

# CAUSAS DE APARICIÓN DE LAS FRANQUICIAS

BEGOÑA LÓPEZ

## RESUMEN

Este trabajo examina la naturaleza de las relaciones de franquicia y las causas que determinan su aparición, frente al desarrollo alternativo de cadenas integradas o bien de relaciones puramente de mercado.

Para ello se han diferenciado ventajas que se ofrecen a la demanda o que pueden obtener los oferentes. Las primeras están vinculadas al ahorro de costes de búsqueda, debido a la garantía de la marca de la cadena que asegura una homogeneidad en la prestación ofrecida. Esta propiedad, aunque importante, no diferencia a la franquicia de otras empresas que, organizadas de otro modo, tengan marcas reconocidas.

Las principales hipótesis que explican la aparición de la franquicia son las relativas a las ventajas que ofrece por el lado de la oferta. Según distintos enfoques, las franquicias surgen por la necesidad de distribuir el riesgo entre los distintos participantes, por las facilidades de acceso del franquiciador a ciertos recursos escasos, el abaratamiento del control del riesgo moral de los participantes o sus actividades de influencia o bien, la conveniencia de señalar ciertas cualidades de la empresa en el mercado.

## 1. FRANQUICIAS

La franquicia es una forma híbrida de organización con características mixtas entre la empresa y el mercado. En estos contratos, el franquiciador, que es propietario de una idea, un proceso, un producto o un equipo, cede su explotación a un empresario independiente llamado franquiciado. En el acuerdo se fijan las condiciones para explotar el derecho transferido y el derecho del franquiciador a controlar la actividad del franquiciado. También se acuerdan los pagos asociados a la transferencia de la idea o proceso. Dicho pago suele incluir un canon de entrada a la red más la entrega de comisiones periódicas o la adquisición por un precio superior al de mercado de los productos o suministros empleados en esa actividad.

El reparto de la renta en la franquicia se puede expresar en términos de un modelo de agencia donde el franquiciado, agente de la relación, abona una cantidad fija al inicio del contrato, el canon de entrada  $F$ , y el royalty que es un porcentaje  $r$  de las ventas  $q$ . El contrato del franquiciado se puede expresar como:

$$S(q) = (1 - r)q - F \quad (1)$$

En las formas híbridas, parte de las decisiones están centralizadas, como en una empresa jerárquica, mientras que otras se dejan en manos de las personas que tienen acceso directo a la información relevante como ocurre en los mercados. A su vez, se emplean incentivos de alto y de bajo nivel. En las franquicias se centralizan las decisiones que afectan a toda la cadena, mientras que las operaciones de gestión diaria son competencia de los franquiciados, dentro de los límites establecidos por la central franquiciadora. El incentivo de alto nivel más importante

es el reparto de la renta residual derivada de los negocios, y entre los de bajo nivel se encuentra la decisión de renovación del contrato o la concesión de licencias adicionales de franquicia<sup>1</sup>.

Un inconveniente de los incentivos de la franquicia es que existe el peligro de un comportamiento *free-rider* por parte de los franquiciados que puede deteriorar la reputación de toda la cadena. Para evitarlo, los franquiciadores establecen restricciones al comportamiento y supervisan la calidad de los servicios y los establecimientos de sus franquiciados. Una vez controladas estas variables, cabe esperar que el esfuerzo del franquiciado se refleje en los resultados y por tanto se puedan emplear incentivos de alto nivel y se pueda dejar la propiedad de los activos en manos de los agentes.

En este trabajo se analiza la franquicia de negocio<sup>2</sup> caracterizada por una relación en la que los franquiciados producen unos servicios o distribuyen unos productos elaborados por el franquiciador, que llevan su nombre de marca, y reciben instrucciones detalladas sobre cómo gestionar el negocio tanto al inicio como durante el desarrollo de la relación, con una asistencia técnica regular. Franquiciador y franquiciado son empresas jurídicamente independientes, pero la dependencia entre ellos es tan intensa que el acuerdo se asemeja a una relación laboral (Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Hadfield, 1990).

Las franquicias de negocio suelen tener una estructura dual, formada por centros de gran dimensión, propiedad del franquiciador, en los que se realizan operaciones sujetas a economías de escala, y otros centros, unos franquiciados y otros propiedad de la empresa, que se encargan de la atención al público. Las funciones se especializan porque las economías de escala existentes en el establecimiento y promoción de una marca difieren de las que se pueden originar en la producción del servicio o la distribución del bien al que se refiere. El hecho de que se necesiten distintas plantas para aprovechar economías de escala explica la existencia de centros de distinto tamaño, pero no es condición suficiente para predecir la estructura peculiar de propiedad de estas redes, ni el modo en que se realizan los acuerdos organizativos. Alternativamente, la empresa que desarrolla los activos intangibles podría integrarse hacia delante, o los establecimientos de atención al público podrían agruparse e integrarse verticalmente hacia atrás. Esto se puede observar en algunas industrias, tales como la banca o los supermercados, en las que las empresas suelen tener esta estructura dual y, sin embargo, generalmente no franquician sino que están integradas verticalmente (Maness, 1996).

Los acuerdos de franquicia se basan en el arrendamiento de un activo intangible que tiene nombre de marca, y la explotación de un proceso de producción o de distribución descentralizado. Para realizar esta explotación, se trata de conseguir que los establecimientos sean homogéneos y proporcionen un producto o servicio de alta calidad ya que, una de las claves del éxito comercial de esta forma organizativa radica en el hecho de que la marca de la cadena proporcione certidumbre al consumidor (Klein y Saft, 1985; Rubin, 1990, p. 137), lo cual le beneficia permitiéndole ahorrar costes de búsqueda. Esta uniformidad resulta especialmente útil, pero a la vez difícil de alcanzar, para las actividades de servicios ya que, en estas cadenas, múltiples operadores preparan el producto o servicio, al contrario de lo que ocurre con los fabricantes que elaboran artículos uniformes simplemente centralizando la producción. En este sentido, la franquicia ofrece ventajas para la demanda a través de la

---

<sup>1</sup> En el estudio de casos de cinco grandes cadenas de franquicia dedicadas a la comida rápida, realizado por Bradach (1998, p. 9) se observó que todos los operadores empleaban su derecho a controlar el crecimiento de franquiciado como medio para influir en las decisiones del franquiciado.

<sup>2</sup> Otro tipo genérico de franquicia es la de producto —franquicia tradicional— que es aquella en la que los franquiciados distribuyen los productos elaborados por un suministrador —franquiciador— con cuyo nombre de marca se identifican, aunque estos agentes disponen de gran discrecionalidad para gestionar sus negocios. Este tipo de franquicia fue el primero en desarrollarse y abarca actividades tales como las gasolineras y los embotelladores de refrescos. No obstante, las diferencias entre la franquicia de producto y de servicio tienden a desaparecer, porque, por un lado, muchos fabricantes ofrecen gran respaldo a sus distribuidores (Klein, 1995; Dnes, 1993, 1996; Lafontaine y Slade, 1998) y, por otro lado, en muchas franquicias de negocio se venden *inputs* a los franquiciados, como todas las de distribución productos o, incluso, algunas de las dedicadas a la prestación de servicios.

garantía de un servicio uniforme. Asimismo, ofrece ventajas para la oferta abarantando alguno de los costes inherentes a una empresa grande y dispersa, si bien sólo estas últimas cualidades resultan distintivas de estos acuerdos.

En los mercados existe cierta dispersión de precios que refleja la ignorancia existente en dicho mercado. Si esta dispersión es grande en relación con el coste de búsqueda, los consumidores investigarán varios proveedores, pero esta actividad tiene rendimientos decrecientes, medidos éstos en términos de reducción en el precio, aunque obviamente, el tiempo dedicado a la búsqueda no tiene el mismo coste de oportunidad para todos los compradores. Estos costes se pueden reducir compartiendo el conocimiento con otros consumidores o bien mediante la publicidad de los proveedores, aunque este medio tiene limitaciones, entre otras, su coste es independiente del valor del artículo promocionado (Stigler, 1961).

Una solución alternativa es la que ofrecen las franquicias, en ellas el franquiciador realiza publicidad a escala global y desarrolla un buen nombre de marca, mientras que los franquiciados pueden realizar publicidad local y seguir las normas del franquiciador para garantizar una calidad y unos precios uniformes. Esta actividad será más valiosa para el consumidor cuanto mayor sea el tamaño del mercado, cuanta mayor proporción de renta suponga el gasto en el bien en relación con los gastos del comprador y cuanta mayor proporción de clientes repetitivos haya en el mercado ya que, estas variables se correlacionan positivamente con los costes de búsqueda (Stigler, 1961). En este último caso, se acumulan las investigaciones que hacen los consumidores entre distintos establecimientos y en distintos periodos, suponiendo que existe correlación entre los precios vigentes en los distintos momentos de tiempo.

Por tanto, el acuerdo de franquicia es eficiente, desde el punto de vista de la demanda, porque permite suministrar el bien a un coste inferior, en la medida que reduce los costes de búsqueda, tanto en torno al precio como en torno a la calidad de los bienes y servicios comercializados. Naturalmente, esto podría ser una causa de la creación de las redes, aunque no justifica que adopten la forma de franquicia.

Aunque las ventajas para la demanda reflejan factores que favorecen la aparición de la franquicia, las condiciones suficientes para justificar su surgimiento se encuentran, fundamentalmente, en el lado de la oferta. La franquicia es una forma organizativa híbrida, ya que presenta elementos propios de la empresa junto con otros característicos del mercado, al igual que las *joint-ventures* y la *aparcería*. Aunque los franquiciados son empresarios legalmente independientes, están sometidos a control por parte de la empresa franquiciadora combinando la propiedad descentralizada de una serie de activos con la propiedad centralizada del nombre de marca y del *know-how* de la empresa.

Todos los acuerdos organizativos tienden a estructurarse de modo que se minimice la suma de los costes de producción y de transacción, por lo que el requisito fundamental para que se produzca una integración vertical es que el conjunto de los activos sea más valioso si los posee una sola parte que si pertenecen a distintas partes. En consecuencia, si las franquicias son organizaciones que existen en equilibrio competitivo, deben ofrecer alguna ventaja en costes respecto a la integración vertical o a las relaciones puramente de mercado. Estas ventajas están vinculadas al ahorro de determinados costes por los oferentes, como se analiza en el siguiente apartado.

## **2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DE LA FRANQUICIA**

La franquicia es una forma organizativa híbrida en la que se retribuye a los agentes participantes mediante un reparto de la renta residual y posibles rentas económicas que se deriven de la relación. En esta estructura conviven dos formas organizativas muy diferentes, los establecimientos propiedad de la empresa que son regentados por empleados de la matriz y los establecimientos franquiciados.

Se han formulado distintas hipótesis que plantean razones de aparición de esta forma híbrida de organización empresarial. Estas investigaciones se pueden organizar atendiendo a las teorías que las explican. Las primeras hipótesis según su aparición histórica fueron las que relacionan la franquicia con la necesidad de distribuir eficientemente el riesgo. Otros investigadores sostienen hipótesis en las que se defiende que los negocios franquiciados sirven a las grandes cadenas para eliminar o diluir la restricción que impone la escasez de ciertos recursos. Entre las barreras que obstaculizan la expansión se incluyen el capital, los recursos directivos y el conocimiento local. Finalmente, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, se puede argumentar que las franquicias aparecen porque suministran incentivos eficientes. En el marco de esta última teoría se pueden clasificar las hipótesis relacionadas con la reducción del riesgo moral bilateral, los costes de influencia, la autoselección y la señalización, aunque algunos autores consideran que estos tres últimos forman un cuerpo teórico independiente, diferenciado de la teoría de la agencia (Barzel, 1989).

Existen hipótesis alternativas respecto a la aparición de la franquicia, por ejemplo, algunos investigadores (Inaba, 1980; Blair y Kaserman, 1982) argumentan que las franquicias se desarrollan con el fin de alcanzar poder de mercado a través de una cadena integrada. Una ventaja de esta cuasi-integración es el aumento del poder de mercado de las cadenas, al asegurarse de que los establecimientos de atención al público distribuyen su producto en las condiciones adecuadas, mediante el establecimiento de restricciones verticales tales como ventas ligadas, pactos de exclusividad, etc. Esta posibilidad no es objeto de estudio en este trabajo porque es difícil llegar a medir el posible poder de mercado y se considera que son más explicativas las teorías basadas en argumentos de eficiencia, porque plantean otras opciones alternativas a la obtención de rentas por prácticas restrictivas de la competencia. El enfoque del poder de mercado es poco general; por ejemplo, la mayoría de los estudios realizados se basan en franquicias que distribuyen productos, a pesar de que esta forma organizativa se está desarrollando más en los servicios (Dnes, 1996). Además, las restricciones verticales se pueden analizar en términos de eficiencia de los acuerdos, y las explicaciones basadas en las relaciones de agencia y los problemas informativos han recibido mayor apoyo empírico.

Las primeras teorías de organización industrial según su aparición cronológica, basaban las explicaciones de la actividad de la empresa en la búsqueda de restricciones a la competencia que les permitieran proteger sus rentas. Frente a este movimiento aparecieron otra serie de teorías como la de costes de transacción y la teoría de la agencia, las cuales buscan la explicación de las acciones de la empresa en razones de eficiencia. Estas últimas teorías se consideran más fructíferas de cara a economizar en el uso de recursos y conseguir una adaptación efectiva. Estos enfoques permiten plantearse otras alternativas organizativas, frente a las teorías anteriores cuya preocupación fundamental era reducir las pérdidas de bienestar derivadas del monopolio, pero sin considerar otro tipo de acuerdos que condujeran a la eficiencia (Williamson, 1991).

## **2.2. Asignación eficiente del riesgo**

Los sistemas de reparto de resultados empleados en las formas híbridas distribuyen el riesgo entre los distintos participantes en la renta residual. Por este motivo, las primeras hipótesis formuladas sobre la aparición de la franquicia, la relacionaban con la necesidad de diversificar el riesgo. En general, la diversificación del riesgo entre todos los miembros del equipo podría aumentar la tolerancia al mismo como grupo, reduciendo el coste agregado de soportarlo<sup>3</sup>. Sin embargo, para que la variabilidad suponga un motivo necesario para la

---

<sup>3</sup> Cuando los riesgos se distribuyen eficientemente, la fracción de riesgo que soporta cada parte es igual a su participación en la tolerancia total al riesgo del grupo. En ese caso, la prima de riesgo total es igual a la que resultaría si todo del riesgo fuera soportado por una sola persona cuya tolerancia fuera la suma de las tolerancias individuales al riesgo de los miembros del grupo.

aparición de un sistema de participación en beneficios, el franquiciador debería ser averso al riesgo y, por tanto, estar interesado en compartir las fluctuaciones del resultado con los demás participantes en la relación, para poder tener unos ingresos más estables. A su vez, esto implicaría suponer que los mercados de capitales están poco desarrollados y no permiten diversificar de otro modo, contratando algún tipo de seguro.

Si esta hipótesis fuera cierta, los franquiciadores cederían los establecimientos situados en las zonas en las que hubiera más volatilidad en las ventas a los franquiciados y mantendrían la propiedad de los ubicados en lugares más estables<sup>4</sup>. El riesgo o incertidumbre relevante en este caso es el que se produce a nivel del establecimiento y no de la central. Sin embargo, como resulta muy difícil medir este concepto, se han empleado unas variables aproximadas para intentar estimarlo basadas en la evolución de las ventas y el cierre de establecimientos.

La distribución de la propiedad propia de la franquicia sólo sería óptima desde el punto de vista del riesgo si los franquiciados fueran menos aversos al riesgo que el franquiciador. En ese caso podríamos aplicar al principal el razonamiento realizado para los agentes y éste franquiciaría más, cuanto mayor riesgo soportara. Parece poco probable que el franquiciador tenga mayor aversión, ya que tiene su negocio mucho más diversificado y, en general, su capital también puede estarlo, mientras que los franquiciados suelen comprometer la mayor parte de su patrimonio, así como los ingresos derivados de su trabajo, en la franquicia cuyos derechos alquilan. Aunque hay franquiciados que poseen varios establecimientos y contratan directivos para gestionarlos, muchos franquiciados tienen una sola franquicia en la cual invierten casi todo su patrimonio<sup>6</sup>.

Sin embargo, los estudios empíricos señalan que las unidades franquiciadas presentan una variabilidad mayor en las ventas que las unidades propiedad de la empresa como se observa en la Tabla 1. En el caso de los realizados por Norton (1988a) y Martin (1988), el riesgo se midió a través del análisis de la varianza de las ventas y en ambos casos una mayor variabilidad de las ventas se traduce en un mayor empleo de la franquicia. Estos resultados parecen avalar la hipótesis de que la franquicia aparece para abaratar el coste de soportar el riesgo, diversificándolo entre distintos individuos. Sin embargo, esta información debe interpretarse considerando que la variable de medida sobreestima la cuantía del riesgo ya que, no sólo

---

<sup>4</sup> La mayoría de los estudios en este campo se desarrollaron en el contexto de la agricultura. Cheung (1969) sostiene que la aparcería origina unos costes de transacción mayores que el contrato laboral o el arrendamiento y que tiende a desarrollarse cuando esa desventaja se ve compensada por el beneficio obtenido con el reparto de riesgos. Sin embargo, los estudios posteriores han desmentido esta teoría. En el plano teórico, Stiglitz (1974) y Reid (1977) demostraron que se podía conseguir idéntica reducción de riesgo sin recurrir al régimen de aparcería, si el propietario combinaba el arrendamiento de unas tierras con contratos de empleo para cultivar directamente otras. Tampoco parece demostrada la existencia de mayores costes de transacción si se consideran los costes de supervisión (Eswaran y Kotwal, 1985, pp. 353-354). A su vez, se realizaron estudios empíricos examinando el tipo de explotaciones en las que era más frecuente encontrar un régimen de aparcería (Cheung, 1969; Rao, 1971) y éstas no siempre se correspondían con los cultivos más arriesgados, sino con la capacitación necesaria para realizar la explotación. Finalmente, en el caso del régimen a la parte de la pesca, se constata que el sistema se sigue aplicando en operaciones menos arriesgadas como las de los grandes barcos. Gifford (1993) destaca que el sistema a la parte en los barcos del siglo XVII se aplicaba en los balleneros y no en los mercantes, a pesar de que se requería una cualificación similar para ambos trabajos, porque las actividades de pesca son más difíciles de supervisar, debido a que requieren momentos de esfuerzo extraordinario y una vigilancia constante para avistar las ballenas.

<sup>5</sup> Implícitamente se está suponiendo que el principal extrae toda la renta de los agentes y que un mayor royalty implica un menor canon, lo que también supondría que el agente está más asegurado.

<sup>6</sup> En los inicios de las grandes cadenas de comida rápida en EE.UU., los franquiciadores solían vender licencias que concedían los derechos de explotación exclusiva en un determinado territorio, que podía ser todo un estado, de tal modo que estas personas podían subfranquiciar posteriormente o abrir varios locales. Esto permitía obtener recursos financieros rápidamente, pero dificultaba enormemente el control de la cadena para garantizar su homogeneidad ya que, el franquiciador no podía influir sobre los sub-franquiciados. Las empresas que eligieron esta opción crecieron menos o fracasaron en mayor proporción que las que cuidaron la uniformidad, como en el caso de McDonald's, empresa que sólo concede las franquicias individualmente y, si el rendimiento es satisfactorio, puede premiar al franquiciado cediéndole más franquicias posteriormente (Love, 1986).

incorpora el exógeno, sino también el riesgo moral. Este último podría ser más importante en zonas de demanda volátil donde es difícil distinguir si la variabilidad se debe a circunstancias externas o a la variación en el esfuerzo, de tal modo que se hace difícil separar los efectos de ambos factores.

Tabla 1: Efecto del riesgo en la propensión a franquiciar

Autor	Año	Datos	Medida	Porcentaje de franquiciados
Martin	1988	Panel sectorial	Coefficiente de variación de las ventas sectoriales descontadas	+
Norton	1988	Restaurantes y moteles por estado y sector	Varianza del porcentaje de cambio descontado en las ventas sectoriales por estado	+
Lafontaine	1992	Franquicias de negocio de todos los sectores	Fracción de establecimientos discontinuados en el sector	+
Lafontaine	1993	Franquicias de negocio de todos los sectores que hayan franquiciado entre cinco y diez años	Fracción de establecimientos discontinuados en el sector	-

\* indica un resultado que es significativo en el estudio original a nivel del 0,05 basado en un test de dos colas

Fuente: Basado en Lafontaine y Slade (1998)

Lafontaine (1992 y 1993) estimó el riesgo exógeno a través de la proporción de establecimientos cerrados en un sector durante el periodo. Al contrario que la variable anterior, ésta tiende a infravalorar el riesgo porque los franquiciadores son muy reacios a cerrar un establecimiento franquiciado para no deteriorar la imagen de la cadena. Si las pérdidas se deben a una mala gestión, es más probable que la matriz se haga cargo de su dirección adquiriendo el establecimiento. Incluso aunque el mal resultado se deba a otros factores, podrían decidir recomprarlo, porque posiblemente se puede adquirir a un precio bajo. Esta medida no recoge el efecto del crecimiento en las ventas y por eso es una medida mejor que la anterior. Sin embargo, puede estar distorsionada por el efecto que puede tener un posible oportunismo del franquiciador que favorezca el cierre de establecimientos en toda la cadena, efecto que no se puede separar o distinguir del originado por el riesgo.

En el primero de sus estudios (Lafontaine, 1992) se detecta una relación positiva entre el riesgo y el porcentaje de franquiciados y en el segundo (Lafontaine, 1993), la relación es negativa. La diferencia en los resultados se puede deber a que muestra empleada en el último caso se compone de nuevas cadenas y, a mayor riesgo, más difícil les será conseguir empresarios dispuestos a invertir en sus franquicias. De este modo, aquellas cadenas que experimentan un mayor índice de cierres pueden tener menor porcentaje de franquiciados.

A su vez, Sen (1993) emplea las tasas de término de los contratos<sup>7</sup> para estimar esta variable. Esto significa una ruptura en la relación de franquicia, permanezca o no abierta la unidad, dependiendo de las condiciones de terminación recogidas en el contrato y de quién sea propietario del local. Tampoco esta última medida es perfecta porque, tanto los franquiciadores como los franquiciados, pueden tener razones distintas al riesgo exógeno para rescindir los contratos. Por otra parte, los establecimientos propiedad de la matriz nunca terminan el contrato, se pueden cerrar o se puede reemplazar al gerente, pero estos casos no aparecen recogidos como terminaciones de contrato (Norton, 1995).

<sup>7</sup> Este autor estudia el efecto del riesgo sobre los royalties y halla una relación negativa. Cuanto mayores sean los royalties, más se parece la relación a una integración vertical, luego se podría inferir una influencia positiva del riesgo sobre la propensión a franquiciar en este estudio.

Dados estos resultados, se pueden deducir, al menos, cuatro posibles explicaciones al hecho de que los franquiciados gestionen unidades con mayor variabilidad. En primer lugar, podría corroborar la hipótesis previa de que los franquiciados son menos aversos al riesgo que el franquiciador, pero esto no parece razonable por los motivos anteriormente expuestos. También podría reflejar un comportamiento oportunista del franquiciador (Purvin, 1994), que una vez que conoce los mercados podría reservarse la propiedad de las zonas más atractivas, si dispone de mejor información que los franquiciados. Sin embargo, no parece que este comportamiento resulte sostenible a largo plazo, ya que su reputación resultaría dañada y tendría más dificultades para contratar en el futuro. En cambio, si los franquiciados disponen de mejor información sobre los mercados locales, también podrían escoger las unidades más arriesgadas en las cuales el franquiciador no se decide a operar por su cuenta.

Otro supuesto más realista es el de un franquiciador neutral al riesgo que puede desear franquiciar las unidades más arriesgadas para ahorrar costes de supervisión en aquellas circunstancias en las que son más elevados (Martin, 1988; Norton, 1988a). Si el principal de una relación no puede distinguir fácilmente la reducción del esfuerzo de una variación en la demanda, se reducen las ventajas de especializar la propiedad y el control, y la franquicia puede ser una alternativa adecuada (Mathewson y Winter, 1985). La incertidumbre del mercado se hace endógena y la intensidad de los incentivos puede afectar la variabilidad de las ventas (Lafontaine y Slade, 1998). Sin embargo, la tendencia a franquiciar las unidades con una demanda más volátil se ve restringida por la aversión al riesgo de los franquiciados y la rentabilidad esperada de los establecimientos<sup>8</sup>.

La explicación de la aparición de la franquicia basada en argumentos de riesgo es difícilmente separable de la basada en los incentivos que reducen los costes de control. Esto se debe a que, por ejemplo, la observación de que los establecimientos situados en áreas urbanas suelen ser propiedad del franquiciador puede atribuirse a un abaratamiento de los costes de control, cuando existen varios puntos de venta en la zona, o bien a que son menos arriesgados porque la densidad de la población contribuye a suavizar la variación de las ventas. Además, en los centros rurales, la clientela suele repetir el mismo establecimiento, de tal modo que se mitiga uno de los problemas de control de los franquiciados, el derivado del incentivo perverso de reducir la calidad para ahorrar costes, sin tener en cuenta que las repercusiones para toda la cadena son mayores que las que recibe el establecimiento aisladamente.

Las observaciones empíricas se pueden reconciliar con la teoría relacionando la hipótesis de los modelos agencia con las de diversificación del riesgo. En este sentido, se puede afirmar que las cadenas con centros donde se realizan las operaciones sujetas a economías de escala y establecimientos dispersos que atienden al cliente, tienden a desarrollarse como franquicias cuando los costes de control superan los derivados de la asignación ineficiente del riesgo, y tienden a integrarse verticalmente en caso contrario. Un ejemplo de este último caso es la recompra de establecimientos franquiciados por parte de la matriz, o el desarrollo típico de los bancos a través de sucursales propiedad de la empresa dirigidas por directivos no propietarios –aunque pueden poseer acciones del banco– contratados por la organización.

En conclusión, las hipótesis basadas en el riesgo no explican aisladamente el recurso a la franquicia, aunque los costes generados por una asignación ineficiente del mismo pueden influir en los contratos. Esto se debe a que los costes derivados del mal reparto del riesgo entre franquiciador y franquiciados suponen una restricción a su desarrollo. Se han desarrollado prácticas dirigidas a reducir los costes derivados del riesgo como, por ejemplo, la financiación que, en ocasiones, el franquiciador ofrece a los franquiciados. En general, interesa diversificar el riesgo lo más posible en lugar de poseer derechos residuales sobre unidades específicas porque así se reduce el coste agregado de soportar el riesgo. También sostiene este argumento

---

<sup>8</sup>También es posible que se observe una mayor variabilidad en las ventas de las unidades franquiciadas incluso aunque el riesgo exógeno sea el mismo, porque los incentivos de alto nivel aplicados en esta forma organizativa pueden estimular un mayor esfuerzo que acentúe las diferencias (Lafontaine y Bhattacharyya, 1995; Lafontaine y Slade, 1997). La franquicia podría conducir a decisiones más arriesgadas y, por tanto, a más fallos.

el hallazgo empírico antes mencionado de que al incrementarse la inversión unitaria requerida, menos se recurre a la franquicia. Aunque empíricamente se observe una relación directa entre riesgo y proporción de franquiciados, hay que tener en cuenta que las variables utilizadas no aíslan los efectos del riesgo de los efectos del oportunismo de los agentes.

### **2.3. Escasez de recursos**

Las empresas pueden necesitar expandirse rápidamente en el mercado y, sin embargo, carecer de recursos para hacerlo con establecimientos propios. En este caso, las restricciones podrían superarse sirviéndose de la fórmula de la franquicia, ya que se ha observado una mayor proporción de franquiciados en épocas de crecimiento (Martin, 1988; Norton, 1988, Carney y Gedajlovic, 1991; Lafontaine, 1992; Martin y Justis, 1993 y Shane, 1996). El crecimiento rápido implica una serie de inversiones que pueden resultar difícilmente asumibles para empresas jóvenes (Lafontaine y Kaufmann, 1994). Oxenfeldt y Kelly (1969) consideran que la franquicia puede facilitar el acceso al capital humano, financiero y al conocimiento local requerido para expandir una cadena.

La restricción de recursos más obvia que pueden tener las empresas para lograr expandirse es la escasez de capital. Los franquiciados realizan buena parte de las inversiones fijas de sus negocios y, además, el canon de entrada a la franquicia más los royalties proporcionan liquidez al franquiciador para desarrollar la infraestructura de la cadena. Por esta razón, muchos autores han defendido que este modo organizativo le sirve al franquiciador para ampliar la empresa de un modo más económico que por otros medios alternativos (Oxenfeldt y Kelly, 1969; Caves y Murphy, 1976). Según esta teoría, los franquiciados pueden suministrar medios financieros a un coste más bajo que el mercado de capitales.

Este argumento contradice la teoría moderna de capitales<sup>9</sup>, ya que, cuando se abre un nuevo establecimiento, existe más inseguridad sobre cómo va a evolucionar su rentabilidad que sobre el futuro de los que ya están en funcionamiento. En consecuencia, al incrementarse el riesgo, se hace necesario ofrecer ese negocio a un mejor precio para poder encontrar un comprador. Si las únicas razones para establecer una franquicia fuesen las dificultades financieras, resultaría más económico poner a la venta participaciones en el total de la empresa y no derechos sobre unidades particulares cuyo futuro es más incierto. Además, al poner a la venta acciones, sería más sencillo encontrar inversores dispuestos a participar en la empresa, ya que no tendrían que implicarse necesariamente en la gestión del negocio (Rubin, 1978). Estos inversores sólo tendrían que considerar el riesgo sistemático o no diversificable de la operación.

No obstante, el argumento anterior es válido en ausencia de costes de transacción tales como problemas informativos o de motivación, pero si el argumento financiero se combina con el problema de suministrar incentivos a los responsables de los establecimientos, la franquicia puede ser un modo económico de financiar la expansión. Aunque las acciones que otorgan derechos sobre toda la cadena son menos arriesgadas, los inversores pueden exigir una compensación menor si controlan su propio establecimiento porque saben que ellos tienen mejores incentivos para la gestión (Lafontaine, 1992; Lafontaine y Kaufmann, 1994).

Se han hecho diversos estudios empíricos para contrastar la validez de la hipótesis de la escasez de capitales como causa explicativa de la aparición de franquicias. Algunos de los resultados obtenidos apoyan la hipótesis, como la observación de Caves y Murphy (1976) de la tendencia a una mayor proporción de establecimientos en propiedad en las cadenas más maduras de restaurantes, hoteles y moteles. También Thompson (1992) halló una relación positiva entre la tendencia a franquiciar y mayor necesidad de capital o de crecimiento, si bien

---

<sup>9</sup>Véase, por ejemplo, H.M. Markowitz, 1952, "Portfolio Selection", *Journal of Finance*, 7, pp. 77-91 y F. Modigliani M.H. Miller, 1958, "The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment", *American Economic Review*, 48, pp. 261-297.



esta última observación puede deberse a la escasez de talento gestor o a dificultades de control. Finalmente, en el estudio de Sen (1993) se observa que los nuevos franquiciadores exigen un canon de entrada más cuantioso que los más experimentados.

No obstante, es más numerosa la evidencia empírica que desmiente la hipótesis de escasez de recursos financieros. Por un lado se observa que cuanto mayor es la inversión unitaria requerida, menos se recurre a la franquicia (Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992) y que se desarrollan como franquicias empresas con un buen acceso al mercado de capitales (Lafontaine y Kaufmann, 1994). Por otro lado, en la mayoría de los paquetes informativos que los franquiciadores envían a los potenciales franquiciados para ofrecerles el ingreso en el negocio, se explica que pueden disponer de los préstamos necesarios para sus inversiones en buenas condiciones. Existen distintas vías de acceso a estas facilidades pero, en cualquier caso, las condiciones especiales se deben a su relación con el franquiciador. Las oportunidades de conseguir un préstamo se deben, en primer lugar, a que en muchos casos se pueden negociar mejores condiciones en los créditos bancarios al pertenecer a una cadena de franquicia de reconocido prestigio, porque se consideran inversiones menos arriesgadas que están respaldadas por la calidad de la marca. En segundo lugar, los franquiciadores pueden llegar a acuerdos globales con las entidades bancarias que facilitan las futuras relaciones de sus afiliados, reduciendo los gastos de explotación. Finalmente, en tercer lugar, existen franquiciadores que ofrecen facilidades a sus franquiciados para financiarse<sup>10</sup>, de tal modo que las restricciones financieras no parecen ser las razones causantes de esta forma híbrida de organización.

La franquicia no surge porque los franquiciados proporcionen al franquiciador un capital que de otra forma sería inaccesible, ya que existen otras opciones, como la ampliación de capital o bien la banca relacional o los inversores de alto riesgo (Norton, 1995). Respecto a otras alternativas, la franquicia tiene la ventaja de que los franquiciados están más motivados a obtener un alto rendimiento de sus negocios y pueden estar más dispuestos a aportar recursos que otro inversor que no participa en la gestión.

El franquiciador podría tener dificultades para obtener financiación en algún momento de su expansión porque cede derechos sobre una idea y buena parte de sus activos son intangibles, en forma de saber-hacer, reputación, el valor de la publicidad o del I+D. Estos activos no son una buena garantía para solicitar préstamos, porque son difíciles de valorar y porque están sujetos a gran variabilidad dependiendo de las acciones del agente —el franquiciador en este caso—. Por otro lado, los activos intangibles suelen ser específicos a la organización y no se pueden liquidar aisladamente, sino que están ligados a la supervivencia de la misma. Por este motivo, los costes de la deuda crecen más que los costes de los capitales propios cuando aumenta la especificidad de los activos (Norton, 1995)<sup>11</sup>. Según la teoría de costes de transacción, cuanto mayor sea la especificidad de los activos, cabría esperar un mayor grado de integración en la empresa.

Esa relación se ha detectado empíricamente en las franquicias en el estudio de Lafontaine (1992) y de Minkler y Park (1994), los cuales aprecian una relación negativa entre el porcentaje de franquiciados y distintas medidas relacionadas con el valor de la marca que sirve

---

<sup>10</sup>Entre estas facilidades, franquiciadores como McDonald's, Dunkin' Donuts y 7-11 ofrecen al franquiciado préstamos y el local en el que va a desarrollar la actividad en arrendamiento, incluso en ocasiones se les alquila el equipamiento del negocio. Otras cadenas como Pressto les ayudan a tramitar las operaciones financieras y como trabajan habitualmente con las mismas entidades, se reducen los costes de negociación y aumenta la celeridad en la concesión ("¿Cómo debe un franquiciador ocuparse financieramente de sus franquiciados?", L. Carreras, *Franquicias Hoy*, nº 27, marzo, 1998). Es frecuente encontrar noticias de este tipo como, por ejemplo, el convenio de colaboración suscrito entre la empresa Subway y Caja de Madrid para que sus franquiciados obtengan préstamos en mejores condiciones (*Franquicias Hoy*, nº 33, octubre, 1998).

<sup>11</sup> Este autor ofrece varias referencias de estudios empíricos en los que se observa una relación negativa entre el endeudamiento y el crecimiento o entre el endeudamiento y las inversiones en activos intangibles y en activos específicos (Norton, 1995, p. 84).

para medir de modo aproximado la especificidad de los activos. Sin embargo, este efecto se puede ver contrarrestado porque la asimetría de información entre lo que el franquiciador puede ser capaz de hacer y lo que el mercado percibe, especialmente en las empresas jóvenes, puede encarecer los capitales propios dejando la relación deuda/neto inalterada. Norton (1995) contrastó empíricamente cuál de las dos posibilidades dominaba en empresas con gran proporción de intangibles como son las franquicias y observó una menor proporción de deuda en las empresas que franquician y, dentro de éstas, el porcentaje era menor en aquéllas con mayor porcentaje de franquiciados. Sin embargo la relación observada puede ser causal, es decir, el capital aportado por los franquiciados sustituye a la deuda, o bien la relación se puede matizar por el efecto de otras variables excluidas del análisis. La relación observada podría reflejar que se está sustituyendo la deuda del franquiciador por deuda que han solicitado los franquiciados, que así pueden estar más disciplinados y señalar sus habilidades<sup>12</sup>.

Se puede interpretar que se recurre a la franquicia como fuente de capital cuando esta estructura permite un mejor control de los agentes. Si la franquicia mejora las operaciones tendrá más facilidad para la obtención de fondos y puede parecer una fuente de recursos financieros aunque este resultado sea sólo coincidente. Además, al ofrecer mejores resultados, generará más fondos propios para la inversión. Por tanto, la razón para establecer esta forma de organización híbrida no tiene su explicación en argumentos financieros; la escasez de capitales puede influir en el establecimiento de franquicias, pero no es la causa determinante, ya que hay formas alternativas de financiación.

#### *Escasez de información local*

Otro recurso escaso que podría favorecer la aparición de franquicias es la necesidad de información sobre el mercado local en el que se quieren instalar los establecimientos. Si los franquiciadores carecen de esos conocimientos, podrían contratar empresarios locales familiarizados con la zona que pueden explotar el negocio de un modo más eficiente (Mathewson y Winter, 1985; Minkler, 1990). Empíricamente se ha observado que, en ocasiones, las nuevas franquicias que delegan en los franquiciados más responsabilidades sobre decisiones locales tienen mejores posibilidades de supervivencia (Shane y Spell, 1998). Estas responsabilidades abarcan aspectos tales como la negociación de los arrendamientos o la adaptación de las operaciones a las condiciones de empleo o de demanda de la zona. Sin embargo, esta hipótesis sólo podría explicar la aparición de la franquicia si se combina con un problema de incentivos para buscar o suministrar información. En caso contrario, una solución análoga consistiría en contratar a directivos de la zona que conocieran su mercado y gestionasen establecimientos propiedad del franquiciador.

Minkler (1990, pp. 80-81) observó que la proporción de establecimientos propiedad de la empresa franquiciadora es mayor cuantos más años han transcurrido desde la instalación del primer franquiciado. Este hallazgo apoya la hipótesis de la escasez de conocimiento local, pero su estudio podría no tener una validez general porque se limitó a contrastar datos referentes a los establecimientos de una cadena de restaurantes ubicados en dos estados norteamericanos.

#### *Escasez de habilidades directivas*

Finalmente, también las habilidades directivas o el capital humano pueden ser un recurso escaso (Oxenfeldt y Kelly, 1969; Norton, 1988b) que se podría adquirir llegando a acuerdos con empresarios franquiciados<sup>13</sup>. Este argumento no parece una condición suficiente

---

<sup>12</sup> Aunque el endeudamiento tiene costes, también tiene un efecto disciplinario porque induce un mayor cuidado en la toma de decisiones debido a la necesidad de realizar pagos periódicos (Jensen y Meckling, 1976; Jensen, 1986).

<sup>13</sup> Como indicio de la importancia de la labor directiva de los franquiciados, Noren destaca en su estudio de McDonald's que, a pesar de las normas de uniformidad de la cadena, la experiencia del franquiciado sobre la demanda local resulta crucial para incrementar las ventas. A pesar de que los franquiciados acuerdan en el contrato que pueden ser destinados a cualquier localización a discreción del franquiciador, el establecimiento suele instalarse en su zona de origen donde pueden promocionar el producto a una clientela conocida.

porque, si la empresa dispusiera de los recursos financieros o la información necesaria, tendría la posibilidad de contratar externamente los recursos directivos indispensables. Sin embargo, esto sólo sería factible si sólo se precisasen conocimientos generales ya que, si las habilidades necesarias son en parte específicas a la empresa, no se pueden adquirir externamente, sino que es necesario desarrollarlas en el interior de la organización (Penrose, 1959).

El proceso de formación del personal es relativamente lento, a menos que se eleven los costes operativos (Thompson, 1994). En este aspecto, la franquicia no parece ofrecer ventajas respecto a la contratación de directivos, porque el franquiciado también tendrá que recibir una formación inicial. Sin embargo, sí hay una diferencia en el modo en el que se organizan estas cadenas. Dicha diferencia estriba en la simplificación de los procedimientos de gestión que permite que se pueda ofrecer el negocio a personas sin experiencia, e incluso en muchos casos se prefiere que no la tengan para que no hayan desarrollado hábitos no deseados por el franquiciador. De este modo se puede disponer de una mayor oferta de candidatos pero, nuevamente, no justifica el empleo de franquicias salvo por el hecho de que generan mejores incentivos.

Según este argumento, se puede conseguir un crecimiento rápido sin elevar excesivamente los costes operativos, simplificando los procedimientos de gestión, pero es necesario considerar los costes de control para explicar la necesidad de desarrollar franquicias. En este sentido, los acuerdos de franquicia pueden permitir incentivar adecuadamente a los responsables de los negocios, mientras que en los establecimientos propios los incentivos *low-powered*, propios de las organizaciones pueden no ser suficientemente poderosos para motivar a los responsables no propietarios como el franquiciador desearía. Esta motivación se puede alcanzar mediante incentivos más intensos del tipo empleado en el mercado, como los que reciben los franquiciados<sup>14</sup>.

La motivación puede tener mayor relevancia en periodos de rápido crecimiento o cuando el proceso productivo es intensivo en trabajo, ya que estas actividades requieren mayor supervisión (Norton, 1988). A través de la franquicia se puede conseguir una autoselección de aquellas personas con mejores habilidades para dirigir, que será más relevante en el inicio de la vida de la cadena, cuando puede haber más errores en la selección (Norton, 1995). En la medida que la franquicia abarate el control, se puede aumentar el tamaño de la cadena, debido a que las mejoras en las técnicas de gestión tienden a incrementar el tamaño de la empresa (Coase, 1937), considerando ésta en un sentido amplio, es decir, toda la cadena y no sólo las unidades en propiedad.

Así mismo Rubin (1973) considera que una de las principales limitaciones de la expansión rápida son los denominados costes de ajuste. Entre estos destaca el tiempo empleado por los gerentes de las empresas para seleccionar a los candidatos más adecuados y formarlos. Estos costes, junto con los originados por los errores en el proceso de evaluación, se incrementan en las épocas de expansión, porque todo el proceso se acelera. La franquicia también puede reducir este problema, por la simplificación de los métodos operativos que se acaba de mencionar y porque puede reducirse el número de niveles jerárquicos y directivos. El franquiciador no tiene que ocuparse tanto de las cuestiones operativas como de la vigilancia contractual (Thompson, 1994). A su vez, el empresario franquiciado puede centrarse en detalles rutinarios que determinan la rentabilidad, tales como la supervisión de los empleados, la cual puede efectuarse de modo eficiente por un gestor motivado (Rubin, 1990, p. 137).

---

<sup>14</sup> Love (1986), biógrafo de McDonald's, destaca que en los años 60, cuando se estaban expandiendo rápidamente las franquicias de restaurantes, Fred Turner, que estaba al frente de esta empresa, inició un proceso de recompra de establecimientos franquiciados para que la empresa se apropiara de todos los beneficios, sin embargo, se dio cuenta que la rentabilidad y competitividad del sistema a largo plazo dependía del mantenimiento de los franquiciados, debido a los incentivos y gestión de los mismos.

Además, el negocio de un nuevo franquiciado es menos arriesgado que si se iniciara con un nuevo nombre de marca, porque la fórmula empresarial ya ha sido utilizada anteriormente y, en consecuencia, se necesita una menor capacidad gestora (Thompson, 1994).

Una implicación de esta teoría de la escasez de recursos es que las matrices de las cadenas maduras tenderían a gestionar directamente una mayor proporción de establecimientos a medida que expiran los contratos de franquicia y se han ido superando las dificultades iniciales para el crecimiento, o bien los nuevos establecimientos tenderían a ser propiedad de la empresa. Según esta teoría, la evolución temporal de estos sistemas sigue una tendencia a la integración y, en el caso de que se conserven establecimientos franquiciados, éstos serían los situados en las zonas rurales o con poco potencial de ventas, una vez que los franquiciadores pueden determinar cuáles son las unidades más rentables después de observarlas durante el periodo de crecimiento<sup>15</sup>.

Otra implicación de esta teoría es que las empresas deberían empezar su desarrollo con una localización geográfica no muy dispersa, ya que el conocimiento organizativo es altamente específico y se necesita tiempo para poder desarrollarlo. Sería de esperar que el paquete de franquicia no esté perfectamente definido en los sistemas jóvenes y que se precise una mayor asistencia por parte del franquiciador. Las rutinas se forman por la experiencia acumulada en gestión y permiten una réplica más sencilla de las sub-unidades, pero la generación de conocimiento no es automática, sino que se requiere tiempo para que se pueda difundir de los individuos a los grupos y viceversa, y para conseguir su conversión de tácito en explícito y nuevamente en tácito.

Distintos autores defienden que, una vez alcanzada una masa crítica o una cobertura óptima del mercado, se suele poner el énfasis en la eficiencia de las operaciones y el desarrollo del mercado que puede resultar más sencillo con el control estrecho de la propiedad (Oxenfeldt y Kelly, 1969, p. 74). A medida que madura el sistema, las restricciones originadas por la escasez de recursos se van relajando. Sin embargo, Martin (1988) muestra evidencia empírica de que la franquicia no es una fase temporal de un proceso de integración, sino que a largo plazo tiende a haber una menor proporción de franquiciados, pero no desaparecen. En la Tabla 2 se recogen referencias de los estudios empíricos que han tratado de contrastar si existe una redirección en la propiedad de las franquicias, es decir, si las cadenas tienden a integrarse verticalmente a medida que maduran. Hunt (1973), Caves y Murphy (1976), Lillis, Narayana y Gilman (1976) y Brickley y Dark (1987) encuentran evidencia a favor y Anderson (1984)<sup>16</sup> y Lafontaine (1992) no hallan este fenómeno de integración. En los casos en los que se observa redirección, ésta tiene un límite, es decir, no se llega a cadenas totalmente integradas sino tan sólo a cadenas con menor porcentaje de franquiciados. Este último resultado también fue obtenido por Lafontaine y Kaufmann (1994).

---

<sup>15</sup>Martin (1988) muestra apoyo empírico a esta afirmación, ya que las ventas de las unidades propiedad de la empresa son superiores a las de los franquiciados en sus observaciones. Esta misma relación ha sido observada por Stassen y Mittelstaedt (1995) en empresas de restauración.

<sup>16</sup> En este estudio se aprecia una cierta tendencia a la integración en la totalidad de la muestra considerada que abarcaba 17 sectores durante 12 años, pero las diferencias son inferiores al 2% y en varios sectores no se manifiestan.

Tabla 2: Evidencia empírica sobre redirección en la propiedad de las franquicias

Estudio	Tipo de datos	Industrias de la muestra	Unidad de análisis	Medida de la redirección de la propiedad	Redirección de la propiedad
Hunt 1973	Corte transversal Desagregados Primarios	Restaurantes y Varios	Sistemas de franquicias	Participación en las unidades	Sí
Caves y Murphy 1976	Corte transversal Agregados Secundarios	Varios	Sectores de franquicias	Participación en las unidades y en las ventas	Sí
Lillis, Narayana y Gilman 1976	Corte transversal Desagregados Primarios	Restaurantes	Unidades franquiciadas	Participación en las unidades	Sí
Anderson 1984	Longitudinales Agregados Secundarios	17 industrias y varios	Sectores de franquicias	Participación en las unidades y en las ventas	Dependiente de la medida y la industria <sup>17</sup>
Brickley y Dark 1987	Corte transversal Desagregados Primarios	Varios	Sistemas de franquicias	Participación en las unidades	Sí
Martin 1988	Longitudinales Agregados Secundarios	16 industrias	Sectores de franquicias	Participación en las unidades y en las ventas	Dependiente de la medida y la industria <sup>18</sup>
Carney y Gedajlovic 1991	Corte transversal Agregados Secundarios	Varios	Sectores de franquicias	Participación en las unidades	Dependiente de la industria <sup>19</sup>
Lafontaine 1992	Corte transversal Desagregados Secundarios	Varios	Sistemas de franquicias	Participación en las unidades	No
Lafontaine y Kaufmann 1994	Corte transversal Desagregados Primarios	Varios	Sistemas de franquicias	Participación en las unidades	Dependiente de la industria <sup>20</sup>

Fuente: Basado en Dant, Paswan y Kaufman (1996)

Aunque hubiera habido un proceso tendente a la recompra, no parece que se haya hecho de modo oportunista, adquiriendo las unidades rentables o aprovechándose de los conocimientos locales aportados por los franquiciados, ya que no se observan grandes diferencias en la rentabilidad a lo largo del tiempo de los dos grupos de establecimientos, propios y franquiciados (Anderson, 1984). Además, se han detectado aumentos de valor en la cotización bursátil de las acciones de la empresa franquiciadora, tras haberse producido recompras.

Las razones para el incremento del valor de mercado pueden ser, o bien que los inversores opinen que el franquiciador tiene capacidad para gestionarlas mejor que sus antiguos propietarios, o bien que las recompras suministren información positiva al mercado sobre el *cash-flow* de la empresa. Otra explicación, en este caso en el plano negativo, es que estas operaciones reflejen simplemente una transferencia de riqueza de los franquiciados al franquiciador. Esta última hipótesis no parece reflejar la realidad ya que, después de estas recompras, las empresas matrices continuaron vendiendo franquicias y, si se hubiera producido un comportamiento oportunista como el mencionado, se habría deteriorado su reputación

<sup>17</sup> 12 de los 24 efectos indicaban una redirección.

<sup>18</sup> 13 de los 24 efectos indicaban una redirección. En general, la medida de participación en las ventas indica una redirección, pero no la participación en las unidades.

<sup>19</sup> 1 de los 5 efectos (en los sistemas de estrategia madura) indican una redirección.

<sup>20</sup> 1 de los 2 efectos (en los sistemas más antiguos) indica una redirección.

dificultándose la contratación posterior con otros franquiciados (Brickley, Dark y Weisbach, 1991)<sup>21</sup>.

Las empresas que desean crecer pueden enfrentarse a dificultades para obtener recursos financieros, directivos o de conocimiento local. En principio, la franquicia no presenta ventajas comparativas con respecto a una empresa totalmente integrada en el acceso a los mismos, a no ser que se consideren los aspectos relacionados con la motivación. Si se considera que los franquiciados tienen mejores incentivos para realizar su trabajo diario y generar información que un directivo empleado por la empresa, se pueden conseguir estos activos a un menor coste. Luego, a pesar de que estas hipótesis no explican aisladamente la aparición de la franquicia, sí suponen una contribución valiosa para entender el desarrollo de estas redes cuando se consideran los problemas de motivación.

## **2.4. Riesgo moral bilateral**

Un objetivo deseable de cualquier acuerdo organizativo sería generar el mayor valor total para todos los implicados porque, de este modo, las partes siempre podrán negociar su reparto de modo que todos ganen algo. Este objetivo es acorde con el concepto de eficiencia paretiana, el cual recoge que una distribución o asignación de recursos es eficiente, cuando no se puede mejorar la situación de algún individuo sin perjudicar a otro. Para llegar a esa meta, se necesita que las partes estén motivadas a generar valor y, según la teoría de la agencia, las cadenas de franquicia prosperan porque producen incentivos eficientes que conducen a crear mayor riqueza.

La teoría de doble riesgo moral supone que las franquicias aparecen porque esta forma organizativa abarata el control del oportunismo de las partes, permitiendo generar más riqueza. Una organización puede precisar una dispersión física de las operaciones porque, por ejemplo, los clientes valoran la cercanía de los puntos de venta, o la expansión reduce la presión de la competencia que puede tratar de imitar los procedimientos de la empresa. Sin embargo, las economías de escala que existen en el desarrollo y la promoción de una marca pueden diferir de las que se originan en la producción o distribución de un bien. En esos casos, la empresa convencional puede resultar inviable debido al aumento en los costes de supervisión (Rubin, 1978) y en su lugar se puede desarrollar una red de franquicias, donde el franquiciador cede su saber-hacer y su nombre de marca a cambio de un canon de entrada a la red y de unas comisiones periódicas.

La situación se puede representar a través de un modelo de agencia (Lafontaine y Slade, 1996 y 1998)<sup>22</sup> similar al presentado anteriormente en la ecuación ( 1 ) recogida en la página 2, en el que el principal puede observar las ventas del producto,  $q$ , y ahora también observar el esfuerzo,  $a$ . La función de coste del esfuerzo es  $C(a) = a^2 / 2$ .

---

<sup>21</sup> También hubiera dificultado la contratación con los franquiciados actuales ya que, si éstos creen que el franquiciador está teniendo un comportamiento desleal con otros agentes, ellos también estarán incentivados a comportarse de modo oportunista antes de que les ocurra lo mismo (Klein y Saft, 1985).

<sup>22</sup> En el modelo desarrollado por las autoras se asocia la supervisión del comportamiento y los incentivos de bajo nivel a la organización de empresa, y se supone que los incentivos basados en los resultados no son comunes dentro de la organización. Como se explica más adelante, éste es un supuesto bastante realista en las cadenas de franquicia, ya que los gerentes de los establecimientos en propiedad rara vez suelen recibir incentivos basados en los resultados (Bradach, 1998).

$$q = a + \mathbf{e}_1 \quad \mathbf{e} \sim N(0, \Sigma) \quad (2)$$

$$e = a + \mathbf{e}_2$$

donde  $\mathbf{e} = (\mathbf{e}_1, \mathbf{e}_2)^T$ ,  $\Sigma = (\sigma_{ij})$ ,  $\sigma_{ij} = \sigma_{ji}$  y  $\sigma_{ii} > \sigma_{ij}$ ,  $i = 1, 2, j \neq i$

Ahora, el principal ofrece además de una parte fija  $W$ —anteriormente denominada  $-F$ —, la participación en los resultados  $\mathbf{a}_1$  —anteriormente denominada  $(I - r)$ — y, adicionalmente al modelo anterior, una comisión dependiente del esfuerzo observado, llamada  $\mathbf{a}_2$ . En estas condiciones, el agente recibe la renta  $y = \mathbf{a}^T q + W - a^2/2$  y el siguiente equivalente cierto:

$$\mathbf{a}^T a + W - a^2/2 - (r/2)\mathbf{a}^T \Sigma \mathbf{a} \quad (3)$$

donde  $\mathbf{a} = (\mathbf{a}_1, \mathbf{a}_2)^T$ . La restricción de incentivos del agente es  $a = \mathbf{a}_1 + \mathbf{a}_2$ , obtenida de maximizar la expresión anterior<sup>23</sup>.

El equivalente cierto del principal,

$$a - (W + \mathbf{a}^T a) \quad (4)$$

El equivalente cierto global,

$$a - a^2/2 - r/2 \mathbf{a}^T \Sigma \mathbf{a} \quad (5)$$

Sustituyendo la restricción de incentivos en la expresión anterior y maximizando respecto a  $\mathbf{a}$ , se obtiene<sup>24</sup>:

$$\mathbf{a}_i^* = \frac{\mathbf{s}_{jj} - \mathbf{s}_{ij}}{\mathbf{s}_{ii} + \mathbf{s}_{jj} - 2\mathbf{s}_{ij} + r(\mathbf{s}_{ii}\mathbf{s}_{jj} - \mathbf{s}_{ij}^2)} \quad i = 1, 2, j \neq i \quad (6)$$

Cuando los indicadores no están correlacionados, la ecuación se puede simplificar así:

$$\mathbf{a}_i^* = \frac{1}{1 + r\mathbf{s}_{ii} + \mathbf{s}_{ii}/\mathbf{s}_{jj}} \quad (7)$$

Este último resultado indica que se tiende a basar la compensación en la señal que tiene menor varianza, ya que cada  $\mathbf{a}_i$  depende directamente de la varianza de la otra señal e inversamente de la suya propia. La conclusión es acorde al principio de intensidad en el

<sup>23</sup>  $\mathbf{a}_1 + \mathbf{a}_2 - a = 0$ ,  $a = \mathbf{a}_1 + \mathbf{a}_2$

<sup>24</sup>  $\max_{\mathbf{a}_i} \mathbf{a}_1 + \mathbf{a}_2 - \frac{(\mathbf{a}_1 + \mathbf{a}_2)^2}{2} - \frac{r}{2} \mathbf{a}^T \Sigma \mathbf{a}$

$1 - \mathbf{a}_i - \mathbf{a}_j - r(\mathbf{a}_j \mathbf{s}_{ij} + \mathbf{a}_i \mathbf{s}_{ii}) = 0, i = 1, 2$

$\mathbf{a}_i = \frac{1 - \mathbf{a}_j(1 + r\mathbf{s}_{ij})}{1 + r\mathbf{s}_{ii}}, i = 1, 2$

$\mathbf{a}_i = \frac{r(\mathbf{s}_{jj} - \mathbf{s}_{ij})}{(1 + r\mathbf{s}_{ii})(1 + r\mathbf{s}_{jj}) - (1 + r\mathbf{s}_{ij})^2}, i = 1, 2$

incentivo, es decir, cuanto mayor sea la dificultad de supervisión menos se podrá basar la compensación del agente en esta medida, y mayor tendencia habrá a franquiciar. Esto significa que cuanto mayor sea la varianza de las señales del esfuerzo, más se emplearán las basadas en resultados y menor será la integración vertical.

Los acuerdos de franquicia reducen los incentivos del responsable del establecimiento a esforzarse por debajo del óptimo, debido a que ambos empresarios reciben una parte de la renta residual, la cual depende del rendimiento colectivo. El franquiciador sabe que el franquiciado se esfuerza porque recibe buena parte de los beneficios (Caves y Murphy, 1976; Mathewson y Winter, 1985; Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988; Lafontaine, 1992; Sen, 1993). Por otro lado, el franquiciado también se asegura del esfuerzo del franquiciador al fijar parte del pago variable (Rubin, 1978; Blair y Kaserman, 1982; Mathewson y Winter, 1985; Lal, 1990, Bhattacharyya y Lafontaine, 1995).

También se incentiva la búsqueda y uso eficiente de la información privada, la cual puede ser muy importante cuando el franquiciador no conoce los mercados locales (Minkler, 1990). En esos casos, los contratos basados en el resultado como la propiedad del negocio por parte de los franquiciados proporcionan buenos resultados (Lafontaine y Bhattacharyya, 1995). Como el mismo individuo tiene los derechos de decisión y el conocimiento local puede dar respuestas efectivas a los problemas locales (Jensen y Meckling, 1991).

La teoría de la agencia defiende que los franquiciadores deciden franquiciar una unidad basándose en el coste de supervisión relativo al que se originaría si estuviera al frente del establecimiento un empleado con funciones de directivo. Estos costes dependen de la trascendencia de la labor del franquiciado y lo difícil que sea supervisarle. Esto se puede medir aproximadamente a través de la importancia de la habilidad directiva en el establecimiento, de la relevancia del conocimiento del mercado local, de la distancia del establecimiento respecto a las unidades de supervisión<sup>25</sup>, de la densidad de población en la zona y de la concentración de unidades de la misma empresa (Caves y Murphy, 1976; Rubin, 1978; Brickley y Dark, 1987; Martin, 1988; Norton, 1988a; Norton, 1988b; Thompson, 1992; Combs y Castrogiovanni, 1994). A su vez, esto significa que puede resultar económico tener unidades en propiedad y franquiciadas dependiendo de los diferentes costes de control en las distintas unidades<sup>26</sup>.

Para modelar la importancia del esfuerzo de franquiciado (Lafontaine y Slade, 1998), se puede modificar la función de esfuerzo o ventas presentada en la ecuación ( 2 ) que aparece en la página 16 incluyendo el parámetro  $h > 0$  que refleja dicho esfuerzo.

$$q = hu + e \quad ( 8 )$$

---

<sup>25</sup>Las dificultades de control debidas a la distancia y a la intensidad de mano de obra se han visto reducidas con el uso cada vez más extendido del *scanner* y de sistemas informatizados de control de inventarios (Bergen, Dutta y Walker, 1992). El efecto de los avances en tecnología de la información puede producirse en dos sentidos opuestos. Si facilita la transmisión del conocimiento específico –costoso de transferir– de los niveles más bajos a otros más altos de la organización, favorecerá la centralización, pero si por el contrario facilita el flujo de conocimiento específico desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores, el movimiento será hacia la descentralización (Jensen y Meckling, 1996). En los avances mencionados se ha facilitado el acceso a conocimiento propio de los niveles inferiores de la organización.

<sup>26</sup> Suponiendo que no existen diferencias en los costes de control de las diferentes unidades, el franquiciador realizará una mayor supervisión del mantenimiento de la calidad, lo cual puede conducir a mantener esas unidades en propiedad, en pequeños mercados y en aquéllos con demanda volátil (Gal-Or, 1995). En los primeros, el franquiciado internaliza en menor medida las consecuencias de sus actos y en los segundos es más fácil que pase desapercibido un mal comportamiento. La autora emplea un modelo formal para demostrarlo, sin embargo, en los estudios empíricos (Brickley y Dark, 1987; Martin, 1988; Norton, 1988) se observa la relación contraria, hay más unidades en propiedad en mercados grandes y con demanda menos volátil. Ambos argumentos se pueden reconciliar si los costes de control no son uniformes, ya que la reducción del mercado y las fluctuaciones de la demanda incrementan el coste relativo de control y, si la franquicia lo abarata, se deberían observar más unidades franquiciadas en esas zonas.



Con esta modificación el  $\mathbf{a}^*$  óptimo es el siguiente<sup>27</sup>:

$$\mathbf{a}^* = \frac{h^2}{h^2 + r\mathbf{a}^2} \quad (9)$$

Esto significa que cuanto mayor es la importancia del esfuerzo del franquiciado, más se recurrirá a la fórmula de la franquicia, ya que  $d\mathbf{a}^*/d\mathbf{h} > 0$ .

A su vez, también se puede incluir en el modelo el esfuerzo del franquiciador, al que se denomina  $b$ , el cual tiene una importancia  $\mathbf{q} > 0$ . El coste privado del esfuerzo para el franquiciador es análogo al del franquiciado,  $C(b) = b^2/2$ . Ahora el contrato tiene alcanzar una compatibilidad de incentivos para ambas partes.

$$q = \mathbf{h}\mathbf{u} + \boldsymbol{\phi} + \mathbf{e} \quad (10)$$

Al igual que se calculó anteriormente, la condición de primer orden para el franquiciado es  $a = \mathbf{a}\mathbf{h}$ , y para el franquiciador  $b = (1 - \mathbf{a})\mathbf{q}$ . Sustituyendo en la ecuación del equivalente cierto y derivando, se obtiene<sup>28</sup>;

$$\mathbf{a}^* = \frac{h^2}{h^2 + \mathbf{q}^2 + r\mathbf{a}^2} \quad (11)$$

Diferenciando la función con respecto a los parámetros de esfuerzo, los resultados son:  $d\mathbf{a}^*/d\mathbf{h} > 0$  y  $d\mathbf{a}^*/d\mathbf{q} < 0$ . Esto significa que la importancia del esfuerzo del franquiciado favorece la aparición de la franquicia pero, por el contrario, la importancia del esfuerzo del franquiciador estimula la integración vertical.

En este sentido, cabe esperar que los costes de control y, por tanto, el recurso a la franquicia aumente a medida que los establecimientos se hallan más dispersos y más alejados de las centrales del franquiciador, como se refleja en la mayor presencia de unidades propiedad de la central en zonas urbanas (Hunt, 1973; Thompson, 1992), donde puede haber varias unidades e instalarse una central de control del franquiciador. También resulta más económico recurrir a la franquicia a medida que aumenta la tasa de repetición de la clientela, porque los franquiciados

<sup>27</sup> El agente maximizará su equivalente cierto  $\max_a \mathbf{a}\mathbf{h}\mathbf{u} + W - \frac{a^2}{2} - \frac{r}{2}\mathbf{a}^2\mathbf{s}^2$  de forma que su restricción de incentivos es  $a = \mathbf{a}\mathbf{h}$ . Sustituyendo esta igualdad en la función que representa el equivalente cierto global,  $\mathbf{h}\mathbf{u} - \frac{a^2}{2} - \frac{r}{2}\mathbf{a}^2\mathbf{s}^2$ , la expresión que se debe maximizar es  $\max_e \mathbf{a}\mathbf{h}^2 - \frac{\mathbf{a}^2\mathbf{h}^2}{2} - \frac{r}{2}\mathbf{a}^2\mathbf{s}^2$  que nos da el óptimo reflejado en el texto principal.

<sup>28</sup> El agente y el principal maximizarán sus equivalentes ciertos que son, respectivamente, en el caso del agente  $\max_a \mathbf{a}(\mathbf{h}\mathbf{u} + \boldsymbol{\phi}) + W - \frac{a^2}{2} - \frac{r}{2}\mathbf{a}^2\mathbf{s}^2$  y en el del principal  $\max_b (1 - \mathbf{a})(\mathbf{h}\mathbf{u} + \boldsymbol{\phi}) - W - \frac{b^2}{2}$ . Estas funciones nos dan las dos restricciones de incentivos  $a = \mathbf{a}\mathbf{h}$  y  $b = (1 - \mathbf{a})\mathbf{q}$ . Sustituyendo estas igualdades en la función que representa el equivalente cierto global de la relación,  $\mathbf{h}\mathbf{u} - \boldsymbol{\phi} - \frac{a^2}{2} - \frac{b^2}{2} - \frac{r}{2}\mathbf{a}^2\mathbf{s}^2$ , la expresión resultante que se debe maximizar es  $\max_a \mathbf{a}\mathbf{h}^2 + (1 - \mathbf{a})\mathbf{q}^2 - \frac{\mathbf{a}^2\mathbf{h}^2}{2} - \frac{(1 - \mathbf{a})^2\mathbf{q}^2}{2} - \frac{r}{2}\mathbf{a}^2\mathbf{s}^2$  que nos da el óptimo reflejado en el texto principal.

tienen menos incentivos a reducir la calidad, porque serían ellos mismos quienes recibirían las consecuencias de la pérdida de reputación de la cadena (Brickley, Dark y Weisbach, 1991a). Apoya esta hipótesis la opinión de los franquiciadores del estudio de Bradach (1995), los cuales consideraban que los franquiciados con múltiples unidades —master franquiciados, u otros franquiciados que han conseguido derechos sobre varias unidades de modo secuencial— conservaban mejor la unidad del sistema que los franquiciados individuales. Al operar en varias unidades contiguas, se internaliza una mayor proporción de las externalidades que el propio comportamiento genera sobre la cadena y éste es uno de los factores que determinan la concesión de varias unidades a un mismo franquiciado (Brickley, 1995, Kalnins y Lafontaine, 1996).

Por el contrario, se tenderá a la integración vertical cuando los incentivos perversos de los franquiciados potenciales sean muy importantes y resulte costoso controlarlos ya sea mediante el contrato o mediante la cesión de rentas económicas (Klein, 1995)<sup>29</sup>. Debería ser propietario del establecimiento aquella parte que tenga mayor influencia en los costes (Maness, 1996).

También apoya la hipótesis de control del oportunismo bilateral el hecho de que no se suelen observar franquicias en sectores tales como los supermercados o la banca, en los cuales el trabajo local no es el mayor componente de los costes locales (Maness, 1996). Cuando el factor humano es importante se dificulta el control a distancia y la supervisión en el punto de venta resulta fundamental para controlar los costes (Maness, 1996; Lafontaine y Slade, 1996). En estas circunstancias, la franquicia puede ser una solución adecuada, hipótesis que combina, nuevamente, los argumentos basados en el control, con la de escasez de recursos, en este caso, directivos.

Los contratos de franquicia aúnan los incentivos de los participantes, en primer lugar, mediante los términos contractuales que especifican alguna medida del comportamiento deseado, es decir, incentivos directos y, en segundo lugar, debido a que los contratos son imperfectos, se establece una corriente de beneficios o rentas económicas que sirven para desarrollar un contrato auto-exigible<sup>30</sup> (Klein, 1995). Ambos contratantes pueden tener un comportamiento oportunista cuando sus intereses no coinciden, lo cual se trata de limitar a través de los contratos.

La motivación que proporciona la propiedad es incluso superior a la que se obtendría en el caso de que la retribución del gerente del establecimiento dependiese totalmente de los beneficios de dicha sucursal. El franquiciado, al ser el dueño de la explotación, no sólo influye con su esfuerzo sobre su salario sino también sobre el valor del negocio. Debido a esto, no se producen problemas relativos al horizonte temporal en cuanto a la inversión o a la gestión, ya que se tenderá a maximizar el valor actual de los flujos presentes y futuros de la explotación, siempre que el franquiciado pueda enajenar su negocio o renovar el acuerdo de franquicia.

La franquicia permite economizar en determinados costes de agencia, como los de control, pero no es absolutamente eficiente. El uso de incentivos de alto nivel reduce la motivación a invertir por parte de los franquiciados, que temen la apropiación oportunista de las inversiones específicas por parte del franquiciador. A esto se unen los incentivos al *free-riding*

---

<sup>29</sup>Una renta es la parte de las ganancias que excede a la cantidad mínima necesaria para que un trabajador decida aceptar un empleo o para que una empresa entre en un determinado negocio (Milgrom y Roberts, 1992, p. 316). Las cuasi-rentas se definen en términos de las decisiones de salida y son la parte de las ganancias que excede a la cantidad mínima necesaria para impedir que un trabajador renuncie a su empleo o que un productor abandone su sector. Por tanto, las cuasi-rentas son siempre mayores o iguales que las rentas, debiéndose la diferencia entre ambas cantidades a la existencia de costes hundidos en los que se debe incurrir para entrar en el mercado y que no pueden ser recuperados por una empresa que salga de él.

<sup>30</sup> Estos dos mecanismos se corresponden con la restricción de participación y la de incentivos que se recogen en el modelo de agencia presentado anteriormente.

porque los franquiciados no reciben todas las consecuencias que producen sus actos sobre la cadena (Carney y Gedajlovic, 1991).

Al igual que la teoría de escasez de recursos, la teoría de la agencia permite predecir un ciclo de vida de la franquicia ya que, a medida que aumenta el número de unidades próximas entre sí, los costes de supervisión se reducen al igual que las ventajas comparativas de la franquicia respecto a los establecimientos en propiedad. En consecuencia, las compañías franquiciadoras pueden encontrar beneficioso convertir dichos establecimientos en sucursales propias, evitando otros problemas propios de la franquicia, tales como el *free-riding*. Por otra parte, franquiciador y franquiciado pueden tener distintos incentivos relacionados con el crecimiento, porque los beneficios del primero dependen de las ventas agregadas, mientras que los franquiciados tan solo reciben la parte de los ingresos que corresponde a su propia unidad. A partir de cierto nivel de saturación del mercado, los establecimientos próximos empiezan a canibalizarse las ventas, de modo que se reducen los ingresos de cada punto aunque puedan estar creciendo a escala global. Esto hace que el franquiciador tenga mayor interés en abrir franquicias que los franquiciados ya instalados en el negocio. Si se quieren alinear los incentivos, el franquiciador debería recomprar los establecimientos situados en las zonas más saturadas, o bien abrir nuevos centros en lugares más alejados (Carney y Gedajlovic, 1991).

Una razón de la persistencia en el tiempo de unidades franquiciadas junto con unidades propiedad de la empresa se encuentra en la uniformidad de los contratos. La mayoría de las empresas franquiciadoras ofrecen tan sólo un tipo de contrato a todos sus franquiciados en cada momento del tiempo, sin realizar ajustes atendiendo al riesgo o características peculiares del contratante, como observa Lafontaine (1992) y como también parece ocurrir en nuestro país. Dado que no es posible acceder a los contratos que firman franquiciadores y franquiciados, las variables observadas han sido el canon de entrada y el royalty —como en el caso de la autora anterior— los cuales pueden ser únicos o variables. De una muestra de 439 empresas que operaban en España en el año 1996 —existen otras 64 según los datos de Tormo&Asociados, pero no ofrecían datos de estas variables—, tan sólo 31 ofrecían diferentes condiciones en el canon de entrada a los distintos franquiciados, lo cual representa un 7,06% y aún en ese caso, la razón suele ser que se puede operar en locales de distinto tamaño u ofrecer una mayor o menor gama de productos o servicios. Las empresas que ofrecían o bien un canon de entrada o bien un royalty diferente a los distintos franquiciados representaban un 9,57% de la muestra.

Si se admite la existencia de uniformidad en los contratos, las empresas franquiciadoras podrían conseguir el nivel de incentivos deseado con una mezcla adecuada de establecimientos propios y franquiciados, realizando así un ajuste vía cantidades en vez de vía precios. Si difieren las condiciones del establecimiento, el franquiciador integrará las que requieran menos incentivos de alto nivel y franquiciarán las que necesiten más, lo que justifica que la mayoría de los estudios empíricos se hayan centrado en la proporción de establecimientos franquiciados, más que en las condiciones contractuales (Lafontaine y Slade, 1998). Sin embargo, esta explicación sólo traslada el origen del problema un paso atrás, es decir, se necesita encontrar una causa que explique esa homogeneidad de los términos contractuales.

La existencia de contratos uniformes puede responder al intento de evitar suspicacias entre los posibles candidatos (McAfee y Schwartz, 1994) o simplemente al hecho de que se trata de un contrato relacional y está poco detallado en lo que respecta a las obligaciones del franquiciador. En general se observa que las compañías franquiciadoras sólo muestran el contrato cuando las negociaciones ya están avanzadas y el franquiciado ha hecho un depósito, y no se permite negociar las condiciones, lo cual responde a la misma lógica que el resto de paquete de franquicia que se está adquiriendo, es decir, el control de las actividades del franquiciado corresponde en gran medida al franquiciador. En este sentido, cualquier negociación podría reflejar debilidad o una falta de definición de lo que está vendiendo, lo cual se une a la inexperiencia típica de los nuevos franquiciados que dificulta cualquier posible negociación (Hadfield, 1990). Finalmente, otro motivo para no personalizar perfectamente los contratos a las características del agente son los costes directos de administrar muchos acuerdos diferentes (Holmström y Milgrom, 1987).

La teoría que explica la aparición de la franquicia como un medio de reducir los costes de control de la cadena tiene una limitación fundamental. Desde la perspectiva de la agencia se afirma que estas empresas tienen unos nombres de marca bien desarrollados y que aseguran a sus clientes un servicio uniforme de modo que se necesita un control estricto para mantener esas cualidades. Sin embargo, los sistemas jóvenes no son bien conocidos en el mercado y no pueden asegurar esa uniformidad. Tanto el nombre de marca como la experiencia de gestión son específicas a la empresa y se necesita tiempo y esfuerzo para poder desarrollarlos (Carney y Gedajlovic, 1991).

Los argumentos que explican la relación de la franquicia basándose en la reducción de costes de control, como los expuestos hasta ahora, no tienen por qué ser contradictorios con la hipótesis de escasez de recursos ya que, si estos acuerdos permiten reducir los costes de agencia, también permitirán que la cadena crezca con más celeridad accediendo más fácilmente a recursos escasos. Si se necesita un crecimiento rápido para alcanzar el tamaño con el cual las operaciones de las nuevas empresas son competitivas en costes, la franquicia puede incrementar la capacidad de supervivencia de las nuevas empresas (Shane, 1996). Existen indicios de que las franquicias, como población, responden más rápidamente a cambios en el entorno que los establecimientos independientes o en propiedad, cuando esta adaptación consiste en expandirse rápidamente en periodos de crecimiento del mercado (Pilling, Henson y Yoo, 1993).

La franquicia reduce los costes de transacción derivados del riesgo moral de los contratantes a través del incentivo directo que supone la propiedad de los negocios y el reparto de la renta residual y de la existencia de rentas económicas que contribuyen a disciplinar aquellos aspectos del comportamiento no recogidos expresamente en el acuerdo. Esta hipótesis de reducción de los costes de control tiene el apoyo empírico de que, en aquellas situaciones en las que se reduce el coste de supervisión debido a la concentración de unidades en la zona o a que el factor humano no es el *input* más importante de los establecimientos, menos se recurre a la franquicia. Aún así, es necesario establecer mecanismos que eviten externalidades negativas de los franquiciados en actividades cuyas consecuencias no les revierten totalmente.

## **2.5. Reducción de los costes de influencia**

La franquicia permite que la empresa se expanda reduciendo las deseconomías vinculadas al crecimiento; es decir, sin que se deteriore la coordinación o el control necesarios para mantener la homogeneidad de la cadena de explotaciones. Entre los problemas de control asociados al crecimiento de la empresa, otro inconveniente que se puede atenuar a través de las franquicias es el riesgo de que aumenten las actividades de influencia o la búsqueda de rentas dentro de la organización.

Las transacciones eficientes permiten crear un valor agregado mayor que cualquier otro susceptible de ser alcanzado por sus participantes en una transacción distinta. La diferencia entre ambos valores se conoce como cuasi-rentas y se crean cada vez que se realizan inversiones específicas, de modo que pueden ser útiles para suministrar incentivos. Sin embargo, la presencia de rentas también estimula el gasto de recursos para intentar reasignarlas. Este esfuerzo realizado por los agentes con el fin de que se transfieran rentas a su favor destruye valor dentro de la empresa. Se trata de un esfuerzo que consume recursos —al menos tiempo y dedicación— y, al mismo tiempo, es improductivo ya que no incrementa la riqueza y sólo tiene efectos redistributivos. Este fenómeno se denomina búsqueda de rentas y los costes asociados a la misma son los costes de influencia<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Los primeros desarrollos de la Teoría de Búsqueda de Rentas se centraron en el sector público. La literatura fundamental en esta materia está formada por los trabajos de Tullock (1967), Krueger (1974), Posner (1975), Buchanan (1980) y Bhagwati (1982).

Los agentes realizan actividades de influencia para apropiarse de parte de las rentas, sin que ello genere riqueza adicional alguna. Como esta búsqueda reduce la eficiencia, las partes de la transacción tendrán un interés común en evitar estos comportamientos<sup>32</sup>, para lo cual es necesario conocer sus causas. Las condiciones necesarias para que surjan búsquedas de rentas y sus costes asociados dentro de la organización, son las siguientes:

- a) Existencia de un conjunto de decisiones a adoptar que pueda influir sobre la distribución de los costes y beneficios en la organización. Cuanto mayor sea la riqueza a distribuir en virtud de las decisiones, mayor será la cantidad de recursos que las partes afectadas están dispuestas a consumir para dirigirlos a su favor.
- b) Existencia de canales de comunicación con los responsables de las decisiones y conocimiento de los medios para influir en ellas en el período en el que se están adoptando.

El crecimiento empresarial estructurado a través de la franquicia puede actuar de modo efectivo sobre estos elementos, evitando el incremento de las actividades de influencia. La expansión mediante establecimientos franquiciados limita la capacidad redistributiva de la autoridad central al desmembrar la organización en alguna medida —las explotaciones son propiedad de franquiciados o empresarios independientes—. En última instancia, el requisito imprescindible para la aparición de la búsqueda de rentas es la existencia de un órgano responsable de la toma de decisiones sobre quien influir. Por lo tanto, este problema se atenúa mediante la eliminación de la autoridad central o delegación del poder de decisión en manos de los franquiciados.

En el caso de decisiones tales como las condiciones de trabajo, las actividades de influencia serán menores porque la cantidad de renta a repartir es menor; es decir, la suma de los costes originados en los distintos establecimientos franquiciados a causa de la búsqueda de rentas será inferior a la que se produciría si esa decisión dependiera de un único responsable ya que, los agentes podrán rentabilizar sus esfuerzos en menor medida al haber menos riqueza a repartir porque sólo pueden afectar al reparto correspondiente a su unidad.

Aunque la reducción de los costes de influencia no parece condición suficiente para justificar la aparición de franquicias, esta forma de gobierno contribuye a mitigar el problema en una gran red de establecimientos porque divide el poder decisor de modo que se dificulta el acceso a los responsables que pueden asignar rentas.

## **2.6. Autoselección y señales**

La relación de franquicia supone la cesión del uso de una marca y la enseñanza de una forma de hacer negocios. Ambas acciones suponen la transmisión de activos intangibles basados en información que, debido a su naturaleza, son difíciles de evaluar hasta que se desvela el conocimiento contenido en los mismos. A los posibles franquiciados les resulta difícil saber si el franquiciador tiene las características adecuadas sin información previa, especialmente en el caso de cadenas jóvenes poco conocidas en el mercado. Por este motivo,

---

<sup>32</sup>Las actividades de influencia tienen también un aspecto positivo. Para que se produzcan, el proceso de decisión debe abrirse a la participación de todos los interesados y la riqueza a repartir mediante la decisión debe ser lo suficientemente importante como para compensar el esfuerzo de los buscadores de rentas. La participación de todos puede mejorar la calidad de la información y los procedimientos utilizados para alcanzar las decisiones. En última instancia, esto redundará en una mejora de las resoluciones adoptadas por la empresa, que puede llegar a compensar los recursos derrochados por los individuos en los procesos de influencia —el resultado final dependerá de la trascendencia de la decisión para la organización y de las asimetrías informativas existentes en su seno—.

los franquiciadores podrían desear enviar unas señales a los potenciales franquiciados que aliviasen esa asimetría de información y favoreciesen la contratación<sup>33</sup>.

También los franquiciadores propietarios de una marca y de un sistema de negocio, pueden sufrir desventajas informativas para evaluar la valía y el grado de cumplimiento de los contratos por parte de las personas que están al frente de sus establecimientos. Por este motivo, les interesa recibir señales que faciliten el proceso de búsqueda de candidatos a dirigir sus explotaciones. Una alternativa para mejorar su posición negociadora es efectuar una criba entre los posibles aspirantes o suministrar oportunidades para que se produzca una autoselección de los más capacitados.

El principal de una relación deseará realizar una criba de los candidatos a agentes cuando las características de los mismos sirvan para realizar predicciones precisas de su rendimiento futuro a un coste reducido en relación con las ganancias derivadas de realizar una mejor selección. También será de su interés esta investigación, aunque sea costosa, cuando las consecuencias de contratar a un agente inadecuado sean aún más gravosas. Una empresa que ofrece contratos de franquicia, en lugar de emplear directivos en unidades propiedad de la cadena, está realizando una criba de los candidatos y puede conseguir una autoselección de los más motivados (Norton, 1995). Al mismo tiempo, los franquiciados están emitiendo una señal de su compromiso y habilidad en la gestión, lo cual resulta especialmente importante cuando la empresa tiene escasez de habilidades directivas (Norton, 1988). Los franquiciados son empresarios independientes que asumen el riesgo derivado de las operaciones en sus establecimientos de tal modo que, si se equivocan en cuanto a su capacidad, resultarán directamente perjudicados.

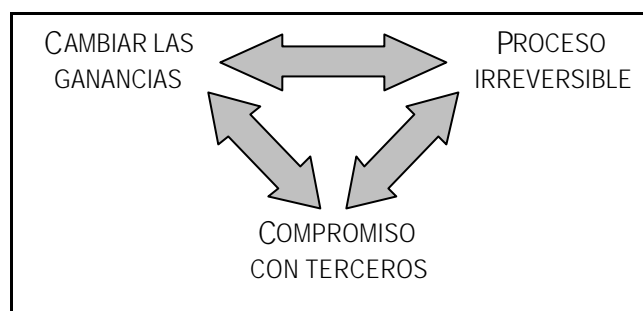
Para dar credibilidad a las señales se pueden realizar inversiones específicas a la relación, las cuales llevan asociadas cuasi-rentas que se perderían en el caso de que la relación se interrumpiese. Las inversiones irreversibles dan credibilidad a los compromisos porque, al no poder modificar las decisiones, las promesas no pueden ser meras tácticas. Existen tres principios básicos o acciones complementarias que dan efecto estratégico a las decisiones (Dixit y Nalebuff, 1991, pp. 158-160), los cuales aparecen recogidos en la Figura 1.

En primer lugar, se deben cambiar las ganancias del juego de forma que cada uno de los participantes esté interesado en cumplir su compromiso, lo cual se consigue a través de la formalización de los contratos. Además, los flujos de rentas que se generan en la relación en forma de canon de entrada y de royalties contribuyen a que el contrato sea de tipo auto-exigible. La segunda vía consiste en limitar las posibilidades de volverse atrás, ya sea cortando la comunicación, realizando alguna acción irreversible o dejando el resultado a la suerte. Esto se refleja en los contratos de franquicia, que no se negocian sino que son de adhesión, en las inversiones específicas como el nombre de marca del franquiciador y en las inversiones en activos dedicados de los franquiciados que actúan como garantía de un comportamiento honesto. Finalmente, la tercera vía consiste en utilizar a terceros que contribuyan a mantener el compromiso, ya sean equipos o agentes negociadores. Esta función la llevan a cabo las asociaciones que tratan de garantizar la transparencia de los acuerdos de franquicia (Dixit y Nalebuff, 1991, pp. 159-160).

---

<sup>33</sup> Los potenciales franquiciados también pueden obtener información sobre el franquiciador a través de otras personas que ya se hayan incorporado a la cadena como franquiciados, pero estas personas tienen incentivos a ocultar la información desfavorable, porque tendería a reducir el valor que podrían obtener si deciden enajenar sus derechos como franquiciados y, además, pueden ser reacios a reconocer que han hecho una mala inversión (Gallini y Lutz, 1992; Purvin, 1994, p. 163).

Figura 1: Credibilidad de los compromisos



Fuente: Elaboración propia

Anteriormente se había mencionado que muchos de los franquiciados no disponen de experiencia previa<sup>34</sup>. Asimismo, buena parte de las personas que buscan un negocio de franquicia no tienen unas preferencias definidas en cuanto al sector<sup>35</sup>. Estas circunstancias no suponen un inconveniente para muchos franquiciadores que prefieren la inexperiencia para que esas personas estén más abiertas a nuevos procedimientos de gestión. Si esto es cierto, no se necesitaría señalar las habilidades directivas mediante el contrato ya que no se necesitaría un talento especial para ser franquiciado gracias a la simplificación de los procedimientos de gestión. Sin embargo, se podrían estar señalando otras cualidades tales como la capacidad para comprometerse a dirigir eficientemente o la capacidad de trabajo. Hadfield (1990, pp. 962-963) recoge declaraciones de varios franquiciadores que manifiestan que, en muchos casos, los franquiciados ni siquiera llegan a leer el contrato porque entienden que su compromiso es el de trabajar intensamente. A cambio de su esfuerzo, el franquiciador les facilita unos conocimientos que reducen la probabilidad de fracaso empresarial respecto a los pequeños negocios independientes.

Estas señales resultan especialmente importantes en los periodos en los que la empresa está creciendo rápidamente. En esas etapas no se puede dedicar gran cantidad de recursos a evaluar la calidad de los candidatos a gestionar un establecimiento o a evaluar las distintas señales que pueden enviar a través de su cualificación académica o su experiencia profesional. Esto puede incrementar los costes operativos porque no se asignan las personas más adecuadas a cada puesto y hay que dedicar tiempo y recursos a su formación. Además, las personas suelen ser menos productivas al inicio de su carrera en una empresa. A través de la franquicia se puede evitar este problema porque se produce una autoselección, los procedimientos de trabajo están simplificados e incluso, si los aspirantes se equivocan respecto a sus propias habilidades, la franquicia ofrece la ventaja de que serían ellos los más perjudicados por dicha percepción errónea (Norton, 1988a). En estas situaciones en las que se necesita una gran tasa de crecimiento de la cadena puede resultar especialmente adecuada la master-franquicia que facilita la expansión (Kim y Kaufmann, 1995) y puede mejorar el conocimiento de los mercados (Bradach, 1995; Kalnins y Lafontaine, 1996).

La observación de mayores niveles educativos en los franquiciados frente a empresarios independientes puede reflejar la preocupación de los franquiciadores por las señales emitidas por los candidatos. Aún así, los franquiciados suelen obtener menores rentabilidades que sus

---

<sup>34</sup> Los empresarios franquiciados frente a los instalados independientemente suelen tener más formación y experiencia laboral pero no como empresarios. También se relaciona positivamente su capacidad financiera y el riesgo del sector (Williams, 1999).

<sup>35</sup> Las personas que deciden autoemplearse como franquiciados suelen elegir con mucha mayor frecuencia un sector de actividad desconocido que los que se instalan de modo independiente (Kaufmann, 1999). En el estudio de referencia, un 70% de los franquiciados no tenían experiencia previa en el sector y muchos elegían antes la forma organizativa –franquicia– que la industria en la que deseaban trabajar.

análogos independientes de modo que, a pesar de las precauciones, el sistema de franquicia puede enfrentarse a un problema de selección adversa con los aspirantes a franquiciados (Williams, 1999). Puede ser más importante identificar actitudes adecuadas en los solicitantes que unas determinadas habilidades, porque las primeras no se pueden enseñar y las segundas sí (Jambuligam y Nevin, 1999). Entre las actitudes que tienden a conducir a buenos resultados están la capacidad de innovación y el compromiso con el negocio (Jambuligam y Nevin, 1999).

Por otro lado, también la proporción de establecimientos franquiciados sobre el total de la cadena (Gallini y Lutz, 1992) y la estructura del pago de los contratos de licencia o de franquicia, con una cantidad fija al inicio y unos pagos variables en función de la actividad (Gallini y Wright, 1990; Beggs, 1992; Gallini y Lutz, 1992) puede interpretarse como una señal. La propiedad de parte de los establecimientos de la cadena puede señalar su rentabilidad<sup>36</sup> y hace creíble el compromiso de realizar inversiones que beneficien a todo el sistema porque resultarían rentables aunque sólo las aprovecharan los establecimientos propios, si éstos son lo suficientemente abundantes. A su vez, las cadenas jóvenes pueden indicar que tienen una idea sólida de su negocio ofreciendo un contrato con un canon de entrada relativamente bajo y unos royalties más elevados para señalar su compromiso con la marcha de todo el negocio. Esto equivale a mostrar su preocupación porque el producto se venda a los consumidores y debería llevar esa diferencia, con respecto a los franquiciadores maduros, hasta un punto en el que un franquiciador que no tenga mucho que ofrecer con su nombre de marca, lo encuentre no rentable (Gallini y Lutz, 1992), porque los franquiciados venderían poco o permanecerían periodos cortos en la cadena.

Existe cierta evidencia empírica acorde con la hipótesis de señalización. Por ejemplo, se ha observado que la proporción de establecimientos franquiciados tiende a aumentar a medida que la cadena madura (Martin, 1988; Lafontaine, 1992). Sin embargo, también puede deberse a que, necesariamente, todos los establecimientos son propios antes de empezar a franquiciar y, por tanto, la proporción debe decrecer en el tiempo (Lafontaine, 1992, 1993).

En un contraste específico sobre la hipótesis de señalización, Lafontaine (1993) observó que los términos contractuales no cambian significativamente en el tiempo —las observaciones corresponden a cinco años—. Cabría esperar un ascenso en los cánones de entrada una vez que la marca se da a conocer en el mercado y, según la hipótesis de señalización, se pudieran elevar compensándolos con unos menores royalties sobre ventas<sup>37</sup>. Además, la antigüedad de la cadena previa al inicio de la actividad franquiciadora está relacionada con mayores royalties y más establecimientos en propiedad, al contrario de lo que debería ocurrir si la hipótesis de señalización se cumpliera (Lafontaine 1992, 1993)<sup>38</sup>. En otro estudio posterior realizado con datos de panel (Lafontaine y Shaw, 1996) se comprobó que los términos monetarios de los contratos de franquicia rara vez cambian en el tiempo y, en su caso, no se detectó un movimiento sistemático ascendente o descendente. Una vez controladas las diferencias debidas

---

<sup>36</sup> Existen explicaciones alternativas, por ejemplo pueden servir como centros piloto para entrenar a los nuevos franquiciados o también pueden servir para hacer estudios de mercado que permitan conocer directamente las condiciones de la demanda o que permitan la experimentación con nuevos productos.

<sup>37</sup> En Lafontaine y Kaufmann (1994) sí se observa variación, pero tienden a incrementarse tanto el canon de entrada como los royalties, lo cual indicaría que la marca adquiere valor y no que el franquiciador está señalando su calidad con estas variables.

<sup>38</sup> En el trabajo de 1992 se observa una relación negativa entre los royalties y el tiempo que la empresa lleva en el negocio, lo cual apoyaría la hipótesis de señalización. Sin embargo, si las cadenas no suelen cambiar los royalties en el tiempo, la variable con la que se deberían relacionar los royalties es el número de años previos al inicio de la actividad de franquicia. Observando esta variable, la relación es positiva en el trabajo de 1992. En el de 1993, aunque la variable utilizada es la de años en el negocio, la muestra empleada estaba formada por franquiciadores que acababan de empezar a franquiciar, luego recoge el mismo efecto que la de “porcentaje de tiempo no franquiciando” del trabajo anterior, y el resultado detecta la misma relación, es decir, la antigüedad del negocio se relaciona con mayores royalties al contrario de las predicciones de la teoría de señalización.



a la procedencia de distintas empresas, se comprobó que los términos son diferentes en las distintas compañías, pero estables en el tiempo.

La evidencia empírica obtenida hasta la fecha no sostiene la hipótesis de que los acuerdos de franquicia se desarrollen por motivos de señalización en situaciones de gran asimetría de información. Este objetivo se puede alcanzar por medios menos costosos que el diseño de la estructura de pagos o el mantenimiento de unidades en propiedad no deseables por otros motivos. La explicación del origen de las franquicias u otro tipo de acuerdos a largo plazo habría que buscarla en motivos de incentivos (Lafontaine, 1993) ya que, los contratos sirven para motivar más que señalar. La información no existe en cantidades dadas sino que las partes interesadas la van generando en función de sus necesidades (Hayek, 1945).

### 3. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

Resumiendo las aportaciones de las distintas hipótesis que explican por qué surgen las franquicias, se puede sostener que la aparición de las mismas, como otras alianzas, responde a una triple lógica que incluye motivaciones estratégicas, económicas y organizativas (Menguzzato, 1995). En el plano estratégico la franquicia puede facilitar el acceso a nuevos mercados, ser más flexible que una estructura integrada e integrar recursos complementarios de los distintos participantes como sostiene la hipótesis de escasez de recursos. En el plano económico ofrece un modo alternativo a la integración vertical de explotar recursos específicos basados en activos intangibles, como sostienen las hipótesis de doble riesgo moral, reducción de costes de influencia y señales. Finalmente, en el plano organizativo, la cooperación propia de la franquicia es un instrumento de aprendizaje organizativo para el franquiciador y el franquiciado. Ambos comparten sus recursos con mayor motivación que en una relación de empleo porque reciben parte de la renta residual del negocio. Estas motivaciones, en parte complementarias, contribuyen a explicar las ventajas de la relación pero la evidencia empírica es el modo de determinar cuál de estas ventajas resulta dominante y condiciona la aparición de esta forma organizativa. En este sentido, aunque se ha encontrado más apoyo para la hipótesis de doble riesgo moral, tampoco se puede descartar totalmente la influencia de la escasez de recursos sobre la relación.

### 4. BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, E. E., 1984, "The Growth and Performance of Franchise Systems: Company Versus Franchisee Ownership", *Journal of Economics and Business*, nº 36, pp. 421-431.
- BARZEL, Y., 1989, *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BEGGS, A. W., 1992, "The Licensing of Patents under Asymmetric Information", *International Journal of Industrial Organization*, 10, pp. 171-191.
- BERGEN, M., S. DUTTA y O. C. WALKER, 1992, "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", *Journal of Marketing*, vol. 56, julio, pp. 1-24.
- BHAGWATI, J. N., 1982, "Directly Unproductive, Profit-seeking (DUP) Activities", *Journal of Political Economy*, vol 90, octubre, pp. 988-1002.
- BHATTACHARYYA, S. y F. LAFONTAINE, 1995, "Double-sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts", *Rand Journal of Economics*, vol. 26, nº 4, invierno, pp. 761-781.
- BLAIR, R. D. y D. L. KASERMAN, 1982, "Optimal Franchising", *Southern Economic Journal*, pp. 494-505.
- BRADACH, J. L., 1995, "Chains Within Chains: The Role of Multi-Unit Franchisees". En P.P. DANT y P.J. KAUFMANN, (eds.), *Franchising: Contemporary Issues and Research*. The Haworth Press, Inc., pp. 65-82.
- 1998, *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- BRICKLEY, J. A. y F. H. DARK, 1987, "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, vol. 18, pp. 401-420.

- BRICKLEY, J. A., F. H. DARK, y M. S. WEISBACH, 1991a, "An Agency Perspective on Franchising", *Financial Management*, vol. 20, pp. 27-35.
- 1991b, "The Economic Effects of Franchise Termination Laws", *Journal of Law & Economics*, vol. XXXIV, abril, pp. 101-132.
- BUCHANAN, J. M., 1980, "Rent Seeking and Profit Seeking", en J. M. BUCHANAN, R. D. TOLLISON y G. TULLOCK (eds.), *Toward a Theory of the Rent-seeking Society*, Texas A&M University Press, College Station.
- CARNEY, M. y E. GEDAJLOVIC, 1991, "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 607-629.
- CAVES, R y W. MURPHY, 1976, "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, vol. 42, pp. 572-586.
- CHEUNG, S., 1969, *The Theory of Share Tenancy*, University of Chicago Press, Chicago.
- COASE, R. H., 1937, "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, n.º 16, noviembre, pp. 386-405. Traducido al castellano en J. A. Cuervo, M. Ortigueira y A. S. Suárez, *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid, 1979.
- COMBS, J. G. y G. J. CASTROGIOVANNI, 1994, "Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n.º 2, pp. 37-48.
- DANT, R. P., A. K. PASWAN y P. J. KAUFMANN, 1996, "What We Know about Ownership Redirection in Franchising: A Meta-Analysis", *Journal of Retailing*, vol. 72, n.º 4, pp. 429-444.
- DIXIT, A. K. y B. J. NALEBUFF, 1991, *Thinking Strategically. The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*, Peanuts Characters. Se ha empleado la edición española traducida por Ana Varela y Alicia Valls, 1992, *Pensar Estratégicamente*, Antoni Bosch, Barcelona.
- DNES, A. P., 1993, "A Case-study Analysis of Franchise Contracts", *Journal of Legal Studies*, vol. XXII, junio, pp. 367-393.
- 1996, "The Economic Analysis of Franchise Contracts", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 152, pp. 297-324.
- ESWARAN, M., y A. KOTWAL, 1985, "A Theory of Contractual Structure in Agriculture", *American Economic Review*, vol. 75, junio, pp. 352-367.
- GALLINI, N. T. y B. D. WRIGHT, 1990, "Technology Transfer Under Asymmetric Information", *Rand Journal of Economics*, vol. 21, n.º 1, primavera, pp. 147-160.
- GALLINI, N. T. y N. A. LUTZ, 1992, "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising", *The Journal of Law, Economics & Organization*, vol. 8, n.º 3, pp. 471-501.
- GAL-OR, E., 1995, "Maintaining Quality Standards in Franchise Chains", *Management Science*, vol. 41, n.º 11, noviembre, pp. 1774-92.
- GIFFORD, J. R., 1993, "The Economic Organization of 17th-through mid 19th-century Whaling and Shipping", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, pp. 137-150.
- HADFIELD, G. K., 1990, "Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts", *Stanford Law Review*, vol. 42, pp. 927-992.
- HAYEK, F., 1945, "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, 35, Septiembre, pp. 519-30.
- HEDLUND, G., 1994, "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 73-90.
- HOLMSTROM, B. R. y P. MILGROM, 1994, "The Firm as an Incentive System", *American Economic Review*, 84, pp. 972-991.
- HUNT, S. D., 1972, "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 36, julio, pp. 32-38.
- INABA, F. S., 1980, "Franchising: Monopoly by Contract", *Southern Economic Journal*, vol. 47, pp. 65-72.
- JAMBULINGAN, T. y J. R. NEVIN, 1999, "Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor", *Journal of Business Venturing*, vol.14, n.º 4, pp. 363-395.
- JENSEN, J. C., 1986, "Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers", *American Economic Review*, 16, pp. 323-339.
- JENSEN, M. C., y W. H. MECKLING, 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n.º 4, octubre, pp. 305-360.

- 1992, “Rights and Production Functions: an Application to Labor-Managed Firms and Codetermination”, *Journal of Business*, vol. 52, n.º 4, pp. 469-506.
- KALNINS, A. y F. LAFONTAINE, 1996, “The Characteristics of Multi-Unit Ownership in Franchising: Evidence from Fast-Food Restaurants in Texas”, National Bureau of Economic Research (NBER), Working paper #5859, Boston, MA.
- KAUFMANN, P. J., 1999, “Franchising and the Choice of Self-Employment”, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, n.º 4, pp. 345-362.
- KLEIN, B. y L. F. SAFT, 1985, “The Law and Economics of Franchise Tying Contracts”, *Journal of Law and Economics*, vol. 28, pp. 345-361.
- KRUEGER, A. O., 1974, “The Political Economy of the Rent-seeking Society”, *American Economic Review*, vol. 65, junio, pp. 291-303.
- LAFONTAINE, F., 1992, “Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results”, *Rand Journal of Economics*, vol. 23, pp. 263-283.
- 1993, “Contractual Arrangements as Signaling Devices: Evidence from Franchising”, *The Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 9, n.º 2, octubre, pp. 256-289.
- LAFONTAINE, F. y S. BHATTACHARYYA, 1995, “The role of Risk in Franchising”, *Journal of Corporate Finance*, vol. 2, pp. 39-74.
- LAFONTAINE, F. y P. J. KAUFMANN, 1994, “The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems”, *Journal of Retailing*, vol. 70, n.º 2, pp. 97-113.
- LAFONTAINE, F. y K. L. SHAW, 1998, “Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality”, *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 95-112.
- LAFONTAINE, F. y M. E. SLADE, 1996, “Retail Contracting and Costly Monitoring: Theory and Evidence”, *European Economic Review Papers and Proceedings*, 40, pp. 923-932.
- 1998, “Incentive Contracting and the Franchise Decision”, National Bureau of Economic Research (NBER), Working paper #6544, Boston, MA.
- LAL, R. 1990, “Improving Channel Coordination through Franchising”, *Marketing Science*, vol. 9, pp. 299-318.
- LILLIS, C. M., C. L. NARAYANA y J. L. GILMAN, 1976, “Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise”, *Journal of Marketing*, octubre, pp. 77-80.
- LOVE, J. F., 1986, *McDonald's: Behind the Golden Arches*, Bantam Books, Nueva York. Se ha empleado la edición en español, traducida por Jorge Cardenas Nannetti, 1995, *McDonald's, la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*, Planeta-De Agostini, S.A., Barcelona.
- MANESS, R., 1996, “Incomplete Contracts and the Choice between Vertical Integration and Franchising”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 31, pp. 101-115.
- MARTIN, R. E. 1988, “Franchising and Risk Management”, *American Economic Review*, vol 78, n.º 5, pp. 954-968.
- MARTIN, R. E. y R. T. JUSTIS, 1993, “Franchising, Liquidity Constraints and Entry”, *Applied Economics*, 25, pp. 1269-1277.
- MATHEWSON, F., y R. WINTER, 1985, “The Economics of Franchise Contracts”, *Journal of Law and Economics*, vol. 28, pp. 503-526.
- MCAFEE, R. P. y M. SCHWARTZ, 1994, “Multilateral Vertical Contracting: Opportunism, Nondiscrimination, and Exclusivity”, *American Economic Review*, vol. 84, pp. 210-230.
- MENGUZZATO BOULARD, M., 1995, “La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas”. En A. CUERVO (ed.) , *Dirección de Empresas de los Noventa*, Cívitas, Madrid, pp. 503-523.
- MILGROM, P. y J. ROBERTS, 1992, *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall International Editions, Homewood. Traducido al castellano como *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel economía, Barcelona, 1993.
- MINKLER, A. P., 1990, “An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise”, *Economics Letters*, vol. 34, pp. 77-82.
- MINKLER, A. P. y T. A. PARK, 1994, “Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising”, *Review of Industrial Organization*, 9, pp. 409-423.
- NORTON, S., 1988a, “An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form”, *Journal of Business*, vol. 61, pp. 197-217.
- 1988b, “Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 105-114.

- 1995, “Is Franchising a Capital Structure Issue?”, *Journal of Corporate Finance*, vol. 2, pp. 75-101.
- OXENFELDT, A. R., y A. O. KELLY, 1969, “Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?”, *Journal of Retailing*, vol. 44, pp. 69-87.
- PENROSE, E. T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- PILLING, B. K., S. W. HENSON y B. YOO, 1995, “Competition Among Franchises, Company-Owned Units and Independent Operators: A Population Ecology Application”. En P.P. DANT y P.J. KAUFMANN, (eds.), *Franchising: Contemporary Issues and Research*. The Haworth Press, Inc., pp. 177-195.
- POSNER, R. A., 1975, “The Social Costs of Monopoly and Regulation”, *Journal of Political Economy*, vol 83, agosto, pp. 807-827.
- PURVIN, R. L., 1994, *The Franchise Fraud: How to Protect Yourself Before and After You Invest*, John Wiley & Sons.
- REID, J. D., 1977, “The Theory of Share Tenancy Revised —Again”, *Journal of Political Economy*, vol. 85, pp. 403-407.
- RUBIN, P. H., 1973, “The Expansion of Firms”, *Journal of Political Economy*, vol. 81, pp. 936-949.
- 1978, “The Theory of the Firm and the Structure of Franchise Contract”, *Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp. 58-77. Reimprimido en P. H. RUBIN (ed.), *Business Firms and the Common Law*, Praeger, Nueva York, 1983.
- 1990, *Managing Business Transactions*, The Free Press, Nueva York.
- SEN, K. C., 1993, “The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising”, *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, pp.175-190.
- SHANE, S. A., 1996, “Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: a Study of New Franchisors”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, pp. 216-234.
- SHANE, S. A. y C. SPELL, 1998, “Factors for New Franchise Success”, *Sloan Management Review*, primavera, pp. 43-50.
- STASSEN, R. E. y R. A. MITTELSTAEDT, 1995, “Territory Encroachment in Maturing Franchise Systems”. En P.P. DANT y P.J. KAUFMANN, (eds.), *Franchising: Contemporary Issues and Research*. The Haworth Press, Inc., pp. 27-47.
- STIGLER, G., 1961, “The Economics of Information”, *Journal Political Economy*, vol. 69, pp. 213-225.
- STIGLITZ, J., 1974, “Incentives and Risk Sharing in Sharecropping”, *Review of Economic Studies*, vol. 41, pp. 219-257.
- THOMPSON, R. S., 1992, “Company Ownership versus Franchising: Issues and Evidence”, *Journal of Economic Studies*, vol. 19, n° 4, pp. 31-42.
- 1994, “The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24, pp. 207-218.
- TULLOCK, G., 1967, “The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft”, *Western Economic Journal*, vol. 5, junio, pp. 224-232.
- WILLIAMS, D. L., 1999, “Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice”, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, n° 1, pp. 103-124.
- WILLIAMSON, O. E., 1991, “Strategizing, Economizing and Economic Organization”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp.75-94.