

---

## LA FRANQUICIA COMO SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE EXPANSIÓN EN EL MERCADO DE LAS PYMES ESPAÑOLAS<sup>12</sup>

Vanesa Solís Rodríguez (Universidad de León) y Manuel González Díaz (Universidad de Oviedo).

### RESUMEN

Este artículo analiza el impacto de la franquicia sobre la expansión en el mercado de las PYMES españolas tomando como muestra un panel de empresas para el periodo 1996-2002. Además, empleamos un modelo dinámico de ajuste parcial de la estructura de crecimiento de las cadenas utilizando el método generalizado de los momentos en primeras diferencias, lo que nos permite introducir, no sólo un componente autorregresivo, sino también el empleo de variables explicativas endógenas. Nuestros resultados muestran claramente que aquellas cadenas que utilizan de forma más intensa la franquicia para ampliar su negocio consiguen un tamaño superior al de aquellas otras que no la emplean en tanta medida, algo especialmente importante para las empresas de pequeño y mediano tamaño, al ser las que afrontan mayores problemas a la hora de expandirse en el mercado. Además, también hemos contrastado que se verifica el modelo de ajuste parcial de la estructura de crecimiento, lo que nos indica que las cadenas reajustan periódicamente su tamaño hacia lo que consideran su tamaño objetivo, tarea que no les resulta fácil, tal y como nos indica la velocidad de ajuste al mismo, que es tan sólo de un 17%.

**Palabras clave:** Pymes, franquicia, estrategia de expansión

### 1. INTRODUCCIÓN

La mayor parte de las empresas que operan en nuestro país son PYMES<sup>13</sup>. Así, de acuerdo con el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a principios del año 2005 existían en España 3.056.391 PYMES, es decir, el 99,87% de las empresas censadas<sup>14</sup>. En muchas ocasiones, a pesar de que estas empresas cuentan con buenas oportunidades para expandirse rápidamente en el mercado, se quedan estancadas, puesto que carecen de los medios necesarios para poder ampliar su negocio. En este artículo se argumenta que el uso de la franquicia puede ser una solución a este problema, facilitando, por lo tanto, la expansión y el crecimiento de estas empresas.

Esta forma organizativa híbrida, a medio camino entre la empresa y el mercado, ha logrado ocupar un lugar destacado dentro de las prácticas comerciales modernas, desarrollándose con éxito en la mayor parte del planeta. Así, por ejemplo, en EEUU se ha convertido en el modelo estándar empleado por sectores como la hostelería y restauración, representando en torno al 40% del comercio minorista [Internacional Franchise Association, 2004]. En España, la facturación global del sector franquicias alcanzó los 17.585 millones de euros en el 2006, lo que representa un

---

<sup>12</sup> Los autores agradecen la financiación obtenida del Ministerio de Educación y Ciencia a través del proyecto SEC 2003-05334. Igualmente, agradecemos los comentarios de Begoña López y, especialmente en la parte econométrica, de Francisco González. Por último, la ayuda recibida para el tratamiento de la base de datos de Rosa Mariz, Asier Díaz, M<sup>a</sup> José Álvarez, Lorena Fernández y Alex Milton ha sido fundamental.

<sup>13</sup> Se considera PYME (pequeña y mediana empresa) aquella que cuenta con menos de 250 trabajadores y/o tiene un volumen de negocio anual no superior a 40 millones de euros o un balance general no superior a 27 millones de euros.

<sup>14</sup> Excluida la agricultura y la pesca.

---

14,68% del total ingresado por el comercio minorista durante ese año [Tormo&Asociados S.L., 2007].

La franquicia permite hacer frente a dos de los principales problemas con lo que se puede encontrar una PYME a la hora de ampliar su negocio, la captación de recursos y la alineación de incentivos (Combs, Michael y Castrogiovanni, 2004). Por una parte, puede carecer de los recursos financieros necesarios para expandirse a través de establecimientos propios y, por otra, puede encarar los problemas derivados de la separación de propiedad y control, al tener que controlar de forma muy intensa a los gerentes de sus establecimientos para evitar que éstos se comporten de una forma oportunista. La solución a cada uno de estos problemas está relacionada con los dos principales argumentos que tratan de explicar la existencia de la franquicia. Así, el primero de ellos lo soluciona, teniendo en cuenta el argumento de escasez de recursos financieros, a través de las aportaciones de los franquiciados, mientras que el segundo, aplicando el argumento de agencia, lo resuelve otorgándole a los franquiciados los derechos residuales de los establecimientos que dirigen, consiguiendo, de esta manera, que los intereses de las partes queden mucho mejor alineados.

Por todo ello, el objetivo de este trabajo es analizar el impacto de la franquicia sobre la dimensión alcanzada por las PYMES españolas. Buscamos saber si aquellas cadenas que hacen un uso más intenso de la franquicia —es decir, tienen un mayor porcentaje de establecimientos franquiciados—, presentan una red más extensa que las que no la utilizan en tanta medida, una vez controlados aspectos tales como la edad, capacidad financiera y problemas organizativos. Además, utilizamos un modelo dinámico, de forma que explicamos el tamaño en función del alcanzado el año anterior más las variaciones en una serie de variables explicativas. Esto ofrece una idea de crecimiento, que argumentamos será superior en las cadenas con uso intenso de la franquicia porque, por una parte, se reducen los costes de transacción de obtener financiación, al involucrar a los franquiciados en el negocio, (argumento financiero) y, por otra, disminuyen los costes de control de la red (argumento de agencia).

Buena parte de la literatura relativa a la franquicia se ha centrado en el análisis de los factores determinantes de la propensión franquiciadora de las cadenas, la cual se apoya fundamentalmente en los dos argumentos mencionados anteriormente<sup>15</sup>. Entre estos factores se encuentran, por ejemplo, la antigüedad de la cadena [Caves y Murphy, 1976; Lafontaine y Kaufmann, 1994; López y Ventura, 2002; Castrogiovanni, Combs y Justis, 2006], la inversión inicial necesaria para la apertura del establecimiento [Brikley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992; Alon, 2001; López y Ventura, 2002], la dispersión geográfica de los puntos de venta con respecto a la central [Brickley y Dark, 1987; Bercovitz, 1998; Combs y Ketchen, 2003; Perales y Vázquez, 2003; Lafontaine y Shaw, 2005] o el crecimiento [Thompson, 1992; Minkler y Park, 1994; Alon, 2001; Roh, 2002; López y Ventura, 2002; Combs y Ketchen, 2003]. Sin embargo, no existen apenas trabajos que hayan valorado cuál es el resultado final de utilizar distintas formas de crecimiento: uno más interno o basado en establecimientos propios y otro más basado en acuerdos de franquicia<sup>16</sup>. La otra novedad del trabajo radica en el empleo de datos de panel. La ventaja de esta metodología es que nos permite controlar la denominada heterogeneidad inobservable presente en las diferentes cadenas que componen la muestra, cuestión que no es recogida con las regresiones de corte transversal, utilizada en la mayor parte de los estudios, perdiéndose, en consecuencia, una parte de la información que puede mantener capacidad explicativa. Además, al estimar un modelo dinámico de ajuste parcial utilizando el método generalizado de momentos desarrollado por Arellano y Bond [1991] podemos no sólo

---

<sup>15</sup> Véase, a modo de recopilación, los trabajos de Combs y Ketchen [2003] y Blair y Lafontaine [2005].

<sup>16</sup> Ver, por ejemplo, los artículos de Martin y Justis [1993], Shane [1996], Kaufmann y Dant [1996] o Sen [1998].

---

introducir un componente autorregresivo en el modelo, lo cual es fundamental para aumentar su capacidad explicativa, sino también controlar la endogeneidad de algunas variables explicativas.

El resto del artículo se organiza como sigue. En la segunda sección efectuamos una revisión teórica sobre por qué el uso de la franquicia facilita la expansión y, por tanto, el mayor tamaño de las empresas. En la tercera sección se describe el proceso de obtención de datos, las fuentes de información utilizadas y el modelo econométrico empleado. Finalmente, los resultados y conclusiones son recogidos, respectivamente, en las secciones cuarta y quinta.

## **2. REVISIÓN TEÓRICA**

Se puede definir la franquicia como un acuerdo entre dos empresas legalmente independientes, el franquiciador y el franquiciado<sup>17</sup>. El franquiciador es una entidad que ha desarrollado un concepto de negocio y que acuerda con el franquiciado la explotación del mismo. La firma del contrato y, por tanto, el entrar a formar parte de una cadena de franquicias implica, tanto por parte del franquiciado como del franquiciador, la asunción de una serie de derechos y obligaciones, normalmente explicitados en dicho contrato<sup>18</sup>.

Si bien son varios los argumentos que tratan de explicar la existencia de la franquicia, dos son los más importantes, el de escasez de recursos financieros y el de motivación y control. El primero de ellos está relacionado con el mercado de capitales, en función del cual la franquicia es una solución a las dificultades financieras que pueden atravesar las empresas en sus etapas iniciales de vida. Por su parte, el segundo, partiendo de la teoría de la agencia, establece que la franquicia permite alinear los intereses de los propietarios y directivos, aminorando, de esa manera, los problemas de riesgo moral y selección adversa. La solución de estos dos tipos de problemas permite a las empresas que utilizan la franquicia para ampliar su negocio conseguir una mayor expansión y, por tanto, un mayor tamaño de su red comercial, cuestión que es especialmente importante para el caso de las PYMES, que son las que los soportan en mayor medida.

### **2.1. LA FRANQUICIA COMO FUENTE DE RECURSOS FINANCIEROS**

El argumento de escasez de recursos, desarrollado inicialmente por Oxenfeldt y Kelly [1969], establece que los empresarios utilizan la franquicia para poder acceder a determinados recursos escasos, tales como el capital [Oxenfeldt y Thompson, 1969; Ozanne y Hunt, 1971; Caves y Murphy, 1976], las habilidades directivas [Oxenfeldt y Kelly, 1969; Norton, 1988] o la información local [Minkler, 1990], con el objetivo de ampliar su negocio rápidamente [Combs y Ketchen, 1999].

De todos los mencionados, la escasez de capital es la restricción de recursos más obvia a la que se enfrentan las empresas para poder crecer [López y Ventura, 2002]. Especialmente las empresas que se encuentran en sus etapas iniciales de vida y aquellas que presentan un tamaño pequeño suelen tener dificultades para acceder a la financiación necesaria para el crecimiento de su red comercial, puesto que les resulta costoso acceder a los mercados de capitales y/o no tienen capacidad interna suficiente para asumir la expansión del negocio. Esto les genera un problema, puesto que necesitan ampliar su negocio rápidamente para obtener las economías de

---

<sup>17</sup> Si bien son empresas jurídicamente independientes, la dependencia económica entre ellas es tan fuerte que el acuerdo se asemeja a una relación laboral [Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Hadfield, 1990].

<sup>18</sup> Han sido numerosos los autores que han tratado de definir el concepto de franquicia de la forma más correcta posible. Una recopilación de las más importantes pueden encontrarse en Stanworth y Curran [1999].

---

escala necesarias para poder competir con las empresas más maduras del sector [Caves y Murphy, 1976; Carney y Gedajlovic, 1991; Combs y Castrogiovanni 1994].

Muchos autores han defendido que la franquicia es el mecanismo más económico a través del cual los franquiciadores pueden obtener ese capital que, de otra manera, les resultaría inaccesible [Oxenfeldt y Kelly, 1969; Ozanne y Hunt, 1971; Caves y Murphy, 1976]. El motivo es que los franquiciados realizan buena parte de las inversiones fijas de sus negocios y, además, pagan al franquiciador un canon de entrada y unos royalties, lo cual proporciona a este último la liquidez necesaria para el desarrollo de la infraestructura de la cadena [Norton, 1995; Bradach, 1998; López y Ventura, 2002], al mismo tiempo que le permite crecer con una estructura más flexible en cuanto a la relación laboral, puesto que no es una única empresa la involucrada en el negocio, sino varias (franquiciador y franquiciados)<sup>19</sup>. De esta manera, el franquiciador consigue rápidamente los recursos financieros necesarios para poder expandirse en el mercado [Ozanne y Hunt, 1971; Caves y Murphy, 1976] y, posteriormente, a medida que la compañía madure, se dedicará a recomprar esos establecimientos que anteriormente había franquiciado [Oxenfeldt y Kelly, 1969; Hunt, 1973].

Sin embargo, Rubin [1978] argumenta que este enfoque va en contra de la teoría moderna de capitales al plantearse la siguiente cuestión: ¿Qué tiene mayor riesgo para un individuo: convertirse en franquiciado o en accionista de una franquicia? En principio, parece lógico pensar que lo primero. Existe una mayor inseguridad y, por tanto, es más arriesgado para el franquiciado invertir en un único negocio que comprar acciones de la franquicia, puesto que, en el segundo caso, está diversificando su cartera, al poseer participaciones de todos los establecimientos de la cadena. En consecuencia, al estar asumiendo un mayor riesgo, también exigirá una compensación mayor. Por lo tanto, es cierto que los franquiciados aportan capital al franquiciador, pero es un capital costoso. Si verdaderamente la franquicia surgiera como consecuencia de las dificultades financieras, lo más eficiente para el franquiciador sería poner a la venta acciones de la compañía porque, de esa manera, por una parte, obtendría un capital mucho más barato y, por otra, le resultaría mucho más sencillo encontrar individuos dispuestos a invertir en la empresa, al no tener éstos que implicarse directamente en la gestión del negocio [Rubin, 1978].

Ahora bien, este argumento sólo sería correcto en ausencia de costes de transacción. Si en el análisis se introducen los problemas de agencia, la franquicia puede ser considerada como una alternativa más económica de financiar la expansión de las empresas por dos motivos [Combs y Ketchen, 1999]. En primer lugar, porque los franquiciados controlan directamente sus inversiones, de tal manera que no tienen que hacer frente a los problemas derivados de la separación de propiedad y control [Eisenhardt, 1989], al contrario que los inversores pasivos, que tienen que depender de formas de gobierno indirectas como el Consejo de Administración. Y, en segundo lugar, porque los franquiciados conocen sus propias habilidades, de tal manera que no se enfrentan al problema de selección adversa que tendría un inversor pasivo que no sabe exactamente cómo se emplearán sus fondos. En consecuencia, los franquiciados estarán dispuestos a ofrecer su capital a un menor coste que un invasor pasivo [Shane, 1996]<sup>20</sup>.

Junto con la crítica anterior, ha sido bastante numerosa la evidencia empírica en contra de este argumento. Así, por ejemplo, si, como se ha señalado, los empresarios recurren a la franquicia por tener problemas de financiación, cabría esperar que fueran las pequeñas empresas las que

---

<sup>19</sup> Esto les permite, por ejemplo, pagar menos impuestos o liquidar el negocio con una mayor facilidad.

<sup>20</sup> Otros autores como Lafontaine [1992], Martín y Justis [1993] o Bradach [1997] también llegan a esta conclusión.

recurrieran a esta fórmula, puesto que son las que más dificultades tienen a la hora de acceder al mercado de capitales. Sin embargo, en la práctica, nos encontramos con que las grandes compañías también utilizan este sistema, a pesar de que no tienen ningún problema de acceso a dicho mercado [Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Combs y Castrogiovanni, 1994; Combs y Ketchen, 2003]<sup>21</sup>. Por otra parte, también se ha observado que cuanto mayor es la inversión unitaria requerida por parte de un franquiciado para poder abrir un establecimiento de una determinada cadena menos recurren los empresarios a la franquicia, lo que va en contra de este argumento [Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992; Alon, 2001; López y Ventura, 2002]. Por último, en muchas ocasiones, el propio franquiciador ayuda al franquiciado a obtener la financiación que necesita para poner en marcha su negocio, ya sea dándosela él mismo o ayudándole a negociar con las entidades financieras, las cuales suelen conceder créditos con intereses favorables a los negocios de franquicia que se abren.

Sin embargo, a pesar de que muchos autores consideran que este argumento no es válido para explicar el uso de la franquicia, en la práctica los empresarios respaldan el interés de esta fórmula empresarial como medio de financiación [Dant, 1995]. Así, hay estudios en los que, a través de encuestas, se ha preguntado directamente a los franquiciadores por qué se deciden a emplear la franquicia. La respuesta de estos últimos es que "...la razón más importante para adoptar el sistema de franquicia es la de conservar o adquirir capital, al mismo tiempo que se intenta establecer una red de distribución efectiva en el menor tiempo posible" [Mc Guire 1971, p.6]. Lafontaine [1992] y Dant [1995] obtienen este mismo resultado, al observar que los franquiciadores citaban el acceso al capital como una de las razones más importantes para utilizar la franquicia como mecanismo de crecimiento.

Otros autores, como Caves y Murphy [1976], Lafontaine y Kaufmann [1994], Combs y Castrogiovanni [1994] o Dant y Kaufmann [2003] observan que son las franquicias más maduras las que presentan una menor proporción de establecimientos franquiciados, algo lógico puesto que no tienen tantas dificultades para acceder al mercado de capitales. Por su parte, Thompson [1992] y Martin y Justis [1993] obtienen evidencia empírica a favor de un mayor uso de la franquicia cuanto mayor es la inversión inicial necesaria para que un potencial franquiciado pueda abrir un establecimiento de una determinada cadena. Por su parte, Roh [2002], Dant y Kaufmann [2003] y Castrogiovanni, Combs y Justis [2006] obtienen una relación negativa entre el porcentaje de establecimientos franquiciados y el tamaño de la cadena, lo cual también apoya este argumento. Norton [1995] y Combs y Ketchen [1999], empleando medidas más específicas de la escasez de capital que la madurez y la inversión, como el ratio de endeudamiento o el ratio de liquidez, obtienen también unos resultados favorables a este argumento.

Finalmente, en relación más directa con este trabajo, Martin y Justis [1993] comparan el crecimiento de las cadenas de franquicias maduras e inmaduras<sup>22</sup>, llegando a la conclusión de que son las segundas las que dependen en mayor medida de la franquicia en épocas de difícil acceso al mercado de capitales. Por su parte, Sen [1998] establece la existencia de una relación directa entre el uso de la franquicia y el crecimiento de una cadena, motivada, entre otras causas, por la utilidad de la franquicia para superar las restricciones de recursos financieros. La Tabla I nos muestra parte de los estudios que han analizado este argumento.

<sup>21</sup> Un ejemplo significativo es el de McDonalds o, en España, Telepizza.

<sup>22</sup> Estos autores establecen que son cadenas de franquicia inmaduras aquellas que llevan operando en el mercado menos de 10 años y su número total de establecimientos es menor o igual al número medio de establecimientos del sector.

**Tabla I: Efecto de la escasez de recursos financieros sobre la propensión a franquiciar**

Autor / es	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Caves y Murphy	1976	Datos sectoriales	Antigüedad	(-)
Brickley y Dark	1987	1. Empresas de diversos sectores 2. Establecimientos de 36 cadenas de diversos sectores	1. Inversión inicial	-
			2. Inversión inicial	-
Brickley, Dark y Weisbach	1991	1. Datos sectoriales a nivel estatal 2. Datos de establecimientos de 36 cadenas	1. Tamaño	(+)
			2. Inversión inicial	-
Thompson	1992	Franquicias de diversos sectores	1. Inversión inicial	+
			2. Crecimiento	+
Lafontaine	1992	Franquicias de negocio de todos los sectores	Inversión inicial	-
Lafontaine y Kaufmann	1994	130 encuestas a presidentes de los sistemas de franquicia de EEUU	1. Antigüedad	(-)
			2. Variable <i>dummy</i> con valor 1 si el franquiciador es una filial de una compañía más grande	(-)
Minkler y Park	1994	Panel de datos 1975-1989	1. Ratio de interés real	-
			2. Crecimiento	-
			3. Antigüedad	(+)

Nota: Los paréntesis de la última columna indican que la variable empleada para estimar la dificultad de acceso a los recursos financieros se encuentra inversamente relacionada con la magnitud de tales recursos financieros, de tal manera que es de esperar que su signo sea el opuesto al esperado.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla I: Efecto de la escasez de recursos financieros sobre la propensión a franquiciar (continuación)**

Autor / es	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Combs y Castrogiovanni	1994	558 cadenas de franquicia	1. Tamaño	(+)
			2. Antigüedad	(-)
			3. Crecimiento	+
Norton	1995	25 cadenas de franquicia y 25 no franquicias	Ratio de endeudamiento en libros y de mercado	+
Combs y Ketchen	1999	91 cadenas de restaurantes	1. Pert	(-)
			2. Ratio de endeudamiento	+
			3. Liquidez	(-)
			4. Rentabilidad económica	(-)
Alon	2001	361 cadenas de franquicia	1. Tamaño	(+)
			2. Crecimiento	-
			3. Inversión	-
Roh	2002	33 cadenas de franquicia	1. Tamaño	(-)
			2. Crecimiento	+
López y Ventura	2002	270 centrales de franquicia operantes en España	1. Inversión inicial	-
			2. Antigüedad	(-)
			3. Crecimiento	-
Combs y Ketchen	2003	44 estudios (meta-análisis)	1. Tamaño	(+)
			2. Antigüedad	(+)
			3. Crecimiento	-
Dant y Kaufmann	2003	152 encuestas a cadenas de <i>fast food</i>	1. Tamaño	(-)
			2. Antigüedad	(-)
			3. Acceso interno a recursos financieros	(-)
Castrogiovanni, Combs y Justis	2006	439 cadenas de franquicia	1. Tamaño	(-)
			2. Antigüedad	(+)

Nota: Los paréntesis de la última columna indican que la variable empleada para estimar la dificultad de acceso a los recursos financieros se encuentra inversamente relacionada con la magnitud de tales recursos financieros, de tal manera que es de esperar que su signo sea el opuesto al esperado.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. LA FRANQUICIA COMO SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE MOTIVACIÓN Y CONTROL

En muchas empresas, los directivos no son los propietarios de las organizaciones que dirigen. Como consecuencia de esta separación de propiedad y control, los directivos pueden tener comportamientos oportunistas, persiguiendo sus propios intereses en lugar de los del principal a quien representa, generándose, por lo tanto, un problema de riesgo moral<sup>23</sup>. El motivo de este comportamiento oportunista es que no cargan con todos los costes derivados del mismo, especialmente cuando su salario es fijo. Por lo tanto, se generará un coste de agencia como consecuencia de los conflictos de incentivos existentes entre esos directivos y la propia compañía [Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Rubin, 1978; Brickley, Dark y Weisbach, 1991]. Muchos autores han defendido que el uso de la franquicia permite solucionar este problema, facilitando, por lo tanto, la expansión de las empresas.

Al convertir a los responsables de los establecimiento en franquiciados, estos últimos están arriesgando tanto los frutos de su trabajo como su patrimonio, siendo compensados con los derechos residuales del establecimiento que poseen [Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991]<sup>24</sup>. En consecuencia, tendrán menos incentivos a comportarse de manera oportunista y más en perseguir los objetivos de la compañía, puesto que sí asumen las consecuencias económicas de sus decisiones [Lewin-Solomons, 1998; Perales y Vázquez, 2003]. En definitiva, al ser los propietarios de los establecimientos que dirigen, tendrán una mayor preocupación por maximizar la renta residual [Caves y Murphy, 1976; Mathewson y Winter, 1985; Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988].

Como consecuencia de lo anterior, se puede concluir que una de las principales diferencias entre los establecimientos franquiciados y los propios radica en que los primeros necesitan de un menor control que los segundos [Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988]. Por lo tanto, cuando las empresas buscan ampliar su negocio rápidamente, la franquicia es la mejor solución para controlar a los empleados [Shane, 1996], puesto que al empresario le resultará más sencillo encontrar a un franquiciado motivado que a un gerente motivado. En definitiva, el contrato de franquicia alinea los intereses de las partes y consigue abaratar el control del oportunismo del responsable del establecimiento, permitiendo generar más riqueza [López, 2002].

La evidencia empírica a favor de este argumento es prácticamente unánime. Así, Brickley y Dark [1987] y Norton [1988] son los primeros en respaldar este argumento, al demostrar que la probabilidad de franquiciar un establecimiento es mayor a medida que aumenta el coste de control sobre los empleados. Posteriormente, otros autores, como Minkler [1990], Brickley, Dark y Weisbach [1991], Carney y Gedajlovic [1991], Lafontaine [1992, 1995], Scott [1995], Kehoe [1996], Bercovitz [1998], Alon [2001], Lafontaine y Shaw [2005], Castrogiovanni, Combs y Justis [2006] o, para el caso español, López y Ventura [2002] y Perales y Vázquez [2003] obtienen unos resultados similares a los anteriores.

<sup>23</sup> Ver Jensen y Meckling [1976] para un análisis más detallado de esta cuestión.

<sup>24</sup> En esta discusión, los autores citados asumen que el propietario de la franquicia es también el que la dirige. Si ambas figuras son separadas, el análisis todavía es válido, pero habría que añadir una serie de potenciales costes de agencia.

Por otra parte, cuando las empresas amplían su negocio, necesitan incorporar nuevos empleados que se encarguen de gestionar los nuevos puntos de venta. El empresario sabe cuáles son las habilidades que tienen que poseer esos empleados para desempeñar su puesto de trabajo, pero no puede asegurarse de que verdaderamente las cumplan. En consecuencia, puede ocurrir que los candidatos al puesto tengan incentivos a hacer creer al empresario que cumplen los requisitos exigidos para el mismo, pudiendo generarse, por lo tanto, un problema de selección adversa [Shane, 1996]. Para intentar evitar esta situación, el empresario tendrá que incurrir en costes para asegurar su idoneidad para el puesto de trabajo, costes que son mayores cuanto más rápida es la expansión de la compañía [Prescott y Visscher, 1980].

La franquicia también permite solucionar los problemas derivados de la selección adversa. Así, Norton [1988] establece que, a través de los contratos de franquicia, se promueve la autoselección de los franquiciados más motivados. El motivo es que, como se señaló anteriormente, los franquiciados están invirtiendo la mayor parte de su patrimonio en su establecimiento, de tal manera que una mala gestión del mismo les perjudicaría notablemente.

En línea más directa con este trabajo, Shane [1996] establece que aquellas cadenas que utilizan en mayor medida la franquicia consiguen un crecimiento superior, argumentando que esta forma organizativa reduce los problemas de agencia derivados de la selección y control de los nuevos empleados [Brickley y Dark, 1987; Minkler, 1990; Combs y Ketchen, 2003], lo cual permite a las empresas ampliar sus negocios con menores costes. Resultados similares son obtenidos por Kaufmann y Dant [1996]. La Tabla II recoge parte de los estudios que han analizado este argumento.

**Tabla II: Efecto de la magnitud de los costes de control sobre la propensión a franquiciar**

<b>Autor / es</b>	<b>Año</b>	<b>Datos</b>	<b>Medida</b>	<b>% de franquiciados</b>
Brickley y Dark	1987	Empresas de diversos sectores	Distancia a los centros de control más próximos del franquiciador	+
Norton	1988	Restaurantes y hoteles por estado y sector	Proporción de la población de cada estado que reside en zonas rurales	+

Nota: Los paréntesis de la última columna indican que la variable empleada para estimar la importancia de los costes de controlar al responsable del establecimiento se encuentra inversamente relacionada con la magnitud de tales costes, de tal manera que es de esperar que su signo sea el opuesto al del resto de variables.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lafontaine y Slade (2001).

**Tabla II: Efecto de la magnitud de los costes de control sobre la propensión a franquiciar (continuación)**

Autor / es	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Minkler	1990	Restaurantes de la cadena Taco Bell en California y Nevada	1. Distancia a los centros de control más próximos del franquiciador 2. Densidad de establecimientos: centros de la misma cadena en un radio de 5 millas	+ (+)
Brickley, Dark y Weisbach	1991	1. Datos sectoriales a nivel estatal 2. Datos de establecimientos de 36 cadenas	Densidad: centros de la misma cadena por milla cuadrada Densidad: centros de la misma cadena en el condado	(-) (-)
Carney y Gedajlovic	1991	Empresas canadienses de diversos sectores	Densidad: proporción de los centros de cada cadena en Québec	(-)
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	1. Número de estados en los que cada cadena está presente 2. % establecimientos en el extranjero	+ +
Lafontaine	1995	Restaurantes de comida rápida en las áreas metropolitanas de Pittsburg y Detroit	Densidad: número de centros de la misma cadena que tienen el mismo código postal	(-)
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Número de estados en los que está presente cada cadena	+
Kehoe	1996	Hoteles pertenecientes a 11 cadenas	Densidad: número de hoteles de la misma cadena en la misma ciudad	(-)
Bercovitz	1998	Establecimientos de 20 cadenas de distribución y comida rápida	1. Millas a los centros de control más próximos del franquiciador 2. Densidad: inversa de la distancia media entre los 4 centros más próximos entre sí que pertenecen a la misma cadena	+ (-)
Alon	2001	361 cadenas de franquicia	Dispersión geográfica de los establecimientos	+
López y Ventura	2002	270 centrales de franquicia operantes en España	1. Número de establecimientos en España 2. % establecimientos españoles sobre el total 3. Dummy de nacionalidad	+ + (-)
Combs y Ketchen	2003	44 estudios (meta-análisis)	1. Dispersión geográfica 3. Tamaño del establecimiento	+ -
Perales y Vázquez	2003	180 centrales de franquicia operantes en España	1. Número de Comunidades Autónomas en las que la cadena está presente 2. % establecimientos en Comunidades distintas al de la sede central 3. Variable <i>dummy</i> con valor 1 si la cadena tiene la sede central en España	+ + +
Lafontaine y Shaw	2005	Cadenas de diversos sectores con más de 8 años de experiencia y 15 o más establecimientos	Número de estados en los que está presente cada cadena	+
Castrogiovanni, Combs y Justis	2006	439 cadenas de franquicia operantes en EEUU	% establecimientos en el extranjero	+

Nota: Los paréntesis de la última columna indican que la variable empleada para estimar la importancia de los costes de controlar al responsable del establecimiento se encuentra inversamente relacionada con la magnitud de tales costes, de tal manera que es de esperar que su signo sea el opuesto al del resto de variables. Fuente: Elaboración propia a partir de Lafontaine y Slade (2001).

---

Por todo lo visto, la hipótesis a contrastar en este trabajo es la siguiente:

H: Cuanto mayor sea el uso de la franquicia por parte de las empresas, mayor será su expansión en el mercado y, por tanto, su tamaño.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. OBTENCIÓN DE DATOS**

La hipótesis planteada ha sido contrastada utilizando un panel de datos, en el cual se recoge información relativa a las cadenas de franquicia de origen español que se encontraban operando en nuestro país entre los años 1996 y 2002. Los datos empleados fueron obtenidos, fundamentalmente, de las Guías Profesionales de la Franquicia editadas por Tormo&Asociados, punto de partida de la base de datos, y Barbadillo&Asociados, del Anuario Español del Franchising, editado por Franchisa, y del Libro Oficial de la Franquicia en España, editado por la Asociación Española de Franquiciadores. Para ello, se partió de las guías que recogían los datos relativos a aquellas cadenas que operaban en España en el año 1996 y se fueron añadiendo todas las que iban apareciendo cada año<sup>25</sup>.

Toda la información anterior fue completada con la obtenida de las páginas web de los franquiciadores, memorias anuales y noticias de prensa como consecuencia de tres problemas. Primero, la falta de congruencia que fue encontrada para algunos datos al comparar la información de las diferentes guías. Segundo, a la hora de ir añadiendo los datos de las cadenas para los diferentes años, fueron encontradas varias cadenas que cambiaban su denominación, lo cual planteó dudas sobre si se trataba de la misma cadena o era una nueva con un nombre parecido a la ya existente. Caso a caso se fueron resolviendo estas dudas con toda la información que se pudo encontrar. Por último, señalar que fueron eliminadas de la base aquellas cadenas que las guías indicaban que eran españolas y que, en realidad, no lo eran.

Por su parte, la información de tipo financiero fue obtenida de la base de datos SABI, la cual recoge información financiera sobre todas las empresas que operan en España. Al final, y una vez depurada toda la información disponible en la base, la muestra final quedó integrada por 1.229 cadenas. No obstante, la falta de información sobre algunas de las variables obligó a utilizar muchas menos cadenas en las regresiones.

#### **3.2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO Y VARIABLES**

El objetivo de este trabajo es analizar si aquellas cadenas que hacen un uso más intenso de la franquicia consiguen una mayor expansión de su negocio en el mercado y, por tanto, un tamaño superior al de aquellas otras que no la emplean en tanta medida. Puesto que para tratar de contrastar esta hipótesis disponemos de un panel de datos, el modelo empírico ha sido elegido

---

<sup>25</sup> Evidentemente, las cadenas que tenemos para un año no son exactamente las mismas que tenemos para el siguiente porque a lo largo del periodo estudiado fueron apareciendo nuevas cadenas y desapareciendo algunas de las existentes en el año de partida, pero, de esta manera, se consigue una cierta estabilidad de los datos.

teniendo en cuenta la potencial naturaleza dinámica del tamaño de las cadenas de franquicia, siendo los modelos dinámicos de ajuste parcial los que encajan en este planteamiento. Estos modelos, además de permitirnos analizar si existe una relación positiva entre uso de la franquicia y el tamaño de la misma, también nos permiten contrastar si las cadenas de franquicia van reajustando periódicamente su tamaño hacia lo que consideran su tamaño objetivo. Por lo tanto, un segundo objetivo de este trabajo es analizar si verdaderamente existe dicho nivel objetivo y, si es así, cuál es la velocidad de ajuste con la que la empresa se mueve hacia él.

Los modelos dinámicos de ajuste parcial establecen que los cambios en el número de establecimientos que posee la cadena ( $EST_{it} - EST_{it-1}$ ) absorben parcialmente la diferencia entre el tamaño objetivo para el periodo  $t$  ( $EST_{it}^*$ ) y dicho tamaño en el periodo  $t-1$  ( $EST_{it-1}$ ):

$$(EST_{it} - EST_{it-1}) = \alpha(EST_{it}^* - EST_{it-1}) \quad [1]$$

, donde el coeficiente  $\alpha$ ,  $\in [0, 1]$ , mide la velocidad de ajuste, y está inversamente relacionado con los costes del ajuste que impiden alcanzar el tamaño deseado. Operando obtenemos:

$$EST_{it} = \alpha EST_{it}^* + (1 - \alpha) EST_{it-1} \quad [2]$$

Si los costes de ajuste son igual a cero, es decir,  $\alpha=1$ ,  $EST_{it} = EST_{it}^*$ , con lo que las cadenas de franquicia alcanzan automáticamente su tamaño objetivo. Si, por el contrario,  $\alpha=0$ ,  $EST_{it} = EST_{it-1}$ , lo que implica que los costes de transacción o ajuste son tan altos que las cadenas nunca llegan a ese objetivo. El proceso de ajuste es un equilibrio entre los costes de ajuste hacia el nivel objetivo de establecimientos y los costes de no estar en equilibrio.

Dado que el nivel deseado de establecimientos es inobservable, consideramos que puede ser modelado como una función lineal del porcentaje de establecimientos franquiciados, así como de la escasez de recursos financieros y de los sistemas de incentivos de los franquiciadores. De esta manera, obtenemos la siguiente ecuación:

$$EST_{it}^* = a_0 + a_1 PFDOS_{it} + a_2 END_{it} + a_3 INVINI_{it} + a_4 ANTG_{it} + a_5 EXTJ_{it} + \mu_{it} \quad [3]$$

, donde  $EST_{it}^*$  es el nivel objetivo de establecimientos de una cadena  $i$  en el año  $t$  y sus variables explicativas son el porcentaje de establecimientos franquiciados que posee esa cadena (PFDOS); el ratio de endeudamiento (END), la inversión inicial (INVINI) y la antigüedad de la cadena como franquicia (ANTG), como estimadores de la escasez de recursos financieros; y la presencia de establecimientos en el extranjero (EXTJ), como estimador de los problemas de agencia o de control.

Incorporando la ecuación [3] en la ecuación [2] y considerando que los estimadores fueron calculados con datos de panel, obtenemos:

$$EST_{it} = \alpha a_0 + (1 - \alpha) EST_{it-1} + \alpha a_1 PFDOS_{it} + \alpha a_2 END_{it} + \alpha a_3 INVINI_{it} + \alpha a_4 ANTG_{it} + \alpha a_5 EXTJ_{it} + \sum_{t=1996}^{2002} Y_t + \gamma_i + \mu_{it} \quad [4]$$

---

- 96 - donde  $\sum_{t=1996}^{2002} Y_t$  es un conjunto de variables temporales *dummy* para cada año que recogen cualquier efecto temporal invariante de la empresa no incluido en la regresión. También incluimos  $\gamma_i$ , que es el efecto empresa, el cual asumimos constante para la empresa  $i$  a lo largo de  $t$ , y  $\mu_i$ , que es el término de error.

En las estimaciones, aplicamos el método generalizado de momentos (GMM) desarrollado para los modelos dinámicos de datos de panel por Arellano y Bond (1991). Esta metodología está específicamente diseñada para responder a dificultades econométricas relevantes en este trabajo: (a) la presencia de efectos individuales inobservables (en este caso, efectos de empresa). Los efectos individuales son eliminados tomando primeras diferencias de todas las variables; (b) el proceso autorregresivo en los datos relativos al comportamiento del nivel objetivo de establecimientos franquiciados (es decir, la necesidad de usar un modelo con variables dependientes retardadas para capturar la naturaleza dinámica de las decisiones sobre la estructura de propiedad de las cadenas); y (c) la posible endogeneidad de las variables independientes, que se resuelve utilizando instrumentos internos, es decir, instrumentos basados en valores retardados de las variables explicativas.

La consistencia del estimador GMM depende de la validez de los instrumentos. Para afrontar esta cuestión, consideramos dos tests sugeridos por Arellano y Bond [1991]. El primero es el test de sobre-identificación de las restricciones de Sargan, que prueba la validez conjunta de los instrumentos en la estimación del GMM. Esta prueba confirma la ausencia de correlación entre los instrumentos y el término de error de nuestro modelo. El segundo test examina la hipótesis de ausencia de correlación serial de segundo grado en las primeras diferencias de los residuos ( $m_2$ ). En nuestros modelos, esta hipótesis es siempre rechazada. Aunque existe una correlación serial de primer orden ( $m_1$ ) en los residuos diferenciados, es debido a la primera diferencia de los modelos.

#### *Variables*

La variable dependiente es definida como el número total de establecimientos, propios y franquiciados, que posee cada cadena en España (EST). Medidas similares, es decir, que toman como base el número de establecimientos, han sido las habitualmente empleadas en estudios previos<sup>26</sup>. Además, se considera que es la medida más robusta para medir la expansión de una empresa, más que aquellas que toman como base las ventas, los activos o el empleo [Martin y Justis, 1993].

Puesto que el objetivo de este trabajo es analizar si el uso de la franquicia permite a las PYMES españolas lograr una mayor expansión de su negocio que el que obtendrían a través de establecimientos propios, la variable independiente es definida como el porcentaje de establecimientos franquiciados sobre el total de establecimientos en España (PFDOS)<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Véase, por ejemplo, Martin y Justis [1993], Shane [1996] o Sen [1998].

<sup>27</sup> Autores como Martin y Justis [1993], Shane [1996], Kaufmann y Dant [1996] o Sen [1998] han empleado esta variable para tratar de explicar el crecimiento de las empresas.

*Variables de control*

Además, han sido introducidas en el modelo las siguientes variables para controlar tanto los efectos de tipo financiero:

a) Ratio de endeudamiento (END), definido como  $((\text{Total pasivo} - \text{Fondos Propios}) / \text{Total pasivo})$ . Este ratio refleja el peso de las deudas a corto y largo plazo sobre el total del pasivo de la misma<sup>28</sup>. Parece lógico pensar que a medida que aumenta el nivel de endeudamiento de una empresa su capacidad para obtener recursos para financiar su expansión se reduce, de tal manera que su tamaño será menor.

b) Inversión inicial en el establecimiento (INVINI), definida como la inversión, en millones de euros, que el franquiciado debe realizar para poner en marcha el negocio, incluyendo el canon de entrada<sup>29</sup>. Pensamos que la inversión inicial nos da una idea de los recursos necesarios para la expansión de la cadena. En consecuencia, anticipamos que cuanto más alta sea dicha inversión, más difícil les resultará a las cadenas la apertura de nuevos establecimientos.

c) Antigüedad de la cadena (ANTG). Recoge el número de años que llevan las diferentes cadenas franquiciando en España<sup>30</sup>. Suponemos que cuanto mayor sea la experiencia acumulada por el franquiciador en su negocio, más fácil le va a resultar acudir a las fuentes de financiación, por lo que su expansión en el mercado va a ser mayor.

Como los de agencia:

d) Establecimientos en el extranjero (EXTJ), que mide el esfuerzo y dificultad de controlar al responsable del establecimiento. Esta variable es una variable *dummy* que toma el valor 1 en aquellos casos en los que las cadenas posean establecimientos en el extranjero y 0 en caso contrario<sup>31</sup>. Puesto que la franquicia abarata el control de un conjunto de unidades dispersas, serán las cadenas que posean establecimientos en el extranjero las que conseguirán una mayor ampliación de su negocio.

**Tabla III: Definición de las variables**

Variable	Definición
EST	Número total de establecimientos, propios y franquiciados, que posee cada cadena en España.
PFDOS	Porcentaje de establecimientos franquiciados / total de establecimientos en España
END	$((\text{Total pasivo} - \text{Fondos Propios}) / \text{Total pasivo})$
INVINI	Inversión, en millones de euros, que debe realizar el franquiciado para poner en marcha el negocio, incluyendo el canon de entrada.
ANTG	Número de años que llevan las diferentes cadenas franquiciando en España
EXTJ	Variable <i>dummy</i> que toma el valor 1 cuando las cadenas poseen establecimientos en el extranjero y 0 en caso contrario

<sup>28</sup> Norton [1995] o Combs y Ketchen [1999] han utilizado esta variable.

<sup>29</sup> Esta variable ha sido utilizada por numerosos autores como Brickley y Dark [1987], Brickley, Dark y Weisbach [1991], Thompson [1992], Lafontaine [1992], Martin y Justis [1993] o López y Ventura [2002].

<sup>30</sup> Esta misma variable ha sido empleada por Caves y Murphy [1976], Lafontaine y Kaufmann [1994], Minkler y Park [1994], Combs y Castrogiovanni [1994], López y Ventura [2002], Dant y Kaufmann [2003] o Castrogiovanni, Combs y Justis [2006].

<sup>31</sup> Lafontaine [1992] también utiliza esta variable como *proxy* del coste de supervisión.

La Tabla III muestra de forma resumida la definición de todas las variables mencionadas anteriormente. Por su parte, los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre todas las variables aparecen recogidas, respectivamente, en las Tablas IV y V.

**Tabla IV: Estadísticos descriptivos**

Variable	Media	Desv. Std.	Mín.	Máx.	N
EST	46,052	128,373	1,000	2449,000	3182
PFDOS	0,642	0,307	0,000	1,000	2765
END	82,305	59,354	0,000	993,220	3782
INVINI	0,079	0,104	0,000	1,683	3138
ANTG	5,304	6,657	0,000	84,000	5469
EXTJ	11,522	134,729	0,000	6000,000	2706

**Tabla V: Correlaciones**

	EST	PFDOS	END	INVINI	ANTG	EXTJ
EST	1,00000					
PFDOS	0,2382	1,00000				
END	-0,1182	0,0090	1,00000			
INVINI	-0,0989	-0,1482	-0,0709	1,00000		
ANTG	0,2478	0,1440	-0,1372	0,0722	1,00000	
EXTJ	0,4484	0,0526	-0,0469	-0,0048	0,0793	1,00000

#### 4. RESULTADOS

La Tabla VI recoge los resultados del modelo econométrico, obtenidos con el programa Stata 8.0. Como se puede observar en la misma, junto con las variables descritas anteriormente, han sido consideradas un grupo de variables dummies por años, que intentan recoger los efectos temporales. Por otra parte, el método de estimación utiliza una serie de instrumentos, retardos en las variables, para resolver el problema de endogeneidad de algunas variables. En nuestro caso consideramos que son endógenos el porcentaje de establecimientos franquiciados y el ratio de endeudamiento, dejando como estrictamente exógenas el resto. Los coeficientes de estos instrumentos no se presentan, tanto por convención de la propia metodología como por simplificar la tabla.

En primer lugar, hay que destacar que el parámetro del porcentaje de establecimientos franquiciados es significativo y presenta el signo esperado, tal y como se predecía. Por lo tanto, la expansión a través del uso de la franquicia está directamente relacionada con el mayor tamaño de las empresas. Esto respalda la idea central de este trabajo, es decir, que la franquicia es una solución a los problemas que afrontan las PYMES españolas a la hora de ampliar su negocio.

**Tabla VI: Factores determinantes del crecimiento de las empresas**

Variable	Modelo
EST t-1	0.8329*** (40.86)
PFDOS	26.8647** (1.96)
END	-0.0060 (-0.13)
INVINI	-0.0000*** (-3.09)
ANTG	1.7525*** (2.89)
EXTJ	0.1373*** (3.89)
dy98	-0.8679 (-1.01)
dy00	-3.7415*** (-2.66)
dy01	-2.7690 (-1.58)
dy02	-7.8264*** (-3.41)
m1	-2.81***
m2	0.77
Sargan Test	35.22
Observaciones	412
Cadenas	196

Nota: Estadístico t entre paréntesis \*\*\*, \*\*, \* = Significativo al 99%, 95% y 90% respectivamente.

Por lo que respecta a las variables de control, señalar que todas ellas son significativas, excepto el parámetro del endeudamiento, y presentan el signo esperado. Así, por una parte, tal y como establecíamos, las variables que controlan los efectos de tipo financiero señalan que cuanto menor es el nivel de endeudamiento de una empresa y la inversión inicial necesaria para la apertura de un nuevo establecimiento de la misma y mayor es su experiencia en el mundo de la franquicia mayor es su expansión en el mercado, algo lógico puesto que, en todos estos casos, más facilidades tiene para acceder a los recursos financieros necesarios para expandirse en el mercado. No obstante, como se señaló anteriormente, el parámetro del endeudamiento no es significativo. Por otra parte, en relación a la variable que controla los efectos de agencia, la presencia de una cadena en el extranjero también favorece la ampliación de su red comercial. Este resultado nos confirma la idea de que el uso de la franquicia permite a los empresarios no tener que incurrir en costes tan elevados para controlar a los responsables de sus puntos de

---

venta, derivado de la disminución de los problemas de riesgo moral entre franquiciador y franquiciado.

Finalmente, observamos que se verifica el modelo de ajuste parcial del tamaño, puesto que el coeficiente de la variable dependiente retardada es muy significativo. Esto nos da una velocidad de ajuste de un 17%, lo que sugiere la existencia de notables costes de ajuste que dificultan el alcance del tamaño objetivo. No obstante, es un resultado lógico, puesto que, aunque el uso de la franquicia permite a las PYMES españolas una ampliación de su negocio superior al que obtendrían a través de los establecimientos propios, esto no significa que no sigan teniendo dificultades para expandirse en el mercado. Son pequeñas y medianas empresas y, como tal, les resultará más difícil encontrar a individuos interesados en convertirse en franquiciados de su negocio que a las multinacionales, las cuales cuentan con un prestigio y una imagen de marca reconocida mundialmente.

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo tiene como objetivo analizar si el uso de la franquicia facilita la expansión en el mercado de las PYMES españolas. Para ello, se ha tomado como muestra un panel de cadenas de origen español que se encontraban operando en mayor o menor medida como franquicia en nuestro país entre los años 1996 y 2002. Además, se ha utilizado un modelo dinámico de ajuste parcial del tamaño de las cadenas que presenta la ventaja de, no sólo introducir un componente autorregresivo en el modelo, sino también facilitar el empleo de variables explicativas endógenas.

Los resultados obtenidos muestran claramente que aquellas cadenas que utilizan de forma más intensa la franquicia para ampliar su negocio consiguen un tamaño superior al de aquellas otras que no la emplean en tanta medida. Puesto que utilizamos un modelo dinámico en el cual el tamaño es explicado, entre otras cosas, en función del alcanzado en el año anterior, este nos ofrece una idea de crecimiento, de tal manera que este resultado es consistente con el obtenido en estudios previos similares, basados fundamentalmente en el mercado norteamericano, y muestra claramente que las empresas utilizan la franquicia cuando quieren expandirse rápidamente en el mercado, lo que implica que la franquicia permite a los franquiciadores disminuir las restricciones a su crecimiento [Lafontaine,1992]. Esto es especialmente importante para las empresas de pequeño y mediano tamaño, puesto que son las que en mayor medida soportan los problemas derivados de la dificultad para acceder al mercado de capitales y de encontrar a empleados comprometidos con el negocio.

Por otra parte, también observamos que se verifica el modelo de ajuste parcial del tamaño. Así, la franquicia no sólo facilita una mayor expansión en el mercado, sino que las cadenas también van ampliando su negocio hasta alcanzar lo que consideran su tamaño objetivo. El alcanzar este objetivo no es una tarea fácil, tal y como nos indica la velocidad de ajuste, que es tan sólo de un 17%. Esto es debido a que, a pesar de que la franquicia ayuda a superar parte de los problemas que tienen las PYMES a la hora de expandirse en el mercado, siguen siendo pequeñas empresas con notables dificultades para ampliar su red comercial.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ALON, I. [2001]: The use of franchising by U.S.-based retailers, *Journal of Small Business Management*, núm. 39: 111-122.
- ARELLANO, M. y S. BOND [1991]: Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations, *Review of Economic Studies*, núm. 58: 277-297.
- BERCOVITZ, J. [1998]: Franchising vs. company ownership, Mimeo, Fuqua School of Business, Duke University.
- BLAIR, R. y F. LAFONTAINE [2005]: *The economics of franchising*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BRADACH, J. [1997]: Using the plural form in the management of restaurant chains, *Administrative Science Quarterly*, núm. 42: 276-303.
- BRADACH, J. [1998]: *Franchise organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- BRICKLEY, J. y F. DARK [1987]: The choice of organizational form: The case of franchising, *Journal of Financial Economics*, núm. 18: 401-420.
- BRICKLEY, J., F. DARK y M. WEISBACH [1991]: An agency perspective on franchising, *Financial Management*, núm. 20: 27-35.
- CARNEY, M. y E. GEDAJLOVIC [1991]: Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations, *Strategic Management Journal*, núm. 12: 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G., J. COMBS y R. JUSTIS [2006]: Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks, *Journal of Small Business Management*, núm. 44: 27-44.
- CAVES, R. y W. MURPHY [1976]: Franchising: Firms, markets and intangible assets, *Southern Economic Journal*, núm. 42: 572-586.
- COMBS, J. y G. CASTROGIOVANNI [1994]: Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership, *Journal of Small Business Management*, núm. 31: 37-48.
- COMBS, J. y D. KETCHEN [1999]: Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis, *Academy of Management Journal*, núm. 42: 196-207.
- COMBS, J. y D. KETCHEN [2003]: Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis, *Journal of Management*, núm. 29: 443-465.
- COMBS, J., S. MICHAEL y G. CASTROGIOVANNI [2004]: Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity, *Journal of Management*, núm. 30: 907-931.
- DANT, R. [1995]: Motivations for franchising: Rhetoric versus reality, *International Small Business Journal*, núm. 14: 10-32.
- DANT, R. y P. KAUFMANN [2003]: Structural and strategic dynamics in franchising, *Journal of Retailing*, núm. 79: 63-75.
- DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS [DIRCE]: página web, <http://www.ine.es/inebase/cgi/um?M=%2Ft37%2Fp201&O=inebase&N=&L>
- EISENHARDT, K. [1989]: Agency theory: An assessment and review, *Academy of Management Review*, núm. 14: 57-74.
- HADFIELD, G. [1990]: Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts, *Stanford Law Review*, núm. 42: 927-992.
- HUNT, S. [1973]: The trend towards company-operated units in franchise chains, *Journal of Retailing*, núm. 49: 3-13.
- INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION: página web, <http://www.franchise.org>
- JENSEN, M. y W. MECKLING [1976]: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, núm. 3: 305-360.

- KEHOE, M. [1996]: Franchising, agency problems and the cost of capital, *Applied Economics*, núm. 28: 43-50.
- KAUFMANN, P. y R. DANT [1996]: Multi-unit franchising: Growth and management issues, *Journal of Business Venturing*, núm. 11: 343-358.
- LAFONTAINE, F. [1992]: Agency theory and franchising: Some empirical results, *Rand Journal of Economics*, núm. 23: 263-283.
- LAFONTAINE, F. [1995]: Pricing decisions in franchised chains: A look at the fast-food industry, NBER Working Paper 5247.
- LAFONTAINE, F. y P. KAUFMANN [1994]: The evolution of ownership patterns in franchise systems, *Journal of Retailing*, núm. 70: 97-113.
- LAFONTAINE, F. y K. SHAW [2005]: Targeting managerial control: Evidence from franchising, *Rand Journal of Economics*, núm. 36: 131-150.
- LEWIN-SOLOMONS, S. [1998]: The plural form in franchising: A synergism of market and hierarchy, Tesis doctoral, University of Cambridge and Iowa State University.
- LÓPEZ, B. [2002]: Análisis económico de la decisión de franquiciar, *Nuevos Desafíos de la Economía de la Empresa*, Barcelona, 503-517.
- LÓPEZ, B. y J. VENTURA [2002]: Integración vertical y causas de aparición de la franquicia, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, núm. 11: 55-74.
- McGUIRE, E. [1971]: *Franchised Distributors*, The Conference Board, New York.
- MARTIN, R. y R. JUSTIS [1993]: Franchising, liquidity constraints and entry, *Applied Economics*, núm. 25: 1269-1277.
- MATHEWSON, F. y R. WINTER [1985]: The economics of franchise contracts, *Journal of Law and Economics*, núm. 75: 503-526.
- MINKLER, A. [1990]: An empirical analysis of a firm's decision to franchise, *Economics Letters*, núm. 34: 77-82.
- MINKLER, A. y T. PARK [1994]: Asset specificity and vertical integration, *Review of Industrial Organization*, núm. 9: 409-423.
- NORTON, S. [1988]: An empirical look at franchising as an organizational form, *Journal of Business*, núm. 61: 197-217.
- NORTON, S. [1995]: Is franchising a capital structure issue?, *Journal of Corporate Finance*, núm. 2: 75-101.
- OXENFELDT, A. y A. KELLY [1969]: Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?, *Journal of Retailing*, núm. 44: 69-87.
- OXENFELDT, A. y D. THOMPSON [1969]: Franchising in perspective, *Journal of Retailing*, núm. 3: 69-83.
- OZANNE, U. y S. HUNT [1971]: *The Economic Effects of Franchising*, US Select Committee on Small Business. Washington, D.C.: Us Government Printing Office.
- PERALES, N. y L. VÁZQUEZ [2003]: Determinantes de la intensidad franquiciadora: Un enfoque de agencia, *Investigaciones Económicas*, núm. 27: 151-172.
- PRESCOTT, E. y M. VISSCHER [1980]: Organizational capital, *Journal of Political Economy*, núm. 88: 446-461.
- ROH, Y. [2002]: Size, growth and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, núm. 21: 43-56.
- RUBIN, P. [1978]: The theory of the firm and the structure of the franchise contract, *Journal of Law and Economics*, núm. 21: 223-233.
- SCOTT, F. [1995]: Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm, *Review of Industrial Organization*, núm. 10: 69-81.
- SEN, K. [1998]: The use of franchising as a growth strategy by US restaurant franchisors, *Journal of Consumer Marketing*, núm. 15: 397-407.
- SHANE, S. [1996]: Hybrid Organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors, *Academy of Management Journal*, núm. 39: 316-334.

- 
- STANWORTH, J. y J. CURRAN [1999]: Colas, burgers, shakes and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy, *Journal of Business Venturing*, núm. 14: 323-344.
- THOMPSON, R. [1992]: Company ownership versus franchising: Issues and evidence, *Journal of Economic Studies*, núm. 19: 31-42.
- TORMO&ASOCIADOS, S.L.: página web, <http://www.tormo.com>