

# LAS FRANQUICIAS, ¿OPORTUNIDAD O RIESGO EN EL SECTOR INDUSTRIAL?

## UN ESTUDIO DEL RIESGO PERCIBIDO POR LOS FRANQUICIADORES Y SUS CONSECUENCIAS EN LA RED

**VICENTE SAFÓN**

Facultad de Economía.  
Universidad de Valencia

Se entiende por franquicia el contrato según el cual «el franquiciador cede al franquiciado la explotación de un modelo empresarial de éxito, basado en la cesión de uso de una marca o imagen corporativa, o presentación uniforme de locales o medios de transporte; la aportación de conocimientos técnicos o saber hacer; y la asistencia comercial y/o técnica» (Ministerio de

Industria Turismo y Comercio, 2009). En España, el desarrollo de la franquicia ha sido enorme en los últimos años, gracias a la creciente terciarización de la economía y la evolución del número de turistas, contándose en la actualidad con más de 900 enseñanzas (aproximadamente el 80% nacionales), 70.000 establecimientos y una facturación global de más de 25.000 millones de euros, según informan la Asociación Española de Franquiciadores, y Tormo & Asociados Consultores en Franquicia.

La literatura académica especializada en el fenómeno de la franquicia lleva investigando esta forma comercial y organizativa desde hace más de 20 años, centrada fundamentalmente en tres grandes cuestiones (Combs *et al.* 2004): la decisión de iniciar la red de franquicias, la decisión de cuánto y dónde

debe usarse la franquicia una vez iniciada, y cuán rentable es la franquicia.

Diversas teorías han sido manejadas como explicación al fenómeno y consecuencias de la franquicia. Una de las más usadas ha sido la teoría de la escasez de recursos, que ve en las franquicias el medio para crecer cuando los recursos –sobre todo financieros, pero también directivos y relativos al conocimiento del mercado local– son escasos. Otra teoría muy empleada y contrastada empíricamente ha sido la de agencia, según la cual, la franquicia es más eficiente cuando los costes marginales del control de las tiendas propias es superior a los costes marginales derivados del contrato de franquicia.

También se ha aducido que la franquicia reduce el

riesgo del franquiciador (*risk-sharing theory*), en el sentido de que reduce la probabilidad de fracaso en el supuesto de estrategias de crecimiento muy agresivas. Parte de la explicación de la elección entre tiendas propias y franquiciadas reside en esta teoría. En efecto, explican Díez de Castro y colegas (2008), esta teoría permite comprender por qué los franquiciadores hacen propias las unidades menos arriesgadas y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor, generando una red de tiendas propias y ajenas (franquicias) derivada de su grado de aversión al riesgo.

Obviamente, ésta no es la única explicación. Algunos investigadores han visto las redes de tiendas internas y externas (franquicias) como formas organizativas complementarias, explicadas, en parte, por la capacidad de generar y aplicar conocimiento, y por tanto, no explicadas exclusivamente por la necesidad de diluir el riesgo. Es el caso de Sorenson y Sorensen (2001), los cuales sugieren que las empresas con redes mixtas pueden aprovecharse de la transferencia de conocimientos entre tiendas de diversa naturaleza jurídica.

No obstante estos matices, la teoría de la diseminación del riesgo se fundamenta en una lógica racional y ha recibido suficiente apoyo empírico. El franquiciador puede reducir el riesgo manteniendo el control y elevando su rentabilidad, pues a pesar de reducir los beneficios, su inversión es nula, con lo cual la rentabilidad económica tiende a infinito al dividir los retornos por un capital que tiende a cero. El franquiciador averso al riesgo franquiciará las tiendas sobre las que más riesgo perciba y en las cuales los ingresos sean más difíciles de predecir.

Como explican Combs y Castrogiovanni (1994), esto no significa que los franquiciados sean neutrales al riesgo, pues para ellos, la elección de una franquicia en lugar de un negocio independiente ya supone la elección de una estrategia de bajo riesgo (aunque acepten mayor riesgo por la localización); y la evidencia empírica demuestra que, además, el riesgo de fracaso es superior en las tiendas no franquiciadas (véase, entre otros, Castrogiovanni *et al.*, 1993). Agregan estos autores que los *royalties* y los costes de apertura (*start-up costs*) se asocian al riesgo, confirmando empíricamente la asociación entre éstos (que son consecuencia de la mayor percepción de riesgo), y la proporción de tiendas franquiciadas.

El riesgo al que se ha hecho referencia tiene como fuente fundamental la incapacidad del franquiciador de conocer las ventas de las nuevas tiendas, radicadas en nuevas localizaciones (Martin, 1988). De acuerdo con Sifkin y Pablo (1992), de forma general, el riesgo se fundamenta en tres aspectos de los resultados:

su incertidumbre, las expectativas que de ellos se tiene (y en particular, la diferencia entre lo deseado y la esperanza matemática de la distribución de las ventas), y su potencialidad, esto es, cuánto se podría ganar o perder. Para estos autores, una decisión arriesgada es aquella cuyos resultados son inciertos, los objetivos son difíciles de alcanzar, o cuando caben resultados con consecuencias extremas (p. 11). A su vez, justifican como variables mediadoras fundamentales de la toma de decisiones en situaciones de riesgo, la propensión al riesgo del decisor y su percepción del riesgo, explicada esta última, entre otros factores, por la familiaridad del decisor con el problema; familiaridad que, en el caso de las franquicias, viene determinada por su experiencia en la apertura de tiendas.

En las franquicias, la incertidumbre sobre las ventas de las nuevas tiendas se deriva en gran parte del riesgo asociado a las variables del entorno (económicas, demográficas, culturales, políticas...) en el que se ubicarán los nuevos establecimientos (Alon y McKee, 1999), lo cual hace de estas variables y de su percepción un elemento fundamental del comportamiento del sujeto decisor.

En los epígrafes siguientes realizamos un estudio de la percepción del riesgo en las franquicias en España, apoyándonos en la teoría de la diseminación del riesgo. La «oportunidad» o el riesgo en el sector dependen en gran medida de la percepción que se tiene de la incertidumbre asociada al entorno empresarial. En concreto, investigaremos:

- 1] Qué dimensión del entorno es la mayor generadora de riesgo percibido (a las típicas del entorno general, hemos añadido dos del entorno competitivo: clientes y competidores).
- 2] Si la experiencia previa modifica la percepción de riesgo.
- 3] Si el tamaño de la red de franquicias condiciona la percepción de riesgo.
- 4] Si los directivos fundadores perciben de forma diferente el entorno, en términos de riesgo percibido.
- 5] Qué factores del entorno generadores de riesgo influyen de forma significativa en la composición de la red de tiendas.

#### FACTORES EXTERNOS DE INCERTIDUMBRE Y VARIABLES INFLUYENTES EN LA PERCEPCIÓN DE RIESGO †

A continuación abordamos las cuestiones de investigación presentadas en el epígrafe anterior sobre una muestra de franquicias en España. Los datos uti-

**CUADRO 1**  
**ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA**

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Años como gerente de esa empresa	1	42	6,87	5,74
Fundador de la franquicia (1=sí, 2=no)	1	2	1,43	0,50
Director de otra franquicia anteriormente (1=sí, 2=no)	1	2	1,86	0,34
Tiendas propias	0	1198	34,43	105,50
Tiendas franquiciadas	0	700	36,75	80,41
Tiendas totales	0	1268	71,18	138,89
Mix de la red [propias/(propias+ajenas)]	0	1	0,46	0,25
Total tiendas 2 años atrás (2003)	0	400	47,47	72,12

FUENTE: Elaboración propia.

lizados proceden de un estudio dirigido por los profesores Domingo Ribeiro y Salvador Roig, de la Universidad de Valencia, y Gary Castrogiovanni, de Tulsa University (Estados Unidos). La investigación se desarrolló en los años 2005 (diseño de la investigación y envío de cuestionarios) y 2006 (recepción de cuestionarios). Se recibieron un total de 140 cuestionarios (error muestral del 7,70% para un nivel de confianza del 95%), con información obtenida del director de la franquicia y de dos directivos de ésta. El cuadro 1 muestra algunas variables descriptivas de los datos empleados en este artículo.

Los expertos en diagnóstico estratégico establecen dos niveles en el estudio del entorno: el general y el competitivo o específico (véase, por ejemplo, Navas y Guerras, 2007). Dentro del primero, suelen separarse dimensiones como la política, económica, social, cultural..., y dentro del segundo, siguiendo el esquema de Porter (Porter, 1982), suelen estudiarse los competidores, clientes, proveedores, etc. En el cuadro 2 mostramos la importancia que a las variables del entorno general y las fuerzas del entorno competitivo utilizadas en este trabajo atribuyen los directores de las franquicias consultados. Clientes, competencia, variables económicas y socioculturales son las fuerzas y dimensiones del entorno que más preocupan a los directores, siendo de menor trascendencia las variables tecnológicas y legales.

**CUADRO 2**  
**IMPORTANCIA DADA A LAS VARIABLES DEL ENTORNO**

	Media (*)	Desv. típ.
Competencia	3,4	1,17
Clientes	3,7	1,16
Variables tecnológicas	3,1	1,14
Variables legales	3,1	1,02
Variables económicas	3,6	1,02
Variables socioculturales	3,4	0,95

(\*) Escala de 5 puntos, donde 1=poco importante y 5=muy importante

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 3 mostramos ahora el grado de incertidumbre asociado a cada una de las dimensiones del entorno analizadas, a través de dos de sus dimensiones fundamentales: la complejidad y el dinamismo. Las variables económicas forman la dimensión del entorno con mayor frecuencia de cambios, y clientes y las variables socioculturales, las dimensiones más difíciles de comprender, siendo estas dos dimensiones del entorno, junto con las variables económicas, las más generadoras de incertidumbre de las tratadas según la columna «media cuadrática».

Se sabe que la experiencia y el mayor conocimien-

**CUADRO 3**  
**GRADO DE INCERTIDUMBRE ASOCIADO A LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO**

	A. Dinamismo		B. Complejidad		Media cuadrática de A y B
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	
Competencia	3,50	1,20	3,26	1,21	3,36
Clientes	3,50	1,11	3,49	1,13	3,50
Variables tecnológicas	3,50	1,24	3,24	1,15	3,35
Variables legales	3,30	1,16	3,35	1,26	3,34
Variables económicas	3,60	1,16	3,34	1,10	3,49
Variables socioculturales	3,50	1,09	3,38	1,10	3,43

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 4  
PERCEPCIÓN DE RIESGO SEGÚN LOS AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA FRANQUICIA ACTUAL

	Dinamismo			Complejidad		
	Menos de 5 años	Entre 5 y 9 años	Igual o más de 10 años	Menos de 5 años	Entre 5 y 9 años	Igual o más de 10 años
Competencia	3,56	3,39	3,38	<b>3,56</b>	<b>3,22</b>	<b>2,67</b>
Clientes	3,70	3,37	3,42	3,67	3,39	3,33
Variables tecnológicas	3,58	3,49	3,13	3,42	3,14	3,08
Variables legales	3,49	3,34	2,96	3,54	3,22	3,21
Variables económicas	<b>3,89</b>	<b>3,64</b>	<b>3,04</b>	<b>3,58</b>	<b>3,25</b>	<b>3,00</b>
Variables socioculturales	<b>3,65</b>	<b>3,47</b>	<b>3,08</b>	3,51	3,41	3,00

Nota: En negrita las diferencias estadísticamente significativas ( $p < .05$ )

FUENTE: Elaboración propia.

to de la actividad conduce a percibir los riesgos de ciertas decisiones como menores (Gifford, 2003). El cuadro 4 muestra la percepción de riesgo derivado de las variables y fuerzas del entorno según los años de experiencia del director general en la franquicia actual. En todos los casos, tanto en la dimensión de complejidad como en la de dinamismo, se observa una reducción de la percepción del riesgo conforme se incrementa el número de años como director gerente de la franquicia. Estas diferencias, según los resultados del ANOVA realizado, son estadísticamente significativas para las variables económicas y socioculturales, en caso del dinamismo; y para las variables económicas y las relativas a competencia, en el caso de la complejidad.

La variedad de la experiencia también influye en la percepción del riesgo. El cuadro 5 ilustra la percepción del riesgo de dos grupos: los gerentes con experiencia directiva previa en otras franquicias y los que no poseen tal experiencia. Se observa que, en general, la variedad de experiencias se relaciona con una percepción de menor riesgo. Siete de las doce diferencias observadas son significativas tras el ANOVA realizado.

La intensidad de la experiencia también es una variable explicativa de la percepción de riesgo, ya que intensifica la familiaridad con el problema (Sitkin y Pablo, 1992). Con el fin de estudiar esta cuestión, se pidió a los directivos que indicarán cuántas tiendas habían abierto en los dos últimos años. En el cuadro 6 se aprecia la evaluación de la complejidad y dinamismo del entorno según el número de aperturas absoluto y relativo de su empresa (porcentaje de tiendas abiertas sobre el total de tiendas dos años atrás). En este caso se realiza un análisis de correlaciones, habiéndose excluido los directivos con menos de dos años en la dirección de la franquicia.

Según la teoría, el signo de la correlación esperado es negativo; hecho que ocurre en la mayoría de los casos. No se observa una relación significativa cuan-

CUADRO 5  
PERCEPCIÓN DE RIESGO SEGÚN LA EXPERIENCIA PREVIA EN LA DIRECCIÓN DE OTRAS FRANQUICIAS

	Dinamismo		Complejidad	
	Experiencia en otras franquicias		Experiencia en otras franquicias	
	Sí	No	Sí	No
Competencia	3,68	3,42	<b>2,53</b>	<b>3,38</b>
Clientes	3,32	3,55	3,37	3,51
Variables tecnológicas	<b>2,95</b>	<b>3,55</b>	3,11	3,26
Variables legales	<b>2,53</b>	<b>3,46</b>	<b>2,53</b>	<b>3,48</b>
Variables económicas	3,26	3,70	<b>2,89</b>	<b>3,41</b>
Variables socioculturales	<b>3,10</b>	<b>3,54</b>	<b>2,89</b>	<b>3,45</b>

Nota: En negrita las diferencias estadísticamente significativas ( $p < .05$ )

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 6  
PERCEPCIÓN DE RIESGO SEGÚN EL NÚMERO DE APERTURAS ABSOLUTO Y RELATIVO

		Apertura de tiendas (absoluto)	Apertura de tiendas (relativo)
Dinamismo	Competencia	0,05	-0,02
	Clientes	-0,05	-0,10
	Variables tecnológicas	-0,02	-0,17
	Variables legales	-0,05	-0,29 (**)
	Variables económicas	-0,07	-0,29 (**)
	Variables socioculturales	-0,04	-,22 (*)
Complejidad	Competencia	-0,20 (*)	-0,19 (*)
	Clientes	-0,06	0,01
	Variables tecnológicas	-0,11	-0,25 (**)
	Variables legales	-0,04	-,22 (*)
	Variables económicas	-0,08	-0,34 (**)
	Variables socioculturales	-0,12	-0,21 (*)

(\*) La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

(\*\*) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 7  
PERCEPCIÓN DEL RIESGO SEGÚN EL TAMAÑO DE LA RED

		Tamaño de la red			
		Entre 1 y 10 tiendas	Entre 11 y 50 tiendas	Entre 51 y 200 tiendas	Más de 200 tiendas
Dinamismo	Competencia	3,35	3,39	3,53	4,00
	Clientes	3,38	3,32	3,75	4,22
	Variables tecnológicas	3,15	3,23	3,88	4,33
	Variables legales	3,03	3,37	3,50	3,56
	Variables económicas	3,41	3,60	3,88	3,78
	Variables socioculturales	3,24	3,26	3,90	3,89
Complejidad	Competencia	3,03	3,12	3,65	3,33
	Clientes	3,24	3,42	3,85	3,33
	Variables tecnológicas	2,85	3,11	3,80	3,11
	Variables legales	2,76	3,30	3,85	3,67
	Variables económicas	3,09	3,25	3,58	3,89
	Variables socioculturales	2,79	3,46	3,73	3,56

FUENTE: Elaboración propia.

do se tiene en cuenta el número absoluto de tiendas abiertas; sin embargo, cuando se utiliza el número de tiendas abiertas sobre el total de tiendas, 8 de 12 correlaciones son significativas y presentan el signo correcto, lo cual indica que se percibe menor riesgo cuando más experiencia hay. La correlación más alta se observa en la dimensión de la complejidad de las variables económicas.

El tamaño de la red puede ser un elemento que incida en el riesgo percibido, pues el tamaño está correlacionado con el tamaño del entorno relevante, lo que incrementa su complejidad por definición. Analizamos esta cuestión en los cuadros 7 y 8. En el primero ofrecemos las medias de las percepciones de riesgo según cuatro tamaños de la red de tiendas. El segundo (cuadro 8) contrasta la hipótesis de relación entre riesgo y tamaño, utilizando la correlación entre el número de tiendas total y las variables del entorno. Aunque los resultados no son concluyentes, apoyan la relación pronosticada. Tres variables del entorno se perciben más dinámicas conforme crece el tamaño de la red, y cinco de las seis variables analizadas se perciben más complejas.

La literatura sobre *entrepreneurship* afirma que, en general, las personas con menor aversión al riesgo tienen más probabilidad de autoemplearse (por ejemplo, Caliendo *et al.*, 2009). En ocasiones, esta menor aversión al riesgo es fruto de una percepción más optimista del riesgo. Estudiamos esta cuestión comprobando si los fundadores de las franquicias perciben de forma diferente a los gerentes que no son fundadores, las dimensiones de complejidad y dinamismo del entorno. El cuadro 9 muestra diferencias significativas en la percepción del riesgo en 6 de los 12 ítems considerados. Donde más claridad se observa es en la dimensión de la complejidad.

CUADRO 8  
CORRELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO Y EL TAMAÑO DE LA RED

		Tamaño de la red
Dinamismo	Competencia	0,11
	Clientes	0,198 (*)
	Variables tecnológicas	0,284 (**)
	Variables legales	0,15
	Variables económicas	0,14
	Variables socioculturales	0,246 (**)
Complejidad	Competencia	0,168 (*)
	Clientes	0,15
	Variables tecnológicas	0,238 (**)
	Variables legales	0,298 (**)
	Variables económicas	0,207 (*)
	Variables socioculturales	0,278 (**)

(\*) La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral)

(\*\*) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 9  
PERCEPCIÓN DEL RIESGO ENTRE FUNDADORES Y NO FUNDADORES

		Fundador (N=80)	No fundador (N=60)
		Dinamismo	Competencia
	Clientes	3,45	3,60
	Variables tecnológicas	3,33	3,65
	Variables legales	<b>3,08</b>	<b>3,68</b>
	Variables económicas	<b>3,46</b>	<b>3,88</b>
	Variables socioculturales	3,45	3,52
Complejidad	Competencia	3,23	3,32
	Clientes	3,46	3,53
	Variables tecnológicas	<b>3,06</b>	<b>3,48</b>
	Variables legales	<b>3,06</b>	<b>3,73</b>
	Variables económicas	<b>3,18</b>	<b>3,57</b>
	Variables socioculturales	<b>3,19</b>	<b>3,63</b>

Nota: En negrita las diferencias estadísticamente significativas ( $p < .05$ )

FUENTE: Elaboración propia.

## OBJETIVOS Y PERCEPCIÓN DEL RIESGO COMO FACTORES INFLUYENTES EN LA CONFIGURACIÓN DE LA RED DE TIENDAS. EFECTOS SOBRE LA PERFORMANCE DE LA FRANQUICIA

El *mix* de la red (proporción de tiendas propias sobre el total de tiendas –propias más franquiciadas) es una variable relacionada con los objetivos de la dirección de la franquicia y su percepción del riesgo. Los directores de las franquicias del estudio fueron interrogados por los objetivos de su franquicia, en términos de crecimiento y rentabilidad. El cuadro 10 muestra la media de las variables consultadas según la escala de 5 puntos que estamos utilizando a lo largo del artículo. Como se puede observar, se aprecia un mayor interés por el crecimiento que por la rentabilidad.

La tercera columna del cuadro 10 analiza la relación entre los objetivos de rentabilidad y crecimiento, y el *mix* de la red. Se pone de manifiesto una relación estadísticamente significativa entre la importancia del objetivo de crecimiento de las ventas y la menor proporción de la red propia (signo negativo), lo que es congruente con la tesis que ve la cooperación como una forma de crecimiento más rápida que el desarrollo interno (Menguzzato, 1992). Por otra parte, en el objetivo de rentabilidad no se observa ninguna relación.

A continuación exploramos cómo afecta la percepción del riesgo a la configuración de la red de tiendas (*mix* propias/ajenas). En este análisis vamos a considerar dos vertientes de las variables del entorno, su impacto en la performance de la empresa, y su dinamismo y complejidad, todo ello según las percepciones de los gerentes de las franquicias tomadas en escalas de 5 puntos. Operativizamos este procedimiento creando una nueva variable producto de «importancia del factor» (véase el cuadro 2) y «grado de dinamismo o complejidad del factor» (véase el cuadro 3). La relación funcional que testaremos es la siguiente, en la que incluimos los objetivos de la dirección como variable de control:  $Mix\ de\ la\ red = f(\text{Importancia del factor} \times \text{dinamismo del factor}, \text{importancia del factor} \times \text{complejidad del factor}, \text{importancia del objetivo «crecimiento de las ventas»})$ .

Tras la eliminación de las variables no significativas, el modelo estimado es estadísticamente significativo ( $R^2 = .11$ ,  $F = 5,4$ ,  $p < .05$ ) y arroja los siguientes coeficientes estandarizados (cuadro 11).

La teoría sobre diseminación del riesgo comentada en este artículo predice un mayor recurso a las tiendas franquiciadas conforme mayor percepción del

**CUADRO 10**  
IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS DE RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO, Y RELACIÓN DE ÉSTOS CON EL MIX DE LA RED DE FRANQUICIAS

	Media	Correlación con el <i>mix</i> de la red
Rentabilidad económica (ROI)	3,14	0,03
Crecimiento de las ventas	3,46	-0,19 (*)

(\*) La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 11**  
RESULTADOS DEL MODELO ESTIMADO

Variable dependiente: <i>mix</i> de la red	Coefficientes estandarizados
Importancia x complejidad del entorno regulador	0,23 (**)
Importancia x complejidad del factor «Clientes»	-0,19 (*)
Objetivo «Crecimiento de las ventas»	-0,17 (*)

\*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 12**  
PERFORMANCE SUBJETIVA EN CUATRO AJUSTES DIFERENTES

	Riesgo bajo (n=80)	Riesgo alto (n=58)
Mix de la red		
Más del 50% tiendas propias (n=63)	3,83	3,28
Menos del 50% tiendas propias (n=75)	3,19	3,54

Nota: diferencias estadísticamente significativas según el ANOVA realizado para los cuatro grupos ( $p < .10$ ).

FUENTE: Elaboración propia.

riesgo tenga el franquiciador. Nuestros resultados arrojan conclusiones contradictorias. Por un lado, congruente con la teoría, hallamos un factor del entorno competitivo, los clientes, importante (3,7) y complejo (3,49), que explica el *mix* de tiendas, impactando negativamente sobre la proporción de tiendas propias sobre el total. Por otro lado, contrario a la teoría, tenemos un factor del entorno general, el entorno legal, que es importante (3,1), complejo (3,35) y significativo, pero cuyo impacto es positivo, de modo que empuja la red hacia las tiendas propias.

Según predice la teoría organizativa, los arreglos organizativos (en nuestro caso el *mix* de la red) buscan la eficiencia ajustándose a diversas contingencias, entre ellas, el entorno, fruto de lo cual se deriva un mejor o peor resultado o performance (Moreno,

Peris y González, 1999). En nuestro caso, la aplicación de esta teoría predice que las empresas con mejor performance serán aquellas que, en entornos con alta incertidumbre, reduzcan la proporción de tiendas propias, y en entornos con baja incertidumbre, la incrementen.

Con el fin de estudiar esta interesante cuestión, introducimos en el análisis una medida de performance operativizada con una variable de 5 puntos que ilustra el grado de satisfacción del director de la franquicia con la rentabilidad económica de su empresa (1=muy insatisfecho, 5=muy satisfecho). El cuadro 12 ilustra este análisis, simplificado con propósitos ilustrativos. La variable «mix de la red» divide la muestra en dos partes, según sea el porcentaje de tiendas propias sobre el total superior o inferior al 50%. La variable riesgo queda medida exclusivamente por la variable «clientes», en la vertiente de complejidad, multiplicada por su importancia. Los resultados avalan esta teoría al dar como resultados máximos en términos de rentabilidad económica las situaciones pronosticadas.

## CONCLUSIONES †

En este artículo hemos analizado qué variables del entorno general y específico son importantes para los directores generales de 140 franquicias en España y cuáles son las más generadoras de incertidumbre, y por tanto de riesgo. También hemos analizado cómo influyen en la percepción variables como la experiencia o el carácter emprendedor. Y hemos trabajado las consecuencias del riesgo en la configuración de la red de tiendas.

Las dimensiones del entorno más importantes para los directores consultados son los clientes y las variables económicas (PIB, inflación, paro...), siendo además, las más complejas y dinámicas, respectivamente.

Los directores consultados han percibido menos riesgo cuando su experiencia era mayor (años en la franquicia actual, experiencia en otras franquicias, experiencia en la apertura de nuevas tiendas) y cuando ellos fueron los fundadores de la franquicia.

Por el contrario, los directores que gestionaron redes más grandes percibieron un riesgo mayor. Este resultado plantea una discusión interesante. En el cuadro 8 se aporta evidencia de la relación positiva entre el tamaño de la red y la mayor percepción de riesgo, lo que permite prever un mayor recurso a tiendas ajenas en las franquicias conforme aumenta su tamaño. Sin embargo, esta tesis choca con la teoría de la escasez de recursos, la cual pronostica que conforme la

franquicia crece, el mix de tiendas se inclinará hacia las propias, hecho que ha sido constatado en diversos estudios (p.e. Castrogiovanni *et al.*, 2006), no siendo una excepción España (véase, por ejemplo, el estudio de Sánchez-Gómez *et al.* 2008).

El tamaño reduce la escasez de recursos, pero también amplía la distancia entre franquiciador y franquiciado (lo que incrementa el recurso a la franquicia, de acuerdo con la teoría y la evidencia empírica; véase este argumento en Perales y Vázquez, 2003), y abre el entorno relevante del franquiciador, aumentando, sobre todo, la dimensión de complejidad (lo cual empuja la red hacia las tiendas franquiciadas). Coincidimos, pues, con Sánchez-Gómez *et al.* (2008) al afirmar que la relación entre tamaño de la red y mix de la red es una cuestión todavía abierta y necesitada de mayor estudio, e introducimos en el debate la consideración de la percepción del riesgo como condicionante de la citada relación.

De los dos objetivos analizados, rentabilidad y crecimiento, el segundo fue el prioritario para la mayoría. Este objetivo, junto con la percepción de riesgo derivado de los clientes y el entorno legal se manifestó como variable explicativa del mix de la red de tiendas. Los clientes, en su dimensión de complejidad, fueron la fuente de riesgo externo que de forma más clara empujó a las franquicias a incrementar su red de tiendas ajenas. Sin embargo, el riesgo derivado de la complejidad del entorno legal pudo ser una causa de incremento de la red propia, lo cual es contrario a lo esperado.

Este artículo pretende ser una contribución descriptiva, pero también provocativa. Su limitada muestra y las medidas subjetivas utilizadas (sobre todo de la performance) deben considerarse como limitaciones del trabajo, aunque no le quitan el valor de aportar evidencia y provocar la reflexión. Dejamos interrogantes interesantes para la investigación futura, como ha sido el propuesto en el estudio del tamaño o el sorprendente signo contrario en la relación entre riesgo derivado de la complejidad del entorno legal y la configuración de la red de tiendas.

## BIBLIOGRAFÍA †

- ALON, I., Y D. MCKEE (1999): «Towards a Macro Environmental Model of International Franchising», *Multinational Business Review*, 7(1), pp: 76-82.
- CALIENDO, M., FOSSEN, F.M., Y KRITIKOS, A. S. (2009): «Risk attitudes of nascent entrepreneurs—new evidence from an experimentally validated survey», *Small Business Economics*, 32 (2), pp: 153-167.
- CASTROGIOVANNI, G.J., JUSTIS, R.T., Y JULIAN, S. (1993): «Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and

Influencing Factors», *Journal of Small Business Management*, 31 (2), pp: 105-114.

COMBS, J.G., MICHAEL, S.C., CASTROGIOVANNI, G.J. (2004): «Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity». *Journal of Management*, 30(6), pp: 907-931.

COMBS, J.G., Y CASTROGIOVANNI, G. J. (1994): «Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership», *Journal of Small Business Management*, 32 (2), pp: 37-49.

DÍEZ DE CASTRO, E.C., NAVARRO, A., RONDÁN, F.J., Y RODRÍGUEZ, C.J. (2008): «Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (2), pp: 1135-2553.

GIFFORD, S. (2003): «Risk and uncertainty», en Z. Acs & D. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction* (pp. 37-5). Kluwer Academic Publishers.

MARTIN, R. E. (1988): «Franchising and Risk Management», *American Economic Review*, 7 (5), pp: 954-968.

MENGUZZATO, M. (1992): *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA, Valencia.

MINISTERIO DE INDUSTRIA TURISMO Y COMERCIO (2009): Información general sobre franquicias, disponible en [www.comercio.es](http://www.comercio.es). Obtenido el 1 de julio de 2009.

MORENO-LUZÓN, M.D., PERIS, F., Y GONZÁLEZ, T. (2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Prentice Hall.

NAVAS, J. E Y GUERRAS, L. A. (2007): *La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 4ª edición, Civitas Ediciones, Madrid.

PERALES, N., Y VÁZQUEZ, L. (2003): «Determinantes de la intensidad franquiciadora: un enfoque de agencia», *Investigaciones Económicas*. vol. XXVII (1), pp: 151-172.

PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*. Cecsa. Mexico, 1982.

SÁNCHEZ-GÓMEZ, R., SUÁREZ-GONZÁLEZ, I., Y VÁZQUEZ-SUÁREZ, L. (2008): «El diseño contractual de la relación de franquicia», *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 60-83.

SITKIN, S.B., Y PABLO, A. L. (1992): «Reconceptualizing the determinants of risk behavior», *Academy of Management Review*, 17 (1), pp: 9-38.

SORENSEN, O., Y SORESENSEN, J.B. (2001): «Finding the right mix: organizational learning, plural forms and franchise performance», *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), pp. 713-724.