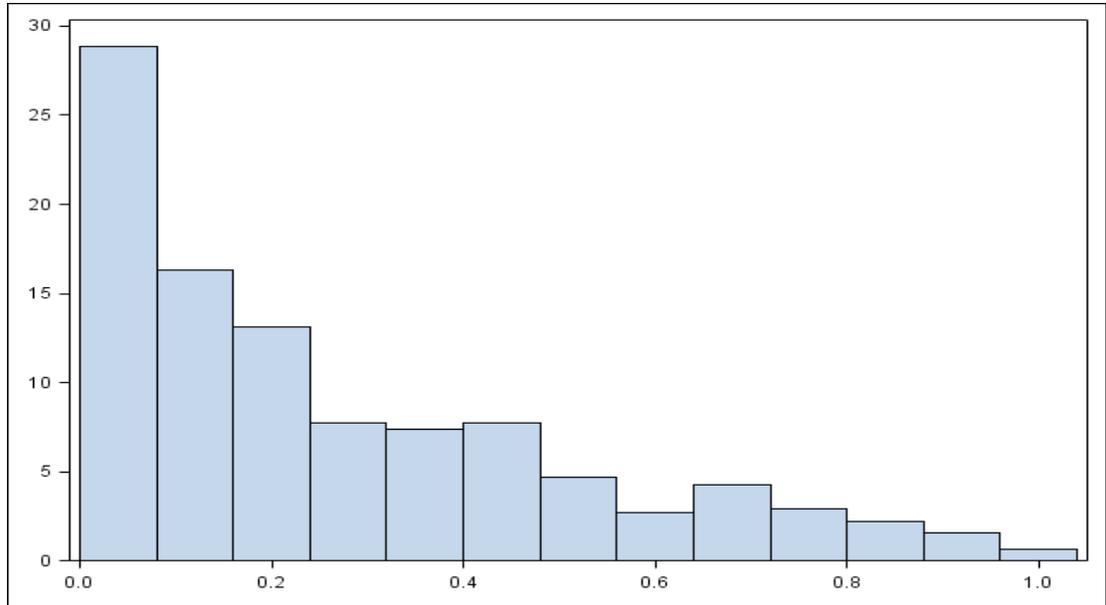
VIII. Cuadro de la repartición del grado de integración vertical según los años de experiencia en franquicia (porcentajes acumulativos)

Fuente: Elaboración propia

Anos	Frequ.	%	Cumul	% Cumul
0	2	0.22	2	0.22
1	18	1.99	20	2.21
2	23	2.54	43	4.76
3	28	3.10	71	7.85
4	49	5.42	120	13.27
5	42	4.65	162	17.92
6	71	7.85	233	25.77
7	50	5.53	283	31.31
8	49	5.42	332	36.73
9	48	5.31	380	42.04
10	55	6.08	435	48.12
11	57	6.31	492	54.42
12	38	4.20	530	58.63
13	52	5.75	582	64.38
14	50	5.53	632	69.91
15	35	3.87	667	73.78
16	41	4.54	708	78.32
17	29	3.21	737	81.53
18	19	2.10	756	83.63
19	29	3.21	785	86.84
20	10	1.11	795	87.94
21	11	1.22	806	89.16
22	13	1.44	819	90.60
23	8	0.88	827	91.48
24	8	0.88	835	92.37
25	6	0.66	841	93.03
26	12	1.33	853	94.36
27	8	0.88	861	95.24
28	8	0.88	869	96.13
29	5	0.55	874	96.68
31	3	0.33	877	97.01
32	4	0.44	881	97.46
33	2	0.22	883	97.68
35	3	0.33	886	98.01
36	5	0.55	891	98.56
37	3	0.33	894	98.89
38	3	0.33	897	99.23
40	1	0.11	898	99.34
42	1	0.11	899	99.45
43	1	0.11	900	99.56
52	1	0.11	901	99.67
54	1	0.11	902	99.78
71	1	0.11	903	99.89
84	1	0.11	904	100.00

IX. Repartición de los grados de integración vertical:
distribución sin normalidad

Fuente: Elaboración propia



Universidad Internacional de Cataluña
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Tesis Doctoral



La Franquicia en España
Estudio y evolución de las redes mixtas
Propuesta de un modelo predictivo de tipo polinómico

Doctorando : **Alain Fleis**
Director de Investigación : **Dr Miquel Bastons**
Noviembre 2012