

¿POR QUÉ FRANQUICIAN LAS EMPRESAS? LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES APLICADA AL SISTEMA DE FRANQUICIA

Ángeles Carsi Lluch

*Licenciada en Derecho y en Ciencias Empresariales por ICADE E-3
Investigadora en la Facultad de Empresariales de la Universidad Complutense.
Departamento de Estrategia (DEA)*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Germán DE LA FUENTE ESCAMILLA, don Eric DAMOTTE, doña Clara I. MUÑOZ COLOMINA, don Alfonso OSORIO ITURMENDI y don Alberto PLACENCIA PORRERO.

EXTRACTO

El objetivo de este estudio es desarrollar un modelo explicativo de la propensión a franquiciar de las empresas desde la perspectiva de los recursos de que disponen tanto franquiciador como franquiciado. Nuestra primera pregunta de investigación, y punto de partida del presente análisis, ha sido ¿por qué franquician las empresas? A raíz de ello hemos investigado las teorías dominantes al respecto y analizado la evidencia empírica existente para acabar proponiendo la aplicación de una teoría muy conocida en el campo de la organización de empresas, que es la teoría de recursos y capacidades, pero prácticamente ignorada en lo que respecta a su aplicación al fenómeno de la franquicia. Teniendo en cuenta esta teoría, así como las aportaciones previas, especialmente las procedentes de la teoría de la escasez de recursos, elaboramos un modelo específico representado en cinco proposiciones. Nuestra valoración, una vez revisada la literatura sobre la creación de franquicias, es que la teoría de recursos y capacidades puede servir de marco teórico y empírico para entender el fenómeno de la franquicia, y de ahí que propongamos su aplicación a las mismas.

Palabras clave: franquicias, teoría de recursos y capacidades, teoría de la agencia y teoría de la escasez de recursos.

Fecha de entrada: 30-05-2016 / Fecha de aceptación: 12-07-2016 / Fecha de revisión: 22-05-2017

WHY DO COMPANIES FRANCHISE? THE RESOURCES AND CAPABILITIES VIEW APPLIED TO FRANCHISE SYSTEMS

Ángeles Carsi Lluch

ABSTRACT

The objective of this study is to develop an explanatory model of the propensity to franchise companies from the perspective of the resources that both franchisor and franchisee have. Our first research question, and starting point of this analysis, has been «why do companies franchise? As a result, we have investigated the dominant theories and analyzed the existing empirical evidence to end up proposing the application of a well-known theory in the field of business organization, the theory of resources and capabilities, but practically ignored for franchises. Considering this theory, as well as the previous contributions, especially those coming from the theory of resource scarcity, we develop an specific model represented in five propositions. Our assessment, after reviewing the literature on the creation of franchises, is that the theory of resources and capabilities can serve as a theoretical and empirical framework to understand the phenomenon of franchising, and hence, we propose its application to them.

Keywords: franchises, resources and capabilities view, agency theory and scarcity resources theory.

Sumario

1. Definición de franquicia
2. Teorías que explican la decisión de franquiciar
 - 2.1. Teoría de la escasez de recursos
 - 2.1.1. Fundamentos
 - 2.1.2. Limitaciones de la teoría de escasez de recursos
 - 2.2. Teoría de la agencia
 - 2.2.1. Fundamentos
 - 2.2.2. Evidencia empírica de la teoría de la agencia
 - 2.2.3. Limitaciones de la teoría de la agencia
3. Aplicación de la teoría de recursos y capacidades a la franquicia
 - 3.1. La teoría de recursos y capacidades
 - 3.1.1. Fundamentos
 - 3.1.2. Los recursos en las alianzas estratégicas
 - 3.2. Recursos y capacidades en el sistema de franquicia
 - 3.2.1. Los recursos en la franquicia
 - 3.2.2. Evidencia empírica de la teoría de recursos y capacidades aplicada a la franquicia
4. Formulación de proposiciones
 - 4.1. Necesidad de recursos financieros
 - 4.2. Necesidad de información o *know how* local
 - 4.3. Necesidad de recursos de gestión
 - 4.4. La marca
 - 4.5. La capacidad de franquiciar
5. Conclusiones

Bibliografía

1. DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

La franquicia ha sido analizada bajo múltiples puntos de vista, con distintos objetivos y desde distintas disciplinas teóricas, lo que dificulta su definición (BERMÚDEZ GONZÁLEZ, 2002; HOY y STANWORTH, 2003a; CROONEN, 2005; WINSOR, 2006). Para algunos autores se hace difícil definir con precisión lo que es una franquicia o qué relaciones específicas deberán englobarse bajo esta denominación (WINSOR, 2006). Esto ocurre porque la franquicia no encaja dentro de una única disciplina académica, sino que se extiende a campos como el derecho, marketing, economía, creación de empresas, dirección de recursos humanos, sociología, psicología y teoría organizativa (HOY y STANWORTH, 2003a; BARROS y PERRIGOT, 2005; INMA, 2005; TUUNANEN *et al.*, 2005). A los efectos de este estudio proponemos la siguiente definición de franquicia:

«la franquicia es una forma organizativa basada en una cooperación continuada y dinámica entre dos partes jurídicamente iguales e independientes, franquiciador y franquiciado. El franquiciador aporta el derecho a explotar una marca, un conocimiento o *know-how* y un concepto empresarial probado por los que el franquiciado, propietario de su negocio, paga una contraprestación en el marco de un contrato que regula las relaciones entre las partes».

De esta definición comentamos como puntos de interés:

- **La franquicia es un acuerdo de cooperación entre empresas independientes** (FERNÁNDEZ *et al.*, 2001; BERMÚDEZ, 2002; LAFONTAINE y RAYNAUD, 2002; BORDONABA y POLO, 2004; FERNÁNDEZ MONROY y MARTÍN SANTANA, 2005; INMA, 2005; WATSON *et al.*, 2005; VECIANA, 2005), **lo que implica la búsqueda de objetivos comunes de los miembros de la misma, relaciones estables a largo plazo, compromiso y confianza entre las partes, colaboración, compartir riesgos, búsqueda de la eficacia y eficiencia** (FRAZER, 2002; SASHI y KARUPPUR, 2002; BORDONABA y POLO, 2004; FERNÁNDEZ MONROY y MELIÁN ALZOLA, 2005; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005). **Esta cooperación debe ser continuada a lo largo de toda la relación**, al inicio y a lo largo de la misma. La franquicia es un intercambio de relaciones comerciales, económicas y humanas, plasmadas en un contrato, que requiere de un alto grado de cooperación entre las dos partes.
- **La franquicia es algo más que un canal de marketing o de distribución; es una forma organizativa** al igual que lo es para muchos autores académicos (CASTRO-

1. DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

La franquicia ha sido analizada bajo múltiples puntos de vista, con distintos objetivos y desde distintas disciplinas teóricas, lo que dificulta su definición (BERMÚDEZ GONZÁLEZ, 2002; HOY y STANWORTH, 2003a; CROONEN, 2005; WINSOR, 2006). Para algunos autores se hace difícil definir con precisión lo que es una franquicia o qué relaciones específicas deberán englobarse bajo esta denominación (WINSOR, 2006). Esto ocurre porque la franquicia no encaja dentro de una única disciplina académica, sino que se extiende a campos como el derecho, marketing, economía, creación de empresas, dirección de recursos humanos, sociología, psicología y teoría organizativa (HOY y STANWORTH, 2003a; BARROS y PERRIGOT, 2005; INMA, 2005; TUUNANEN *et al.*, 2005). A los efectos de este estudio proponemos la siguiente definición de franquicia:

«la franquicia es una forma organizativa basada en una cooperación continuada y dinámica entre dos partes jurídicamente iguales e independientes, franquiciador y franquiciado. El franquiciador aporta el derecho a explotar una marca, un conocimiento o *know-how* y un concepto empresarial probado por los que el franquiciado, propietario de su negocio, paga una contraprestación en el marco de un contrato que regula las relaciones entre las partes».

De esta definición comentamos como puntos de interés:

- **La franquicia es un acuerdo de cooperación entre empresas independientes** (FERNÁNDEZ *et al.*, 2001; BERMÚDEZ, 2002; LAFONTAINE y RAYNAUD, 2002; BORDONABA y POLO, 2004; FERNÁNDEZ MONROY y MARTÍN SANTANA, 2005; INMA, 2005; WATSON *et al.*, 2005; VECIANA, 2005), **lo que implica la búsqueda de objetivos comunes de los miembros de la misma, relaciones estables a largo plazo, compromiso y confianza entre las partes, colaboración, compartir riesgos, búsqueda de la eficacia y eficiencia** (FRAZER, 2002; SASHI y KARUPPUR, 2002; BORDONABA y POLO, 2004; FERNÁNDEZ MONROY y MELIÁN ALZOLA, 2005; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005). **Esta cooperación debe ser continuada a lo largo de toda la relación**, al inicio y a lo largo de la misma. La franquicia es un intercambio de relaciones comerciales, económicas y humanas, plasmadas en un contrato, que requiere de un alto grado de cooperación entre las dos partes.
- **La franquicia es algo más que un canal de marketing o de distribución; es una forma organizativa** al igual que lo es para muchos autores académicos (CASTRO-

GIOVANNI y JUSTIS, 2002; LAFONTAINE y RAYNAUD, 2002; MICHAEL, 2002; DANT y KAUFMANN, 2003; STANWORTH *et al.*, 2004; GARG *et al.*, 2005; WINSOR, 2006).

- **La relación entre las partes se debe plasmar necesariamente en un contrato** (ALONSO, 2003; Díez de Castro *et al.*, 2005); característica que la diferencia de otras formas organizativas similares que no exigen la existencia de un acuerdo contractual. En la franquicia el acuerdo formal se refleja en un documento de vital importancia y altamente específico. El contrato de franquicia recoge los términos y condiciones de la relación, que varían entre los diferentes sistemas de franquicia si bien los franquiciadores suelen ofrecer el mismo contrato de franquicia –la misma combinación de canon de entrada y *royalty*– a todos los potenciales franquiciados que se unan a la cadena en un determinado momento temporal (CHAUDHURI *et al.*, 2001). Los contratos también especifican la duración del acuerdo de franquicia, periodos de renovación y cláusulas de terminación. Una vez establecidos los términos del contrato de franquicia suelen permanecer a lo largo del tiempo.
- **Las partes en la franquicia son el franquiciador y el franquiciado.** El franquiciador es el propietario de activos intangibles que «alquila» al franquiciado (ERRAMILI *et al.*, 2002):
 - **Proporciona una marca.**
 - **Saber hacer o *know how*** (KALNINS y MAYER, 2004).
 - **Un negocio probado** (SEN, 2001).
 - **Apoyo al franquiciado** de dos formas (BARTHELÉMY, 2004): i) apoyo inicial, en aspectos tales como elección de local, negociación del alquiler y apoyo financiero y ii) apoyo continuado, como control de inventarios, proceso de datos, etc., sin que ello implique que este último pierda su independencia en la gestión.
- **Los franquiciadores elaboran las estrategias generales de negocio que deben poner en práctica los franquiciados.** Son responsables de transferir ideas de productos, herramientas de marketing y procedimientos operativos. Coordinan acciones con los franquiciados, resuelven posibles conflictos y gestionan el sistema de franquicia (SASHI y KARUPPUR, 2002). Establecen restricciones al comportamiento y supervisan la calidad de los servicios y de los establecimientos de sus franquiciados (FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005). Las decisiones de carácter estratégico las toma por lo general el franquiciador mientras que las decisiones de carácter operativo (decisiones de marketing, de recursos humanos, etc.) se dividen entre el franquiciador y el franquiciado (WINDSPERGER, 2004). Aunque los franquiciados son empresarios legalmente independientes, están sometidos a control por parte del franquiciador combinándose así la propiedad descentralizada de una serie de activos con la propiedad centralizada de la marca y el *know how* de la empresa.

- El franquiciado paga por ello unas contraprestaciones económicas por lo general en forma de **canon de entrada** (*up-front franchisee fee*) y *royalties* (KALNINS y MAYER, 2004).
 - El **canon de entrada** es un pago único que se abona solo al inicio del contrato dentro de un periodo de tiempo desde que se firma el contrato. Para el franquiciado se trata de una inversión altamente específica cuyo retorno depende de los esfuerzos futuros del franquiciador. Para el franquiciador el canon de entrada supone el reembolso de los costes incurridos en el inicio del negocio: ubicación, selección, cualificación y entrenamiento de nuevos franquiciados.
 - El **royalty** es un cargo variable por el que el franquiciador percibe un porcentaje de las ventas del franquiciado mientras dure la relación¹. El *royalty* es un incentivo para los franquiciadores para invertir en actividades que mejoran las ventas de los franquiciados ya que los franquiciadores se benefician directamente cuando los franquiciados tienen beneficios. El franquiciado recibe el beneficio residual de su establecimiento (ventas totales menos costes totales incluyendo el pago del *royalty*).
- **El franquiciado es propietario de su negocio** (FERNÁNDEZ, 2005) y es el responsable de los medios humanos y financieros que contrata y ante terceros de los actos realizados en la explotación del negocio. Los franquiciados suelen tener una relativa libertad en la gestión operativa diaria y en la gestión de los programas de marketing locales (ERRAMILI *et al.*, 2002; SASHI y KARUPPUR, 2002; WINDSPERGER, 2004), toman decisiones y proporcionan ideas sobre producción, distribución y marketing. Una de sus actividades claves es la búsqueda y retención de los buenos empleados (KETCHEN *et al.*, 2006). El franquiciado se beneficia de la experiencia del franquiciador a la vez que mantiene su independencia.

2. TEORÍAS QUE EXPLICAN LA DECISIÓN DE FRANQUICIAR

El tópico más debatido en la investigación sobre las franquicias es la razón por la cual una empresa escoge crecer y expandirse mediante la franquicia en lugar de hacerlo mediante establecimientos propios (FRAZER, 2002; DANT y KAUFMANN, 2003; INMA, 2005). **Las dos teorías dominantes que explican la motivación para franquiciar son la teoría de la escasez de recursos y la teoría de la agencia, ambas procedentes de la teoría económica** (INMA, 2005; WATSON *et al.*, 2005; KETCHEN *et al.*, 2006).

¹ El *royalty* por lo general se basa en las ventas y no en los beneficios. Para algunos autores esto se debe a que el franquiciador puede verificar las ventas de forma más sencilla que los beneficios (que se pueden ver afectados por imputaciones arbitrarias de costes).

2.1. TEORÍA DE LA ESCASEZ DE RECURSOS

2.1.1. Fundamentos

Esta teoría se inicia con el artículo seminal de OXENFELDT y KELLY (1969) publicado en el *Journal of Retailing* bajo el título «Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?» considerado por la gran mayoría de los autores como el trabajo de investigación que comenzó el debate de por qué las empresas franquician. Debido a ello, ha atraído una considerable atención por parte de los investigadores de una amplia variedad de disciplinas desde hace más de treinta años.

OXENFELDT y KELLY (1969) argumentan que las empresas franquician para acceder a aquellos recursos críticos que son escasos en las fases iniciales del desarrollo de sus cadenas a fin de poder expandirse rápidamente. Una asunción básica de esta teoría es que las empresas prefieren las unidades propias a las franquiciadas porque: i) proporcionan mayores beneficios por establecimiento; y/o ii) permiten un mayor control del sistema. No obstante, el deseo de alcanzar rápidamente economías de escala en compras y marketing para poder establecer y desarrollar su marca presiona a las empresas a expandirse a una tasa mayor de la que podría hacerse empleando recursos generados internamente. La franquicia es útil para un franquiciador sobre todo durante los primeros años de la empresa, «en su infancia y adolescencia» como literalmente indican OXENFELDT y KELLY (1969), ya que facilita que la empresa penetre en el mercado de forma rápida y amplia gracias a los recursos obtenidos alcanzando la masa crítica necesaria para generar economías de escala. La franquicia es, para esta teoría, un mecanismo diseñado para proporcionar a los franquiciadores los recursos necesarios para acelerar el crecimiento a fin de alcanzar una escala mínima eficiente y construir un capital de marca. La franquicia es un método de obtención de recursos más económico que el mercado y de bajo riesgo (INMA, 2005). El franquiciado es un proveedor eficiente, deseoso y oportuno de los recursos críticos que el franquiciador necesita (DANT y KAUFMANN, 2003; INMA, 2005).

Los recursos escasos críticos son de tres tipos: recursos financieros, recursos de información (conocimiento del mercado local y de la idoneidad de determinadas ubicaciones) y recursos de gestión (capital humano y talento directivo) (DANT y KAUFMANN, 2003; MICHAEL, 2002; COMBS *et al.*, 2004b; INMA, 2005). A continuación los analizaremos con mayor profundidad:

1. **Recursos financieros.** Las empresas emplean la franquicia porque simplemente no tienen acceso al capital necesario para expandirse mediante tiendas propias. Para JUSTIS y JUDD (1989) la razón única por la que se crean las franquicias es para permitir que el negocio se expanda con un capital limitado y un riesgo reducido. Gracias a la franquicia un franquiciador no tiene que proporcionar grandes sumas de dinero o contraer deuda para expandir su negocio hacia nuevas localidades, ya que el franquiciado proporciona capital para la expansión a través del canon de

entrada y del *royalty* (INMA, 2005; KETCHEN *et al.*, 2006) compartiendo riesgos con él (INMA, 2005).

Cuando las empresas son muy jóvenes y pequeñas se hace difícil conseguir el capital adecuado para crecer a través de los mercados financieros tradicionales (ej.: emitiendo acciones o deuda). Ello se debe a que los inversores en dichos mercados actúan sobre la base de la información pública disponible, por lo que no pueden saber *a priori* qué empresas actuarán en interés de sus inversores en el largo plazo. Es más los inversores en una cadena de establecimientos no tienen la seguridad de que los empleados que gestionan las tiendas individuales actuarán en el mejor interés de los inversores. Estas incertidumbres son las que llevan a los inversores pasivos a exigir una sobreprima para estas inversiones. Los franquiciados, por el contrario, pueden proporcionar capital a bajo coste porque poseen información privada sobre sus habilidades gerenciales y se involucran en la supervisión de la inversión diaria mucho más que un banco o un inversionista. El capital que proporcionan los franquiciados para financiar establecimientos no tiene sustitutos posibles, ya que los fondos provistos tienen tasas de intereses por debajo del precio del mercado (INMA, 2005) o porque el acuerdo de franquicia permite compartir riesgos eficientemente entre franquiciador y franquiciado.

2. **Recursos de información.** Cuando las empresas se expanden geográficamente deben identificar las ubicaciones adecuadas y evaluar las condiciones del mercado local tales como proveedores locales, estrategias de marketing adecuadas y preferencias de los consumidores. La adquisición de este conocimiento puede ser muy costosa para la empresa. Al emplear la franquicia en ubicaciones que no le son familiares, la empresa traslada la necesidad de entender las condiciones del mercado local a los franquiciados. En la mayoría de los casos los franquiciados proceden del mercado local y por ello tienen un mejor conocimiento de las necesidades y tendencias del mercado local (INMA, 2005) y pueden buscar de una manera más barata los mejores procesos de producción y estrategias de marketing a emplear bajo la marca del franquiciador. Decisiones como precios, horarios de apertura, publicidad local, salarios y localización que requieren de información local y capital humano se delegan a los franquiciados, quienes tienen un mejor conocimiento de la demanda local, los mercados de trabajo locales y sobre ubicaciones. Por ello la franquicia puede ser deseable si la empresa decide expandirse a nuevas regiones geográficas. Los franquiciados son una fuente importante de innovación y adaptación local para los franquiciadores.
3. **Recursos de gestión.** La escasez de habilidades directivas o de capital humano pueden ser una limitación mayor que la financiera para el crecimiento de la organización. La experiencia en gestión es valiosa porque la capacidad de una empresa de identificar, entrenar y supervisar a nuevos directivos es limitada. El tiempo requerido para contratar y desarrollar gerentes experimentados y comprometidos puede constituir un freno al crecimiento de la empresa. Contratar a directivos

competentes puede convertirse en un proceso largo porque todos los aspirantes poseen un incentivo para exagerar sus habilidades y el empleador no puede saber *a priori* qué potenciales directivos están diciendo o no la verdad. Además cuando una empresa se expande rápidamente, el periodo de tiempo para evaluar a los nuevos empleados se reduce, lo que puede resultar en una mala adecuación entre el trabajo y las capacidades del empleado. Si la empresa no tiene la capacidad de desarrollar a los gerentes locales que se necesitan para el crecimiento de la cadena, la franquicia es una forma de adquirir el capital humano y gerencial necesario para expandirse. Cuando una empresa franquicia no necesita establecer unos sistemas exhaustivos para identificar y luego supervisar a los directivos de las tiendas: debido a que los franquiciados deben invertir sus propios capitales en sus tiendas, solo aquellas personas que confían en sus capacidades de gestión, están motivadas y son competentes adquirirán una franquicia. Una vez seleccionados, los franquiciados estarán motivados para realizar bien actividades claves como encontrar y retener a los buenos empleados. Igualmente, supervisarán de cerca las actividades diarias porque estas tienen un impacto significativo en los resultados de sus establecimientos. La franquicia alivia las restricciones de capacidad impuestas por la disponibilidad limitada de experiencia gerencial, ya que los franquiciados pueden proporcionar esta capacidad de gestión a una empresa en rápido crecimiento con mayor rapidez.

En definitiva, la franquicia permite que la empresa en crecimiento rápido externalice parte de la función gerencial de la siguiente manera:

- La delegación de responsabilidad operacional a los propietarios-franquiciados deja las obligaciones de supervisión de los franquiciadores limitada a la política contractual. Por ello el franquiciado requerirá de una menor estructura jerárquica y menos personal para dirigirla.
- La necesidad de gerentes en los franquiciadores se puede reducir mediante el empleo de una franquicia multinivel. Por ejemplo: subfranquiciadores que pueden emplearse para supervisar a los franquiciados de sus territorios y compartir *royalties* con el franquiciador principal. Alternativamente el franquiciador puede retener las responsabilidades de supervisión pero contratar el reclutamiento local a un franquiciado máster cuyas habilidades de selección se gratifiquen con un porcentaje del *royalty*.
- La estandarización y réplica –dos características claves en la franquicia– reducen el riesgo e incertidumbre de nuevos negocios y, por ello, disminuirán el nivel gerencial necesario.
- Los periodos de arranque y desarrollo de cada nuevo negocio –las fases más intensivas en el uso de gerentes– serán responsabilidad de los equipos de especialistas del franquiciador, lo que permitirá que los gestores de la franquicia tengan una menor presión.

Si el sistema de franquicia tiene éxito, el paso del tiempo hará que todos estos recursos sean más accesibles para el franquiciador y por ello:

- Mejorará su capacidad financiera (bien por una mayor capacidad de endeudamiento o bien porque haya generado ingresos a través de las operaciones).
- Habrá acumulado y desarrollado sus propias bases de información sobre los mercados y habrá desarrollado un departamento de *real state* o búsqueda de localizaciones, con lo que tendrá recursos de información.
- Será más capaz de entrenar o bien adquirir el talento gerencial necesario para su expansión interna; esto es, adquirirá recursos humanos.

Cuando esto ocurra, la teoría de escasez de recursos predice que los sistemas de franquicias con éxito evolucionarán y terminarán siendo casi en su totalidad cadenas de grandes establecimientos propios. OXENFELDT y KELLY (1969), basándose en el modelo de ciclo de vida, consideran que la franquicia es un estadio temporal de la vida de las empresas, que en su madurez pasan a ser empresas verticalmente integradas. Los cambios en la elección del tipo de propiedad (propia/franquiciada) son un proceso dinámico. Desde esta perspectiva dinámica el argumento central de la teoría de escasez de recursos implica una preferencia por la propiedad directa y la sustitución de franquicias por unidades propias con el paso del tiempo. La franquicia se va reemplazando por propiedad directa a medida que la empresa tenga acceso a los recursos necesarios para adquirir las unidades franquiciadas (este proceso de recompra se denomina en la literatura académica «*ownership redirection*» o «redirección de la propiedad»).

Esta sustitución puede ser prospectiva (esto es, se abren nuevos establecimientos con propiedad directa cuando en otras épocas de la historia de la compañía se abrían como franquiciados); o retrospectiva (los establecimientos franquiciados se convierten en propiedad de la compañía franquiciadora) si bien la sustitución completa no es probable ya que los establecimientos con baja rentabilidad o ubicación en zonas aisladas pueden hacer que su readquisición no sea económica² (DANT y KAUFMANN, 2003). Al final del proceso, la empresa grande y madura se transforma en un sistema de propiedad total.

Aunque esta «redirección de la propiedad» puede a veces ser el resultado de un comportamiento oportunista del franquiciador también es consistente con el deseo natural de los franquiciados de vender sus inversiones y retirarse (OXENFELDT y KELLY, 1969). La relación entre madurez de los sistemas y cambios en las elecciones sobre propiedad son una parte intrínseca de esta teoría y ha dado lugar a una abundante corriente de investigación sobre el tema.

² O bien porque no sea posible su readquisición con base en el contrato de franquicia, ya que muchos tienen una duración superior a 15 años (HUNT, 1973).

2.1.2. Limitaciones de la teoría de escasez de recursos

La teoría de OXENFELDT y KELLY (1968) ha suscitado intensos debates en la literatura académica, recibiendo severas críticas desde el punto de vista conceptual y empírico.

La mayor controversia se ha centrado en cuestionar si la escasez de capital puede ser un factor independiente que motive el uso de la franquicia, ya que asume que el capital de los franquiciados es menos caro que el capital de fuentes pasivas como prestamistas y accionistas. Para algunos autores la teoría de escasez de recursos se enfrenta a la teoría financiera, ya que la expansión financiera es más eficiente vendiendo acciones de la empresa. El capital de los franquiciados se considera demasiado caro porque, a diferencia de los proveedores pasivos de capital, los franquiciados no pueden diversificar su riesgo; deben dedicar todo su capital a uno o unos pocos establecimientos. Consecuentemente los franquiciados racionales demandarán una prima por riesgo sobre su capital por encima de la que pueden esperar los inversores pasivos. Una empresa podría conseguir capital a un menor coste a través de los inversores pasivos (accionistas y prestamistas) cuyas inversiones estén diversificadas en toda la cadena de tiendas. Por ello, el valor de la compañía será mayor si vende derechos residuales sobre toda la organización más que sobre las unidades franquiciadas individuales por menor riesgo en la prima. No hay razón, por tanto, para considerar a los franquiciados como una fuente de capital.

Este argumento ha sido, no obstante, rebatido por otros investigadores que consideran que el capital de los franquiciados puede no implicar una prima por riesgo y ser por ello una fuente competitiva de capital: i) porque los franquiciados tienen un poderoso incentivo financiero al invertir su propio capital y ponerlo en riesgo mientras que los gerentes de los establecimientos propios no asumen tal riesgo. Los inversores pasivos pueden reconocer esta diferencia de motivación y demandar una prima por riesgo antes de invertir en cadenas con tiendas propias, haciendo que el capital de los franquiciados tenga un menor coste y ii) los inversores pasivos confían en la información pública en lo que respecta a las intenciones futuras y habilidades de las empresas por lo que tienen una mayor incertidumbre en lo que se refiera a las habilidades de los directivos lo cual incrementa el retorno de capital requerido por los inversores pasivos (MARTIN y JUSTIS, 1993). Los franquiciados, por su parte, poseen información privada sobre sus propias habilidades e intenciones, por lo cual pueden suministrar capital a un coste menor que los inversores pasivos. En esencia, los franquiciados pueden tener una mayor confianza en ellos mismos que la que los inversores pasivos pueden tener en una empresa, lo que sugiere que estos últimos pueden pedir una mayor prima por riesgo.

Este debate no ha sido aclarado con los estudios empíricos posteriores: por una parte, algunos autores obtenían evidencias de que la franquicia aumentaba en respuesta a la escasez de capital; por otra, los estudios que investigan la relación entre el uso de la franquicia y los cambios en los tipos de interés (una medida de la escasez de capital en la economía) no apoyan de forma consistente la noción de que la escasez de capital lleva a la franquicia (MARTIN y JUSTIS, 1993).

Para finalizar con las críticas referentes al capital, esta teoría no explica:

- Por qué se usa la franquicia en negocios en los que claramente existe un pleno acceso a los mercados de capitales (INMA, 2005).
- El hecho de que algunos franquiciadores proporcionan a sus franquiciados capital inicial para establecer su negocio (CHAUDHURI *et al.*³, 2001). En España hay franquiciadores como McDonald's que proporciona siempre el local y se encarga de la inversión inmobiliaria y de constitución.
- Otros estudios han rebatido las teorías de la escasez de recursos en varios de sus principios, tales como la relación inversa entre tamaño y edad y proporción de establecimientos franquiciados. Así:
 - Hay autores para los que la franquicia no solo es cosa de empresas pequeñas y jóvenes. Existen muchas corporaciones grandes y cotizadas en bolsa que franquician, como es el caso de McDonald's.
 - Para otros autores, los franquiciadores de más edad emplean más la franquicia que los jóvenes.
 - Y para otros la franquicia es el modo preferido de operar incluso en sistemas grandes y establecidos y no la propiedad directa tal y como presupone esta teoría.

Como antes veíamos, los franquiciadores frecuentemente citan escasez de capital para justificar su uso de la franquicia (DANT, 1995) por lo que el poco apoyo empírico para la teoría de escasez de recursos es sorprendente. Los investigadores han ofrecido tres explicaciones para ello:

- SHANE (1998a) obtuvo evidencia de que algunas relaciones de escasez de recursos (tamaño y crecimiento) no son lineales. Una relación similar se ha encontrado con la edad. Mucha de la investigación empírica ha ignorado la dimensión no lineal de la teoría según la cual la propensión a franquiciar se supone que aumenta inicialmente y después disminuye.
- La escasez de recursos parece afectar solo a una pequeña parte de empresas (CARNEY y GEDAJOVIC, 1991).
- La escasez de capital explica la variación en franquiciar solo tras mantener constantes las variables basadas en la agencia (COMBS y KETCHEN, 1999b).

³ En Estados Unidos 89 franquiciadores de *fast food* de un total de 157 incluidos en la revista *Entrepreneur Magazine 21st Annual Franchise 500* del año 2000 proporcionaban financiación a los franquiciados. Esta financiación incluye la inversión inicial y/o préstamos para compra de equipos.

Cabe señalar, tal y como acertadamente indican CASTROGIOVANNI *et al.* (2006b), que una de las razones por las cuales las investigaciones sobre esta teoría han sido poco concluyentes hasta la fecha se debe a que así como la teoría de escasez de recursos es una teoría dinámica, muchos de los análisis empíricos sobre la teoría se han centrado en la relación entre disponibilidad de recursos y la proporción general de establecimientos franquiciados de un franquiciador, sin considerar la dirección en la que se mueve el *mix* de establecimientos propios y franquiciados. La mezcla de unidades propias y franquiciadas en un punto determinado del tiempo es el resultado de las decisiones previas sobre la franquicia, algunas de las cuales se pueden haber basado en diferentes recursos. Es más, un *mix* determinado no suele cambiar rápidamente debido a la naturaleza de los contratos de franquicia que suelen ser a largo plazo. Por ello la proporción de unidades franquiciadas por un franquiciador grande, por ejemplo, puede reflejar en gran parte decisiones que se tomaron cuando la empresa era mucho más pequeña. Consecuentemente, un franquiciador grande puede tener una alta proporción de unidades franquiciadas en su *mix* total debido a decisiones de franquicia tomadas en el pasado, incluso si en la actualidad está apoyándose en la propiedad directa para sus esfuerzos de expansión.

2.2. TEORÍA DE LA AGENCIA

2.2.1. Fundamentos

La teoría de la agencia proporciona una explicación alternativa para la franquicia y un marco conceptual menos controvertido que la teoría de escasez de recursos (GARG y RASHEED, 2003; CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006a).

«Definimos una relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el/los principal/les) involucran a otra persona (el agente) para llevar a cabo algún servicio en su nombre lo cual implica delegar la autoridad en la toma de decisiones al agente. Si ambas partes de la relación maximizan su utilidad hay una buena razón para creer que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal» (JENSEN y MECKLING, 1976, pág. 5).

El objetivo de esta teoría es determinar el contrato más eficiente que gobierne una relación de principal-agente, si bien la mayoría de los modelos de agencia definen la eficiencia desde el punto de vista del principal, ya que asumen que este es la parte dominante en la relación. Por tanto, un contrato eficiente es aquel que proporciona el mejor resultado posible para el principal ante las restricciones impuestas por la situación, en lugar de aquel que maximice la utilidad conjunta de agente y principal.

La teoría de la agencia se ocupa de resolver dos problemas que pueden ocurrir en las relaciones de agencia:

1. El *problema de agencia*⁴ que surge cuando i) los deseos u objetivos del principal y el agente entran en conflicto (divergencias de objetivos principal-agente) y ii) el principal no puede determinar si el agente se ha comportado de manera adecuada (asimetrías de información). En la literatura se destacan dos aspectos del problema de agencia:
 - Riesgo moral (*moral hazard*) que se produce por la falta de esfuerzo por parte del agente. El agente disminuye su rendimiento (*shirking* o cambio de trabajo por ocio) y el principal no está seguro de si el agente ha puesto su máximo esfuerzo.
 - Selección adversa (*adverse selection*) o la incertidumbre respecto de las características de un individuo. Se produce por la tergiversación de una habilidad o capacidad por parte del agente. El agente puede declarar tener ciertas habilidades al ser contratado. La selección adversa se produce porque el principal no puede verificar por completo dichas habilidades bien en el momento de la contratación bien cuando el agente está trabajando.

Por todo ello el principal debe gastar recursos (los llamados «costes de agencia») para asegurarse de que los agentes actúan en su interés y no reducen su esfuerzo. Los principales tienen dos herramientas básicas a su disposición para asegurarse esta cooperación del agente:

- Observación directa, control o supervisión del comportamiento del agente.
 - Incentivos ligados a los resultados de los agentes.
2. *Problema de riesgo compartido*, que surge cuando el principal y el agente tienen actitudes diferentes hacia el riesgo. El problema aquí es que el principal y el agente pueden preferir acciones diferentes debido a las diferentes preferencias por el riesgo. Un individuo con aversión al riesgo prefiere la seguridad y por ello busca garantías en la obtención de los resultados deseados o seguridad en el caso de no lograrlos. Un individuo neutral al riesgo es indiferente a la seguridad o a la aventura. Por lo general en los modelos de agencia se asume que el principal es neutral al riesgo mientras que el agente tiene aversión al riesgo porque no puede diversificar sus fuentes de ingreso (su empleo) mientras que los principales sí pueden diversificar sus inversiones.

La relación franquiciador-franquiciado es un caso clásico de relación de agencia, al igual que las relaciones entre el gerente de una cadena y los supervisores que contrata para cada tienda. Los acuerdos de franquicia involucran a una parte (el franquiciador, el principal) que concede derechos

⁴ En cursiva en el original.

exclusivos a otra parte (el franquiciado, el agente) para la venta local de un producto o servicio bajo su marca. La empresa se enfrenta a la elección entre tener tiendas propias gestionadas por gerentes con salarios fijos a los que hay que supervisar o bien tener franquicias en las que se comparten los beneficios con los franquiciados. Por todo ello la teoría de la agencia considera que la franquicia es una respuesta efectiva al problema principal-agente: ¿cómo evitar el problema de disminución del rendimiento o *shrinking* por parte de los agentes sin incurrir en mayores costes de supervisión?

Teoría de la agencia aplicada a la franquicia	
Idea clave	Las relaciones franquiciador-franquiciado deberían reflejar una organización eficiente en costes de información y riesgos compartidos
Unidad de análisis	Contrato de franquicia entre el franquiciador y franquiciado
Asunciones humanas	Egoísmo Racionalidad limitada Aversión al riesgo
Asunciones organizativas	Conflicto de objetivos parcial entre participantes Eficiencia como el criterio de efectividad Asimetría de información entre franquiciador y franquiciado
Asunción de información	La información es un <i>commodity</i> que se puede comprar
Problemas contractuales	Agencia (riesgo moral y selección adversa) Riesgo compartido
Ámbito del problema	Relaciones en las que el franquiciador y el franquiciado tienen objetivos y preferencias por el riesgo diferentes en parte (ej.: salarios, inversión en publicidad local)
Fuente: elaboración propia.	

Desde una perspectiva de agencia, los franquiciadores racionales actuarán para maximizar el valor de su sistema de operación a través de minimizar costes de supervisión de las actividades de sus unidades. El punto en que la franquicia se hace superior a la propiedad corporativa es aquel en el que el coste marginal de supervisar las unidades propias es mayor que el coste marginal de emplear contratos de franquicia.

Por ello la franquicia es una forma organizativa eficiente que minimiza los costes de agencia ya que emplear franquiciados en lugar de empleados gerentes en los establecimientos reduce los costes de supervisión y proporciona incentivos de alto nivel a los mismos de forma que los objetivos entre los principales franquiciadores y los agentes franquiciados están más alineados. Los franquiciados son propietarios-gerentes de su establecimiento: son propietarios de los activos, soportan el riesgo que conllevan sus decisiones y ganan los beneficios que generan sus estable-

cimientos (menos el *royalty* o canon que tengan que pagar al franquiciador), lo que se conoce en la literatura como incentivos de alto nivel o *high-powered incentives*. Los gerentes contratados de los establecimientos propios reciben por lo general un salario fijo con algún tipo de incentivo (bonus, subidas salariales, etc.) que en la literatura se conocen como incentivos de bajo nivel o *low-powered incentives*; no tienen derechos de propiedad sobre los activos de la empresa, no soportan el riesgo de sus decisiones y por ello sus objetivos no están alineados tan estrechamente con los del principal. Debido a ello, los gerentes de los establecimientos propios deben ser supervisados de forma más cercana que los franquiciados porque existe un mayor riesgo de que disminuyan su rendimiento (lo que se conoce como *shirking* o cambiar trabajo por ocio) o que se apropien indebidamente de emolumentos (lo que se conoce como *perquisite-taking*).

Pero la franquicia, si bien alivia costes de supervisión, genera otros costes de agencia que se conocen como *free riding* o aprovechamiento (BARTHELÉMY, 2004; KETCHEN *et al.*, 2006). Por *free riding* se entiende «aquellas situaciones en las que los individuos dejan de participar en actividades rentables para la colectividad ante la falta de coerción o de una inducción individual». Aunque los incentivos a nivel de empresa y a nivel de establecimiento están mejor alineados en la franquicia que en la propiedad directa, solo están alineados de forma imperfecta ya que los franquiciadores se benefician de los *royalties* que reciben sobre las ventas de todo el sistema mientras que los franquiciados solo reciben el beneficio de su establecimiento (SHANE, 1998b). Esta alineación imperfecta crea incentivos para que los franquiciados se aprovechen y realicen actividades que maximicen el beneficio de su establecimiento a expensas de las ventas de todo el sistema de franquicia. Los franquiciados pueden realizar actividades que supongan para ellos una reducción de costes (y por tanto, un mayor beneficio): i) no cuidar la calidad de los productos o servicios que ofrecen; no poner en marcha promociones ya que implican un coste (KETCHEN *et al.*, 2006); ii) reducir personal y otros *inputs*; iii) no cuidar la marca, sobre todo en los casos en que los consumidores no puedan «disciplinar» a los establecimientos, lo que sería el caso de negocios de no repetición (clientes ocasionales o de no repetición, como puede haber junto a las autopistas).

El *free riding* o comportamiento oportunista también lo pueden realizar los franquiciadores: 1) situando los establecimientos demasiado juntos; 2) finalizando la franquicia para reabrir un establecimiento con un franquiciado en la misma localidad; 3) forzando a los franquiciados para comprar *inputs*; 4) apropiándose indebidamente de *royalties*; 5) redactando el contrato de la franquicia de forma que favorezca al franquiciador en las disputas; 6) disminuyendo el apoyo y entrenamiento al franquiciado, así como el apoyo a la marca a través de la publicidad. Esta posibilidad de comportamiento oportunista por ambas partes se conoce como «problema de riesgo moral bilateral».

2.2.2. Evidencia empírica de la teoría de la agencia

A diferencia de la teoría de escasez de recursos, son abundantes los estudios que validan empíricamente muchos de los principios de la teoría de la agencia aplicados a la franquicia (INMA, 2005; CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006a).

2.2.3. Limitaciones de la teoría de la agencia

La teoría de la agencia ha sido cuestionada al no poder explicar algunos fenómenos que ocurren en la realidad:

- Muchas compañías frecuentemente mantienen puntos de venta propios y franquiciados a la vez en cercanía. Lo podemos denominar *distribución dual* o *forma plural*: tener dos puntos de venta idénticos en el mismo mercado con diferentes formas de propiedad implica que las diferencias en costes de supervisión no están influyendo en la decisión de franquiciar. Una explicación potencial para este fenómeno es que los establecimientos franquiciados y los propios forman una simbiosis que mejora el resultado.
- Tampoco es adecuada para explicar un fenómeno muy habitual: los multifranquiciados. En muchas cadenas de franquicias hay franquiciados con múltiples tiendas que deben contratar gerentes para cada una de sus tiendas, lo cual traslada el problema de agencia del franquiciador al franquiciado con múltiples puntos de venta (KALNINS y LAFONTAINE, 2004).
- Tampoco puede explicar el fenómeno de las empresas jóvenes que comienzan a franquiciar: una asunción clave que hace esta perspectiva es que las compañías que franquician tienen una marca conocida, lo que ayuda a los consumidores a tener seguridad respecto de la calidad del producto. Pero la realidad es que muchas empresas pequeñas y jóvenes que no tienen ni un nombre de marca reconocido ni una calidad de producto uniforme, franquician. Tanto el capital de marca como la experiencia técnica son activos específicos de las empresas, lo cual requiere de un esfuerzo de gestión para desarrollar.

La teoría de la agencia otorga un papel muy reducido al franquiciado: se hace mucho énfasis en la disminución de los costes de oportunismo y de supervisión a través de la franquicia, y se ignora el hecho de que los franquiciados también se involucran en resolver problemas de forma creativa y en la toma de decisiones tácticas. Hay autores que consideran que los franquiciados deberían ser considerados como una parte «inteligente» de la relación y no solo como unos meros ejecutores de los objetivos del franquiciador ya que realizan contribuciones de gran importancia para el éxito de la franquicia.

3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES A LA FRANQUICIA

El objetivo de este capítulo es formular unas proposiciones que nos permitan explicar el papel desempeñado por los recursos de las empresas, así como de sus franquiciados, en su pro-

pensión a utilizar la franquicia como método de crecimiento. Con este propósito el capítulo elabora, en primer lugar, un marco de estudio a partir de la teoría de recursos y capacidades (TRC) –epígrafe 3.1–. Aunque son muchos los trabajos que apuntan la valiosa contribución que la TRC puede tener para explicar la franquicia (COMBS y KETCHEN, 1999b; COMBS *et al.*, 2004a), son pocos los estudios que la han aplicado de manera específica. Posteriormente –epígrafe 3.2– realizamos un análisis de los recursos que juegan un papel relevante en el sistema de franquicia y analizamos la evidencia previa. Finalmente, en el epígrafe 4, presentamos nuestro modelo explicativo del sistema de franquicia sintetizado en cinco proposiciones.

3.1. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

3.1.1. Fundamentos

La teoría de recursos y capacidades surge a finales de los ochenta como un marco teórico alternativo para entender cómo se logra la ventaja competitiva en las empresas y cómo se puede mantener tal ventaja a lo largo del tiempo.

A diferencia de las teorías que basaban el resultado de la empresa en el posicionamiento producto-mercado y en el ejercicio del poder de mercado, la TRC reconoce la importancia de la empresa como unidad de análisis y como forma de explicar las diferencias de rentabilidad obtenidas por empresas pertenecientes al mismo sector. La empresa y sus recursos se convierten en el elemento central del análisis poniéndose énfasis en los aspectos internos de la misma. La empresa se define como un conjunto de recursos y capacidades, a la vez que se investiga cuáles son las verdaderas raíces de las ventajas competitivas, lo cual permite justificar la formulación de una determinada estrategia empresarial. Las diferencias de resultados de las empresas se explican por diferente dotación de recursos de las mismas. En la **tabla 1** se recogen las principales asunciones y predicciones de esta teoría.

Aparece así la «*resource-based view of the firm*» o enfoque basado en los recursos, también denominada teoría de recursos y capacidades; perspectiva basada en los recursos y teoría basada en los recursos, «*resource based theory*».

3.1.2. Los recursos en las alianzas estratégicas

En este trabajo definimos las franquicias como un **tipo de alianza entre una empresa franquiciadora y sus franquiciados**. Por ello, el estudio de las alianzas estratégicas desde la perspectiva de recursos y capacidades es una primera aproximación de gran utilidad para elaborar el modelo específico de este trabajo. Conclusiones y evidencias previas aplicadas a las alianzas son empleadas para comprender el sistema de franquicias.

Las alianzas estratégicas son «acuerdos de cooperación voluntarios entre dos o más organizaciones independientes que implican el compartir, intercambiar o codesarrollar recursos con la

finalidad de lograr una ventaja competitiva para los socios». La teoría de recursos y capacidades se ha convertido en una de las perspectivas teóricas más utilizadas en los últimos años para explicar la formación y gestión de alianzas. De acuerdo con estos autores, existen tres mecanismos por los que la empresa puede adquirir recursos:

1. Mercados (comprando recursos o contratando personas de otras organizaciones con el conocimiento que se necesita).
2. Jerarquías (creándolos internamente).
3. Relaciones interorganizativas (a través de combinaciones de recursos y/o capacidades complementarias).

Las empresas emplean las alianzas para conseguir la mejor configuración de recursos posible en la que el valor de los recursos se maximiza respecto de otras posibles combinaciones. Hay autores que indican que la decisión de formar una alianza implica tres consideraciones: i) la empresa no posee la totalidad de los recursos y capacidades necesarios para obtener una ventaja competitiva y no los puede desarrollar internamente en un tiempo aceptable y a un coste razonable, por lo que debe buscar más allá de sus fronteras o límites; ii) las transacciones del mercado no pueden transmitir el conocimiento que la empresa requiere ya que en los mercados solo se transmite el conocimiento explícito, como puede ser el de una patente; iii) adquirir e integrar plenamente otra empresa que posee los recursos necesarios no es posible. Desarrollar internamente los recursos es un proceso caro e incierto y no asegura la adquisición plena de los mismos. Adquirir otra empresa puede traer consigo los activos físicos, pero la sinergia potencial de los recursos humanos y organizativos puede desaparecer bajo la nueva entidad. Desde la teoría de recursos y capacidades, las colaboraciones o alianzas entre empresas son especialmente valiosas cuando proporcionan a las empresas un camino para obtener rentas extraordinarias sostenibles en situaciones en las que lograr la ventaja competitiva requiere una combinación sinérgica de recursos que la empresa no puede comprar a través de una transacción de mercado o desarrollar internamente en tiempo y con el coste adecuado.

Hay dos motivos relacionados pero diferentes para que las empresas empleen alianzas estratégicas. Un primer motivo es la **obtención de recursos**. Las empresas pueden usar la cooperación, y en especial las alianzas, para obtener los recursos poseídos por otras empresas que son valiosos y esenciales para conseguir la ventaja competitiva (FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005).

Junto con obtener recursos, un segundo motivo para establecer alianzas es **retener recursos propios** valiosos dentro de la empresa⁵. Las alianzas estratégicas pueden retener dentro de la empresa aquellos recursos que están infrautilizados internamente. Otros autores indican que, para evitar que el *know how* desaparezca, las empresas en ocasiones tienen que aliarse con otras

⁵ Lo que AHUJA (2000) denomina «oportunidades para la cooperación» para diferenciarlo de los «inductores a la cooperación», que sería la necesidad de recursos.

para dar la oportunidad de seguir empleando tales capacidades. Por ello las alianzas estratégicas se preferirán cuando el valor actual descontado del empleo de esos recursos en el futuro sea mayor que el valor realizado de vender esos recursos en el presente. Mientras que obtener recursos se relaciona con crear ventaja competitiva, retener recursos se relaciona con mantener la ventaja competitiva en el tiempo.

Mediante las alianzas las empresas buscan establecer un conjunto de recursos⁶ valiosos, raros y difíciles de imitar. Hay autores que sugieren que los socios pueden proporcionar a la alianza al menos cuatro categorías de recursos potencialmente importantes: financieros (disponibilidad de capital), tecnológicos (el *know how* secreto o capacidad de I+D. Ejemplo, las patentes), físicos (materias primas, capacidad de producción y canales de distribución) y de gestión (personas de nivel alto en la empresa y las habilidades necesarias para gestionar de manera efectiva el negocio).

3.2. RECURSOS Y CAPACIDADES EN EL SISTEMA DE FRANQUICIA

3.2.1. Los recursos en la franquicia

La franquicia es una alianza estratégica entre dos empresas independientes, franquiciador y franquiciado para conseguir ventajas competitivas sostenibles para ambas partes. Los sistemas de franquicia proporcionan a ambas partes recursos y capacidades valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles que por sí solos no podrían alcanzar consiguiendo de esta forma una ventaja competitiva para ambos. Tal ventaja competitiva para el franquiciador incluye acceder al mercado, obtener capital de bajo coste y reducir el riesgo de bajo rendimiento o *shrinking* de los empleados, así como desarrollar innovaciones. Por el lado del franquiciado su ventaja competitiva radica en el acceso a un concepto de negocio probado y economías de escala.

El uso de la franquicia, al igual que otras formas de cooperación, es una alternativa a emplear siempre que no sea posible el desarrollo interno o la adquisición en el mercado de los recursos requeridos. Por ello, podemos decir que las empresas franquician con la finalidad de obtener/retener recursos que les son necesarios para la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible y que no pueden lograr por sí mismas. Podemos señalar dos motivos que pueden ayudar a explicar la pensión a franquiciar de las empresas:

- **Obtención de recursos.** La literatura sobre franquicias identifica tres tipos de recursos que el franquiciador busca al franquiciar: recursos financieros, recursos de información (conocimiento del mercado local y de la idoneidad de determinadas ubicaciones) y recursos de gestión (capital humano y talento directivo) (DANT y KAUFMANN, 2003; COMBS *et al.*, 2004b; INMA, 2005). De esta forma el franquiciado se convierte

⁶ En el original «*resource bundle*».

en un proveedor eficiente, deseoso y oportuno de los recursos que el franquiciador necesita (DANT y KAUFMANN, 2003; INMA, 2005).

- **Retención de recursos.** Los franquiciadores son propietarios de un recurso intangible de gran valor, la marca, que mediante la franquicia pueden retener para sí y fortalecer. El crecimiento mediante la franquicia tiene dos efectos positivos sobre la marca: i) aumento del conocimiento de marca debido a una mayor visibilidad de la misma al existir más establecimientos (BERMÚDEZ, 2002; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005), y ii) se producen economías de escala en compras y marketing que permiten reforzar la marca con mayores inversiones en publicidad y promociones (FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005; VECIANA, 2005).

Otro recurso que las empresas pueden desear retener es la capacidad de gestionar franquicias (capacidad que sería análoga a la capacidad de gestionar alianzas o *alliance management capability*). Como señalan CASTROGIOVANNI *et al.* (2006a) algunas empresas desarrollan unas capacidades únicas y valiosas gestionando franquiciados (ej.: McDonald's) que pueden ser parte de la ventaja competitiva de una empresa.

3.2.2. Evidencia empírica de la teoría de recursos y capacidades aplicada a la franquicia

Como ya hemos apuntado anteriormente, son muy pocos los estudios empíricos que han aplicado la TRC a las franquicias. A continuación, en la tabla, resumimos los estudios que conocemos en esta línea de investigación con la finalidad de analizar si alguno de ellos nos puede aportar algo nuevo en lo que respecta a la propensión a franquiciar de las empresas. Destacamos la conclusión de la investigación de COMBS y KETCHEN (1999a) en lo que respecta a la marca: las empresas sin marca conocida emplean más la cooperación (franquicia) que las que sí la tienen. Son muchos los autores que han destacado como la franquicia permite la construcción de marcas de una forma rápida. Dado que la franquicia permite una penetración de mercado más rápida que el crecimiento interno (BERMÚDEZ, 2002; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005; VECIANA, 2005), consi-gue que las marcas se consoliden antes por la mayor visibilidad de las mismas al estar presente en más puntos de venta y por las economías de escala que se producen en publicidad y promociones. Las empresas, por tanto, franquician para obtener una marca conocida.

Estudios empíricos que relacionan franquicias con TRC							
Estudios	Datos	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	H	*	Resultado
COMBS y KETCHEN (1999a)	Secundarios Transversales Desagregados	94 cadenas res- taurantes coti- zadas en bolsa	Cooperación (franquicia o <i>joint venture</i>)	• Reputación de marca	-	Sí	Las cadenas con marcas desconocidas y poco capital disponible tienen una mayor propensión a cooperar. La experiencia de la alta dirección no afecta a la cooperación.
				• Alta dirección con experiencia y conocimientos en el sector	-	No	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Capital líquido disponible	-	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Alto nivel de recursos y alto coste de cooperación	-	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Bajo nivel de recursos y alto coste de cooperación	+	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Alto nivel de recursos y bajo coste de cooperación	+	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Bajo nivel de recursos y alto coste de cooperación	+	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Reputación de marca	+	Sí	Las empresas con marcas conocidas tienen una ventaja en resultado (ROA), aunque no se refleja en el valor de mercado. Una marca conocida y respetada
Resultado: financiero (ROA)							.../...

Estudios empíricos que relacionan franquicias con TRC							
Estudios	Datos	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	H	*	
			Resultado				
...			<p>Resultado: financiero (ROA) (cont.)</p> <p>Resultado de mercado (relación valor contable y valor de mercado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Alta dirección con experiencia y conocimientos en el sector Reputación de marca Alta dirección con experiencia y conocimientos en el sector 	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>No</p> <p>No</p> <p>No</p>	<p>puede implicar una ventaja competitiva porque reduce la incertidumbre en los compradores.</p> <p>La experiencia de la alta dirección no parece ser suficiente para producir un mejor resultado.</p>
DÍAZ BERNARDO, (2000)	Primarios Transversales Desagregados	148 franquiciados propietarios de España	Resultado económico	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de control de la cadena de franquicia Habilidades humanas desarrolladas por el franquiciado en la relación con los clientes Relación entre franquiciado y franquiciador Sistemas de control de la cadena de franquicia 	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>Sí</p> <p>No</p> <p>Sí</p> <p>No</p>	<p>La relación entre franquiciador y franquiciado es la capacidad clave en el sistema de franquicia ya que impacta simultánea y positivamente sobre el resultado económico y la calidad del servicio al cliente.</p>
			Calidad de servicio al cliente		+	No	...

Estudios empíricos que relacionan franquicias con TRC							
Estudios	Datos	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	H	*	
Resultado							
.../...				<ul style="list-style-type: none"> Habilidades humanas desarrolladas por el franquiciado en la relación con los clientes Relación entre franquiciado y franquiciador 	+	Sí	Las empresas intrínsecamente prefieren los modos que les permiten un mayor control interno (MSC). La probabilidad de escoger MSC en lugar de franquicia se incrementa si no hay gestores cualificados y hay numerosos inversores en el país de origen. Las capacidades imperfectamente imitables hacen que las empresas prefieran MSC.
ERRAMILLI et al. (2002)	Primarios Transversales Desagregados	139 directores generales hoteles en 46 países	Preferencia de contratos de servicios de gestión (<i>management service contracts, MSC</i>) como forma de cooperación en lugar de la franquicia en la expansión internacional	<ul style="list-style-type: none"> Ventaja competitiva generada por capacidades imperfectamente imitables (capacidades organizativas y de calidad del servicio) Menor disponibilidad de gestores cualificados en el país de destino Mayor disponibilidad de socios inversores cualificados y con reputación en el país de origen 	+	Sí	
					+	Sí	

Estudios empíricos que relacionan franquicias con TRC						
Estudios	Datos	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	H	* Resultado
.../...				<ul style="list-style-type: none"> Nivel de desarrollo económico en el país de origen 	-	Sí
KNOTT (2003)	Primarios Transversales Desagregados	235 propietarios, franquiciados o independientes, industria de reprografía	Resultado (ingresos totales)	<ul style="list-style-type: none"> Franquicia (vs. negocio independiente) 	+	Sí
				<ul style="list-style-type: none"> Rutinas organizativas de la franquicia 	+	Sí
<p>Nota: En alguno de los estudios de esta tabla se han investigado otras hipótesis no relacionadas con TRC que no se han incluido. * Sí = se confirma la hipótesis planteada. No = no se confirma.</p>						
Fuente: elaboración propia.						

4. FORMULACIÓN DE PROPOSICIONES

A continuación vamos a formular cinco proposiciones que nos permitan explicar el papel desempeñado por los recursos de las empresas, así como de sus franquiciados, en su propensión a utilizar la franquicia como método de crecimiento. Las proposiciones se apoyan en los motivos para la formación de alianzas, obtener y retener recursos, y se basan en los recursos designados por la teoría de escasez de recursos para explicar la propensión a franquiciar que analizamos en el epígrafe 3 así como en los recursos que podemos aplicar de la literatura sobre alianzas.

4.1. NECESIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS

La propensión a franquiciar está relacionada con la escasez de capital. Los franquiciadores recurrirán a franquiciar sus establecimientos cuando tengan dificultades para acceder al capital necesario para expandirse mediante tiendas propias. Esto puede ocurrir porque los proveedores de capital (ej.: bancos y accionistas) se enfrentan a un problema de selección adversa a la hora de escoger entre oportunidades alternativas de inversión: debido a que los inversores pasivos deben actuar con la información pública disponible, no pueden saber *a priori* qué empresas están ofreciendo toda la información disponible y cuáles seguirán actuando en interés de sus inversores en el largo plazo (MARTIN y JUSTIS, 1993). Estas incertidumbres son las que llevan a los inversores pasivos a exigir una sobreprima para estas inversiones. Los franquiciados pueden ofrecer capital a un coste inferior al del mercado ya que i) no están expuestos a los mismos costes de agencia que resultan de la separación entre propiedad y control; y ii) poseen información privada sobre sus capacidades de gestión.

Los estudios empíricos que han valorado si la escasez de recursos financieros motiva el que las empresas comiencen a franquiciar han tenido resultados dispares. Autores como MARTIN y JUSTIS (1993) y COMBS y KETCHEN (1999b) sí encontraron una relación directa entre la escasez de recursos financieros y el empleo de la franquicia, confirmando así que los franquiciadores buscaban en los franquiciados un capital a bajo coste. COMBS y KETCHEN (1999a), desde una perspectiva de recursos y capacidades, también confirmaron que las empresas con poco capital disponible tenían una mayor propensión a cooperar. No obstante, la mayor parte de la evidencia empírica no apoya esta hipótesis (COMBS y KETCHEN, 2003). Esta falta de apoyo a la relación positiva entre la escasez de capital y la propensión a franquiciar se explica por la forma en que muchos estudios han medido la escasez de recursos a través de variables *proxies* tales como la edad, tamaño y tasa de crecimiento de la empresa, bajo la asunción de que las empresas jóvenes, pequeñas y en crecimiento no tienen acceso fácil al capital. Teniendo en cuenta este aspecto y los trabajos previos, en este estudio proponemos:

Proposición 1: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos financieros.*

4.2. NECESIDAD DE INFORMACIÓN O *KNOW HOW* LOCAL

El segundo recurso escaso que favorece la aparición de franquicias es la necesidad de información sobre el mercado local en el que se quieren instalar los establecimientos. Uno de los recursos que necesitan las empresas cuando crecen y se expanden geográficamente es el conocimiento del mercado local: identificar las ubicaciones adecuadas y evaluar las condiciones del mercado local tales como proveedores locales, estrategias de marketing adecuadas y preferencias de los consumidores. En la mayoría de los casos los franquiciados proceden del mercado local y por ello tienen un mejor conocimiento de las necesidades y tendencias y pueden buscar de una manera más barata los mejores procesos de producción y estrategias de marketing a emplear bajo la marca del franquiciador (INMA, 2005). Decisiones como precios, horarios de apertura, publicidad local, salarios y localización que requieren de información local y capital humano se delegan a los franquiciados quienes tienen un mejor conocimiento de la demanda local, los mercados de trabajo locales y sobre ubicaciones. Los franquiciados son una fuente importante de innovación y adaptación local para los franquiciadores.

Desde un punto de vista empírico apenas se ha estudiado este recurso y su influjo sobre la decisión de franquiciar de una forma aislada e independiente de la escasez de capital y la escasez de recursos de gestión. Hay autores que empíricamente observaron como las nuevas franquicias que delegaban en los franquiciados más responsabilidades sobre decisiones locales tenían mejores posibilidades de supervivencia. Estas responsabilidades abarcaban aspectos tales como la negociación de los arrendamientos o la adaptación de las operaciones a las condiciones de empleo o de demanda de la zona. Por ello, proponemos:

Proposición 2: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos de información o know how local.*

4.3. NECESIDAD DE RECURSOS DE GESTIÓN

Las habilidades directivas o el capital humano son un recurso escaso (OXENFELDT y KELLY, 1969) que se podría adquirir llegando a acuerdos con empresarios franquiciados. La escasez de habilidades directivas o de capital humano son una limitación mayor que la financiera para el crecimiento de la organización ya que la capacidad de una empresa de identificar, entrenar y supervisar a nuevos directivos es limitada. La franquicia es una forma de adquirir el capital humano y gerencial necesario para expandirse ya que los franquiciados pueden proporcionar esta capacidad de gestión a una empresa en rápido crecimiento con mayor rapidez (COMBS *et al.*, 2004b).

Cuando una empresa franquicia, no necesita establecer unos sistemas exhaustivos para identificar y luego supervisar a los directivos de las tiendas. Debido a que los franquiciados deben invertir sus propios capitales en sus tiendas, solo aquellas personas que confían en sus capacidades de gestión, están motivadas y son competentes, adquirirán una franquicia (SHANE, 1996a). Una vez seleccionados, los franquiciados estarán motivados para realizar bien actividades claves como

encontrar y retener a los buenos empleados. Igualmente, supervisarán de cerca las actividades diarias porque estas tienen un impacto significativo en los resultados de sus establecimientos. En este sentido RUBIN (1973) considera que una de las principales limitaciones de la expansión rápida son los denominados «costes de ajuste». Entre estos destaca el tiempo empleado por los gerentes de las empresas para seleccionar a los candidatos más adecuados y formarlos. Estos costes, junto con los originados por los errores en el proceso de evaluación, se incrementan en las épocas de expansión, porque todo el proceso se acelera. La franquicia también puede reducir este problema, porque trae consigo la simplificación de los métodos operativos y porque puede reducirse el número de niveles jerárquicos y directivos. El franquiciador no tiene que ocuparse tanto de las cuestiones operativas como de la vigilancia contractual. A su vez, el empresario franquiciado puede centrarse en detalles rutinarios que determinan la rentabilidad, tales como la supervisión de los empleados, la cual puede efectuarse de modo eficiente por un gestor motivado (RUBIN, 1990, pág. 137). Teniendo en cuenta este planteamiento:

Proposición 3: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos de gestión*

4.4. LA MARCA

La marca es uno de los recursos intangibles de mayor valor, en especial en los sectores de distribución y servicios, en los que la franquicia está presente con mayor intensidad. Una marca es la promesa de un vendedor de producir bajo unas determinadas características, beneficios y servicios coherentes con las necesidades del comprador. Una marca conocida y respetada puede implicar una ventaja competitiva porque reduce la incertidumbre en los compradores (COMBS y KETCHEN, 1999a). Las marcas son una forma de compromiso creíble, una señal de calidad en especial para los consumidores que se encuentran en lugares que no les son familiares.

Son muchos los autores que caracterizan a la franquicia por ser un «alquiler» de una marca por parte del franquiciador al franquiciado (ERRAMILI *et al.*, 2002). La franquicia favorece el desarrollo de marcas que garantizan una calidad estable, proporcionan certidumbre al consumidor y reducen los costes de búsqueda del comprador asegurándole una calidad uniforme del producto. Aplicando la lógica de varios autores sobre las alianzas, podríamos decir que las empresas franquician con la finalidad de retener un recurso valioso como es la marca mientras que el franquiciado busca obtener ese recurso. La franquicia es más habitual en productos o servicios con un alto nivel de reconocimiento de marca.

Por otra parte, la evidencia empírica nos dice que las empresas sin marca conocida tienen una mayor propensión a franquiciar (COMBS y KETCHEN, 1999a) porque la franquicia les permite construir una marca de forma más rápida gracias a la mayor visibilidad y economías de escala en marketing que se consiguen. En este caso, podemos afirmar que las empresas buscan obtener una marca conocida mediante la cooperación con franquiciados. Por todo ello formulamos la siguiente proposición:

Proposición 4: *La propensión a franquiciar de una empresa está influida por la marca del franquiciador. Este influjo depende del nivel de conocimiento de la marca del franquiciador de forma que:*

- 4a) La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto más conocida sea su marca.*
- 4b) La propensión a franquiciar de una empresa será mayor: cuanto menos conocida sea la marca.*

4.5. LA CAPACIDAD DE FRANQUICIAR

Uno de los aspectos más estudiados de las alianzas estratégicas por los investigadores son los factores que pueden determinar el éxito de las mismas. Una línea reciente de investigación en este sentido analiza la «capacidad de gestionar alianzas» o *alliance management capability*, ya que se considera una fuente de ventaja competitiva y un motivo que influye en la propensión a formar alianzas. Por capacidad de gestionar alianzas entendemos la habilidad de la empresa de gestionar múltiples alianzas y, siguiendo a varios autores, consideramos que esta capacidad depende de dos factores: experiencia previa en alianzas y existencia de una estructura formal para gestionar la alianza.

Diversos estudios indican que las empresas con más experiencia previa en alianzas tienen una mayor probabilidad de tener éxito con sus acuerdos actuales y futuros. Cuanta más experiencia tenga la empresa en alianzas se supone que tiene una mayor competencia para gestionar con éxito futuras alianzas. Las compañías que tienen más experiencia en alianzas desarrollan una capacidad tácita no solo para elegir las mejores oportunidades de aliarse sino también escoger a los mejores socios, negociar de una manera efectiva, diseñar y gestionar con éxito la alianza a medida que evoluciona en el tiempo. Las empresas aprenden a crear valor a medida que acumulan experiencia en la cooperación.

Asimismo, esta capacidad también depende de la existencia de una estructura formal y sistemas para gestionar la alianza. La experiencia de la empresa en alianzas es una condición necesaria e importante para que las empresas construyan su capacidad de gestionarlas, si bien no condición suficiente. Una forma de que las organizaciones absorban, integren y expandan su *know how* en gestión de alianzas es a través de la creación de una unidad organizativa separada con la responsabilidad de integrar todas las experiencias previas. Tener una unidad dedicada a la alianza puede también incrementar el conocimiento tácito sobre la gestión de alianzas. Aquellos individuos que están asignados a tal función están en una posición de desarrollar experiencia de primera mano en lo que se refiere a cada aspecto de la alianza, desde su formación hasta su terminación.

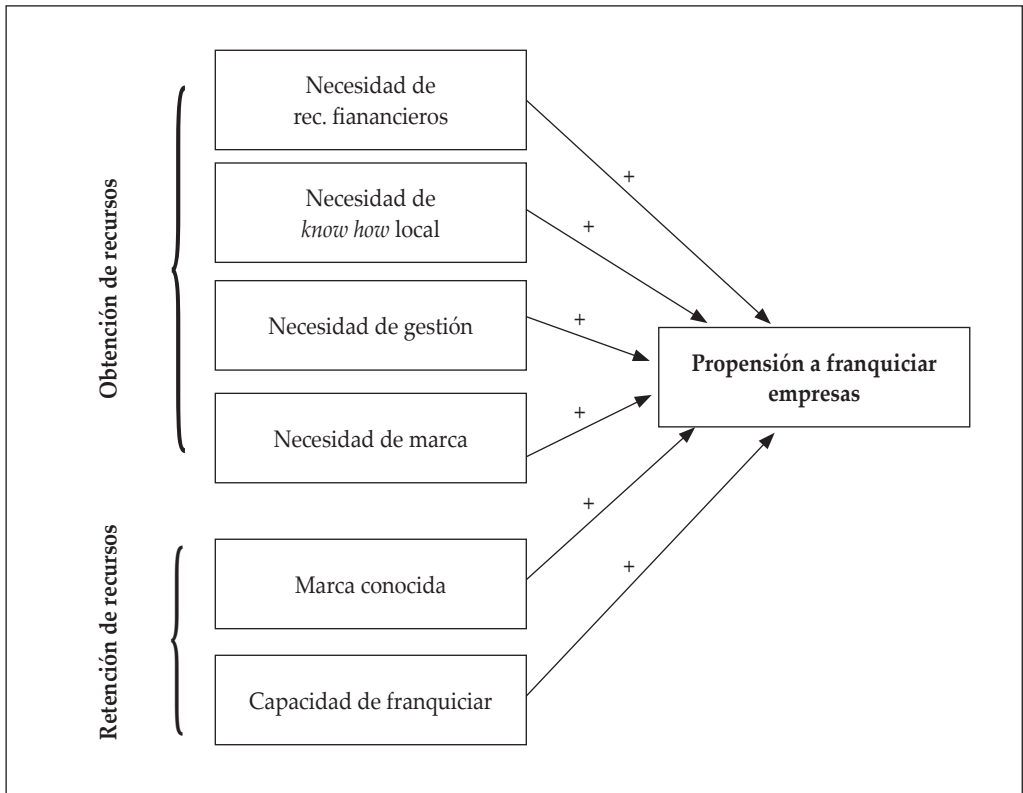
La franquicia como forma de cooperación también se puede analizar desde la perspectiva de la capacidad de franquiciar. Las empresas desarrollan capacidades únicas y valiosas gestio-

nando franquiciados y estas capacidades pueden ser parte de su ventaja competitiva. CASTROGIOVANNI *et al.* (2006a) observaron que a mayor edad del franquiciador, aumentaba la propensión a franquiciar, algo que contradecía lo establecido por la teoría de escasez de recursos para la cual, con la edad, las empresas dejan de franquiciar y tratan de recuperar la propiedad de las franquicias. Para estos autores, la edad no es una buena variable *proxy* para escasez de recursos, pero sí para medir la experiencia. Por ello, el efecto positivo de la edad sobre la propensión a franquiciar indica que los franquiciadores están aprendiendo cómo gestionar franquiciados de una manera efectiva y luego explotan tal capacidad apoyándose cada vez más en la franquicia con el paso del tiempo. Así proponemos:

Proposición 5: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su capacidad de gestionar franquicias.*

La **figura 1** resume las proposiciones planteadas:

Figura 1. Modelo específico de estudio



5. CONCLUSIONES

Las franquicias son un acuerdo de cooperación clave en la distribución de bienes y servicios para las empresas y su éxito sostenido. Aunque presentes en la realidad empresarial desde mediados del siglo XIX, el interés académico por las mismas es relativamente reciente: los primeros artículos se publicaron a mediados de los años sesenta en Estados Unidos, intensificándose a partir de la década de los noventa. Esto, unido al hecho de que la franquicia es un fenómeno objeto de estudio por investigadores de diferentes disciplinas académicas (economía, derecho, finanzas, marketing, dirección estratégica), explica que no exista consenso académico sobre los determinantes teóricos de uno de los tópicos más debatidos en la investigación sobre las franquicias, la propensión a franquiciar de las empresas.

En este trabajo nos hemos propuesto analizar las diferentes aportaciones y evidencias previas, con el propósito de explicar las razones que mueven a las empresas a franquiciar en lugar de utilizar puntos de distribución propios. Para ello, revisamos las dos teorías dominantes hasta nuestros días, la teoría de la agencia y la teoría de la escasez de recursos, para desarrollar un modelo de estudio en que los recursos, tanto del franquiciado como del franquiciador, juegan un papel clave.

Tomando como referente de la investigación el responder a la pregunta de «¿por qué franquician las empresas?», nos propusimos tres objetivos más concretos. En la medida que estos se fueron realizando, pudimos acercarnos a la respuesta de la cuestión planteada. Estos objetivos, que a continuación se detallan, son: comprender la franquicia y su función como mecanismo de cooperación entre el franquiciador y sus franquiciados, analizar la literatura previa existente sobre motivos para franquiciar identificando aquella parte de la literatura menos estudiada, e identificar los factores que, desde la perspectiva de recursos, explican la franquicia.

El primer objetivo, comprender la franquicia y su función como mecanismo de cooperación entre el franquiciador y sus franquiciados, se desarrolló tras una revisión de las definiciones de franquicias existentes en diversas fuentes. De ellas llegamos a la conclusión de que la franquicia es una forma organizativa basada en la cooperación continuada y dinámica entre dos partes jurídicamente iguales e independientes, franquiciador y franquiciado. La franquicia es un acuerdo de cooperación o alianza estratégica (ambos términos son intercambiables para nosotros, siguiendo a parte de la doctrina) entre empresas independientes con la finalidad de lograr una ventaja competitiva sostenible. Al enmarcar las franquicias en el campo de la cooperación o alianzas emplearemos conclusiones y evidencias previas aplicadas a las alianzas para comprender el sistema de franquicias.

El segundo objetivo, analizar la literatura previa existente sobre motivos para franquiciar, nos llevó a estudiar los fundamentos teóricos, evidencias empíricas y limitaciones de las dos teorías dominantes empleadas por los autores para explicar la propensión a franquiciar: la teoría de escasez de recursos y la teoría de la agencia. La teoría de la escasez de recursos considera a la franquicia como un mecanismo para facilitar las limitaciones de capital y de gestión que se producen en el crecimiento. Por su parte la teoría de la agencia explica la franquicia como mecanismo para me-

jorar la alineación entre los incentivos de los gerentes de los establecimientos y los objetivos de la empresa, limitando el oportunismo de los empleados propios. Finalmente, se identificaron otros planteamientos bastante menos difundidos como son la teoría de la forma plural y la teoría del señalamiento, que también se han utilizado –aunque en menor medida– para el estudio de la franquicia.

Esta revisión de la literatura previa nos permitió identificar una línea de investigación menos desarrollada y basada en el papel desempeñado por los recursos de las empresas. Propusimos, por tanto, como tercer y último objetivo el elaborar un marco específico de análisis que permitiera relacionar recursos y propensión a franquiciar. Este modelo parte de la teoría de recursos y capacidades para establecer cinco proposiciones que resumimos a continuación:

1. Necesidad de recursos financieros: los franquiciadores recurrirán a franquiciar sus establecimientos cuando tengan dificultades para acceder al capital necesario para expandirse mediante tiendas propias. Los franquiciados pueden ofrecer capital a un coste inferior al del mercado ya que i) no están expuestos a los mismos costes de agencia que resultan de la separación entre propiedad y control, y ii) poseen información privada sobre sus capacidades de gestión. Los estudios empíricos que han valorado si la escasez de recursos financieros motiva el que las empresas comiencen a franquiciar han tenido resultados dispares, si bien ello puede deberse a la forma en que se ha medido la escasez de recursos financieros. Teniendo en cuenta este aspecto y los trabajos previos, en este estudio proponemos:

Proposición 1: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos financieros.*

2. Necesidad de información o *know how* local. Uno de los recursos que necesitan las empresas cuando crecen y se expanden geográficamente es el conocimiento del mercado local: identificar las ubicaciones adecuadas y evaluar las condiciones del mercado local tales como proveedores locales, estrategias de marketing adecuadas y preferencias de los consumidores. En la mayoría de los casos los franquiciados proceden del mercado local y por ello tienen un mejor conocimiento de las necesidades y tendencias locales. Por ello, proponemos:

Proposición 2: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos de información o *know how* local.*

3. Necesidad de recursos de gestión: la franquicia es una forma de adquirir el capital humano y gerencial que necesitan las empresas para expandirse ya que los franquiciados pueden proporcionar esta capacidad de gestión a una empresa en rápido crecimiento con mayor rapidez. Los franquiciados están motivados para realizar bien actividades claves como encontrar y retener a los buenos empleados y supervisar de cerca las actividades diarias porque estas tienen un impacto significativo en los resultados de sus establecimientos. La franquicia también trae consigo la simplifi-

cación de los métodos operativos y la reducción del número de niveles jerárquicos y directivos. Teniendo en cuenta este planteamiento:

Proposición 3: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos de gestión.*

4. La marca es uno de los recursos intangibles de mayor valor, en especial en los sectores de distribución y servicios, en los que la franquicia está presente con mayor intensidad. Una marca conocida y respetada puede implicar una ventaja competitiva porque reduce la incertidumbre en los compradores. La franquicia favorece el desarrollo de marcas que garantizan una calidad estable, proporcionan certidumbre al consumidor y reducen los costes de búsqueda del comprador asegurándole una calidad uniforme del producto. Las empresas franquician para retener y fortalecer su marca o bien para conseguir una marca porque la franquicia les permite construir una marca de forma más rápida gracias a la mayor visibilidad y economías de escala en marketing que se consiguen. Por todo ello formulamos la siguiente proposición:

Proposición 4: *La propensión a franquiciar de una empresa está influida por la marca del franquiciador. Este influjo depende del nivel de conocimiento de la marca del franquiciador de forma que:*

4a) La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto más conocida sea su marca.

4b) La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto menos conocida sea la marca.

5. La capacidad de franquiciar. Las empresas desarrollan capacidades únicas y valiosas gestionando franquiciados y estas capacidades pueden ser parte de su ventaja competitiva. Con el paso del tiempo las empresas incrementan su propensión a franquiciar, lo que indica que los franquiciadores están aprendiendo cómo gestionar franquiciados de una manera efectiva y luego explotan tal capacidad apoyándose cada vez más en la franquicia. Así proponemos:

Proposición 5: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su capacidad de gestionar franquicias.*

Bibliografía

- ALONSO, M. [2003]: *La Franquicia de la «A» a la «Z». Manual para el Franquiciador y el Franquiciado*, ed. Lid, Madrid.
- BARROS, C. y PERRIGOT, R. [2005]: «Franchised Network Efficiency: A DEA Application to US Network», *Presentación hecha en la 2.ª Conferencia Internacional del EMNET (Economics and Management of Networks) Franchising Networks, Alliances, Joint Ventures and Cooperatives*, septiembre 2005, Budapest, Hungría.
- BARTHELEMY, J. [2004]: «The Administrative Productivity of US Franchisors: An Empirical Investigation», *Economics Letters*, vol. 83, núm. 1, págs. 115-121.
- BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G. [2002]: *La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias*, ed. ESIC, Madrid.
- BORDONABA, V. y POLO, Y. [2004]: «Gestión Estratégica de la Relación de Franquicia», *Universia Business Review*, primer trimestre, págs. 50-63.
- CARNEY, M. y GEDAJOVIC, E. [1991]: «Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanation», *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 7, págs. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G.; COMBS, J. y JUSTIS, R [2006a]: «Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning The Continued Use of Franchise in Multi-Outlet Networks», *Journal of Small Business Management*, vol. 44, núm. 1, págs. 27-44.
- [2006b]: «Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, núm. 1, págs. 23-40.
- CHAUDHURI, A.; GOSH, P. y SPELL, C. [2001]: «A Location Based Theory of Franchising», *The Journal of Business and Economic Studies*, vol. 7, núm. 1, págs. 54-67.
- COMBS, J. y KETCHEN, D. [1999a]: «Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics», *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 9, págs. 867-888.
- [1999b]: «Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising?», *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 2, págs. 196-207.
- CROONEN, E. [2005]: «Strategic Interactions in Franchise Relationships», *Tesis Doctoral Universidad de Groningen*, Países Bajos, ed. Labyrinth, 390 págs.
- DANT, R. [1995]: «Motivation for Franchising: Rhetoric versus Reality», *International Small Business Journal*, vol. 14, núm. 1, págs. 10-32.
- DANT, R. y KAUFMANN, P. [2003]: «Structural and Strategic Dynamics in Franchising», *Journal of Retailing*, vol. 79, núm. 2, págs. 63-75.
- DÍAZ BERNARDO, R. [2000]: «Recursos y Capacidades en el sistema de franquicia», (*Doctoral dissertation, Tesis doctoral*, IESE, Universidad de Navarra).
- DÍEZ CASTRO, E.; NAVARRO, A. y RONDÁN, F. [2005]: *El Sistema de Franquicia: Fundamentos Teóricos y Prácticos*, ed. Pirámide, Madrid.
- ERRAMILI, M.; AGRAWAL, S. y DEV, C. [2002]: «Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective», *Journal of International Business Studies*, vol. 33, núm. 2, págs. 223-242.

- FERNÁNDEZ MONROY, M. y MARTIN SANTANA, J. [2005]: «La Influencia de la Confianza y el Compromiso en el Éxito del Sistema de Franquicia», *Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Tendencias de Marketing*, París.
- FERNÁNDEZ MONROY, M. y MELIÁN ALZOLA, L. [2005]: «An Analysis of Quality Management in Franchise Systems», *European Journal of Marketing*, vol. 39, núm. 5/6, págs. 585-605.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. [2005]: *Estrategia de Innovación*, ed. Thompson, Madrid.
- FERNÁNDEZ, J.; DAVID, J. y PASCUAL, D. [2001]: *Cómo Elaborar un Manual de Franquicia. Un Ejemplo Práctico*, ed. CIE Dossat 2000, Madrid.
- FRAZER, L. [2002]: «Why Franchisors Discontinue Franchising but Continue Operating», *International Small Business Journal*, vol. 19, núm. 3, págs. 29-38.
- GARG, V.; RASHEED, A. y PRIEM, R. [2005]: «Explaining Franchisors' Choices of Organization Forms within Franchise Systems», *Strategic Organization*, vol. 3, núm. 2, págs. 185-217.
- HOY, F y STANWORTH, J. [2003a]: «Introduction and Background» en HOY, F. y STANWORTH, J. (eds.), *Franchising: An International Perspective*, ed. Routledge, Londres, págs. 1-7.
- [2003b]: «Franchising: A Conceptual Overview» en HOY, F. y STANWORTH, J. (eds.), *Franchising: An International Perspective*, ed. Routledge, Londres, págs. 9-11.
- INMA, C. [2005]: «Purposeful Franchising: Re-Thinking of the Franchising Rationale», *Singapore Management Review*, vol. 27, núm. 1, págs. 27-48.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. [1976]: «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, págs. 305-360.
- JUSTIS, R. y JUDD, R. [1989]: *Franchising*, ed. South-Western Pub. Co.; Cincinnati, 1.^a edición.
- KALNINS, A. y MAYER, K. [2004]: «Franchising, Ownership and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival», *Management Science*, vol. 50, núm. 12, págs. 1.716-1.728.
- KETCHEN, D.; COMBS, J. y UPSON, J. [2006]: «When Does Franchising Help Restaurant Chain Performance?», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 47 núm. 1, págs. 14-26.
- KNOTT, A. [2003]: «The Organizational Routines Factor Market», *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 10, págs. 929-943.
- LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P. [1994]: «The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems», *Journal of Retailing*, vol. 70, núm. 2, págs. 97-113.
- LAFONTAINE, F. y RAYNAUD, E. [2002]: «The Role of Residual Claims and Self-enforcement in Franchise Contracting», *NBER, National Bureau of Economic Research Working Paper*, núm. 8868.
- MICHAEL, S. [2002]: «Can a Franchise Chain Coordinate?», *Journal of Business Venturing*, vol. 17, núm. 4, págs. 325-341.
- OXENFELDT, A. y KELLY A. [1968-69]: «Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?», *Journal of Retailing*, vol. 44, núm. 4.
- SASHI, C. y KARUPPUR, D. [2002]: «Franchising in Global Markets: Towards a Conceptual Framework», *International Marketing Review*, vol. 19, núm. 5, págs. 499-524.

SEN, K. [2001]: «Information Asymmetry and the Franchise Decision», *Journal of Marketing Channels*, vol. 8, núm. 1/2, págs. 91-109.

SHANE, S. [1998a]: «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 7, págs. 697-707.

STANWORTH, J.; STANWORTH, C.; WATSON, A.; PURDY, D. y HEALEAS, S. [2004]: «Franchising as a Small Business Growth Strategy», *International Small Business Journal*, vol. 22, núm. 6, págs. 539-559.

TUUNANEN, M.; HOY, F.; TORIKKA, J. y HYRSKY, K. [2005]: «Franchising as an Entrepreneurial Activity: A Contemporary Policy Perspective», presentación hecha en la 2.ª Conferencia Internacional del EMNET (*Economics and Management of Networks*) 2005 *Franchising Networks, Alliances, Joint Ventures and Cooperatives*, septiembre 2005, Budapest, Hungría.

VECIANA, J. [2005]: «La Creación de Empresas. Un Enfoque Gerencial», *Servicio de Estudios de La Caixa*, Colección Estudios Económicos, Barcelona.

WINDSPERGER, J. [2004]: «Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector», *Journal of Business Research*, vol. 57, núm. 12, págs. 1.361-1.369.

WINSOR, R. [2006]: «Defining Franchising's Role in Marketing: A Review of the Literature», *Working Paper no publicado*, Loyola Marymont University.

GIOVANNI y JUSTIS, 2002; LAFONTAINE y RAYNAUD, 2002; MICHAEL, 2002; DANT y KAUFMANN, 2003; STANWORTH *et al.*, 2004; GARG *et al.*, 2005; WINSOR, 2006).

- **La relación entre las partes se debe plasmar necesariamente en un contrato** (ALONSO, 2003; Díez de Castro *et al.*, 2005); característica que la diferencia de otras formas organizativas similares que no exigen la existencia de un acuerdo contractual. En la franquicia el acuerdo formal se refleja en un documento de vital importancia y altamente específico. El contrato de franquicia recoge los términos y condiciones de la relación, que varían entre los diferentes sistemas de franquicia si bien los franquiciadores suelen ofrecer el mismo contrato de franquicia –la misma combinación de canon de entrada y *royalty*– a todos los potenciales franquiciados que se unan a la cadena en un determinado momento temporal (CHAUDHURI *et al.*, 2001). Los contratos también especifican la duración del acuerdo de franquicia, periodos de renovación y cláusulas de terminación. Una vez establecidos los términos del contrato de franquicia suelen permanecer a lo largo del tiempo.
- **Las partes en la franquicia son el franquiciador y el franquiciado.** El franquiciador es el propietario de activos intangibles que «alquila» al franquiciado (ERRAMILI *et al.*, 2002):
 - **Proporciona una marca.**
 - **Saber hacer o *know how*** (KALNINS y MAYER, 2004).
 - **Un negocio probado** (SEN, 2001).
 - **Apoyo al franquiciado** de dos formas (BARTHELÉMY, 2004): i) apoyo inicial, en aspectos tales como elección de local, negociación del alquiler y apoyo financiero y ii) apoyo continuado, como control de inventarios, proceso de datos, etc., sin que ello implique que este último pierda su independencia en la gestión.
- **Los franquiciadores elaboran las estrategias generales de negocio que deben poner en práctica los franquiciados.** Son responsables de transferir ideas de productos, herramientas de marketing y procedimientos operativos. Coordinan acciones con los franquiciados, resuelven posibles conflictos y gestionan el sistema de franquicia (SASHI y KARUPPUR, 2002). Establecen restricciones al comportamiento y supervisan la calidad de los servicios y de los establecimientos de sus franquiciados (FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005). Las decisiones de carácter estratégico las toma por lo general el franquiciador mientras que las decisiones de carácter operativo (decisiones de marketing, de recursos humanos, etc.) se dividen entre el franquiciador y el franquiciado (WINDSPERGER, 2004). Aunque los franquiciados son empresarios legalmente independientes, están sometidos a control por parte del franquiciador combinándose así la propiedad descentralizada de una serie de activos con la propiedad centralizada de la marca y el *know how* de la empresa.

- El franquiciado paga por ello unas contraprestaciones económicas por lo general en forma de **canon de entrada** (*up-front franchisee fee*) y *royalties* (KALNINS y MAYER, 2004).
 - El **canon de entrada** es un pago único que se abona solo al inicio del contrato dentro de un periodo de tiempo desde que se firma el contrato. Para el franquiciado se trata de una inversión altamente específica cuyo retorno depende de los esfuerzos futuros del franquiciador. Para el franquiciador el canon de entrada supone el reembolso de los costes incurridos en el inicio del negocio: ubicación, selección, cualificación y entrenamiento de nuevos franquiciados.
 - El **royalty** es un cargo variable por el que el franquiciador percibe un porcentaje de las ventas del franquiciado mientras dure la relación¹. El *royalty* es un incentivo para los franquiciadores para invertir en actividades que mejoran las ventas de los franquiciados ya que los franquiciadores se benefician directamente cuando los franquiciados tienen beneficios. El franquiciado recibe el beneficio residual de su establecimiento (ventas totales menos costes totales incluyendo el pago del *royalty*).
- **El franquiciado es propietario de su negocio** (FERNÁNDEZ, 2005) y es el responsable de los medios humanos y financieros que contrata y ante terceros de los actos realizados en la explotación del negocio. Los franquiciados suelen tener una relativa libertad en la gestión operativa diaria y en la gestión de los programas de marketing locales (ERRAMILI *et al.*, 2002; SASHI y KARUPPUR, 2002; WINDSPERGER, 2004), toman decisiones y proporcionan ideas sobre producción, distribución y marketing. Una de sus actividades claves es la búsqueda y retención de los buenos empleados (KETCHEN *et al.*, 2006). El franquiciado se beneficia de la experiencia del franquiciador a la vez que mantiene su independencia.

2. TEORÍAS QUE EXPLICAN LA DECISIÓN DE FRANQUICIAR

El tópico más debatido en la investigación sobre las franquicias es la razón por la cual una empresa escoge crecer y expandirse mediante la franquicia en lugar de hacerlo mediante establecimientos propios (FRAZER, 2002; DANT y KAUFMANN, 2003; INMA, 2005). **Las dos teorías dominantes que explican la motivación para franquiciar son la teoría de la escasez de recursos y la teoría de la agencia, ambas procedentes de la teoría económica** (INMA, 2005; WATSON *et al.*, 2005; KETCHEN *et al.*, 2006).

¹ El *royalty* por lo general se basa en las ventas y no en los beneficios. Para algunos autores esto se debe a que el franquiciador puede verificar las ventas de forma más sencilla que los beneficios (que se pueden ver afectados por imputaciones arbitrarias de costes).

2.1. TEORÍA DE LA ESCASEZ DE RECURSOS

2.1.1. Fundamentos

Esta teoría se inicia con el artículo seminal de OXENFELDT y KELLY (1969) publicado en el *Journal of Retailing* bajo el título «Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?» considerado por la gran mayoría de los autores como el trabajo de investigación que comenzó el debate de por qué las empresas franquician. Debido a ello, ha atraído una considerable atención por parte de los investigadores de una amplia variedad de disciplinas desde hace más de treinta años.

OXENFELDT y KELLY (1969) argumentan que las empresas franquician para acceder a aquellos recursos críticos que son escasos en las fases iniciales del desarrollo de sus cadenas a fin de poder expandirse rápidamente. Una asunción básica de esta teoría es que las empresas prefieren las unidades propias a las franquiciadas porque: i) proporcionan mayores beneficios por establecimiento; y/o ii) permiten un mayor control del sistema. No obstante, el deseo de alcanzar rápidamente economías de escala en compras y marketing para poder establecer y desarrollar su marca presiona a las empresas a expandirse a una tasa mayor de la que podría hacerse empleando recursos generados internamente. La franquicia es útil para un franquiciador sobre todo durante los primeros años de la empresa, «en su infancia y adolescencia» como literalmente indican OXENFELDT y KELLY (1969), ya que facilita que la empresa penetre en el mercado de forma rápida y amplia gracias a los recursos obtenidos alcanzando la masa crítica necesaria para generar economías de escala. La franquicia es, para esta teoría, un mecanismo diseñado para proporcionar a los franquiciadores los recursos necesarios para acelerar el crecimiento a fin de alcanzar una escala mínima eficiente y construir un capital de marca. La franquicia es un método de obtención de recursos más económico que el mercado y de bajo riesgo (INMA, 2005). El franquiciado es un proveedor eficiente, deseoso y oportuno de los recursos críticos que el franquiciador necesita (DANT y KAUFMANN, 2003; INMA, 2005).

Los recursos escasos críticos son de tres tipos: recursos financieros, recursos de información (conocimiento del mercado local y de la idoneidad de determinadas ubicaciones) y recursos de gestión (capital humano y talento directivo) (DANT y KAUFMANN, 2003; MICHAEL, 2002; COMBS *et al.*, 2004b; INMA, 2005). A continuación los analizaremos con mayor profundidad:

1. **Recursos financieros.** Las empresas emplean la franquicia porque simplemente no tienen acceso al capital necesario para expandirse mediante tiendas propias. Para JUSTIS y JUDD (1989) la razón única por la que se crean las franquicias es para permitir que el negocio se expanda con un capital limitado y un riesgo reducido. Gracias a la franquicia un franquiciador no tiene que proporcionar grandes sumas de dinero o contraer deuda para expandir su negocio hacia nuevas localidades, ya que el franquiciado proporciona capital para la expansión a través del canon de

entrada y del *royalty* (INMA, 2005; KETCHEN *et al.*, 2006) compartiendo riesgos con él (INMA, 2005).

Cuando las empresas son muy jóvenes y pequeñas se hace difícil conseguir el capital adecuado para crecer a través de los mercados financieros tradicionales (ej.: emitiendo acciones o deuda). Ello se debe a que los inversores en dichos mercados actúan sobre la base de la información pública disponible, por lo que no pueden saber *a priori* qué empresas actuarán en interés de sus inversores en el largo plazo. Es más los inversores en una cadena de establecimientos no tienen la seguridad de que los empleados que gestionan las tiendas individuales actuarán en el mejor interés de los inversores. Estas incertidumbres son las que llevan a los inversores pasivos a exigir una sobreprima para estas inversiones. Los franquiciados, por el contrario, pueden proporcionar capital a bajo coste porque poseen información privada sobre sus habilidades gerenciales y se involucran en la supervisión de la inversión diaria mucho más que un banco o un inversionista. El capital que proporcionan los franquiciados para financiar establecimientos no tiene sustitutos posibles, ya que los fondos provistos tienen tasas de intereses por debajo del precio del mercado (INMA, 2005) o porque el acuerdo de franquicia permite compartir riesgos eficientemente entre franquiciador y franquiciado.

2. **Recursos de información.** Cuando las empresas se expanden geográficamente deben identificar las ubicaciones adecuadas y evaluar las condiciones del mercado local tales como proveedores locales, estrategias de marketing adecuadas y preferencias de los consumidores. La adquisición de este conocimiento puede ser muy costosa para la empresa. Al emplear la franquicia en ubicaciones que no le son familiares, la empresa traslada la necesidad de entender las condiciones del mercado local a los franquiciados. En la mayoría de los casos los franquiciados proceden del mercado local y por ello tienen un mejor conocimiento de las necesidades y tendencias del mercado local (INMA, 2005) y pueden buscar de una manera más barata los mejores procesos de producción y estrategias de marketing a emplear bajo la marca del franquiciador. Decisiones como precios, horarios de apertura, publicidad local, salarios y localización que requieren de información local y capital humano se delegan a los franquiciados, quienes tienen un mejor conocimiento de la demanda local, los mercados de trabajo locales y sobre ubicaciones. Por ello la franquicia puede ser deseable si la empresa decide expandirse a nuevas regiones geográficas. Los franquiciados son una fuente importante de innovación y adaptación local para los franquiciadores.
3. **Recursos de gestión.** La escasez de habilidades directivas o de capital humano pueden ser una limitación mayor que la financiera para el crecimiento de la organización. La experiencia en gestión es valiosa porque la capacidad de una empresa de identificar, entrenar y supervisar a nuevos directivos es limitada. El tiempo requerido para contratar y desarrollar gerentes experimentados y comprometidos puede constituir un freno al crecimiento de la empresa. Contratar a directivos

competentes puede convertirse en un proceso largo porque todos los aspirantes poseen un incentivo para exagerar sus habilidades y el empleador no puede saber *a priori* qué potenciales directivos están diciendo o no la verdad. Además cuando una empresa se expande rápidamente, el periodo de tiempo para evaluar a los nuevos empleados se reduce, lo que puede resultar en una mala adecuación entre el trabajo y las capacidades del empleado. Si la empresa no tiene la capacidad de desarrollar a los gerentes locales que se necesitan para el crecimiento de la cadena, la franquicia es una forma de adquirir el capital humano y gerencial necesario para expandirse. Cuando una empresa franquicia no necesita establecer unos sistemas exhaustivos para identificar y luego supervisar a los directivos de las tiendas: debido a que los franquiciados deben invertir sus propios capitales en sus tiendas, solo aquellas personas que confían en sus capacidades de gestión, están motivadas y son competentes adquirirán una franquicia. Una vez seleccionados, los franquiciados estarán motivados para realizar bien actividades claves como encontrar y retener a los buenos empleados. Igualmente, supervisarán de cerca las actividades diarias porque estas tienen un impacto significativo en los resultados de sus establecimientos. La franquicia alivia las restricciones de capacidad impuestas por la disponibilidad limitada de experiencia gerencial, ya que los franquiciados pueden proporcionar esta capacidad de gestión a una empresa en rápido crecimiento con mayor rapidez.

En definitiva, la franquicia permite que la empresa en crecimiento rápido externalice parte de la función gerencial de la siguiente manera:

- La delegación de responsabilidad operacional a los propietarios-franquiciados deja las obligaciones de supervisión de los franquiciadores limitada a la política contractual. Por ello el franquiciado requerirá de una menor estructura jerárquica y menos personal para dirigirla.
- La necesidad de gerentes en los franquiciadores se puede reducir mediante el empleo de una franquicia multinivel. Por ejemplo: subfranquiciadores que pueden emplearse para supervisar a los franquiciados de sus territorios y compartir *royalties* con el franquiciador principal. Alternativamente el franquiciador puede retener las responsabilidades de supervisión pero contratar el reclutamiento local a un franquiciado máster cuyas habilidades de selección se gratifiquen con un porcentaje del *royalty*.
- La estandarización y réplica –dos características claves en la franquicia– reducen el riesgo e incertidumbre de nuevos negocios y, por ello, disminuirán el nivel gerencial necesario.
- Los periodos de arranque y desarrollo de cada nuevo negocio –las fases más intensivas en el uso de gerentes– serán responsabilidad de los equipos de especialistas del franquiciador, lo que permitirá que los gestores de la franquicia tengan una menor presión.

Si el sistema de franquicia tiene éxito, el paso del tiempo hará que todos estos recursos sean más accesibles para el franquiciador y por ello:

- Mejorará su capacidad financiera (bien por una mayor capacidad de endeudamiento o bien porque haya generado ingresos a través de las operaciones).
- Habrá acumulado y desarrollado sus propias bases de información sobre los mercados y habrá desarrollado un departamento de *real state* o búsqueda de localizaciones, con lo que tendrá recursos de información.
- Será más capaz de entrenar o bien adquirir el talento gerencial necesario para su expansión interna; esto es, adquirirá recursos humanos.

Cuando esto ocurra, la teoría de escasez de recursos predice que los sistemas de franquicias con éxito evolucionarán y terminarán siendo casi en su totalidad cadenas de grandes establecimientos propios. OXENFELDT y KELLY (1969), basándose en el modelo de ciclo de vida, consideran que la franquicia es un estadio temporal de la vida de las empresas, que en su madurez pasan a ser empresas verticalmente integradas. Los cambios en la elección del tipo de propiedad (propia/franquiciada) son un proceso dinámico. Desde esta perspectiva dinámica el argumento central de la teoría de escasez de recursos implica una preferencia por la propiedad directa y la sustitución de franquicias por unidades propias con el paso del tiempo. La franquicia se va reemplazando por propiedad directa a medida que la empresa tenga acceso a los recursos necesarios para adquirir las unidades franquiciadas (este proceso de recompra se denomina en la literatura académica «*ownership redirection*» o «redirección de la propiedad»).

Esta sustitución puede ser prospectiva (esto es, se abren nuevos establecimientos con propiedad directa cuando en otras épocas de la historia de la compañía se abrían como franquiciados); o retrospectiva (los establecimientos franquiciados se convierten en propiedad de la compañía franquiciadora) si bien la sustitución completa no es probable ya que los establecimientos con baja rentabilidad o ubicación en zonas aisladas pueden hacer que su readquisición no sea económica² (DANT y KAUFMANN, 2003). Al final del proceso, la empresa grande y madura se transforma en un sistema de propiedad total.

Aunque esta «redirección de la propiedad» puede a veces ser el resultado de un comportamiento oportunista del franquiciador también es consistente con el deseo natural de los franquiciados de vender sus inversiones y retirarse (OXENFELDT y KELLY, 1969). La relación entre madurez de los sistemas y cambios en las elecciones sobre propiedad son una parte intrínseca de esta teoría y ha dado lugar a una abundante corriente de investigación sobre el tema.

² O bien porque no sea posible su readquisición con base en el contrato de franquicia, ya que muchos tienen una duración superior a 15 años (HUNT, 1973).

2.1.2. Limitaciones de la teoría de escasez de recursos

La teoría de OXENFELDT y KELLY (1968) ha suscitado intensos debates en la literatura académica, recibiendo severas críticas desde el punto de vista conceptual y empírico.

La mayor controversia se ha centrado en cuestionar si la escasez de capital puede ser un factor independiente que motive el uso de la franquicia, ya que asume que el capital de los franquiciados es menos caro que el capital de fuentes pasivas como prestamistas y accionistas. Para algunos autores la teoría de escasez de recursos se enfrenta a la teoría financiera, ya que la expansión financiera es más eficiente vendiendo acciones de la empresa. El capital de los franquiciados se considera demasiado caro porque, a diferencia de los proveedores pasivos de capital, los franquiciados no pueden diversificar su riesgo; deben dedicar todo su capital a uno o unos pocos establecimientos. Consecuentemente los franquiciados racionales demandarán una prima por riesgo sobre su capital por encima de la que pueden esperar los inversores pasivos. Una empresa podría conseguir capital a un menor coste a través de los inversores pasivos (accionistas y prestamistas) cuyas inversiones estén diversificadas en toda la cadena de tiendas. Por ello, el valor de la compañía será mayor si vende derechos residuales sobre toda la organización más que sobre las unidades franquiciadas individuales por menor riesgo en la prima. No hay razón, por tanto, para considerar a los franquiciados como una fuente de capital.

Este argumento ha sido, no obstante, rebatido por otros investigadores que consideran que el capital de los franquiciados puede no implicar una prima por riesgo y ser por ello una fuente competitiva de capital: i) porque los franquiciados tienen un poderoso incentivo financiero al invertir su propio capital y ponerlo en riesgo mientras que los gerentes de los establecimientos propios no asumen tal riesgo. Los inversores pasivos pueden reconocer esta diferencia de motivación y demandar una prima por riesgo antes de invertir en cadenas con tiendas propias, haciendo que el capital de los franquiciados tenga un menor coste y ii) los inversores pasivos confían en la información pública en lo que respecta a las intenciones futuras y habilidades de las empresas por lo que tienen una mayor incertidumbre en lo que se refiera a las habilidades de los directivos lo cual incrementa el retorno de capital requerido por los inversores pasivos (MARTIN y JUSTIS, 1993). Los franquiciados, por su parte, poseen información privada sobre sus propias habilidades e intenciones, por lo cual pueden suministrar capital a un coste menor que los inversores pasivos. En esencia, los franquiciados pueden tener una mayor confianza en ellos mismos que la que los inversores pasivos pueden tener en una empresa, lo que sugiere que estos últimos pueden pedir una mayor prima por riesgo.

Este debate no ha sido aclarado con los estudios empíricos posteriores: por una parte, algunos autores obtenían evidencias de que la franquicia aumentaba en respuesta a la escasez de capital; por otra, los estudios que investigan la relación entre el uso de la franquicia y los cambios en los tipos de interés (una medida de la escasez de capital en la economía) no apoyan de forma consistente la noción de que la escasez de capital lleva a la franquicia (MARTIN y JUSTIS, 1993).

Para finalizar con las críticas referentes al capital, esta teoría no explica:

- Por qué se usa la franquicia en negocios en los que claramente existe un pleno acceso a los mercados de capitales (INMA, 2005).
- El hecho de que algunos franquiciadores proporcionan a sus franquiciados capital inicial para establecer su negocio (CHAUDHURI *et al.*³, 2001). En España hay franquiciadores como McDonald's que proporciona siempre el local y se encarga de la inversión inmobiliaria y de constitución.
- Otros estudios han rebatido las teorías de la escasez de recursos en varios de sus principios, tales como la relación inversa entre tamaño y edad y proporción de establecimientos franquiciados. Así:
 - Hay autores para los que la franquicia no solo es cosa de empresas pequeñas y jóvenes. Existen muchas corporaciones grandes y cotizadas en bolsa que franquician, como es el caso de McDonald's.
 - Para otros autores, los franquiciadores de más edad emplean más la franquicia que los jóvenes.
 - Y para otros la franquicia es el modo preferido de operar incluso en sistemas grandes y establecidos y no la propiedad directa tal y como presupone esta teoría.

Como antes veíamos, los franquiciadores frecuentemente citan escasez de capital para justificar su uso de la franquicia (DANT, 1995) por lo que el poco apoyo empírico para la teoría de escasez de recursos es sorprendente. Los investigadores han ofrecido tres explicaciones para ello:

- SHANE (1998a) obtuvo evidencia de que algunas relaciones de escasez de recursos (tamaño y crecimiento) no son lineales. Una relación similar se ha encontrado con la edad. Mucha de la investigación empírica ha ignorado la dimensión no lineal de la teoría según la cual la propensión a franquiciar se supone que aumenta inicialmente y después disminuye.
- La escasez de recursos parece afectar solo a una pequeña parte de empresas (CARNEY y GEDAJOVIC, 1991).
- La escasez de capital explica la variación en franquiciar solo tras mantener constantes las variables basadas en la agencia (COMBS y KETCHEN, 1999b).

³ En Estados Unidos 89 franquiciadores de *fast food* de un total de 157 incluidos en la revista *Entrepreneur Magazine 21st Annual Franchise 500* del año 2000 proporcionaban financiación a los franquiciados. Esta financiación incluye la inversión inicial y/o préstamos para compra de equipos.

Cabe señalar, tal y como acertadamente indican CASTROGIOVANNI *et al.* (2006b), que una de las razones por las cuales las investigaciones sobre esta teoría han sido poco concluyentes hasta la fecha se debe a que así como la teoría de escasez de recursos es una teoría dinámica, muchos de los análisis empíricos sobre la teoría se han centrado en la relación entre disponibilidad de recursos y la proporción general de establecimientos franquiciados de un franquiciador, sin considerar la dirección en la que se mueve el *mix* de establecimientos propios y franquiciados. La mezcla de unidades propias y franquiciadas en un punto determinado del tiempo es el resultado de las decisiones previas sobre la franquicia, algunas de las cuales se pueden haber basado en diferentes recursos. Es más, un *mix* determinado no suele cambiar rápidamente debido a la naturaleza de los contratos de franquicia que suelen ser a largo plazo. Por ello la proporción de unidades franquiciadas por un franquiciador grande, por ejemplo, puede reflejar en gran parte decisiones que se tomaron cuando la empresa era mucho más pequeña. Consecuentemente, un franquiciador grande puede tener una alta proporción de unidades franquiciadas en su *mix* total debido a decisiones de franquicia tomadas en el pasado, incluso si en la actualidad está apoyándose en la propiedad directa para sus esfuerzos de expansión.

2.2. TEORÍA DE LA AGENCIA

2.2.1. Fundamentos

La teoría de la agencia proporciona una explicación alternativa para la franquicia y un marco conceptual menos controvertido que la teoría de escasez de recursos (GARG y RASHEED, 2003; CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006a).

«Definimos una relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el/los principal/les) involucran a otra persona (el agente) para llevar a cabo algún servicio en su nombre lo cual implica delegar la autoridad en la toma de decisiones al agente. Si ambas partes de la relación maximizan su utilidad hay una buena razón para creer que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal» (JENSEN y MECKLING, 1976, pág. 5).

El objetivo de esta teoría es determinar el contrato más eficiente que gobierne una relación de principal-agente, si bien la mayoría de los modelos de agencia definen la eficiencia desde el punto de vista del principal, ya que asumen que este es la parte dominante en la relación. Por tanto, un contrato eficiente es aquel que proporciona el mejor resultado posible para el principal ante las restricciones impuestas por la situación, en lugar de aquel que maximice la utilidad conjunta de agente y principal.

La teoría de la agencia se ocupa de resolver dos problemas que pueden ocurrir en las relaciones de agencia:

1. El *problema de agencia*⁴ que surge cuando i) los deseos u objetivos del principal y el agente entran en conflicto (divergencias de objetivos principal-agente) y ii) el principal no puede determinar si el agente se ha comportado de manera adecuada (asimetrías de información). En la literatura se destacan dos aspectos del problema de agencia:
 - Riesgo moral (*moral hazard*) que se produce por la falta de esfuerzo por parte del agente. El agente disminuye su rendimiento (*shriking* o cambio de trabajo por ocio) y el principal no está seguro de si el agente ha puesto su máximo esfuerzo.
 - Selección adversa (*adverse selection*) o la incertidumbre respecto de las características de un individuo. Se produce por la tergiversación de una habilidad o capacidad por parte del agente. El agente puede declarar tener ciertas habilidades al ser contratado. La selección adversa se produce porque el principal no puede verificar por completo dichas habilidades bien en el momento de la contratación bien cuando el agente está trabajando.

Por todo ello el principal debe gastar recursos (los llamados «costes de agencia») para asegurarse de que los agentes actúan en su interés y no reducen su esfuerzo. Los principales tienen dos herramientas básicas a su disposición para asegurarse esta cooperación del agente:

- Observación directa, control o supervisión del comportamiento del agente.
 - Incentivos ligados a los resultados de los agentes.
2. *Problema de riesgo compartido*, que surge cuando el principal y el agente tienen actitudes diferentes hacia el riesgo. El problema aquí es que el principal y el agente pueden preferir acciones diferentes debido a las diferentes preferencias por el riesgo. Un individuo con aversión al riesgo prefiere la seguridad y por ello busca garantías en la obtención de los resultados deseados o seguridad en el caso de no lograrlos. Un individuo neutral al riesgo es indiferente a la seguridad o a la aventura. Por lo general en los modelos de agencia se asume que el principal es neutral al riesgo mientras que el agente tiene aversión al riesgo porque no puede diversificar sus fuentes de ingreso (su empleo) mientras que los principales sí pueden diversificar sus inversiones.

La relación franquiciador-franquiciado es un caso clásico de relación de agencia, al igual que las relaciones entre el gerente de una cadena y los supervisores que contrata para cada tienda. Los acuerdos de franquicia involucran a una parte (el franquiciador, el principal) que concede derechos

⁴ En cursiva en el original.

exclusivos a otra parte (el franquiciado, el agente) para la venta local de un producto o servicio bajo su marca. La empresa se enfrenta a la elección entre tener tiendas propias gestionadas por gerentes con salarios fijos a los que hay que supervisar o bien tener franquicias en las que se comparten los beneficios con los franquiciados. Por todo ello la teoría de la agencia considera que la franquicia es una respuesta efectiva al problema principal-agente: ¿cómo evitar el problema de disminución del rendimiento o *shrinking* por parte de los agentes sin incurrir en mayores costes de supervisión?

Teoría de la agencia aplicada a la franquicia	
Idea clave	Las relaciones franquiciador-franquiciado deberían reflejar una organización eficiente en costes de información y riesgos compartidos
Unidad de análisis	Contrato de franquicia entre el franquiciador y franquiciado
Asunciones humanas	Egoísmo Racionalidad limitada Aversión al riesgo
Asunciones organizativas	Conflicto de objetivos parcial entre participantes Eficiencia como el criterio de efectividad Asimetría de información entre franquiciador y franquiciado
Asunción de información	La información es un <i>commodity</i> que se puede comprar
Problemas contractuales	Agencia (riesgo moral y selección adversa) Riesgo compartido
Ámbito del problema	Relaciones en las que el franquiciador y el franquiciado tienen objetivos y preferencias por el riesgo diferentes en parte (ej.: salarios, inversión en publicidad local)
Fuente: elaboración propia.	

Desde una perspectiva de agencia, los franquiciadores racionales actuarán para maximizar el valor de su sistema de operación a través de minimizar costes de supervisión de las actividades de sus unidades. El punto en que la franquicia se hace superior a la propiedad corporativa es aquel en el que el coste marginal de supervisar las unidades propias es mayor que el coste marginal de emplear contratos de franquicia.

Por ello la franquicia es una forma organizativa eficiente que minimiza los costes de agencia ya que emplear franquiciados en lugar de empleados gerentes en los establecimientos reduce los costes de supervisión y proporciona incentivos de alto nivel a los mismos de forma que los objetivos entre los principales franquiciadores y los agentes franquiciados están más alineados. Los franquiciados son propietarios-gerentes de su establecimiento: son propietarios de los activos, soportan el riesgo que conllevan sus decisiones y ganan los beneficios que generan sus estable-

cimientos (menos el *royalty* o canon que tengan que pagar al franquiciador), lo que se conoce en la literatura como incentivos de alto nivel o *high-powered incentives*. Los gerentes contratados de los establecimientos propios reciben por lo general un salario fijo con algún tipo de incentivo (bonus, subidas salariales, etc.) que en la literatura se conocen como incentivos de bajo nivel o *low-powered incentives*; no tienen derechos de propiedad sobre los activos de la empresa, no soportan el riesgo de sus decisiones y por ello sus objetivos no están alineados tan estrechamente con los del principal. Debido a ello, los gerentes de los establecimientos propios deben ser supervisados de forma más cercana que los franquiciados porque existe un mayor riesgo de que disminuyan su rendimiento (lo que se conoce como *shirking* o cambiar trabajo por ocio) o que se apropien indebidamente de emolumentos (lo que se conoce como *perquisite-taking*).

Pero la franquicia, si bien alivia costes de supervisión, genera otros costes de agencia que se conocen como *free riding* o aprovechamiento (BARTHELÉMY, 2004; KETCHEN *et al.*, 2006). Por *free riding* se entiende «aquellas situaciones en las que los individuos dejan de participar en actividades rentables para la colectividad ante la falta de coerción o de una inducción individual». Aunque los incentivos a nivel de empresa y a nivel de establecimiento están mejor alineados en la franquicia que en la propiedad directa, solo están alineados de forma imperfecta ya que los franquiciadores se benefician de los *royalties* que reciben sobre las ventas de todo el sistema mientras que los franquiciados solo reciben el beneficio de su establecimiento (SHANE, 1998b). Esta alineación imperfecta crea incentivos para que los franquiciados se aprovechen y realicen actividades que maximicen el beneficio de su establecimiento a expensas de las ventas de todo el sistema de franquicia. Los franquiciados pueden realizar actividades que supongan para ellos una reducción de costes (y por tanto, un mayor beneficio): i) no cuidar la calidad de los productos o servicios que ofrecen; no poner en marcha promociones ya que implican un coste (KETCHEN *et al.*, 2006); ii) reducir personal y otros *inputs*; iii) no cuidar la marca, sobre todo en los casos en que los consumidores no puedan «disciplinar» a los establecimientos, lo que sería el caso de negocios de no repetición (clientes ocasionales o de no repetición, como puede haber junto a las autopistas).

El *free riding* o comportamiento oportunista también lo pueden realizar los franquiciadores: 1) situando los establecimientos demasiado juntos; 2) finalizando la franquicia para reabrir un establecimiento con un franquiciado en la misma localidad; 3) forzando a los franquiciados para comprar *inputs*; 4) apropiándose indebidamente de *royalties*; 5) redactando el contrato de la franquicia de forma que favorezca al franquiciador en las disputas; 6) disminuyendo el apoyo y entrenamiento al franquiciado, así como el apoyo a la marca a través de la publicidad. Esta posibilidad de comportamiento oportunista por ambas partes se conoce como «problema de riesgo moral bilateral».

2.2.2. Evidencia empírica de la teoría de la agencia

A diferencia de la teoría de escasez de recursos, son abundantes los estudios que validan empíricamente muchos de los principios de la teoría de la agencia aplicados a la franquicia (INMA, 2005; CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006a).

2.2.3. Limitaciones de la teoría de la agencia

La teoría de la agencia ha sido cuestionada al no poder explicar algunos fenómenos que ocurren en la realidad:

- Muchas compañías frecuentemente mantienen puntos de venta propios y franquiciados a la vez en cercanía. Lo podemos denominar *distribución dual* o *forma plural*: tener dos puntos de venta idénticos en el mismo mercado con diferentes formas de propiedad implica que las diferencias en costes de supervisión no están influyendo en la decisión de franquiciar. Una explicación potencial para este fenómeno es que los establecimientos franquiciados y los propios forman una simbiosis que mejora el resultado.
- Tampoco es adecuada para explicar un fenómeno muy habitual: los multifranquiciados. En muchas cadenas de franquicias hay franquiciados con múltiples tiendas que deben contratar gerentes para cada una de sus tiendas, lo cual traslada el problema de agencia del franquiciador al franquiciado con múltiples puntos de venta (KALNINS y LAFONTAINE, 2004).
- Tampoco puede explicar el fenómeno de las empresas jóvenes que comienzan a franquiciar: una asunción clave que hace esta perspectiva es que las compañías que franquician tienen una marca conocida, lo que ayuda a los consumidores a tener seguridad respecto de la calidad del producto. Pero la realidad es que muchas empresas pequeñas y jóvenes que no tienen ni un nombre de marca reconocido ni una calidad de producto uniforme, franquician. Tanto el capital de marca como la experiencia técnica son activos específicos de las empresas, lo cual requiere de un esfuerzo de gestión para desarrollar.

La teoría de la agencia otorga un papel muy reducido al franquiciado: se hace mucho énfasis en la disminución de los costes de oportunismo y de supervisión a través de la franquicia, y se ignora el hecho de que los franquiciados también se involucran en resolver problemas de forma creativa y en la toma de decisiones tácticas. Hay autores que consideran que los franquiciados deberían ser considerados como una parte «inteligente» de la relación y no solo como unos meros ejecutores de los objetivos del franquiciador ya que realizan contribuciones de gran importancia para el éxito de la franquicia.

3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES A LA FRANQUICIA

El objetivo de este capítulo es formular unas proposiciones que nos permitan explicar el papel desempeñado por los recursos de las empresas, así como de sus franquiciados, en su pro-

pensión a utilizar la franquicia como método de crecimiento. Con este propósito el capítulo elabora, en primer lugar, un marco de estudio a partir de la teoría de recursos y capacidades (TRC) –epígrafe 3.1–. Aunque son muchos los trabajos que apuntan la valiosa contribución que la TRC puede tener para explicar la franquicia (COMBS y KETCHEN, 1999b; COMBS *et al.*, 2004a), son pocos los estudios que la han aplicado de manera específica. Posteriormente –epígrafe 3.2– realizamos un análisis de los recursos que juegan un papel relevante en el sistema de franquicia y analizamos la evidencia previa. Finalmente, en el epígrafe 4, presentamos nuestro modelo explicativo del sistema de franquicia sintetizado en cinco proposiciones.

3.1. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

3.1.1. Fundamentos

La teoría de recursos y capacidades surge a finales de los ochenta como un marco teórico alternativo para entender cómo se logra la ventaja competitiva en las empresas y cómo se puede mantener tal ventaja a lo largo del tiempo.

A diferencia de las teorías que basaban el resultado de la empresa en el posicionamiento producto-mercado y en el ejercicio del poder de mercado, la TRC reconoce la importancia de la empresa como unidad de análisis y como forma de explicar las diferencias de rentabilidad obtenidas por empresas pertenecientes al mismo sector. La empresa y sus recursos se convierten en el elemento central del análisis poniéndose énfasis en los aspectos internos de la misma. La empresa se define como un conjunto de recursos y capacidades, a la vez que se investiga cuáles son las verdaderas raíces de las ventajas competitivas, lo cual permite justificar la formulación de una determinada estrategia empresarial. Las diferencias de resultados de las empresas se explican por diferente dotación de recursos de las mismas. En la **tabla 1** se recogen las principales asunciones y predicciones de esta teoría.

Aparece así la «*resource-based view of the firm*» o enfoque basado en los recursos, también denominada teoría de recursos y capacidades; perspectiva basada en los recursos y teoría basada en los recursos, «*resource based theory*».

3.1.2. Los recursos en las alianzas estratégicas

En este trabajo definimos las franquicias como un **tipo de alianza entre una empresa franquiciadora y sus franquiciados**. Por ello, el estudio de las alianzas estratégicas desde la perspectiva de recursos y capacidades es una primera aproximación de gran utilidad para elaborar el modelo específico de este trabajo. Conclusiones y evidencias previas aplicadas a las alianzas son empleadas para comprender el sistema de franquicias.

Las alianzas estratégicas son «acuerdos de cooperación voluntarios entre dos o más organizaciones independientes que implican el compartir, intercambiar o codesarrollar recursos con la

finalidad de lograr una ventaja competitiva para los socios». La teoría de recursos y capacidades se ha convertido en una de las perspectivas teóricas más utilizadas en los últimos años para explicar la formación y gestión de alianzas. De acuerdo con estos autores, existen tres mecanismos por los que la empresa puede adquirir recursos:

1. Mercados (comprando recursos o contratando personas de otras organizaciones con el conocimiento que se necesita).
2. Jerarquías (creándolos internamente).
3. Relaciones interorganizativas (a través de combinaciones de recursos y/o capacidades complementarias).

Las empresas emplean las alianzas para conseguir la mejor configuración de recursos posible en la que el valor de los recursos se maximiza respecto de otras posibles combinaciones. Hay autores que indican que la decisión de formar una alianza implica tres consideraciones: i) la empresa no posee la totalidad de los recursos y capacidades necesarios para obtener una ventaja competitiva y no los puede desarrollar internamente en un tiempo aceptable y a un coste razonable, por lo que debe buscar más allá de sus fronteras o límites; ii) las transacciones del mercado no pueden transmitir el conocimiento que la empresa requiere ya que en los mercados solo se transmite el conocimiento explícito, como puede ser el de una patente; iii) adquirir e integrar plenamente otra empresa que posee los recursos necesarios no es posible. Desarrollar internamente los recursos es un proceso caro e incierto y no asegura la adquisición plena de los mismos. Adquirir otra empresa puede traer consigo los activos físicos, pero la sinergia potencial de los recursos humanos y organizativos puede desaparecer bajo la nueva entidad. Desde la teoría de recursos y capacidades, las colaboraciones o alianzas entre empresas son especialmente valiosas cuando proporcionan a las empresas un camino para obtener rentas extraordinarias sostenibles en situaciones en las que lograr la ventaja competitiva requiere una combinación sinérgica de recursos que la empresa no puede comprar a través de una transacción de mercado o desarrollar internamente en tiempo y con el coste adecuado.

Hay dos motivos relacionados pero diferentes para que las empresas empleen alianzas estratégicas. Un primer motivo es la **obtención de recursos**. Las empresas pueden usar la cooperación, y en especial las alianzas, para obtener los recursos poseídos por otras empresas que son valiosos y esenciales para conseguir la ventaja competitiva (FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005).

Junto con obtener recursos, un segundo motivo para establecer alianzas es **retener recursos propios** valiosos dentro de la empresa⁵. Las alianzas estratégicas pueden retener dentro de la empresa aquellos recursos que están infrautilizados internamente. Otros autores indican que, para evitar que el *know how* desaparezca, las empresas en ocasiones tienen que aliarse con otras

⁵ Lo que AHUJA (2000) denomina «oportunidades para la cooperación» para diferenciarlo de los «inductores a la cooperación», que sería la necesidad de recursos.

para dar la oportunidad de seguir empleando tales capacidades. Por ello las alianzas estratégicas se preferirán cuando el valor actual descontado del empleo de esos recursos en el futuro sea mayor que el valor realizado de vender esos recursos en el presente. Mientras que obtener recursos se relaciona con crear ventaja competitiva, retener recursos se relaciona con mantener la ventaja competitiva en el tiempo.

Mediante las alianzas las empresas buscan establecer un conjunto de recursos⁶ valiosos, raros y difíciles de imitar. Hay autores que sugieren que los socios pueden proporcionar a la alianza al menos cuatro categorías de recursos potencialmente importantes: financieros (disponibilidad de capital), tecnológicos (el *know how* secreto o capacidad de I+D. Ejemplo, las patentes), físicos (materias primas, capacidad de producción y canales de distribución) y de gestión (personas de nivel alto en la empresa y las habilidades necesarias para gestionar de manera efectiva el negocio).

3.2. RECURSOS Y CAPACIDADES EN EL SISTEMA DE FRANQUICIA

3.2.1. Los recursos en la franquicia

La franquicia es una alianza estratégica entre dos empresas independientes, franquiciador y franquiciado para conseguir ventajas competitivas sostenibles para ambas partes. Los sistemas de franquicia proporcionan a ambas partes recursos y capacidades valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles que por sí solos no podrían alcanzar consiguiendo de esta forma una ventaja competitiva para ambos. Tal ventaja competitiva para el franquiciador incluye acceder al mercado, obtener capital de bajo coste y reducir el riesgo de bajo rendimiento o *shrinking* de los empleados, así como desarrollar innovaciones. Por el lado del franquiciado su ventaja competitiva radica en el acceso a un concepto de negocio probado y economías de escala.

El uso de la franquicia, al igual que otras formas de cooperación, es una alternativa a emplear siempre que no sea posible el desarrollo interno o la adquisición en el mercado de los recursos requeridos. Por ello, podemos decir que las empresas franquician con la finalidad de obtener/retener recursos que les son necesarios para la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible y que no pueden lograr por sí mismas. Podemos señalar dos motivos que pueden ayudar a explicar la pensión a franquiciar de las empresas:

- **Obtención de recursos.** La literatura sobre franquicias identifica tres tipos de recursos que el franquiciador busca al franquiciar: recursos financieros, recursos de información (conocimiento del mercado local y de la idoneidad de determinadas ubicaciones) y recursos de gestión (capital humano y talento directivo) (DANT y KAUFMANN, 2003; COMBS *et al.*, 2004b; INMA, 2005). De esta forma el franquiciado se convierte

⁶ En el original «*resource bundle*».

en un proveedor eficiente, deseoso y oportuno de los recursos que el franquiciador necesita (DANT y KAUFMANN, 2003; INMA, 2005).

- **Retención de recursos.** Los franquiciadores son propietarios de un recurso intangible de gran valor, la marca, que mediante la franquicia pueden retener para sí y fortalecer. El crecimiento mediante la franquicia tiene dos efectos positivos sobre la marca: i) aumento del conocimiento de marca debido a una mayor visibilidad de la misma al existir más establecimientos (BERMÚDEZ, 2002; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005), y ii) se producen economías de escala en compras y marketing que permiten reforzar la marca con mayores inversiones en publicidad y promociones (FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005; VECIANA, 2005).

Otro recurso que las empresas pueden desear retener es la capacidad de gestionar franquicias (capacidad que sería análoga a la capacidad de gestionar alianzas o *alliance management capability*). Como señalan CASTROGIOVANNI *et al.* (2006a) algunas empresas desarrollan unas capacidades únicas y valiosas gestionando franquiciados (ej.: McDonald's) que pueden ser parte de la ventaja competitiva de una empresa.

3.2.2. Evidencia empírica de la teoría de recursos y capacidades aplicada a la franquicia

Como ya hemos apuntado anteriormente, son muy pocos los estudios empíricos que han aplicado la TRC a las franquicias. A continuación, en la tabla, resumimos los estudios que conocemos en esta línea de investigación con la finalidad de analizar si alguno de ellos nos puede aportar algo nuevo en lo que respecta a la propensión a franquiciar de las empresas. Destacamos la conclusión de la investigación de COMBS y KETCHEN (1999a) en lo que respecta a la marca: las empresas sin marca conocida emplean más la cooperación (franquicia) que las que sí la tienen. Son muchos los autores que han destacado como la franquicia permite la construcción de marcas de una forma rápida. Dado que la franquicia permite una penetración de mercado más rápida que el crecimiento interno (BERMÚDEZ, 2002; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2005; VECIANA, 2005), consi-gue que las marcas se consoliden antes por la mayor visibilidad de las mismas al estar presente en más puntos de venta y por las economías de escala que se producen en publicidad y promociones. Las empresas, por tanto, franquician para obtener una marca conocida.

Estudios empíricos que relacionan franquicias con TRC							
Estudios	Datos	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	H	*	Resultado
COMBS y KETCHEN (1999a)	Secundarios Transversales Desagregados	94 cadenas res- taurantes coti- zadas en bolsa	Cooperación (franquicia o <i>joint venture</i>)	• Reputación de marca	-	Sí	Las cadenas con marcas desconocidas y poco capital disponible tienen una mayor propensión a cooperar. La experiencia de la alta dirección no afecta a la cooperación.
				• Alta dirección con experiencia y conocimientos en el sector	-	No	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Capital líquido disponible	-	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Alto nivel de recursos y alto coste de cooperación	-	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Bajo nivel de recursos y alto coste de cooperación	+	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Alto nivel de recursos y bajo coste de cooperación	+	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Bajo nivel de recursos y alto coste de cooperación	+	Sí	Las empresas con alto nivel de recursos emplean la cooperación solo si les ayuda a minimizar sus costes. Las empresas con bajo nivel de recursos cooperan independientemente del coste de la cooperación, lo que indica que las empresas dan prioridad a las consideraciones de recursos a la hora de decidir si cooperar o no.
				• Reputación de marca	+	Sí	Las empresas con marcas conocidas tienen una ventaja en resultado (ROA), aunque no se refleja en el valor de mercado. Una marca conocida y respetada
Resultado: financiero (ROA)							.../...

Estudios empíricos que relacionan franquicias con TRC							
Estudios	Datos	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	H	*	
						Resultado	
...			<p>Resultado: financiero (ROA) (cont.)</p> <p>Resultado de mercado (relación valor contable y valor de mercado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Alta dirección con experiencia y conocimientos en el sector Reputación de marca Alta dirección con experiencia y conocimientos en el sector 	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>No</p> <p>No</p> <p>No</p>	<p>puede implicar una ventaja competitiva porque reduce la incertidumbre en los compradores.</p> <p>La experiencia de la alta dirección no parece ser suficiente para producir un mejor resultado.</p>
DÍAZ BERNARDO, (2000)	Primarios Transversales Desagregados	148 franquiciados propietarios de España	Resultado económico	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de control de la cadena de franquicia Habilidades humanas desarrolladas por el franquiciado en la relación con los clientes Relación entre franquiciado y franquiciador 	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>Sí</p> <p>No</p> <p>Sí</p>	<p>La relación entre franquiciador y franquiciado es la capacidad clave en el sistema de franquicia ya que impacta simultánea y positivamente sobre el resultado económico y la calidad del servicio al cliente.</p>
			Calidad de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de control de la cadena de franquicia 	<p>+</p>	<p>No</p>	<p>.../...</p>

Estudios empíricos que relacionan franquicias con TRC							
Estudios	Datos	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	H	*	
						Resultado	
.../...				<ul style="list-style-type: none"> Habilidades humanas desarrolladas por el franquiciado en la relación con los clientes Relación entre franquiciado y franquiciador 	+	Sí	
ERRAMILI <i>et al.</i> (2002)	Primarios Transversales Desagregados	139 directores generales hoteles en 46 países	Preferencia de contratos de servicios de gestión (<i>management service contracts, MSC</i>) como forma de cooperación en lugar de la franquicia en la expansión internacional	<ul style="list-style-type: none"> Ventaja competitiva generada por capacidades imperfectamente imitables (capacidades organizativas y de calidad del servicio) Menor disponibilidad de gestores cualificados en el país de destino Mayor disponibilidad de socios inversores cualificados y con reputación en el país de origen 	+	Sí	Las empresas intrínsecamente prefieren los modos que les permiten un mayor control interno (MSC). La probabilidad de escoger MSC en lugar de franquicia se incrementa si no hay gestores cualificados y hay numerosos inversores en el país de origen. Las capacidades imperfectamente imitables hacen que las empresas prefieran MSC.
						.../...	

Estudios empíricos que relacionan franquicias con TRC						
Estudios	Datos	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	H	* Resultado
.../...				<ul style="list-style-type: none"> Nivel de desarrollo económico en el país de origen 	-	Sí
KNOTT (2003)	Primarios Transversales Desagregados	235 propietarios, franquiciados o independientes, industria de reprografía	Resultado (ingresos totales)	<ul style="list-style-type: none"> Franquicia (vs. negocio independiente) 	+	Sí
				<ul style="list-style-type: none"> Rutinas organizativas de la franquicia 	+	Sí
<p>Nota: En alguno de los estudios de esta tabla se han investigado otras hipótesis no relacionadas con TRC que no se han incluido. * Sí = se confirma la hipótesis planteada. No = no se confirma.</p>						
Fuente: elaboración propia.						

4. FORMULACIÓN DE PROPOSICIONES

A continuación vamos a formular cinco proposiciones que nos permitan explicar el papel desempeñado por los recursos de las empresas, así como de sus franquiciados, en su propensión a utilizar la franquicia como método de crecimiento. Las proposiciones se apoyan en los motivos para la formación de alianzas, obtener y retener recursos, y se basan en los recursos designados por la teoría de escasez de recursos para explicar la propensión a franquiciar que analizamos en el epígrafe 3 así como en los recursos que podemos aplicar de la literatura sobre alianzas.

4.1. NECESIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS

La propensión a franquiciar está relacionada con la escasez de capital. Los franquiciadores recurrirán a franquiciar sus establecimientos cuando tengan dificultades para acceder al capital necesario para expandirse mediante tiendas propias. Esto puede ocurrir porque los proveedores de capital (ej.: bancos y accionistas) se enfrentan a un problema de selección adversa a la hora de escoger entre oportunidades alternativas de inversión: debido a que los inversores pasivos deben actuar con la información pública disponible, no pueden saber *a priori* qué empresas están ofreciendo toda la información disponible y cuáles seguirán actuando en interés de sus inversores en el largo plazo (MARTIN y JUSTIS, 1993). Estas incertidumbres son las que llevan a los inversores pasivos a exigir una sobreprima para estas inversiones. Los franquiciados pueden ofrecer capital a un coste inferior al del mercado ya que i) no están expuestos a los mismos costes de agencia que resultan de la separación entre propiedad y control; y ii) poseen información privada sobre sus capacidades de gestión.

Los estudios empíricos que han valorado si la escasez de recursos financieros motiva el que las empresas comiencen a franquiciar han tenido resultados dispares. Autores como MARTIN y JUSTIS (1993) y COMBS y KETCHEN (1999b) sí encontraron una relación directa entre la escasez de recursos financieros y el empleo de la franquicia, confirmando así que los franquiciadores buscaban en los franquiciados un capital a bajo coste. COMBS y KETCHEN (1999a), desde una perspectiva de recursos y capacidades, también confirmaron que las empresas con poco capital disponible tenían una mayor propensión a cooperar. No obstante, la mayor parte de la evidencia empírica no apoya esta hipótesis (COMBS y KETCHEN, 2003). Esta falta de apoyo a la relación positiva entre la escasez de capital y la propensión a franquiciar se explica por la forma en que muchos estudios han medido la escasez de recursos a través de variables *proxies* tales como la edad, tamaño y tasa de crecimiento de la empresa, bajo la asunción de que las empresas jóvenes, pequeñas y en crecimiento no tienen acceso fácil al capital. Teniendo en cuenta este aspecto y los trabajos previos, en este estudio proponemos:

Proposición 1: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos financieros.*

4.2. NECESIDAD DE INFORMACIÓN O *KNOW HOW* LOCAL

El segundo recurso escaso que favorece la aparición de franquicias es la necesidad de información sobre el mercado local en el que se quieren instalar los establecimientos. Uno de los recursos que necesitan las empresas cuando crecen y se expanden geográficamente es el conocimiento del mercado local: identificar las ubicaciones adecuadas y evaluar las condiciones del mercado local tales como proveedores locales, estrategias de marketing adecuadas y preferencias de los consumidores. En la mayoría de los casos los franquiciados proceden del mercado local y por ello tienen un mejor conocimiento de las necesidades y tendencias y pueden buscar de una manera más barata los mejores procesos de producción y estrategias de marketing a emplear bajo la marca del franquiciador (INMA, 2005). Decisiones como precios, horarios de apertura, publicidad local, salarios y localización que requieren de información local y capital humano se delegan a los franquiciados quienes tienen un mejor conocimiento de la demanda local, los mercados de trabajo locales y sobre ubicaciones. Los franquiciados son una fuente importante de innovación y adaptación local para los franquiciadores.

Desde un punto de vista empírico apenas se ha estudiado este recurso y su influjo sobre la decisión de franquiciar de una forma aislada e independiente de la escasez de capital y la escasez de recursos de gestión. Hay autores que empíricamente observaron como las nuevas franquicias que delegaban en los franquiciados más responsabilidades sobre decisiones locales tenían mejores posibilidades de supervivencia. Estas responsabilidades abarcaban aspectos tales como la negociación de los arrendamientos o la adaptación de las operaciones a las condiciones de empleo o de demanda de la zona. Por ello, proponemos:

Proposición 2: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos de información o know how local.*

4.3. NECESIDAD DE RECURSOS DE GESTIÓN

Las habilidades directivas o el capital humano son un recurso escaso (OXENFELDT y KELLY, 1969) que se podría adquirir llegando a acuerdos con empresarios franquiciados. La escasez de habilidades directivas o de capital humano son una limitación mayor que la financiera para el crecimiento de la organización ya que la capacidad de una empresa de identificar, entrenar y supervisar a nuevos directivos es limitada. La franquicia es una forma de adquirir el capital humano y gerencial necesario para expandirse ya que los franquiciados pueden proporcionar esta capacidad de gestión a una empresa en rápido crecimiento con mayor rapidez (COMBS *et al.*, 2004b).

Cuando una empresa franquicia, no necesita establecer unos sistemas exhaustivos para identificar y luego supervisar a los directivos de las tiendas. Debido a que los franquiciados deben invertir sus propios capitales en sus tiendas, solo aquellas personas que confían en sus capacidades de gestión, están motivadas y son competentes, adquirirán una franquicia (SHANE, 1996a). Una vez seleccionados, los franquiciados estarán motivados para realizar bien actividades claves como

encontrar y retener a los buenos empleados. Igualmente, supervisarán de cerca las actividades diarias porque estas tienen un impacto significativo en los resultados de sus establecimientos. En este sentido RUBIN (1973) considera que una de las principales limitaciones de la expansión rápida son los denominados «costes de ajuste». Entre estos destaca el tiempo empleado por los gerentes de las empresas para seleccionar a los candidatos más adecuados y formarlos. Estos costes, junto con los originados por los errores en el proceso de evaluación, se incrementan en las épocas de expansión, porque todo el proceso se acelera. La franquicia también puede reducir este problema, porque trae consigo la simplificación de los métodos operativos y porque puede reducirse el número de niveles jerárquicos y directivos. El franquiciador no tiene que ocuparse tanto de las cuestiones operativas como de la vigilancia contractual. A su vez, el empresario franquiciado puede centrarse en detalles rutinarios que determinan la rentabilidad, tales como la supervisión de los empleados, la cual puede efectuarse de modo eficiente por un gestor motivado (RUBIN, 1990, pág. 137). Teniendo en cuenta este planteamiento:

Proposición 3: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos de gestión*

4.4. LA MARCA

La marca es uno de los recursos intangibles de mayor valor, en especial en los sectores de distribución y servicios, en los que la franquicia está presente con mayor intensidad. Una marca es la promesa de un vendedor de producir bajo unas determinadas características, beneficios y servicios coherentes con las necesidades del comprador. Una marca conocida y respetada puede implicar una ventaja competitiva porque reduce la incertidumbre en los compradores (COMBS y KETCHEN, 1999a). Las marcas son una forma de compromiso creíble, una señal de calidad en especial para los consumidores que se encuentran en lugares que no les son familiares.

Son muchos los autores que caracterizan a la franquicia por ser un «alquiler» de una marca por parte del franquiciador al franquiciado (ERRAMILI *et al.*, 2002). La franquicia favorece el desarrollo de marcas que garantizan una calidad estable, proporcionan certidumbre al consumidor y reducen los costes de búsqueda del comprador asegurándole una calidad uniforme del producto. Aplicando la lógica de varios autores sobre las alianzas, podríamos decir que las empresas franquician con la finalidad de retener un recurso valioso como es la marca mientras que el franquiciado busca obtener ese recurso. La franquicia es más habitual en productos o servicios con un alto nivel de reconocimiento de marca.

Por otra parte, la evidencia empírica nos dice que las empresas sin marca conocida tienen una mayor propensión a franquiciar (COMBS y KETCHEN, 1999a) porque la franquicia les permite construir una marca de forma más rápida gracias a la mayor visibilidad y economías de escala en marketing que se consiguen. En este caso, podemos afirmar que las empresas buscan obtener una marca conocida mediante la cooperación con franquiciados. Por todo ello formulamos la siguiente proposición:

Proposición 4: *La propensión a franquiciar de una empresa está influida por la marca del franquiciador. Este influjo depende del nivel de conocimiento de la marca del franquiciador de forma que:*

- 4a) La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto más conocida sea su marca.*
- 4b) La propensión a franquiciar de una empresa será mayor: cuanto menos conocida sea la marca.*

4.5. LA CAPACIDAD DE FRANQUICIAR

Uno de los aspectos más estudiados de las alianzas estratégicas por los investigadores son los factores que pueden determinar el éxito de las mismas. Una línea reciente de investigación en este sentido analiza la «capacidad de gestionar alianzas» o *alliance management capability*, ya que se considera una fuente de ventaja competitiva y un motivo que influye en la propensión a formar alianzas. Por capacidad de gestionar alianzas entendemos la habilidad de la empresa de gestionar múltiples alianzas y, siguiendo a varios autores, consideramos que esta capacidad depende de dos factores: experiencia previa en alianzas y existencia de una estructura formal para gestionar la alianza.

Diversos estudios indican que las empresas con más experiencia previa en alianzas tienen una mayor probabilidad de tener éxito con sus acuerdos actuales y futuros. Cuanta más experiencia tenga la empresa en alianzas se supone que tiene una mayor competencia para gestionar con éxito futuras alianzas. Las compañías que tienen más experiencia en alianzas desarrollan una capacidad tácita no solo para elegir las mejores oportunidades de aliarse sino también escoger a los mejores socios, negociar de una manera efectiva, diseñar y gestionar con éxito la alianza a medida que evoluciona en el tiempo. Las empresas aprenden a crear valor a medida que acumulan experiencia en la cooperación.

Asimismo, esta capacidad también depende de la existencia de una estructura formal y sistemas para gestionar la alianza. La experiencia de la empresa en alianzas es una condición necesaria e importante para que las empresas construyan su capacidad de gestionarlas, si bien no condición suficiente. Una forma de que las organizaciones absorban, integren y expandan su *know how* en gestión de alianzas es a través de la creación de una unidad organizativa separada con la responsabilidad de integrar todas las experiencias previas. Tener una unidad dedicada a la alianza puede también incrementar el conocimiento tácito sobre la gestión de alianzas. Aquellos individuos que están asignados a tal función están en una posición de desarrollar experiencia de primera mano en lo que se refiere a cada aspecto de la alianza, desde su formación hasta su terminación.

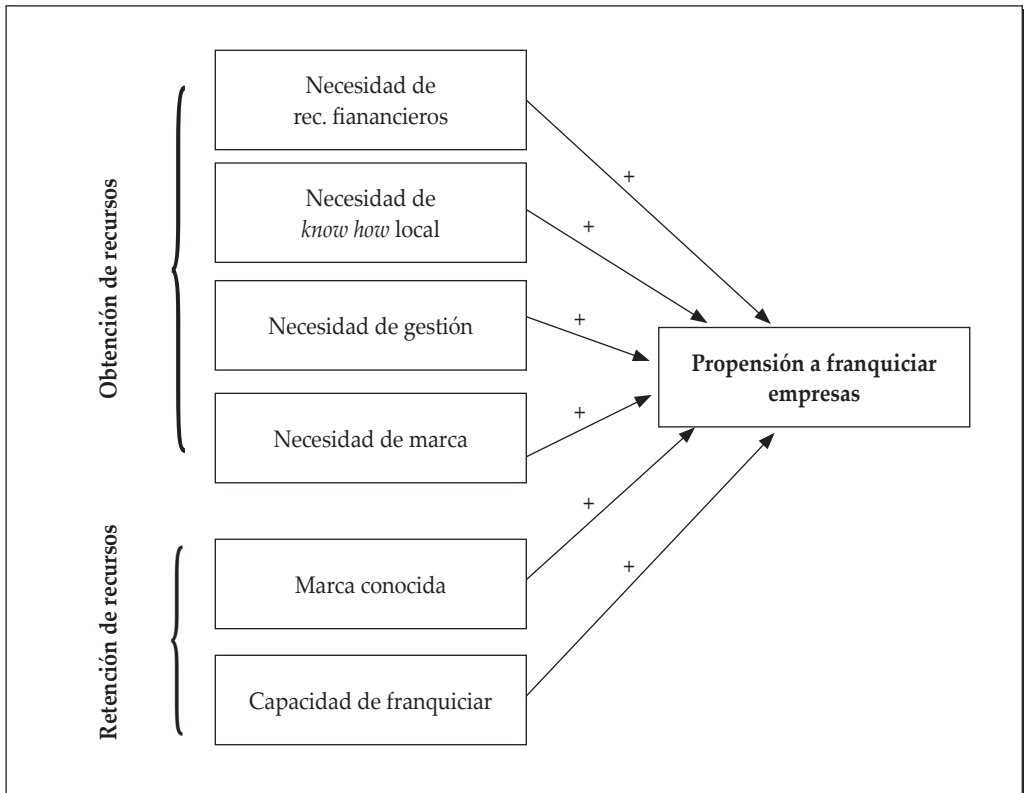
La franquicia como forma de cooperación también se puede analizar desde la perspectiva de la capacidad de franquiciar. Las empresas desarrollan capacidades únicas y valiosas gestio-

nando franquiciados y estas capacidades pueden ser parte de su ventaja competitiva. CASTROGIOVANNI *et al.* (2006a) observaron que a mayor edad del franquiciador, aumentaba la propensión a franquiciar, algo que contradecía lo establecido por la teoría de escasez de recursos para la cual, con la edad, las empresas dejan de franquiciar y tratan de recuperar la propiedad de las franquicias. Para estos autores, la edad no es una buena variable *proxy* para escasez de recursos, pero sí para medir la experiencia. Por ello, el efecto positivo de la edad sobre la propensión a franquiciar indica que los franquiciadores están aprendiendo cómo gestionar franquiciados de una manera efectiva y luego explotan tal capacidad apoyándose cada vez más en la franquicia con el paso del tiempo. Así proponemos:

Proposición 5: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su capacidad de gestionar franquicias.*

La **figura 1** resume las proposiciones planteadas:

Figura 1. Modelo específico de estudio



5. CONCLUSIONES

Las franquicias son un acuerdo de cooperación clave en la distribución de bienes y servicios para las empresas y su éxito sostenido. Aunque presentes en la realidad empresarial desde mediados del siglo XIX, el interés académico por las mismas es relativamente reciente: los primeros artículos se publicaron a mediados de los años sesenta en Estados Unidos, intensificándose a partir de la década de los noventa. Esto, unido al hecho de que la franquicia es un fenómeno objeto de estudio por investigadores de diferentes disciplinas académicas (economía, derecho, finanzas, marketing, dirección estratégica), explica que no exista consenso académico sobre los determinantes teóricos de uno de los tópicos más debatidos en la investigación sobre las franquicias, la propensión a franquiciar de las empresas.

En este trabajo nos hemos propuesto analizar las diferentes aportaciones y evidencias previas, con el propósito de explicar las razones que mueven a las empresas a franquiciar en lugar de utilizar puntos de distribución propios. Para ello, revisamos las dos teorías dominantes hasta nuestros días, la teoría de la agencia y la teoría de la escasez de recursos, para desarrollar un modelo de estudio en que los recursos, tanto del franquiciado como del franquiciador, juegan un papel clave.

Tomando como referente de la investigación el responder a la pregunta de «¿por qué franquician las empresas?», nos propusimos tres objetivos más concretos. En la medida que estos se fueron realizando, pudimos acercarnos a la respuesta de la cuestión planteada. Estos objetivos, que a continuación se detallan, son: comprender la franquicia y su función como mecanismo de cooperación entre el franquiciador y sus franquiciados, analizar la literatura previa existente sobre motivos para franquiciar identificando aquella parte de la literatura menos estudiada, e identificar los factores que, desde la perspectiva de recursos, explican la franquicia.

El primer objetivo, comprender la franquicia y su función como mecanismo de cooperación entre el franquiciador y sus franquiciados, se desarrolló tras una revisión de las definiciones de franquicias existentes en diversas fuentes. De ellas llegamos a la conclusión de que la franquicia es una forma organizativa basada en la cooperación continuada y dinámica entre dos partes jurídicamente iguales e independientes, franquiciador y franquiciado. La franquicia es un acuerdo de cooperación o alianza estratégica (ambos términos son intercambiables para nosotros, siguiendo a parte de la doctrina) entre empresas independientes con la finalidad de lograr una ventaja competitiva sostenible. Al enmarcar las franquicias en el campo de la cooperación o alianzas emplearemos conclusiones y evidencias previas aplicadas a las alianzas para comprender el sistema de franquicias.

El segundo objetivo, analizar la literatura previa existente sobre motivos para franquiciar, nos llevó a estudiar los fundamentos teóricos, evidencias empíricas y limitaciones de las dos teorías dominantes empleadas por los autores para explicar la propensión a franquiciar: la teoría de escasez de recursos y la teoría de la agencia. La teoría de la escasez de recursos considera a la franquicia como un mecanismo para facilitar las limitaciones de capital y de gestión que se producen en el crecimiento. Por su parte la teoría de la agencia explica la franquicia como mecanismo para me-

jorar la alineación entre los incentivos de los gerentes de los establecimientos y los objetivos de la empresa, limitando el oportunismo de los empleados propios. Finalmente, se identificaron otros planteamientos bastante menos difundidos como son la teoría de la forma plural y la teoría del señalamiento, que también se han utilizado –aunque en menor medida– para el estudio de la franquicia.

Esta revisión de la literatura previa nos permitió identificar una línea de investigación menos desarrollada y basada en el papel desempeñado por los recursos de las empresas. Propusimos, por tanto, como tercer y último objetivo el elaborar un marco específico de análisis que permitiera relacionar recursos y propensión a franquiciar. Este modelo parte de la teoría de recursos y capacidades para establecer cinco proposiciones que resumimos a continuación:

1. Necesidad de recursos financieros: los franquiciadores recurrirán a franquiciar sus establecimientos cuando tengan dificultades para acceder al capital necesario para expandirse mediante tiendas propias. Los franquiciados pueden ofrecer capital a un coste inferior al del mercado ya que i) no están expuestos a los mismos costes de agencia que resultan de la separación entre propiedad y control, y ii) poseen información privada sobre sus capacidades de gestión. Los estudios empíricos que han valorado si la escasez de recursos financieros motiva el que las empresas comiencen a franquiciar han tenido resultados dispares, si bien ello puede deberse a la forma en que se ha medido la escasez de recursos financieros. Teniendo en cuenta este aspecto y los trabajos previos, en este estudio proponemos:

Proposición 1: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos financieros.*

2. Necesidad de información o *know how* local. Uno de los recursos que necesitan las empresas cuando crecen y se expanden geográficamente es el conocimiento del mercado local: identificar las ubicaciones adecuadas y evaluar las condiciones del mercado local tales como proveedores locales, estrategias de marketing adecuadas y preferencias de los consumidores. En la mayoría de los casos los franquiciados proceden del mercado local y por ello tienen un mejor conocimiento de las necesidades y tendencias locales. Por ello, proponemos:

Proposición 2: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos de información o *know how* local.*

3. Necesidad de recursos de gestión: la franquicia es una forma de adquirir el capital humano y gerencial que necesitan las empresas para expandirse ya que los franquiciados pueden proporcionar esta capacidad de gestión a una empresa en rápido crecimiento con mayor rapidez. Los franquiciados están motivados para realizar bien actividades claves como encontrar y retener a los buenos empleados y supervisar de cerca las actividades diarias porque estas tienen un impacto significativo en los resultados de sus establecimientos. La franquicia también trae consigo la simplifi-

cación de los métodos operativos y la reducción del número de niveles jerárquicos y directivos. Teniendo en cuenta este planteamiento:

Proposición 3: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su necesidad de recursos de gestión.*

4. La marca es uno de los recursos intangibles de mayor valor, en especial en los sectores de distribución y servicios, en los que la franquicia está presente con mayor intensidad. Una marca conocida y respetada puede implicar una ventaja competitiva porque reduce la incertidumbre en los compradores. La franquicia favorece el desarrollo de marcas que garantizan una calidad estable, proporcionan certidumbre al consumidor y reducen los costes de búsqueda del comprador asegurándole una calidad uniforme del producto. Las empresas franquician para retener y fortalecer su marca o bien para conseguir una marca porque la franquicia les permite construir una marca de forma más rápida gracias a la mayor visibilidad y economías de escala en marketing que se consiguen. Por todo ello formulamos la siguiente proposición:

Proposición 4: *La propensión a franquiciar de una empresa está influida por la marca del franquiciador. Este influjo depende del nivel de conocimiento de la marca del franquiciador de forma que:*

- 4a) *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto más conocida sea su marca.*
- 4b) *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto menos conocida sea la marca.*

5. La capacidad de franquiciar. Las empresas desarrollan capacidades únicas y valiosas gestionando franquiciados y estas capacidades pueden ser parte de su ventaja competitiva. Con el paso del tiempo las empresas incrementan su propensión a franquiciar, lo que indica que los franquiciadores están aprendiendo cómo gestionar franquiciados de una manera efectiva y luego explotan tal capacidad apoyándose cada vez más en la franquicia. Así proponemos:

Proposición 5: *La propensión a franquiciar de una empresa será mayor cuanto mayor sea su capacidad de gestionar franquicias.*

Bibliografía

- ALONSO, M. [2003]: *La Franquicia de la «A» a la «Z». Manual para el Franquiciador y el Franquiciado*, ed. Lid, Madrid.
- BARROS, C. y PERRIGOT, R. [2005]: «Franchised Network Efficiency: A DEA Application to US Network», *Presentación hecha en la 2.ª Conferencia Internacional del EMNET (Economics and Management of Networks) Franchising Networks, Alliances, Joint Ventures and Cooperatives*, septiembre 2005, Budapest, Hungría.
- BARTHELEMY, J. [2004]: «The Administrative Productivity of US Franchisors: An Empirical Investigation», *Economics Letters*, vol. 83, núm. 1, págs. 115-121.
- BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G. [2002]: *La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias*, ed. ESIC, Madrid.
- BORDONABA, V. y POLO, Y. [2004]: «Gestión Estratégica de la Relación de Franquicia», *Universia Business Review*, primer trimestre, págs. 50-63.
- CARNEY, M. y GEDAJOVIC, E. [1991]: «Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanation», *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 7, págs. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G.; COMBS, J. y JUSTIS, R [2006a]: «Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning The Continued Use of Franchise in Multi-Outlet Networks», *Journal of Small Business Management*, vol. 44, núm. 1, págs. 27-44.
- [2006b]: «Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, núm. 1, págs. 23-40.
- CHAUDHURI, A.; GOSH, P. y SPELL, C. [2001]: «A Location Based Theory of Franchising», *The Journal of Business and Economic Studies*, vol. 7, núm. 1, págs. 54-67.
- COMBS, J. y KETCHEN, D. [1999a]: «Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics», *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 9, págs. 867-888.
- [1999b]: «Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising?», *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 2, págs. 196-207.
- CROONEN, E. [2005]: «Strategic Interactions in Franchise Relationships», *Tesis Doctoral Universidad de Groningen*, Países Bajos, ed. Labyrinth, 390 págs.
- DANT, R. [1995]: «Motivation for Franchising: Rhetoric versus Reality», *International Small Business Journal*, vol. 14, núm. 1, págs. 10-32.
- DANT, R. y KAUFMANN, P. [2003]: «Structural and Strategic Dynamics in Franchising», *Journal of Retailing*, vol. 79, núm. 2, págs. 63-75.
- DÍAZ BERNARDO, R. [2000]: «Recursos y Capacidades en el sistema de franquicia», (*Doctoral dissertation, Tesis doctoral*, IESE, Universidad de Navarra).
- DÍEZ CASTRO, E.; NAVARRO, A. y RONDÁN, F. [2005]: *El Sistema de Franquicia: Fundamentos Teóricos y Prácticos*, ed. Pirámide, Madrid.
- ERRAMILI, M.; AGRAWAL, S. y DEV, C. [2002]: «Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective», *Journal of International Business Studies*, vol. 33, núm. 2, págs. 223-242.

- FERNÁNDEZ MONROY, M. y MARTIN SANTANA, J. [2005]: «La Influencia de la Confianza y el Compromiso en el Éxito del Sistema de Franquicia», *Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Tendencias de Marketing*, París.
- FERNÁNDEZ MONROY, M. y MELIÁN ALZOLA, L. [2005]: «An Analysis of Quality Management in Franchise Systems», *European Journal of Marketing*, vol. 39, núm. 5/6, págs. 585-605.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. [2005]: *Estrategia de Innovación*, ed. Thompson, Madrid.
- FERNÁNDEZ, J.; DAVID, J. y PASCUAL, D. [2001]: *Cómo Elaborar un Manual de Franquicia. Un Ejemplo Práctico*, ed. CIE Dossat 2000, Madrid.
- FRAZER, L. [2002]: «Why Franchisors Discontinue Franchising but Continue Operating», *International Small Business Journal*, vol. 19, núm. 3, págs. 29-38.
- GARG, V.; RASHEED, A. y PRIEM, R. [2005]: «Explaining Franchisors' Choices of Organization Forms within Franchise Systems», *Strategic Organization*, vol. 3, núm. 2, págs. 185-217.
- HOY, F y STANWORTH, J. [2003a]: «Introduction and Background» en HOY, F. y STANWORTH, J. (eds.), *Franchising: An International Perspective*, ed. Routledge, Londres, págs. 1-7.
- [2003b]: «Franchising: A Conceptual Overview» en HOY, F. y STANWORTH, J. (eds.), *Franchising: An International Perspective*, ed. Routledge, Londres, págs. 9-11.
- INMA, C. [2005]: «Purposeful Franchising: Re-Thinking of the Franchising Rationale», *Singapore Management Review*, vol. 27, núm. 1, págs. 27-48.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. [1976]: «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, págs. 305-360.
- JUSTIS, R. y JUDD, R. [1989]: *Franchising*, ed. South-Western Pub. Co.; Cincinnati, 1.^a edición.
- KALNINS, A. y MAYER, K. [2004]: «Franchising, Ownership and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival», *Management Science*, vol. 50, núm. 12, págs. 1.716-1.728.
- KETCHEN, D.; COMBS, J. y UPSON, J. [2006]: «When Does Franchising Help Restaurant Chain Performance?», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 47 núm. 1, págs. 14-26.
- KNOTT, A. [2003]: «The Organizational Routines Factor Market», *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 10, págs. 929-943.
- LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P. [1994]: «The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems», *Journal of Retailing*, vol. 70, núm. 2, págs. 97-113.
- LAFONTAINE, F. y RAYNAUD, E. [2002]: «The Role of Residual Claims and Self-enforcement in Franchise Contracting», *NBER, National Bureau of Economic Research Working Paper*, núm. 8868.
- MICHAEL, S. [2002]: «Can a Franchise Chain Coordinate?», *Journal of Business Venturing*, vol. 17, núm. 4, págs. 325-341.
- OXENFELDT, A. y KELLY A. [1968-69]: «Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?», *Journal of Retailing*, vol. 44, núm. 4.
- SASHI, C. y KARUPPUR, D. [2002]: «Franchising in Global Markets: Towards a Conceptual Framework», *International Marketing Review*, vol. 19, núm. 5, págs. 499-524.

SEN, K. [2001]: «Information Asymmetry and the Franchise Decision», *Journal of Marketing Channels*, vol. 8, núm. 1/2, págs. 91-109.

SHANE, S. [1998a]: «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 7, págs. 697-707.

STANWORTH, J.; STANWORTH, C.; WATSON, A.; PURDY, D. y HEALEAS, S. [2004]: «Franchising as a Small Business Growth Strategy», *International Small Business Journal*, vol. 22, núm. 6, págs. 539-559.

TUUNANEN, M.; HOY, F.; TORIKKA, J. y HYRSKY, K. [2005]: «Franchising as an Entrepreneurial Activity: A Contemporary Policy Perspective», presentación hecha en la 2.ª Conferencia Internacional del EMNET (*Economics and Management of Networks*) 2005 *Franchising Networks, Alliances, Joint Ventures and Cooperatives*, septiembre 2005, Budapest, Hungría.

VECIANA, J. [2005]: «La Creación de Empresas. Un Enfoque Gerencial», *Servicio de Estudios de La Caixa*, Colección Estudios Económicos, Barcelona.

WINDSPERGER, J. [2004]: «Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector», *Journal of Business Research*, vol. 57, núm. 12, págs. 1.361-1.369.

WINSOR, R. [2006]: «Defining Franchising's Role in Marketing: A Review of the Literature», *Working Paper no publicado*, Loyola Marymont University.