

UNA APROXIMACIÓN CONTRACTUAL AL ESTUDIO DE LAS CADENAS DE FRANQUICIA

Rosa M^a Mariz Pérez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de A Coruña

e-mail: rosamp@mail2.udc.es

M^a Teresa García Álvarez

Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas

Universidad de A Coruña

e-mail: mtgarcia@udc.es

Resumen

En este trabajo, se presentan una serie de hipótesis, que con base, fundamentalmente, en las teorías contractuales y de los recursos, ayuden a clarificar la elección para el franquiciador de acometer él mismo la inversión en una unidad adicional de la cadena o franquiciarla. La idea inicial consiste en su aplicación al caso de las cadenas textiles que operan en el ámbito español, dada la gran dificultad para conseguir datos suficientes y delimitar el estudio al caso gallego.

Se trata de una aproximación introductoria y exploratoria que será desarrollada en un estudio empírico ulterior. Todas las hipótesis presentadas tienen un carácter eminentemente estático, con excepción de la última, con cuya introducción se pretende dar al análisis una visión más dinámica.

En primer lugar, se presenta una breve introducción al tema, para pasar, a continuación, a delimitar las características fundamentales del marco conceptual empleado –las teorías de la Agencia, de los Costes de Transacción y de los Recursos. En tercer lugar, se presentan las proposiciones a contrastar y, finalmente, se recogen las conclusiones más relevantes.

Palabras clave: franquicias, Agencia, Costes de Transacción, Teoría de los Recursos.

1. Introducción.

La mayoría de los estudios realizados sobre las cadenas de franquicia han tratado de explicar la decisión, desde el punto de vista del franquiciador, de acometer directamente la inversión en una unidad adicional de la cadena o franquiciarla. Se trata del problema clásico de optar por comprar en el exterior o producir internamente, es decir, de acudir al mercado o a la jerarquía. La solución exige determinar las características de cada situación concreta y elegir la forma organizacional más eficiente en cada caso, puesto que la realidad pone de manifiesto que ambas estructuras conviven en una misma cadena de establecimientos.

La franquicia constituye una forma organizativa híbrida, dado que posee características entre el mercado y la empresa convencional. Este tipo organizaciones, que permite la distribución de bienes y servicios a través de cadenas con marcas reconocidas, ha experimentado un importante desarrollo en la última década.

Cada estructura cuenta con incentivos, debilidades y fortalezas bien distintas. Así, las unidades propiedad del franquiciador son dirigidas por gerentes nombrados por la cadena y en ellas trabajan otros empleados según el principio de jerarquía. Este diseño les proporciona poca autonomía e incentivos reducidos.

Por otra parte, un franquiciado constituye, en muchos aspectos, un ejemplo de empresario independiente. El contrato que le une a la cadena –normalmente de larga duración- le permite explotar una marca, obtener asistencia empresarial de las oficinas centrales y apropiarse de los beneficios generados por su unidad. A cambio, debe pagar unos royalties periódicos –en función de los ingresos obtenidos-, unos gastos en concepto de publicidad y realizar un desembolso inicial. Tiene mayor grado de autonomía y cuenta con mayores incentivos para actuar diligentemente y proponer iniciativas, dado que su remuneración está constituida por los ingresos de su negocio –menos los gastos periódicos anteriormente citados-. Esta mayor independencia con respecto a los gerentes contratados por la cadena se observa en sus numerosas

propuestas innovadoras y, también, en el hecho de que muchos programas, que para las unidades propias son obligatorios, constituyen una opción para las unidades franquiciadas.

Frente a lo anterior, los gerentes-empleados de la cadena son remunerados, en general, por medio de un salario en el que el componente variable es reducido. El premio por ser eficiente, se encuentra, fundamentalmente, en la posibilidad futura de una promoción jerárquica.

Con la finalidad de contribuir a explicar por qué aparece la franquicia, en el apartado siguiente se delimita el marco conceptual empleado y, a continuación, se presentan las proposiciones propuestas para su contraste empírico posterior. Por último, se recogen las conclusiones más relevantes.

2. Teorías contractuales y de los recursos.

La Teoría de los Costes de Transacción (en adelante, TCT) explica la existencia de la empresa en función de los costes transaccionales del mercado (Coase, 1937; Williamson 1975, 1981).

Los costes de transacción se definen como aquellos costes que lleva aparejados todo sistema asignativo. Cabe distinguir entre los costes de transacción ex ante –los derivados de redactar, negociar y salvaguardar el acuerdo- y los costes expost –los de resolver disputas, cambiar los planes y renegociar los términos y los de asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las partes-. La franquicia economiza en los costes del primer tipo, puesto que la inclusión de un nuevo franquiciado se realiza por adhesión a un contrato tipo y no por negociación individual. En cuanto a los costes a posteriori, los incentivos presentes y la especificación contractual reducen el oportunismo y convierten el contrato en autoexigible.

No obstante, la existencia de racionalidad limitada, materializada en que tanto la información como la capacidad de procesar la misma son limitadas, imposibilita conocer

y contemplar todas las posibles condiciones e implicaciones futuras. Por tanto, los contratos serán necesariamente incompletos.

La Teoría postula que la estructura de gobierno elegida –el mercado y la empresa como los dos casos polares y extremos, entre los que aparecen multitud de formas híbridas como la franquicia- estará en función de la medida de los costes de organización y de transacción de cada alternativa y que, a su vez, dependen de los atributos de la transacción en cuestión.

La unidad mínima de análisis es, pues, la transacción, cuyas características básicas, determinantes de su grado de complejidad, son tres: (1) la especificidad de los activos; (2) la incertidumbre y (3), la frecuencia y duración.

Las inversiones específicas, tanto en activos físicos como intangibles, crean dependencias entre las partes. Esta especificidad se concreta en que dichas inversiones no pueden ser redestinadas, sin coste, a usos alternativos, por lo que a medida que aumenta, también lo hacen las ventajas de la organización interna frente al mercado. El problema de la retención surge del hecho de que una vez realizadas las inversiones específicas, la otra parte puede tratar de modificar lo pactado para aprovecharse de la situación que sujeta¹ a su socio contractual dentro de la relación, obligándole a aceptar unas condiciones peores que las inicialmente pactadas.

En segundo lugar, la incertidumbre entra en juego cuando los activos son idiosincrásicos, puesto que, en caso contrario, la continuidad se vería asegurada por la facilidad de contratar nuevos intercambios. La incertidumbre puede ser externa –debido a cambios en el entorno- o interna –debido a la dificultad de observar y medir la actuación y el cumplimiento de las partes que intervienen en la relación contractual- (Williamson 1979, 1981).

¹ *El retenido no puede abandonar la relación contractual sin incurrir en ciertos costes.*

Por último, las ventajas de la jerarquía también aumentan a medida que la frecuencia de la transacción es mayor y que la duración entre transacciones sucesivas se acorta, puesto que los costes de contratación en el mercado serían considerables.

La Teoría de la Agencia (en adelante, TA) analiza la relación contractual que surge cuando una de las partes (el principal) delega la toma de ciertas decisiones en otra (el agente). Desde esta perspectiva, el contrato de franquicia constituye una relación de agencia en la que el franquiciado, el agente, se compromete a dirigir el negocio según las directrices fijadas por el franquiciador, el principal de la relación.

Se basa en la existencia de asimetría en la información, que entraña ciertos costes, y en las externalidades derivadas del hecho de que las decisiones que tome un individuo o colectivo van a tener repercusión sobre el bienestar de otros. Por tanto, la TA postula el surgimiento de dos tipos de problemas básicos (Eisenhardt, 1989): (1) existen conflictos entre los objetivos o intereses de las dos partes de la relación, y la dificultad, o el coste excesivo para el principal de verificar el comportamiento del agente, y (2) la distinta preferencia por el riesgo de las partes. Con relación a esto último, “... *los propietarios siguen objetivos organizacionales y son neutrales ante el riesgo, y segundo, los agentes persiguen objetivos personales y mantienen una posición de aversión al riesgo*“ (Welbourn et al., 1999, p.439).

Se asume que los agentes se comportarán de forma oportunista cuando sus intereses entran en conflicto con los de los principales. La resolución de estos problemas de falta de convergencia de intereses no es tarea sencilla, dada la existencia de información asimétrica materializada en que el principal comprende, únicamente de manera limitada, los servicios y actividades especializadas que realiza el agente². Tal situación aporta al

² Piénsese en que en determinadas circunstancias el principal no es capaz de discernir qué parte del resultado se debe al buen hacer del agente y cuál a aspectos incontrolables por éste y que pertenecen al entorno (situación de riesgo moral). En otras circunstancias, el principal carece de información o de formación para determinar si el agente está obrando de manera oportuna (situación de selección adversa).

agente cierta discrecionalidad en su actuación que, evidentemente, le beneficia. Específicamente, la supervisión directa de las actividades o la medición directa de los resultados, se postulan como las dos líneas generales de actuación para mejorar la eficiencia de este tipo de contratos (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Milgrom y Roberts, 1992), reduciendo alguno de los componentes de los costes de agencia –los de control, de garantía o la pérdida residual–.

La franquicia supera ciertos problemas de agencia a través de los términos contractuales estipulados, entre los que cabe destacar los mecanismos de compensación, que asignan a ambas partes de la relación una parte de la renta residual. Así, el franquiciador recibe el canon de entrada y una serie de pagos periódicos, normalmente en función de las ventas, correspondiéndole al franquiciado la renta residual restante. Para reducir y/o eliminar los problemas asociados a la relajación del esfuerzo del agente, el principal recurre al control de los resultados, suministrándole incentivos sobre el beneficio residual.

Las cláusulas contractuales también contribuyen a controlar el comportamiento, pero dado el carácter independiente de los franquiciados, éste no deber ser demasiado estrecho.

La propiedad de los establecimientos por parte de los franquiciados sirve de incentivo, reduciendo los costes de supervisión y motivándoles a maximizar la renta derivada de los mismos.

A pesar de lo anterior, puede persistir un comportamiento oportunista por ambas partes. En este sentido, el franquiciado puede aprovecharse del nombre de marca desarrollado por el franquiciador. Por su parte, éste puede no supervisar, adecuadamente, el sistema ni acometer las actividades de publicidad y actualización de los conocimientos necesarias para mantener el valor de las inversiones específicas acometidas por el franquiciado. Los royalties, el canon de entrada, los pagos por publicidad y por compra de materias primas periódicos cumplen, en este sentido, la función de disciplinar el comportamiento de las partes.

El oportunismo de los franquiciados puede tomar distintas formas, tales como la de *free-riding* - reduciendo la calidad -, el descuido de los servicios especiales como la información gratuita al cliente - con el objetivo de reducir el precio o su coste – y la explotación de un cierto poder de mercado – por ejemplo, si cuenta con la concesión de un territorio exclusivo-. Ello genera externalidades negativas respecto al nombre de marca global y el resto de los establecimientos.

Desde el punto de vista de la Teoría basada en los recursos (RBV), se puede decir que las instituciones logran su ventaja competitiva por medio de una mejora de su eficiencia productiva, lo cual tiene su origen en activos intangibles y competencias distintivas – recursos intangibles- y en la existencia de barreras que a posteriori limiten la competencia (Ventura, 1996; Peteraf 1993).

En este sentido, “... *los recursos organizativos con potencial de convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenida se caracterizan por ser valiosos, raros, inimitables y carecer de sustitutos*” (Ordóñez 2001, p. 628). Ello tiene una especial relevancia en las cadenas de franquicia, puesto que su ventaja competitiva está basada, fundamentalmente, en recursos intangibles. Así, los franquiciadores transmiten a sus franquiciados un concepto de negocio y un sistema de gestión y éstos cooperan aportando dinamismo al sistema, contribuyendo a la actualización y difusión del conocimiento y competencias.

Además, se debe tener en cuenta que su estudio no debe plantearse únicamente desde una perspectiva estática (existencia de un diferencial en el nivel de stock de recursos distintivos en un momento determinado), sino también desde un punto de vista dinámico (capacidad para generar el flujo preciso de recursos para mantener o mejorar el diferencial en el nivel de stock).

3. Hipótesis presentadas.

En general, se puede afirmar que los gerentes-empleados de las unidades propias precisan mayor control y supervisión que los franquiciados, pues reciben una remuneración mayoritariamente fija y, por tanto, existe mayor tendencia a que su comportamiento sea oportunista (Brickley y Dark, 1987). Por el contrario, los franquiciados internalizan la mayor parte de las consecuencias de sus acciones debido a que reciben los beneficios de sus unidades y a que se ven premiados por el incremento de valor de las mismas ante su posible venta. Ello da como resultado una mayor coincidencia de los intereses del principal-franquiciador y el agente-franquiciado que entre aquel y el agente-gerente de la unidad propia, reduciendo los costes de supervisión y, en última instancia, la posible pérdida residual.

En este sentido, la dispersión geográfica de la nueva unidad dificultaría el ejercicio del control necesario. Este problema tendría mayor envergadura si la expansión se lleva a cabo a través de la inversión directa del franquiciador. Si la decisión adoptada es la de franquiciar la nueva unidad, las necesidades de control se ven reducidas debido al sistema de incentivos imperante. Por tanto, la franquicia abarata el coste de control cuando existen problemas de riesgo moral (Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992).

Ello lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H1: A mayor dispersión geográfica de la nueva unidad, con respecto a las oficinas centrales o a otros establecimientos de la cadena, más probable será que se opte por franquiciarla.

Así, se observa que los establecimientos situados en áreas urbanas suelen ser propiedad del franquiciador (Hunt, 1973; Thompson, 1992), lo que puede deberse a un abaratamiento del control al existir varios puntos de venta que actúan de *benchmark* o la mayor facilidad de comunicaciones. En zonas aisladas, suele existir un solo centro, con lo que la franquicia puede resultar más eficiente. Esto se debe a que se mitiga, a través del hecho de que la clientela sea repetitiva, uno de los problemas de agencia asociados a

esta forma de organización, el riesgo de *free-riding*. De esta manera, las consecuencias derivadas de una reducción en la calidad para ahorrar en ciertos costes repercutirían, mayoritariamente, sobre el propio agente oportunista (Brickley, Dark y Weisback, 1991).

A medida que las unidades están más próximas entre sí, se reducen los costes de supervisión y, así, las ventajas comparativas de la franquicia frente a los establecimientos propios. En este sentido, el franquiciador debe plantearse recomprar las unidades situadas en las zonas más saturadas para evitar los problemas de *free-riding* y de canibalización de las ventas (López Fernández, 1998).

Por otro lado, cabe destacar que las actividades más intensivas en trabajo requieren un control local más complejo. Así, se observa que en “... *industrias como los supermercados, en las que la supervisión del comportamiento local carece relativamente de importancia en comparación con las actividades contratadas centralmente, tales como el control de los inventarios, existe muy poca actividad de franquicia y en su lugar encontramos cadenas integradas*”(López Fernández 1998, p.303).

Este tipo de tareas está sujeto a mayor relajación y discreción y, al mismo tiempo, son más difíciles de supervisar. Por tanto, los incentivos proporcionados a los franquiciados resultarían más eficientes que los asociados a los directores de los establecimientos propios, con lo que cabe esperar un comportamiento del siguiente tipo:

H2: A mayor importancia de las actividades intensivas en trabajo, mayor será el empleo de la franquicia.

Un aspecto relevante consiste en fomentar que los franquiciados hagan uso de su mayor autonomía y, así, presenten iniciativas que, en numerosos casos, se convierten en innovaciones que se extienden por toda la cadena. El buen conocimiento del mercado local por parte de los franquiciados y los incentivos con que cuentan para incrementar el

beneficio de su unidad, hacen que sean una fuente muy importante de nuevas ideas y productos.

En este sentido, cabe esperar que las unidades franquiciadas mejoren la capacidad de hacer frente el entorno altamente cambiante, aprovechando las oportunidades y aminorando el efecto de las amenazas. Sin embargo, el franquiciador también podría contratar a gerentes conocedores del mercado para que gestionasen sus establecimientos. La diferencia fundamental estriba en los mayores incentivos de los franquiciados para explotar el negocio de un modo más diligente.

Los activos intangibles engloban diversos tipos de conocimiento valioso que no puede fácilmente transferirse. Más aún, las inversiones en este tipo de activos son difíciles, e incluso, imposibles de observar (Teece, 1980). Se trata de conocimientos y habilidades - *know-how*- que, en gran parte, están recogidos en las mentes de las personas (Windsperger, 2001; Nelson y Winter, 1982) y que no pueden fácilmente codificarse y transferirse a otros agentes debido a su relevante vertiente tácita. Así, el franquiciado posee un *know-how* local importante constituido por su “... *conocimiento de las circunstancias particulares acerca del tiempo y lugar*” (Hayek 1945, p. 524).

De esta forma, parece razonable afirmar que cuando la expansión se dirija hacia mercados que no son familiares para el franquiciador, más probable será que recurra a franquiciados que sí lo conozcan. Con base en esta lógica, se recoge en la hipótesis siguiente:

H3: Cuánto menor sea el conocimiento por parte del franquiciador del mercado en que se ubicará la nueva unidad, mayor será la probabilidad de que se elija la franquicia.

No obstante, este comportamiento de adaptación local puede deteriorar la consistencia de la marca, por lo que la iniciativa de innovación del franquiciado está sujeta a aprobación por parte del franquiciador.

El contrato entre franquiciador y franquiciado suele incluir una lista extensa y pormenorizada de los estándares que debe satisfacer éste último. Ello se debe a la gran importancia que tiene la uniformidad en la imagen de marca y, así, en la rentabilidad de la cadena. Así, una de las claves de su éxito comercial consiste en proporcionar certidumbre a los consumidores (Rubin, 1990), permitiéndole ahorrar en costes de búsqueda. No obstante, la búsqueda de esta homogeneidad en los establecimientos y en los productos y/o servicios, no debe anular la creatividad individual de los franquiciados.

Estos criterios limitan la posibilidad de que los franquiciados intenten ahorrar en ciertos conceptos, como por ejemplo, el empleo de materias primas de baja calidad, con el objetivo de incrementar su rentabilidad. Este comportamiento *–free-riding–* iría en detrimento de todas las unidades de la cadena y se hace más posible si la unidad se enfrenta a pocos clientes repetitivos³. Por tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H4: A mayor importancia de la uniformidad para el éxito de la cadena, más probable será que el franquiciador opte por acometer la inversión directamente.

En las cadenas de franquicia resulta primordial potenciar y consolidar el nombre de marca que comparten todos los establecimientos y que tiene características de un bien público. Los gerentes de los establecimientos propios reciben escasos incentivos para apartarse de las normas dictadas por el franquiciador. Por otro lado, los franquiciados reciben incentivos más potentes puesto que no sólo invierten su trabajo, sino su patrimonio. Ello hace que tiendan a poner más énfasis en las ventas y el beneficio, por lo que, en ocasiones, la uniformidad se ve sacrificada a favor, por ejemplo, de la mayor adaptación local o en la economización de ciertos costes.

³ *Los clientes repetitivos conocen el nivel de calidad y son capaces de valorar y compararla. Además, sancionarían un comportamiento de este tipo a través del ejercicio de su opción de compra. Cuando los clientes no cuentan con esta característica, la baja calidad detectada en una de las unidades no repercutiría solamente en la misma, sino en el resto de las unidades de la cadena.*

Cabe esperar que la uniformidad reduzca su importancia cuando el producto no sea fabricado a nivel local. Así, la producción en el caso de las cadenas textiles suele encontrarse fuertemente centralizada, de manera que se reducen los problemas de control y, al mismo tiempo, se posibilita la explotación de economías de escala.

La mayor duración de las relaciones entre las partes contribuye, desde el enfoque de la TCT, a reducir las ventajas de la jerarquía con respecto a la contratación en el mercado. Ello reduciría los costes de transacción de esta opción y, como caso intermedio, también de la franquicia.

Además, la duración del contrato de franquicia también favorece menores problemas de agencia por varios motivos (Shane, 1998). El franquiciador cuenta con mayores incentivos para informarse sobre la idoneidad de los franquiciados potenciales y evitar, de esta manera, los problemas de selección adversa (Eisenhardt, 1989). También se reduce la posibilidad de que el riesgo moral pase desapercibido, puesto que los problemas informativos se reducen con el paso del tiempo. Por último, el agente cuenta con menores incentivos para actuar de manera oportunista, debido a que la importancia relativa de las ganancias a corto plazo de un comportamiento deshonesto se ve menguada. En los contratos de franquicia se suele pactar una duración concreta o estipular que ésta sea indefinida. En el primer caso, se prevén las posibles renovaciones, de tal manera que el franquiciado pueda plantearse su inversión a largo plazo. Esto actúa de estímulo para que conozcan mejor sus mercados y desarrollen comportamientos cuyos resultados se reflejen en un horizonte temporal no inmediato (Bradach, 1998).

Ello reduce los costes de transacción y de agencia de la franquicia, por lo que se propone la hipótesis recogida a continuación:

H5: Cuánto mayor sea la duración de la relación contractual, cabe esperar una mayor proporción de franquiciados.

La Teoría de los derechos de propiedad establece que será más probable recurrir a unidades franquiciadas en una fase inicial desde la creación de la cadena (Dant et al., 1996). Con el transcurso del tiempo, se van adquiriendo ciertas habilidades, conocimientos y los recursos financieros que posibilitan acometer directamente las actividades necesarias para continuar la expansión (Caves y Murphy, 1976). Por tanto, el franquiciador precisa tiempo para generar los recursos tangibles e intangibles precisos, por lo que cabe esperar, en la fase inicial de la vida de la empresa, los comportamientos que se resumen en las hipótesis que se recogen a continuación:

H6: A menor tamaño de la cadena, mayor será la probabilidad de incrementar el número de franquicias.

H7: Cuanto menor sea el tiempo transcurrido desde la creación de la cadena, aumenta la posibilidad de que la nueva unidad sea franquiciada.

Con referencia a la sexta proposición, cabe destacar que la realidad pone de manifiesto que la franquicia no se encuentra acotada a empresas de tamaño reducido, existiendo numerosos ejemplos de organizaciones de gran tamaño que recurren a esta forma de expansión (Brickley, Dark y Weisbach, 1991). No obstante, empresas jóvenes con necesidad de crecimiento rápido⁴ pueden emplear la franquicia para complementar su capacidad de crecimiento interno.

A medida que el tamaño y la vida de la cadena aumentan, también lo hace las ventajas de los establecimientos propios. Ello se debe a la reducción de los costes de agencia internos, puesto que el alcance y eficacia de las actividades del franquiciador para controlar, adiestrar e incentivar a sus empleados-gerentes aumenta (Seshadri, 2002). Además, Lafontaine y Kaufmann (1994) destacan que la justificación de la existencia de

⁴ Esta exigencia puede derivarse del hecho de que ciertas actividades, como la publicidad, están sujetas a importantes economías de escala. Otra motivación puede encontrarse en la necesidad de prevenir la entrada de rivales a través de la creación de barreras a la entrada con una marca consolidada y de buena reputación.

la franquicia con base a restricciones de recursos puede explicar esta forma de crecimiento de las cadenas en un momento inicial, pero que éstas tienden a desaparecer con el paso del tiempo.

En relación con lo anterior, las limitaciones de un tipo concreto de recursos, los financieros, han sido citadas en numerosos trabajos para explicar la aparición de la franquicia. No obstante, la evidencia empírica no resulta concluyente.

Bajo esta perspectiva, empresas pequeñas con acceso limitado al mercado de capitales recurrirán a la franquicia de unidades para acometer su expansión (Oxenfeldt y Kelly, 1969; Hunt, 1973). Así, se superarían dichas limitaciones, observándose una mayor proporción de franquiciados en etapas de crecimiento (Martin, 1988; Shane, 1996; Norton, 1988). Thomson (1992) y Sen (1993) también encuentran apoyo empírico para la siguiente proposición:

H8: Las empresas con mayores restricciones de recursos financieros, presentarán mayor propensión a crecer inicialmente por medio de la franquicia.

No obstante, otros autores han destacado que la expansión a través de unidades franquiciadas constituye una fuente de financiación cara, dada la prima de riesgo exigida (Brickley, Dark y Weisbach, 1991). Así, los franquiciados se enfrentan a un riesgo superior al que se sometería el franquiciador, debido a que no pueden diversificar igualmente su inversión. Por tanto, al no eliminarse una parte del riesgo, el riesgo no sistemático, exigirán una prima de riesgo superior, encareciendo el coste de esta opción.

Los resultados del estudio presentado por Brickley (1999) son también inconsistentes con el argumento general de que se emplea la franquicia, principalmente, como un método para conseguir fondos en empresas con restricciones de capital. Encuentra que la probabilidad de que el franquiciador acometa directamente la inversión en unidades adicionales está positivamente relacionada con el tamaño de la inversión inicial requerida. La justificación de este comportamiento puede encontrarse en el hecho de que

la mayor inversión requerida incrementa el riesgo y la rentabilidad exigida por el franquiciado, lo cual reduce las ventajas de franquiciar e, incluso, limita drásticamente la disponibilidad de franquiciados potenciales. El derecho a explotar un territorio exclusivo incentiva a los franquiciados a acometer dichas inversiones, al poder apropiarse de las rentas asociadas a las mismas.

Por tanto, como se recoge en la hipótesis que se recoge a continuación, superada la fase inicial desde el establecimiento de la cadena, cabe esperar el siguiente comportamiento:

H9: Cuánto mayor sea la necesidad de inversión en activos específicos en la nueva unidad, menor será la propensión a crecer por medio de centros franquiciados.

En relación con lo anterior, algunos franquiciadores suelen ofrecer préstamos para ayudar a los franquiciados, lo cual encarece esta opción de crecimiento para los primeros. En otras ocasiones, adquieren parte de los activos necesarios para luego alquilarlos a los franquiciados. Ello reduce el riesgo para éstos, ya que en caso de abandonar la actividad, no perderán el valor de dichas inversiones. Además, favorece la menor exigencia de garantías a los franquiciadores, abaratando la contratación (Brickley y Dark, 1987).

Estos hallazgos pudieran explicarse por la aversión al riesgo de los franquiciados o por sus limitaciones financieras y no por la escasez financiera de los propietarios de la cadena de franquicia. Más aún, se ha observado que se desarrollan como franquicia empresas con buen acceso al mercado de capitales (Lafontaine y Kaufmann, 1994).

Hasta aquí, se ha analizado, de manera aislada, la decisión de franquiciar una nueva unidad de la cadena o que el franquiciador la opere directamente. No obstante, esta elección genera externalidades que repercuten en otras variables que tienen influencia en la cadena.

Dado que los franquiciados gozan de cierta independencia en numerosas áreas, cabe esperar que el franquiciador abra unidades propias adicionales a medida que aumenta el

número de unidades franquiciadas, una vez pasados los primeros años desde la creación de la cadena (Lafontaine y Shaw, 1999). Además de proceder a la apertura de unidades nuevas, el franquiciador también puede actuar recomprando establecimientos que previamente se encontraban en manos de franquiciados. Ello puede venir motivado, tal y como se comentó en la primera hipótesis enunciada, por el deseo de frenar un proceso de canibalización de las ventas o de *free-riding* en zonas con establecimientos más próximos.

Así, se mantendría más o menos estable el porcentaje de integración vertical, en torno a un valor objetivo, por lo que, entre otras cuestiones, no se perdería el control sobre aquellas decisiones que son adoptadas por votación de la mayoría. La presencia de una proporción adecuada de unidades propiedad del franquiciador facilitan la uniformidad de todas las unidades, dadas la centralización de la información y el sistema de control jerárquico. Ello proporciona un conocimiento muy valioso sobre el negocio que puede extenderse a las unidades franquiciadas, que suministran una información mucho más opaca. Más aún, esta configuración permitirá probar ideas novedosas, que si resultan exitosas, serán más fácilmente aceptadas por los franquiciados⁵.

Así, con base en lo anterior, se presenta la última hipótesis a contrastar:

H10: El franquiciador incrementará el número de unidades propias a medida que aumenta la cantidad de unidades franquiciadas.

López et. al. (2000) desarrollan un modelo para contrastar esta proposición, encontrando evidencia empírica para su aceptación. Además, plasman en varios bucles otras relaciones y consecuencias que surgen de la apertura de establecimientos franquiciados, como el incremento del tamaño de la cadena, su influencia sobre el reconocimiento de la

⁵ Debe tenerse en cuenta que mientras el sistema de control imperante permite ejercer la autoridad sobre los gerentes de las unidades propias y, así, obligarles a adoptar una línea de actuación, sólo permite, en general, usar la persuasión en el caso de los franquiciados. Por tanto, convencer a estos últimos será mucho más fácil si previamente la innovación ha sido probada con éxito en las unidades propias.

marca, las ventas de la cadena, los costes de control, el beneficio del franquiciador y franquiciado y las interdependencias con las unidades propias (López et. al. p.17).

Así, la llamada “forma plural” (Bradach, 1998; Lewin, 1997) aparece por el empleo simultáneo de ambas formas de organización y entraña “... *algo más que la mera yuxtaposición de instituciones que operan de manera independiente*” (Lewin 1997, p.20). En este sentido, existen complementariedades entre ambos tipos de unidades. Tiene, por tanto, “... *características propias que hace que el conjunto sea mayor que la suma de sus partes. La unión de dos estructuras diferentes –construidas sobre relaciones internas y externas- para desarrollar un conjunto similar de actividades ayuda a que la organización logre objetivos que son inalcanzables para cualquier estructura individual*” (Bradach, 1998, p.168). De esta manera, se combinan las ventajas derivadas de la organización interna, como la transferencia de conocimientos de órdenes y rutinas, con otras propias del mercado, como la motivación del franquiciado para la innovación y adaptación a las nuevas situaciones.

4. Conclusión.

Las diferentes hipótesis recogidas tratan de explicar, de una manera fundamentalmente estática, por qué aparecen las franquicias. No obstante, deber tenerse en cuenta que a medida que la cadena crece y va acumulando recursos, tanto financieros como intangibles, las ventajas de cada estructura –integración o franquicia- varían.

Desde este punto de vista, puede afirmarse que, en general, las ventajas de las unidades propias aumentan. Así, por ejemplo, la mayor experiencia permite el diseño de sistemas de incentivos y de control más apropiados para motivar y supervisar a los gerentes de los establecimientos propios. Ello reduce los costes de agencia y de organización de la jerarquía y, por tanto, aumenta la conveniencia de que el franquiciador proceda a la expansión por medio de establecimientos propios.

A continuación, la Tabla 1 recoge las hipótesis propuestas reflejando la relación – positiva o negativa- entre la variable explicada –la decisión de franquiciar- y su correspondiente variable explicativa. Asimismo, se hace referencia al marco conceptual empleado para la justificación de cada proposición.

H_i	Variable explicada	Variable explicativa	Sentido	Marco Teórico empleado
H1	Unidades franquiciadas	Dispersión geográfica	+	TA TCT
H2	Unidades franquiciadas	Actividades intensivas en trabajo	+	TA TCT
H3	Unidades franquiciadas	Conocimiento local del franquiciador	-	TA RBV
H4	Unidades franquiciadas	Importancia de la uniformidad	-	TA RBV
H5	Unidades franquiciadas	Duración contractual	+	TA TCT
H6	Unidades franquiciadas	Tamaño de la cadena	-	TA RBV
H7	Unidades franquiciadas	Tiempo transcurrido desde la creación de la cadena	-	TA RBV
H8	Unidades franquiciadas	Restricciones financieras	+	TA RBV
H9	Unidades franquiciadas	Inversión en activos específicos	-	TA TCT

Tabla 1: Influencia de las variables independientes sobre la decisión de franquiciar.

La última hipótesis, H10, relaciona el número de unidades franquiciadas y el grado de integración. De esta manera, se postula que la cadena incrementará el número de unidades propias a medida que aumenta las que son propiedad de franquiciadores.

Por otro lado, dadas las complementariedades existentes entre ambas formas de organización, se potencian a través de la llamada “*forma plural*”, que constituye una forma de crecimiento más eficiente (Bradach, 1998). Así, la solución pasa por emplear simultáneamente unidades franquiciadas y propias y el reto consiste en lograr potenciar las fortalezas y aminorar las debilidades de cada una. Se persigue producir y difundir el conocimiento⁶ por toda la organización de modo que, con una gestión adecuada, dé como resultado la generación de nuevos conocimientos que permitan la creación de una ventaja competitiva sostenible en el futuro al tiempo que se integrarán y diseminarán de nuevo en la organización. La Gestión del Conocimiento constituye “... *la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales*” (Bueno 1999, p.1).

Por un lado, las unidades propiedad del franquiciador promueven la uniformidad, lo cual ejerce un efecto positivo sobre la imagen de marca y, por otro, las que operan como establecimientos franquiciados potencian la adaptación local y la creatividad aplicada a las exigencias cambiantes de cada mercado. Teniendo una cadena con ambos tipos de establecimientos se logran ciertas sinergias que permiten conseguir las ventajas de ambas estructuras, sin sufrir las debilidades. Otras fortalezas de las unidades propias incluyen, por ejemplo el mayor poder negociador frente a suministradores, sistemas de

⁶ Bueno (1998) hace referencia a cuatro clases distintas de conocimiento: (1) el conocimiento captado, que es explícito y procede del exterior de la organización; (2) el conocimiento creado, que puede ser tanto explícito como tácito, y que procede del interior de la empresa; (3) el conocimiento explícito, que puede transmitirse, con relativa facilidad, entre los agentes económicos, y (4) el conocimiento tácito, cuya característica central es la dificultad y complejidad para su transmisión. Las distintas combinaciones de estos tipos de conocimientos dan lugar a procesos, sistemas, rutinas organizativas, capacidades, estrategias, etc.

control de costes más desarrollados, mejor acceso a actividades de I+D, capacidad de explotar economías de escala, contribuir a demostrar la viabilidad de una nueva idea, proporcionar información más transparente, etc. Por su parte, las unidades franquiciadas proporcionan una forma alternativa y complementaria de crecimiento, sobre todo para cadenas jóvenes, son fuente de innovaciones que, en numerosos casos, se acaban extendiendo por toda la cadena, son más receptivas a recoger los gustos del mercado, etc..

Por último, las hipótesis presentadas y las interrelaciones descritas serán recogidas y contrastadas en el estudio empírico que pretendemos presentar en una futura contribución.

Bibliografía.

1. Bradach, J. (1998): *Franchise Organizations*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
2. Brickley, J. (1999): “Incentive Conflicts and Contractual Constraints: Evidence from Franchising”, *Journal of Law and Economics*, 42, octubre, pp. 745-774.
3. Brickley, J. y Dark, F. (1987): “The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising”, *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420.
4. Brickley, J.; Dark, F. y Weisbach, M. (1991): “An Agency Perspective on Franchising”, *Financial Management*, 20, primavera, pp. 27-35.
5. Bueno, E. (1998): “El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual”, *Boletín de Estudios Económicos*, 53, agosto, pp. 207-229.
6. Bueno, E. (1999): “Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual”, *Boletín Intellect*, 1, diciembre-enero, pp. 2-3.

7. Caves, R. y Murphy, W. (1976): "Franchising: Firms, Markets and Intangible assets", *Southern Economics Journal*, 42, pp. 572-586.
8. Coase, R. H. (1937): "La Naturaleza de la Empresa", en *Coase, R. H. (1994): La Empresa, el Mercado y la Ley*, Alianza Economía.
9. Dant, R.; Paswan, A. y Stanworth, J. (1996): "Ownership redirection trends in franchising. A cross-sectoral investigation", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research; Bradford*, 2 (3), pp. 48-67.
10. Eisenhardt, K. M. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57-74.
11. Hayek, F. A. (1945): "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, 35, pp. 519-530.
12. Hunt, S. (1973): "The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains", *Journal of Retailing*, verano, pp. 3-12.
13. Jensen, M. C. Y Meckling, W. (1976): "The Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
14. Lafontaine, F. (1992): "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *Rand Journal of Economics*, 23(2), pp. 263-283.
15. Lafontaine, F. y Kaufmann, P. (1994): "The Evolution of Ownership patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, 70 (2), pp. 97-113.
16. Lafontaine, F. y Shaw, K. (1999): "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising", *ISNIE Conference Proceedings*.

17. Lewin, S. B. (1997): "Innovation and Authority in Franchise Systems: Toward a Grounded Theory of the Plural Form", *Tesis Doctoral en Economía, Universidad de Harvard, Massachusetts*.
18. López Fernández, B. (1998): *Los acuerdo de franquicia: análisis de la racionalidad económica en el proceso de creación, transmisión y protección del conocimiento organizativo*. Tesis Doctoral, Facultad de CC. EE. Y EE, Universidad de Oviedo.
19. López, B.; González-Busto, B. y Álvarez, Y. (2000): "Análisis dinámico de los acuerdos de franquicia: crecimiento y estructura de propiedad", *Revista de Economía y Empresa, AEDEM*, 14 (1), pp. 9-30.
20. Martin, R. E. (1988): "Franchising and Risk Management", *American Economic Review*, 78 (5), pp. 954-968.
21. Milgrom, P. y Roberts, J. (1992): *Economics, Organizations and Management*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
22. Nelson, R. y Winter, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge.
23. Norton, S. (1988): "An empirical look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business*, 61, pp. 197-217.
24. Ordóñez, P. (2001): "Análisis del comportamiento organizativo: Sinergias entre la perspectiva estática y la perspectiva dinámica", *Actas del XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano-Francés de AEDEM*.
25. Oxenfeldt, A. y Kelly, A. (1969): "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?", *Journal of Retailing*, invierno, 44, pp. 69-83.
26. Peteraf, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.

27. Rubin, P. H. (1990): *Managing Business Transactions*. The Free Press, Nueva York.
28. Sen, K. C. (1993): “The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising”, *Managerial and Decision Economics*, 14, pp.175-190.
29. Seshadri, S. (2002): “Outlet Ownership in Franchising Systems: an Agency based approach”, *Managerial and Decision Economics*, 23 (6), pp. 355-369.
30. Shane, S. A. (1998): “Making new Franchise Systems work”, *Strategic Management Journal*, 19, pp. 697-707.
31. Teece, D. J. (1980): “Economics of Scope and the Scope of Enterprise”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1, pp. 223-247.
32. Thomson, R. S. (1992): “Company Ownership versus Franchising: Issues and Evidence”, *Journal of Economic Studies*, 19 (4), pp. 31-42.
33. Ventura, V, J. (1996): “Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar”, *Servicio de publicaciones*, Universidad de Oviedo.
34. Welbourne, T. y Cyr, L. (1999): “Using Ownership as an incentive”, *Group & Organization Management; Thousand Oaks*, 24 (4), diciembre, pp. 438-460.
35. Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, Free Press.
36. Williamson, O. (1979): “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22 (2), pp. 233-262.
37. Williamson, O. (1981): “The Economics of the Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, 3, pp. 548-577.
38. Windsperger, J. (2001): “Ownership Rights in Franchising Firms”, *Discussion Paper Series in Economics and Management*, discussion paper N° 01-24.