

El diseño contractual de la relación de franquicia ¹

The contractual design of the franchise relationship

60



Roberto Sánchez-Gómez²
Universidad Carlos III
✉ Roberto.sanchez@uc3m.es



Isabel Suárez-González
Universidad de Salamanca
✉ isuarez@usal.es



Luis Vázquez-Suárez
Universidad de Salamanca
✉ lvazquez@usal.es

I. INTRODUCCIÓN

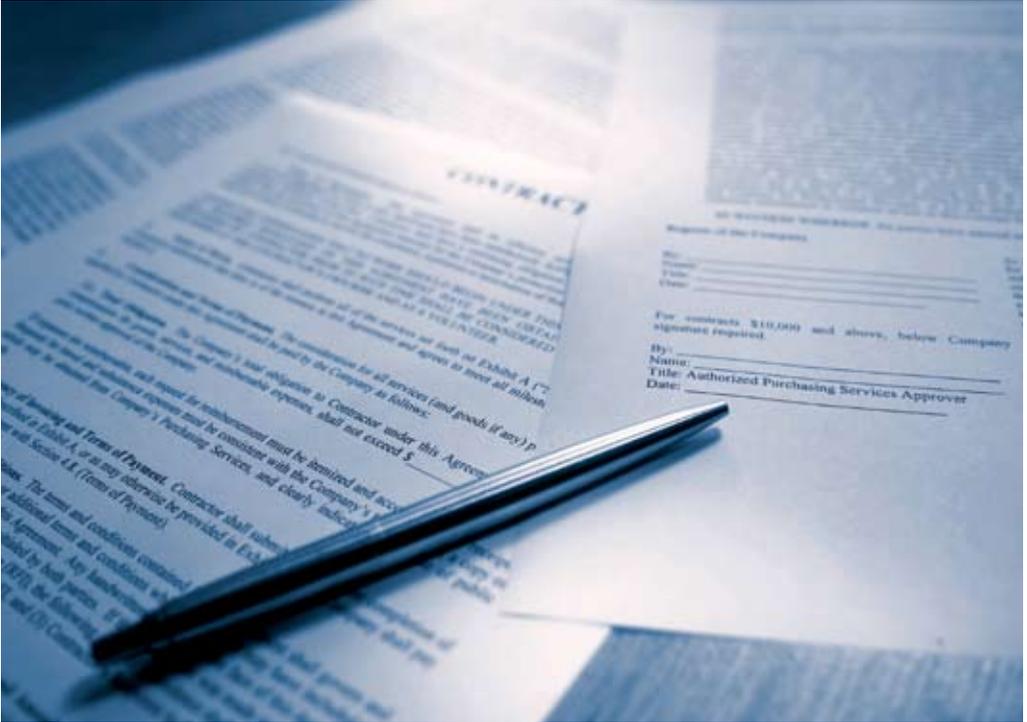
En los acuerdos de franquicia, el franquiciador concede a los franquiciados el derecho y el deber de comercializar los productos o servicios de su marca de acuerdo con su formato de negocio y su política comercial, a cambio del pago de unas contraprestaciones financieras determinadas (generalmente, un canon de entrada y unos *royalties* o comisiones periódicas en función de las ventas).

Este trabajo trata dos cuestiones. En primer lugar, se examinan los mecanismos utilizados en las relaciones de franquicia para prevenir el oportunismo. Esta cuestión es de sumo interés ya que uno de los factores determinantes del éxito de las relaciones de cooperación, como es el caso de la franquicia, es que las partes no se comporten de forma oportunista. La descripción de la frecuencia de uso de cada mecanismo permite conocer a cada franquiciador qué mecanismos utilizan otros franquiciadores, compararse y, en caso de no estar empleando los mismos, preguntarse por la conveniencia de realizar cambios. En segundo lugar, el artículo explora si algunas características de las cadenas de franquicia -en concreto, la edad del franquiciador, la edad de la red, el tamaño de la red y el tipo de sector- influyen en el empleo de tales mecanismos.

La literatura sobre la franquicia distingue entre franquicias tradicionales (*trade name or product franchising*), como concesionarios de automóviles y gasolineras, y franquicias de negocio (*business-format franchising*), como cadenas de comida rápida o tiendas de ropa. Así, por ejemplo, Arruñada, Garicano y Vázquez (2001) estudian la eficiencia organizativa de la franquicia en la comercialización de automóviles. En este trabajo utilizamos una muestra de cadenas de franquicia de negocio que operaban en España en 2004. Éstas han experimentado un fuerte crecimiento en España. Según la Aso-

CÓDIGO JEL:
M100, M200

Fecha de recepción y acuse de recibo: 30 de octubre de 2007 Fecha inicio proceso de evaluación: 31 de octubre de 2007. Fecha primera evaluación: 5 de diciembre de 2007 Fecha de aceptación: 11 de junio de 2008



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo describe, a partir de una muestra de cadenas de franquicia que operan en España, la frecuencia de uso de las cláusulas contractuales y otros mecanismos organizativos destinados a prevenir el oportunismo en las relaciones de franquicia. También se estudia si algunas características de las cadenas de franquicia –en concreto, la edad del franquiciador, la edad de la red, el tamaño de la red y el tipo de sector– influyen en el empleo de tales cláusulas y mecanismos. Los resultados indican que el 54,36% de las cadenas tienen multifranquiados y tan sólo el 23,91% de los franquiciadores exigen que el franquiciado esté al frente del negocio. Además, las cadenas más grandes y maduras utilizan más intensamente la multifranquicia al tiempo que mantienen un mayor número de establecimientos propios. Asimismo, en comparación con las franquicias de distribución, las franquicias de servicios franquician un mayor porcentaje de sus establecimientos, exigen un canon de entrada y unos *royalties* más altos y emplean un contrato de mayor duración. Por último, observamos que no todos los franquiciados que forman parte de cadenas en las que el franquiciador concede territorios exclusivos gozan de este incentivo.

EXECUTIVE SUMMARY

Based on a sample of franchise chains in Spain, this article describes the frequency of the use of contract provisions and other organizational mechanisms utilized to prevent opportunism in franchise relationships. We also study whether several characteristics of the franchise chains (age of the franchisor, age of the franchise chain, size of the franchise chain, and the type of sector) influence the use of these mechanisms. We find that 54,36% of the franchise chains have multi-unit franchisees and that only 23,91% of the franchisors require active ownership. Moreover, larger and mature chains use multi-unit franchising and company ownership more intensively. Compared with distribution franchise chains, service franchise chains franchise a larger percentage of their units, require larger up-front fees and royalties and have a larger contract duration. Finally, we observe that not all the franchisees in chains in which the franchisor grants exclusive territories have this incentive.

ciación Española de Franquiciadores, en 2005 facturaron más de 17.900 millones de euros (AEF, 2006).

En el apartado siguiente se explica por qué en las relaciones de franquicia existe la posibilidad de que se produzcan comportamientos oportunistas por parte tanto del franquiciador como del franquiciado, y tanto antes como después de la celebración del acuerdo. El apartado 3 describe la muestra en la que se basa el estudio. En el apartado 4 se explica qué mecanismos se emplean para prevenir los problemas de oportunismo potencial. En el apartado 5 se analiza si la edad del franquiciador, la edad de la red, el tamaño de la red y el tipo de sector (franquicias de distribución frente a franquicias de servicios y franquicias en las que los clientes tienden a ser ocasionales frente a franquicias en las que los clientes tienden a ser repetitivos) influyen en el empleo de tales mecanismos. Por último, el apartado 6 concluye enumerando las aportaciones que realiza el artículo y recogiendo varias oportunidades de investigación futura.

2. LA FRANQUICIA COMO RELACIÓN DE AGENCIA BILATERAL

Parte de la literatura sobre la franquicia se ha centrado en el poder relativo del franquiciador y del franquiciado en la relación de franquicia, siguiendo la tesis de que el primero es el sujeto relativamente más débil del acuerdo, bajo el supuesto de que éste tiene menos incentivos que el segundo a comportarse de forma oportunista y de que los tribunales suelen contemplar a éste como el más débil (Klein y Saft, 1985; Arruñada, Garicano y Vázquez, 2001). No obstante, la literatura sobre la franquicia ha subrayado que tanto el franquiciador como el franquiciado corren el riesgo de que la otra parte se comporte de forma oportunista (Lafontaine, 1992; Knight, 1984). Las relaciones de agencia se producen siempre que una parte (el principal) delega autoridad a otra (el agente) para llevar a cabo algún cometido (Eisenhardt, 1989). Cuando en una relación de agencia los objetivos de las partes no coinciden plenamente y el principal no dispone de información acerca de la actuación del agente, existe el riesgo de que éste se comporte de forma oportunista. En un acuerdo de franquicia, mientras que el objetivo del franquiciador es maximizar las ventas del conjunto de la cadena, puesto que sus beneficios proceden del cobro de *royalties* sobre tales ventas, el objetivo de los franquiciados es maximizar los beneficios de sus establecimientos. Además, tanto

franquiciador como franquiciado padecen deficiencias informativas. Por un lado, el franquiciador desconoce el grado de calidad de servicio prestado por los franquiciados, lo cual se agrava por el hecho de que los establecimientos suelen encontrarse geográficamente dispersos. Por otro lado, el franquiciado no posee toda la información relevante acerca de cómo desempeña el franquiciador sus funciones.

La relación de franquicia es una relación de agencia bilateral debido a que ambas partes son, simultáneamente, agentes y principales en la relación. El franquiciado es agente del franquiciador porque debe llevar el negocio de acuerdo con las directrices de éste. Por su parte, el franquiciador actúa como agente del franquiciado puesto que es responsable de la formación y asistencia inicial y continua, del diseño de las políticas comerciales y del control de la uniformidad de la red. Dado que el franquiciador desconoce la capacidad de gestión del franquiciado y a su vez es costoso para éste conocer la calidad del formato de negocio antes de iniciar la relación, ambos se enfrentan al problema de que la elección de la otra parte sea idónea. El riesgo que asume cada parte en este proceso se conoce, respectivamente, como selección adversa del franquiciado y selección adversa del franquiciador.

Por otro lado, una vez iniciada la relación, ambas partes podrían incumplir sus deberes. El franquiciador podría prestar un nivel de servicios inferior al prometido. Este problema se denomina riesgo moral del franquiciador. El franquiciado, por su parte, podría no esforzarse adecuadamente (*shirking*) y/o hacer *free-riding*, es decir, reducir la calidad de los productos o de las materias primas y/o reducir el esfuerzo de marketing y/o incumplir cualquiera de los procedimientos operativos señalados por el franquiciador acerca de cómo desarrollar la actividad comercial (cómo presentar el producto, cómo prestar el servicio, cómo interactuar con el cliente). Ambos problemas, la elusión del esfuerzo y el *free-riding*, constituyen el problema de riesgo moral del franquiciado. La franquicia reduce el primero de estos problemas, pues la condición de propietario incentiva al franquiciado a esforzarse de forma óptima al convertirle en receptor de las consecuencias positivas y negativas de la gestión desempeñada. En cambio, genera el problema de *free-riding* porque el franquiciado oportunista se beneficia de todos los ahorros de costes derivados de hacer *free-riding*, pero en cambio soporta sólo parcialmente sus consecuencias negativas, ya que al operar todos los establecimientos

PALABRAS CLAVE

Franquicia, relación de agencia, oportunismo, selección adversa, riesgo moral

KEY WORDS

Franchising, agency relationship, opportunism, adverse selection, moral hazard

bajo la misma marca, el deterioro de la imagen de ésta afecta a todos ellos. La Tabla 1 resume los problemas precontractuales (selección adversa) y poscontractuales (riesgo moral) que implica la relación de franquicia.

Tabla 1: La relación de franquicia como relación de agencia bilateral

CONTENIDO DE LA RELACIÓN	PROBLEMAS DE OPORTUNISMO POTENCIAL	
	Selección adversa	Riesgo moral
Como agente del franquiciador, el franquiciado debe llevar el negocio según las directrices del primero	El franquiciado puede no tener el perfil deseado por el franquiciador	Que el franquiciado no se esfuerce adecuadamente Que el franquiciado haga <i>free-riding</i> (reducir la calidad de los productos o de las materias primas y/o reducir el esfuerzo de <i>marketing</i> y/o no llevar el negocio de acuerdo con los procedimientos operativos señalados por el franquiciador)
Como agente del franquiciado, el franquiciador debe: - Formar y prestar asistencia al franquiciado - Diseñar las políticas comerciales - Controlar a todos los miembros de la red	Es costoso para el franquiciado conocer la calidad del formato de negocio del franquiciador	El franquiciador puede incumplir sus obligaciones

Fuente: elaboración propia

3. LOS DATOS

Los datos que se presentan a continuación proceden de una encuesta a los 642 franquiciadores que operaban en España a comienzos de 2004 según la Asociación Española de Franquiciadores, institución que ha colaborado en esta investigación. El trabajo de campo se llevó a cabo, como parte de un trabajo más amplio que éste, entre febrero y julio de 2004. Tras un pre-test del cuestionario con 20 franquiciadores, contactamos con todas las cadenas de franquicia de forma telefónica, solicitando la colaboración del Director de Franquicia o Director de Expansión de cada cadena. Este proceso llevó a rebajar a 610 redes la población, ya que 11 declararon no ser una franquicia y 21 haber cesado su actividad franquiciadora. En total, recibimos 145 cuestionarios, siendo utilizables 138, lo que supone una

tasa de respuesta del 22,62% (138/610). En cuanto a la representatividad de la muestra, la distribución por sectores es representativa de la población y el error muestral, para un nivel de confianza del 95%, es del 7,34%. La Tabla 2 compara el número y el porcentaje de cadenas por sectores en la muestra y en la población.

Tabla 2: Comparación de la muestra con la población

SECTOR	MUESTRA	%	POBLACIÓN	%
Agencias de viaje	5	3,62	14	2,30
Agencias inmobiliarias	8	5,80	30	4,92
Alimentación	8	5,80	23	3,77
Consultoría	5	3,62	11	1,80
Clínicas	4	2,90	8	1,31
Mobiliario, decoración y hogar	7	5,07	32	5,25
Distribución varios	23	16,67	120	19,67
Hostelería	26	18,84	90	14,75
Servicios para el automóvil	9	6,52	16	2,62
Servicios varios	16	11,59	125	20,49
Ropa, calzado y complementos	22	15,94	127	20,82
Transporte y mensajería	5	3,62	14	2,30
TOTAL	138	100	610	100

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 recoge los estadísticos descriptivos de la muestra, a excepción de los que se refieren al empleo de los mecanismos destinados a evitar el oportunismo, los cuales se presentan en la Tabla 4. Considerando datos medios, los franquiciadores que forman parte de la muestra tienen una edad de casi 18 años y llevan 9 años franquiciando sus establecimientos. El tamaño medio de las cadenas es de 65 establecimientos, el porcentaje de establecimientos franquiciados es del 74,37%, y el número medio de franquiciados 26. Los franquiciadores declaran llevar cerca de 5 años de media con cada franquiciado, y el número medio de empleados por establecimiento es de 5 personas, aunque varía de una a 20 personas como máximo. La inversión inicial media asciende a 99191,72 €, aunque existe una variación considerable según las cadenas y los sectores. El 43,65% de las cadenas están internacionalizadas.

Tabla 3: Estadísticos descriptivos de la muestra

VARIABLE	N	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MIN.	MAX.
Edad (años)	137	17,72	17,46	1	126
Edad franquiciadora (años)	138	9,12	6,75	1	49
Tamaño de la cadena (principios de 2004)	137	64,99	102,38	3	705
Establecimientos propios (principios de 2004)	130	13,38	25,09	0	155
Establecimientos franquiciados (principios de 2004)	130	45,36	74,16	1	634
Porcentaje de establecimientos franquiciados sobre el total de establecimientos de la cadena (principios de 2004)	130	0,74	0,23	0,09	1
Número medio de empleados por establecimiento	132	5,00	4,61	1	20
Duración media de la relación de franquicia (nº años que el franquiciador lleva con cada franquiciado)	109	4,77	2,96	1	15
Número medio de franquiciados por cadena	103	26,16	32,59	1	211
Inversión necesaria para entrar en la cadena (incluye el canon de entrada) (euros)	129	99191,72	83756,97	6000	430000
Internacionalización (1= sí lo están, 0 = no lo están)	126	0,43	0,49	0	1

Fuente: elaboración propia

El 52,90% de las cadenas de la muestra son franquicias de servicios. Por otro lado, según el carácter repetitivo u ocasional de la clientela diferenciamos entre sectores repetitivos (por ejemplo, las tiendas de ropa o las agencias de viaje) y sectores ocasionales (como es el caso de la hostelería y el alquiler de vehículos). Este criterio ha sido empleado en otros estudios sobre franquicia por Brickley y Dark (1987) y Brickley (1999). El 78,99% de las cadenas de la muestra pertenecen a sectores repetitivos. La Tabla 5 recoge el número y el porcentaje de empresas por tipo de sector atendiendo a ambos criterios.

Tabla 4: Estadísticos descriptivos del empleo de cláusulas contractuales y mecanismos de salvaguardia

TIPOS DE MECANISMOS		N	MEDIA	DES. TÍPICA	MIN.	MÁX.
Incentivos	Royalties (1 = los emplean, 0= no)	138	0,57	0,49	0	1
	Royalties (%)	127	2,33	2,81	0	15
	Multifranquicia (1 = la emplea)	103	0,54	0,50	0	1
	Intensidad del empleo de la multifranquicia (= número de establecimientos franquiciados de la cadena dividido entre el número de franquiciados a principios de 2004)	103	1,32	1,16	1	12,4
Garantías	Exclusividad territorial (1= la emplea, 0= no)	138	0,86	0,33	0	1
	% de franquiciados que tienen exclusividad territorial	127	84,10	34,00	0	100
	Duración del contrato (años)	131	6,48	2,77	1	20
	Canon de entrada (1 = existe, 0 =no)	138	0,86	0,34	0	1
	Canon de entrada (€)	132	13392,52	9656,093	0	60000
	Gestión directa del negocio por parte del franquiciado (1 = sí, 0 =no)	138	0,23	0,42	0	1
	% establecimientos propios sobre el total de la cadena	130	0,26	0,24	0	1
	Afiliación a la AEF	138	0,37	0,48	0	1
	Pertenencia al Registro de Franquiciadores	138	0,86	0,34	0	1
	Convenios del franquiciador con entidades financieras	138	0,55	0,49	0	1
	Experiencia comercial o previa como franquiciado	138	0,17	0,38	0	1
	Cualificaciones académicas	138	0,12	0,32	0	1
Control	Auditorías de calidad	138	0,84	0,36	0	1
	Compradores misteriosos	138	0,61	0,48	0	1
	Encuestas a clientes	138	0,68	0,46	0	1
	Compras al franquiciador (1= se exigen)	138	0,84	0,36	0	1
	% de las compras que el franquiciado realiza al franquiciador	118	80,30	31,60	0	100
	Sistemas de información	138	0,83	0,37	0	1
	Asociaciones de franquiciados a nivel de red	137	0,10	0,313	0	1
Sanción	Terminación del contrato	138	0,97	0,16	0	1
	No renovación del contrato	138	0,78	0,40	0	1
	No competencia poscontractual	138	0,63	0,48	0	1

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: **Distribución de las redes en función del tipo de sector**

	SECTOR OCASIONAL	SECTOR REPETITIVO	TOTAL
Franquicias de distribución	0 0,00%	65 59,63%	65 47,10%
Franquicias de servicios	29 100%	44 40,37%	73 52,90%
Total	29 21,01%	109 78,99%	138 100%

Fuente: elaboración propia

4. MECANISMOS DE PREVENCIÓN DEL OPORTUNISMO

Se pueden distinguir cuatro problemas de agencia en las relaciones de franquicia: la selección adversa del franquiciador, el riesgo moral del franquiciador, la selección adversa del franquiciado y el riesgo moral del franquiciado. La Tabla 6 ilustra la relación entre tales problemas y los mecanismos que se pueden emplear para reducirlos, los cuales se analizan a continuación.

4.1. Mecanismos de prevención de la selección adversa del franquiciador

El problema de selección adversa del franquiciador se debe a que es difícil para el franquiciado conocer la calidad del formato de negocio del franquiciador antes de iniciar la relación. Este problema se puede reducir mediante tres garantías de carácter reputacional.

En primer lugar, los franquiciadores pueden ser propietarios de parte de los establecimientos de la cadena. Por término medio, los franquiciadores mantienen como propios el 26,39% de los establecimientos de la red. La propiedad de estos establecimientos pone de relieve la confianza del franquiciador en su formato de negocio, lo cual es una garantía valiosa para los potenciales franquiciados.

En segundo lugar, el franquiciador puede estar afiliado a registros o asociaciones de franquiciadores. En los primeros se suele exigir información acerca de las características de la red, mientras que en las segundas es frecuente exigir el cumplimiento de un código deontológico. El 86,23% de las cadenas de la muestra estaban incluidas en el Registro de Franquiciadores y el 37,68% pertenecen a la Asociación Española de Franquiciadores. La afiliación de los franquiciadores a este tipo de organizaciones es una garantía para los potenciales franquiciados, pues para ser aceptados en ellas han de cumplir una serie de requisitos que ponen de relieve la calidad de sus formatos de negocio.



En tercer lugar, el franquiciador puede disponer de convenios con entidades financieras, lo que sucede en el 55,07% de las redes. Dichos convenios suponen una cierta garantía debido a que las entidades estudian la calidad de los formatos de negocio de los franquiciadores antes de conceder la financiación.

4.2. Mecanismos de prevención del riesgo moral del franquiciador

El problema de riesgo moral del franquiciador consiste en que éste provea un nivel de servicios inferior al prometido, es decir, que desarrolle de modo ineficaz su obligación de formar y prestar asistencia al franquiciado, diseñar las políticas comerciales y controlar la uniformidad de la red. Para reducir este problema se pueden utilizar diversos mecanismos de incentivos, garantías y control. El cobro de *royalties* constituye el principal mecanismo de incentivo para reducir el riesgo moral del franquiciador, el cual estará tanto más incentivado para desarrollar una gestión eficiente que contribuya a aumentar las ventas de los franquiciados cuanto mayores sean los *royalties* abonados por sus franquiciados. El 57,97% de los franquiciados de la muestra exige el pago de *royalties*, siendo el porcentaje medio de *royalties* del 2,33% y el máximo del 15%.

En relación con las garantías, la concesión de exclusividad territorial a los franquiciados evita la posibilidad de que el franquiciador abra nuevos puntos de venta propios o conceda más franquicias en el área dentro de la cual el franquiciado goza de exclusividad, lo cual canibalizaría sus ventas. En otras palabras, la exclusividad territorial es una garantía para el franquiciado de que sus inversiones no serán expropiadas por el franquiciador o por otros franquiciados de la red. El 86,95% de los franquiciadores conceden territorios exclusivos y una media del 84,10% de los franquiciados posee dicha exclusividad. Por otra parte, el franquiciador puede ofrecer al franquiciado un contrato de larga duración. Lógicamente, una mayor duración es una garantía para el franquiciado puesto que limita la posibilidad del franquiciador de terminar el contrato de franquicia, habida cuenta de que los tribunales son reacios a admitir la rescisión del contrato antes de la finalización de éste. La duración media del contrato de franquicia es de seis años y medio, variando entre un mínimo de un año y un máximo de 20. La duración del

Se pueden distinguir cuatro problemas de agencia en las relaciones de franquicia: la selección adversa del franquiciador, el riesgo moral del franquiciador, la selección adversa del franquiciado y el riesgo moral del franquiciado

contrato es una garantía de que durante el periodo de vigencia del contrato el franquiciado podrá explotar el formato de negocio del franquiciador, lo cual, como en el caso de la exclusividad territorial, le incentiva para realizar inversiones que en otro caso no estaría dispuesto a hacer.

Finalmente, en cuanto a los mecanismos de control, los franquiciados pueden formar asociaciones de franquiciados a nivel de red para controlar la labor del franquiciador. Únicamente existen en un 10% de las cadenas de la muestra.

4.3. Mecanismos de prevención de la selección adversa del franquiciado

La selección adversa del franquiciado consiste en que el franquiciador seleccione a un franquiciado que no posea el perfil adecuado para llevar el negocio. Para reducir este problema el franquiciador puede emplear como incentivo la concesión de nuevas franquicias a franquiciados que ya sean propietarios de algún establecimiento de la cadena. El 54,36% de las cadenas tienen multifranquiciados. Asimismo, puede utilizar dos tipos de garantías: contractuales y reputacionales. Entre las primeras están el pago de un canon de entrada en la red y la gestión directa del negocio. Ambos tipos de garantía constituyen mecanismos de criba³ al ser cláusulas establecidas por el franquiciador en el contrato de franquicia. El 86,23% de los franquiciadores exigen un canon de entrada, el cual constituye la garantía utilizada más frecuentemente. La gestión directa del negocio sólo es requerida por el 23,91% de los franquiciadores.

En cuanto a las garantías de carácter reputacional, los franquiciadores pueden exigir a los franquiciados que posean experiencia y/o cualificaciones académicas. En ambos casos se trata de señales⁴ pues no todos los candidatos a franquiciados las poseen y adquirirlas es costoso para aquellos que no disponen de las mismas. No obstante, el empleo de estas garantías es poco frecuente, ya que sólo el 17,39% de los franquiciadores exigen experiencia y únicamente el 12,31% requieren que el franquiciado posea cualificaciones académicas.

4.4. Mecanismos de prevención del riesgo moral del franquiciado

El riesgo moral del franquiciado consiste en que éste rebaje la calidad de servicio. Para reducir este problema se pueden emplear

mecanismos de incentivos, controles y sanciones. Respecto a los primeros, la concesión al franquiciado de varias franquicias (multi-franquicia) hace que el franquiciado realice una mayor inversión en la marca y, en consecuencia, tenga un menor incentivo para llevar a cabo conductas que deterioren la imagen de marca.

En cuanto a los controles, cabe distinguir cuatro mecanismos de control de la calidad de servicio, a saber: auditorías de calidad, clientes misteriosos, encuestas a clientes y el suministro a los franquiciados de las materias primas y de los productos. Como muestra la Tabla 7, únicamente el 2,17% de los franquiciadores no utilizan ninguno de estos mecanismos, y el 72,46% usan tres o más.

Las auditorías de calidad consisten en visitas de campo por parte de inspectores para verificar el cumplimiento de los estándares de gestión. Éstas son utilizadas por el 84,05% de los franquiciadores.

El 61,59% de los franquiciadores emplean clientes misteriosos, que son personas que se hacen pasar por un comprador, pero que acuden al establecimiento con el objetivo de evaluar si el franquiciado cumple los procedimientos operativos establecidos por el franquiciador y si provee un nivel de calidad acorde con las exigencias del mismo. El franquiciador proporciona un cuestionario normalizado al cliente misterioso que es completado inmediatamente tras la experiencia de consumo en el establecimiento y enviado al franquiciador (Finn y Kayandé, 1999).

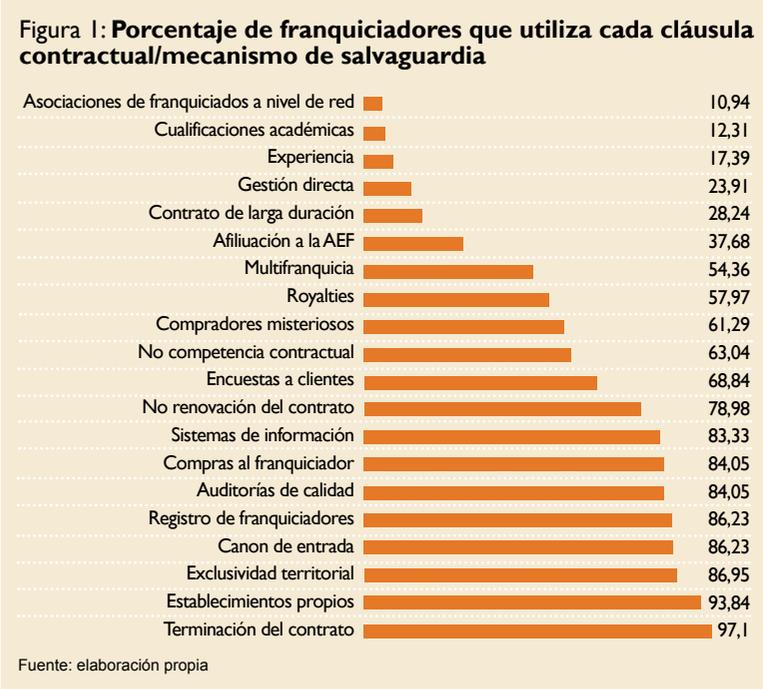
El 68,84% de los franquiciadores encuesta a sus clientes para conocer el grado de satisfacción de éstos con la calidad de servicio recibida.

Los franquiciadores también suelen obligar a sus franquiciados a abastecerse de los primeros o de terceros proveedores autorizados para evitar que se rebaje la calidad de las materias primas y de los productos. Esto sucede en el 84,05% de los casos.

Por último, se pueden implantar sistemas de información, como sucede en el 83,33% de las cadenas, para controlar las ventas y, asimismo, mejorar la gestión de *stocks* y el proceso de introducción de nuevos.

En cuanto a los mecanismos de sanción empleados por los franquiciadores, la terminación del contrato o rescisión antes del término del mismo es contemplada prácticamente por todas las redes (el 97,10%). La no renovación del contrato a su término se prevé en el 78,98% de los casos, mientras que la estipulación de cláusulas de no competencia poscontractual se recoge en el 63,04% de los





contratos con el fin de evitar que el franquiciado aproveche los conocimientos adquiridos durante la relación de franquicia para competir con el franquiciador una vez finalizada la relación.

La Figura 1 recoge el porcentaje de franquiciadores que utiliza cada uno de los mecanismos.

5. INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS CADENAS DE FRANQUICIA EN EL EMPLEO DE MECANISMOS DE PREVENCIÓN DEL OPORTUNISMO

La Tabla 8 presenta los resultados del análisis de la diferencia de medias en el empleo de mecanismos entre el primer y cuarto cuartil de la muestra para el tamaño de la red, la edad del franquiciador y la edad de la red, así como la diferencia de medias en el uso de mecanismos en función del tipo de sector, esto es, distribución o servicios, por un lado, y sectores repetitivos u ocasionales, por otro.

El porcentaje de cadenas que conceden exclusividad territorial a los franquiciados es mayor entre las cadenas más pequeñas (aquéllas con 14 establecimientos o menos) que entre las grandes (aquéllas con más de 64 establecimientos); el 94,44% y el 77,14%, respectivamente. Las primeras también exigen más

Tabla 6: Relación entre los problemas de agencia y los mecanismos para reducirlos

TIPOS DE MECANISMOS		Del franquiciado	Del franquiciador	Del franquiciado	Del franquiciador	
Incentivo	Royalties				●	
	Multifranquicia	●		●		
Garantía	Contractual	Exclusividad territorial		●	●	
		Duración del contrato			●	
		Formación y asistencia				●
		Canon de entrada	●			
		Gestión directa por parte del franquiciado	●			
	Reputacional	Establecimientos propios		●		●
		Ser miembro de asociaciones de franquiciadores y registros		●		
		Relación con entidades financieras		●		
		Experiencia	●			
		Cualificaciones académicas	●			
Control	De la calidad	Auditorías			●	
		Clientes misteriosos			●	
		Encuestas a clientes			●	
		Suministros del franquiciador			●	
	De las ventas	Sistemas de información			●	
	Asociaciones de franquiciados a nivel de red				●	
Sanción	Terminación del contrato			●		
	No renovación del contrato			●		
	No competencia poscontractual			●		

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Número de mecanismos de control de la calidad de servicio utilizados por los franquiciadores

NÚMERO DE MECANISMOS DE CONTROL UTILIZADOS	NÚMERO DE FRANQUICIADORES (%)	% ACUMULADO
0	3 (2,17)	2,17
1	12 (8,70)	10,87
2	23 (16,67)	27,54
3	46 (33,33)	60,87
4	54 (39,13)	100
Total	138 (100)	

Fuente: elaboración propia

frecuentemente la gestión directa del negocio (el 44,44% frente al 17,14%). La media de empleo de la multifranquicia (esto es, la concesión de varias franquicias o puntos de venta a un mismo franquiciado) es mayor en las cadenas grandes que en las pequeñas (el 100% frente al 20%), las cuales también la utilizan de forma más intensa (1,99 frente a 1,18 establecimientos por franquiciado). Asimismo, las cadenas más grandes poseen un mayor número de establecimientos propios (34,83 frente a 2,91 establecimientos de media), encuestan más a sus clientes (el 80% frente al 58,33%) y disponen más frecuentemente de sistemas de información (el 94,28% frente al 75%). También existe entre las cadenas más grandes un mayor porcentaje de afiliados a la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) (el 51,42% frente al 27,77%).

Los franquiciadores de menor edad (aquéllos que tienen 8 años o menos) poseen más convenios con alguna entidad financiera que los de mayor edad (aquéllos con más de 21 años), presumiblemente porque la necesidad de señalar la calidad de la enseña es mayor al comienzo (el 65,85% frente al 41,17%). En cambio, los franquiciadores de mayor edad poseen un número de establecimientos propios significativamente mayor que los de menor edad (24,4 frente a 6,31 establecimientos). Por otra parte, en función de la edad del franquiciador no hay diferencias significativas en el empleo del resto de mecanismos.

Las cadenas jóvenes (aquéllas que llevan en el mercado 5 años o menos) exigen menos frecuentemente que las madu-

ras (aquéllas que llevan más de 10 años) el pago de *royalties* (el 76,31% frente al 55,88%) y de un canon de entrada (el 94,73% frente al 76,46%), aunque no existen diferencias significativas en relación al porcentaje de los primeros ni a la cuantía del segundo. La media e intensidad de empleo de la multifranquicia es mayor en las cadenas maduras que en las jóvenes (con una media de 81,81% frente al 46,87% y 1,91 frente a 1,18 establecimientos por franquiciado, respectivamente). Las cadenas maduras también poseen un número de establecimientos propios significativamente mayor (27,06 frente a 5,55 establecimientos) y exigen con mayor frecuencia experiencia a sus franquiciados (el 26,47% frente al 10,52%). No hay, en cambio, diferencias significativas en función de la edad de la red respecto al empleo de mecanismos de control ni de sanción.

Las cadenas de servicios exigen más frecuentemente que las cadenas de distribución el pago de *royalties* (el 68,49% frente al 46,15%). El porcentaje de *royalties* y la cuantía del canon de entrada son mayores en las primeras que en las segundas (el 3,23% frente al 1,36% y 14.521,76 euros frente 12.179,75 euros). Rao y Srinivasan (1995) y Vázquez (2005) encontraron que el porcentaje de *royalties* es mayor en las cadenas de servicios debido a que en las franquicias de distribución, al contrario que en las primeras, los franquiciadores no sólo se benefician del cobro de *royalties*, sino también de la venta de suministros a sus franquiciados. También es mayor en las cadenas de servicios la duración del contrato (6,86 frente a 6,04 años de media), la realización de encuestas a los clientes (el 75,34% frente al 61,53%) y el empleo de cláusulas de no competencia poscontractual (el 69,86% frente al 55,38%). En cambio, las cadenas de distribución conceden más exclusividad territorial a los franquiciados que las cadenas de servicios (el 93,84% frente al 80,82%) y poseen un porcentaje de establecimientos propios significativamente mayor (el 32,69% frente al 20,98%, esto es, 17,06 frente a 10,22 establecimientos por término medio, respectivamente).

A pesar de que la dicotomía entre cadenas de distribución y cadenas de servicios es frecuente en la literatura sobre franquicias, únicamente el trabajo de Perrigot (2006) se ha ocu-



Tabla 8: Número de mecanismos de control de la calidad de servicio

TIPOS DE MECANISMOS		TAMAÑO DE LA RED		EDAD DEL
		IER. CUARTIL (<=14)	4º CUARTIL (> 64)	IER. CUARTIL (<= 8)
INCENTIVOS	Royalties (1= los exige 0=no lo exige)			
	% royalties			
	Multifranquicia (1= la utiliza, 0 = no hay multifranquiados)		xxx	
	Intensidad de uso de la multifranquicia (nº establecimientos franquiciados/nº franquiciados)			
GARANTÍA	Exclusividad territorial	x		
	% franquiciados con exclusividad territorial			
	Duración del contrato (años)			
	Canon de entrada (1=lo exige)			
	Cuantía del canon de entrada (€)			
	Gestión directa del negocio por parte del franquiciado (1= se exige, 0 = no)	x		
	Establecimientos propios (nº)		xxx	
	Establecimientos propios (%)			
	Afiliación a la AEF		x	
	Convenios con entidades financieras			x
	Experiencia comercial y/o como franquiciado			
CONTROL	Auditorías			
	Clientes misteriosos			
	Encuestas a clientes		+	
	Compras al franquiciador o a proveedores autorizados por éste (1= se exigen, 0 = no)			
	% compras al franquiciador			
	Sistemas de información		x	
	Asociaciones de franquiciados a nivel de red			
SANCIÓN	Terminación del contrato			
	No renovación del contrato			
	Cláusulas de no competencia poscontractual			

Nota: ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1. La casilla en la que se encuentra el símbolo indica que el mecanismo de gobierno es empleado de forma significativamente más intensa por el grupo de redes de franquicia de dicha casilla.

utilizados por los franquiciadores

FRANQUICIADOR		EDAD DE LA RED		TIPO DE SECTOR		
4º CUARTIL (> 21)	1ER. CUARTIL (<= 5)	4º CUARTIL (> 10)	DISTRIBUCIÓN	SERVICIOS	OCASIONAL	REPETITIVO
	+			XX	XX	
				XXX	XXX	
XX		XX				
					X	
			X			
			X			
				+	XXX	
	X					
				XX	XXX	
XX		XX				
				XX		
				XX		
		+	X			+
					X	
				+	X	
			XX			
					+	
			+			
				+		

Fuente: elaboración propia

pado de describir si existen diferencias entre ambas a partir de una muestra de cadenas de franquicia francesas. Dicho autor propone comparar el caso francés con el de otros mercados no tan maduros, como es el caso del mercado español. En este sentido encontramos, al igual que Perrigot (2006), que las cadenas de servicios mantienen un porcentaje significativamente menor de establecimientos propios, exigen un canon de entrada y un porcentaje de *royalties* significativamente más altos y ofrecen un contrato de franquicia cuya duración es significativamente mayor que en las cadenas de distribución. En cambio, no existen diferencias significativas entre cadenas de distribución y cadenas de servicios en relación con la experiencia (número de años) antes de franquiciar (9,93 frente a 7,36 años de media, respectivamente) ni en cuanto a si las cadenas están internacionalizadas (el 37,93% frente al 48,52%, respectivamente). Por otro lado, encontramos, como Perrigot (2006), que las cadenas de servicios son significativamente más jóvenes que las de distribución (8,19 frente a 10,16 años de media). En consecuencia, estos resultados sugieren que el grado de madurez del mercado no influye a la hora de encontrar diferencias entre cadenas de distribución y cadenas de servicios, al menos en relación a las características analizadas.

Las redes de sectores ocasionales exigen el pago de *royalties* más frecuentemente que las de sectores repetitivos (el 82,75% frente al 51,37%), y el porcentaje de éstos es mayor en los primeros que en los segundos (el 3,87% frente a 1,90%). Asimismo, la utilización de clientes misteriosos y de encuestas es mayor en los sectores ocasionales que en los repetitivos (el 75,86% frente al 57,79% y el 86,20% frente al 64,22%, respectivamente), previsiblemente porque el riesgo de *free-riding* es mayor cuando la clientela tiende a ser ocasional. En sectores ocasionales también es mayor la media de asociaciones de franquiciados que existen (el 20,68% frente al 8,33%).

6. CONCLUSIÓN

La franquicia es una relación de agencia bilateral debido a que tanto el franquiciador como el franquiciado se exponen al riesgo de que la otra parte se comporte de forma oportunista. A partir de una muestra de cadenas de franquicia que operan en

España, en este trabajo se describen, en primer lugar, los mecanismos (incentivos, garantías, controles y sanciones) empleados en la franquicia para reducir los problemas de oportunismo potencial. En segundo lugar, se analiza si el tamaño de la cadena, la edad de la franquicia, la edad del franquiciador y el tipo de sector (distribución vs servicios y clientela ocasional vs clientela repetitiva) influyen a la hora de utilizar o no tales mecanismos.

Las aportaciones del artículo son las siguientes. En primer lugar, cabe destacar que únicamente el 23,91% de los franquiciadores exigen que el franquiciado esté al frente del negocio. De hecho el 54,36% de las cadenas tienen multifranquiados. Este dato indica que la adquisición de recursos escasos puede ser una de las razones para franquiciar y subraya la necesidad de realizar estudios sobre la multifranquicia para evaluar el peso de las razones de escasez de recursos y de agencia como motivaciones básicas para franquiciar.

En segundo lugar, el trabajo describe tanto las cláusulas de los contratos de franquicia como otros mecanismos de salvaguarda, tales como los mecanismos de control, que juegan un papel clave en la franquicia para mantener la uniformidad de la red, y explora si el tamaño, la edad de la franquicia, la edad del franquiciador y el tipo de sector influyen en el empleo de tales cláusulas y mecanismos. Esto permite a cada franquiciador conocer qué cláusulas y mecanismos están empleando otros franquiciadores y, en caso de no estar utilizando los mismos, preguntarse por la conveniencia de realizar cambios contractuales u organizativos.

En cuarto lugar, hemos encontrado que las cadenas más grandes y maduras utilizan más intensamente la multifranquicia al tiempo que mantienen un mayor número de establecimientos propios. Sería interesante realizar estudios de carácter explicativo sobre este hecho dado que sugiere, por un lado –en sintonía con los trabajos de Lafontaine y Shaw (2005) y de Castrogiovanni, Combs y Justis (2006)– que no hay un ciclo de vida de la franquicia en el sentido propuesto por Oxenfeldt y Kelly (1968-69); y, por otro lado, que la multifranquicia debería ser un aspecto central a tener en cuenta en los estudios sobre la franquicia ya que, a pesar de la frecuencia y de la persis-

La franquicia es una relación de agencia bilateral debido a que tanto el franquiciador como el franquiciado se exponen al riesgo de que la otra parte se comporte de forma oportunista

tencia de aquélla (Kalnins y Lafontaine, 2004), éstos se han centrado básicamente en el estudio de la relación entre establecimientos propios y establecimientos franquiciados (Combs y Ketchen, 2003).

En quinto lugar, los resultados de este trabajo corroboran los encontrados en otras investigaciones. Por un lado, apoyan las conclusiones de Perrigot (2006) de que, en comparación con las franquicias de distribución, las franquicias de servicios franquician un mayor porcentaje de sus establecimientos, exigen un canon de entrada y un porcentaje de royalties más altos y emplean un contrato de franquicia de mayor duración. Por otro lado, hemos observado, al igual que Rao y Srinivasan (1995) y Vázquez (2005), que el porcentaje de royalties es mayor en las franquicias de servicios que en las de distribución.

En sexto lugar, hemos hallado evidencia de cierta personalización del contrato por lo que respecta a la exclusividad

En comparación con las franquicias de distribución, las franquicias de servicios franquician un mayor porcentaje de sus establecimientos, exigen un canon de entrada y un porcentaje de royalties más altos y emplean un contrato de franquicia de mayor duración

territorial. Diversos trabajos sobre la franquicia han señalado que los franquiciadores ofrecen el mismo contrato a todos los franquiciados y que éstos no modifican las cláusulas contractuales a lo largo del tiempo (Lafontaine, 1992; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Lafontaine y Shaw, 1999; Lafontaine y Oxley, 2004). Azoulay y Shane (2001) encontraron que el 83,5% de los 170 franquiciadores de su muestra concedían exclusividad territorial. En este estudio hemos obtenido un dato similar, pues el 86,95% de los franquiciadores de la muestra ofrecen dicha exclusividad. Sin embargo, a diferencia de Azoulay y Shane (2001) hemos observado que no todos los franquiciados que forman parte de redes en las que el franquiciador concede territorios exclusivos gozan de este incentivo. Esto se puede deber a dos motivos. En primer lugar, a que

no todas las localizaciones son igualmente atractivas. En el caso de las más atractivas, es posible que el franquiciador no necesite recurrir a la concesión de exclusividad territorial para atraer a potenciales franquiciados. En segundo lugar, a que la concesión de territorios exclusivos podría limitar la expansión de la cadena.

En séptimo lugar, este trabajo descriptivo puede servir de base para abordar cuestiones de índole explicativa acerca

del uso de mecanismos de prevención del oportunismo en la franquicia. Así, la existencia de cierta personalización del contrato en relación con la exclusividad territorial sugiere la necesidad de llevar a cabo estudios de carácter longitudinal sobre el diseño contractual empleado en la franquicia. Otro asunto interesante es que los mecanismos examinados pueden ser armas de doble filo, ya que pueden contribuir a reducir el riesgo de oportunismo de una parte a costa de incrementar el riesgo de oportunismo de la otra. Por ejemplo, aunque una larga duración del contrato reduzca el oportunismo potencial del franquiciador, puede incrementar el oportunismo potencial del franquiciado. Por lo tanto, es preciso analizar las relaciones de complementariedad y/o sustituibilidad entre los mecanismos estudiados. Por ejemplo, ¿en qué medida son sustitutivos los mecanismos de incentivo y los mecanismos de garantía? ¿En qué medida son sustitutivos los mecanismos de incentivo y los mecanismos de control? Igualmente, es necesario estudiar la relación entre los mecanismos examinados y los resultados. En este sentido, aquellas cadenas que utilicen de forma más eficiente tales mecanismos deberían obtener mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Arruñada, B., Garicano, L. y Vázquez, L. (2001), "Contractual allocation of decision rights and incentives: The case of automobile distribution", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 17 (1), págs. 256-286.

Asociación Española de Franquiciadores (AEF) (2006): "Dossier de presentación del IV Congreso Nacional de la Franquicia en España". IV Congreso Nacional de la Franquicia en España, Las Palmas de Gran Canaria, 27-29 de septiembre de 2006.

Azoulay, P. y Shane, S. (2001): «Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms». *Management Science*, 47, nº 3, págs. 337-35.

Brickley, J.A. y Dark, F.H. (1987): «The choice of organizational form: The case of franchising». *Journal of Financial Economics*, 18, págs. 401-420.

Brickley, J.A. (1999): «Incentive conflicts and contractual restraints: Evidence from franchising». *Journal of Law and Economics*, 37, págs. 745-774.

Castrogiovanni, G.J., Combs, J.G. y Justis, T.J. (2006): «Shifting imperatives: An integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising». *Entre-*

preneurship: Theory and Practice, 30, n° 1, págs. 23-40.

Combs, J.G. y Ketchen Jr., D.J. (2003): «Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis». *Journal of Management*, 29, n° 3, págs. 443-465.

Eisenhardt, K.M. (1989): «Agency theory: An assessment and review». *Academy of Management Review*, 14, n° 1, págs. 57-74.

Finn, A. y Kayandé, U. (1999): «Unmasking a phantom: A psychometric assessment of mystery shopping». *Journal of Retailing*, 75, n° 2, págs. 195-217.

Kalnins A. y Lafontaine, F. (2004): «Multi-unit ownership in franchising: Evidence from the fast-food industry in Texas». *RAND Journal of Economics*, 35, n° 4, págs. 747-761.

Klein, B. y Saft, L.F. (1985), "The law and economics of franchise tying contracts", *Journal of Law and Economics*, 28, págs. 345-361.

Knight, R.M. (1984), "The independence of the franchisee entrepreneur", *Journal of Small Business Management*, 22, n° 2, págs. 53-61.

Lafontaine, F. (1992): «Agency theory and franchising: Some empirical results». *Rand Journal of Economics*, 23, n° 2, págs. 263-283.

Lafontaine, F. y Kaufmann, P.J. (1994): «The evolution of ownership patterns in franchise systems». *Journal of Retailing*, 70, n° 2, págs. 97-113.

Lafontaine, F. y Shaw, K.L. (1999): «The dynamics of franchise contracting: Evidence from panel data». *Journal of Political Economy*, 107, n° 5, págs. 1041-1080.

Lafontaine, F. y Oxley, J.E. (2004): «International franchising practices in Mexico: Do franchisors customize their contracts?». *Journal of Economics and Management Strategy*, 13, n° 1, págs. 95-123.

Lafontaine, F. y Shaw, K.L. (2005): «Targeting managerial control: Evidence from franchising». *RAND Journal of Economics*, 36, n° 1, págs. 131-150.

Oxenfeldt, A.R. y Kelly, A.O. (1968-1969): «Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?». *Journal of Retailing*, 44, n°4, págs. 69-87.

Perrigot, R. (2006): «Services vs retail chains: are there any differences? Evidence from the French franchising industry». *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34, n° 12, págs. 918-930.

Rao, R.C. y Srinivasan, S. (1995): «Why are royalty rates higher in service-type franchises?». *Journal of Economics & Management Strategy*, 4, n° 1, págs. 7-31.

Shane, S. (2001): «Organizational incentives and organizational mortality». *Organization Science*, 12, n° 2, págs. 136-160.

Vázquez, L. (2005): «Up-front fees and ongoing variable payments as substitutes: An agency perspective». *Review of Industrial Organization*, 26, págs. 445-460.

Notas

1. Este trabajo ha contado con la ayuda del Ministerio de Ciencia y Tecnología y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través de los proyectos de

investigación SEJ2004-03888/ECON y SEJ2007-63879/ECON.

2. Autor de contacto: Universidad Carlos III de Madrid;.

3. La criba (*screening*) consiste en el empleo de cláusulas contractuales que permitan distinguir a los agentes de baja calidad de los agentes de alta calidad (Shane, 2001).

4. La señalización (*signaling*) es el mecanismo mediante el cual una parte de alta calidad muestra ésta a otra parte a través de la realización de acciones que son costosas de imitar para aquéllos que son de baja calidad (Shane, 2001).

