

PROPIEDADES DE LA FRANQUICIA EN EL CONTEXTO DE OTRAS FORMAS HÍBRIDAS

BEGOÑA LÓPEZ

RESUMEN

La franquicia es una forma organizativa que permite distribuir bienes y servicios a través de cadenas con marcas reconocidas que se desarrollan de forma acelerada. Estas organizaciones tienen unas características intermedias entre el mercado y la empresa convencional, ya que franquiciador y franquiciado guardan un equilibrio entre la independencia y la autoridad, repartiéndose la renta residual de sus negocios. Estas características peculiares son, sin embargo, comunes a otros tipos de empresas más tradicionales. El objetivo de este artículo es examinar qué rasgos comunes poseen estas formas de gobierno que se aplican en actividades como los servicios, la agricultura y la pesca y qué ventajas pueden ofrecer para fomentar desarrollos tan importantes como el de la franquicia en los últimos años. A inicios de 1999 existían unas 640 cadenas en España en régimen de franquicia, lo que supone un crecimiento del 12% respecto al ejercicio anterior. La facturación de las mismas superaba el billón de pesetas y englobaban unos 169.000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos¹.

1. FORMAS HÍBRIDAS

La empresa tradicional se suele representar como un sistema centralizado en el cual un individuo o grupo organiza la producción y supervisa a los agentes que trabajan en equipo, a cambio de la renta residual del negocio. Por el contrario los mercados

¹ Datos procedentes de la información que ofrecen los consultores de franquicia Tormo&Asociados en su página Web, <http://www.tormo.com>.

asignan los recursos con una descentralización extrema, de modo que los agentes se coordinan sólo a través del sistema de precios. En las formas híbridas, parte de las decisiones están centralizadas, mientras que otras se dejan en manos de las personas que tienen acceso directo a la información relevante. En muchas de ellas se emplean *share-contracts*, es decir, sistemas de reparto de la renta residual² derivada del proceso productivo entre los distintos participantes. A su vez, se emplean simultáneamente incentivos de alto y bajo nivel como los observados en el mercado y la empresa, respectivamente. Estas categorías se diferencian en la intensidad del incentivo, que viene determinada por la mayor o menor asociación que existe entre el rendimiento observado de los agentes y su remuneración (Salas, 1995). Cuando la relación es directa, el incentivo es de alto nivel, como los que se producen en el mercado. Por el contrario, cuando la relación esfuerzo-remuneración no es directa, como puede ocurrir en la empresa, el incentivo es de bajo nivel.

Para enmarcar las características de las formas híbridas es necesario analizar sus diferencias con respecto al mercado o la empresa. En este sentido, una de las razones que explica la aparición de una empresa jerárquica, para organizar una actividad que se podría realizar en el mercado, es la producción en equipo. Un grupo de personas que trabajan en equipo puede obtener un resultado superior al que obtendrían trabajando aisladamente, sin embargo resulta costoso estimar las aportaciones individuales al producto global (Alchian y Demsetz, 1972). Por ese motivo, la búsqueda de la propia utilidad puede conducir a reducir el esfuerzo particular intentando aprovecharse del ajeno.

Para aprovechar las ventajas de la producción se necesita minimizar la suma de:

- (a) El coste de la acción colectiva derivado de la tendencia a reducir el esfuerzo individual cuando la compensación no está directamente relacionada con el rendimiento —esto supone un coste respecto a la situación ideal, *first-best*, donde no existirían problemas de observación del esfuerzo, y éste sería el óptimo colectivo—.

²La renta residual se define como la diferencia entre el valor de la producción y la retribución de los factores productivos que hayan sido contratados a un precio independiente de dicho valor (Arruñada, 1990, p. 40).

- (b) El coste de control derivado de la aplicación de mecanismos de evaluación del trabajo realizado, para poder compensar al agente en función de dicha medida y que éste internalice las consecuencias de sus actos.

La solución tradicional consiste en introducir la figura de un supervisor que se encargue de vigilar y medir la actividad del resto y que se motiva al percibir la renta residual derivada del trabajo del equipo. De este modo obtendrá todos los incrementos derivados de una mayor dedicación y estará directamente interesado en maximizar el valor de la producción promoviendo un nivel de esfuerzo eficiente (Alchian y Demsetz, 1972). En estas condiciones, la distribución del beneficio sólo resulta aconsejable cuando no existen ventajas de especializar el control. Se puede carecer de estas ventajas por la dimensión reducida del equipo o porque dicho control no puede especializarse y los compañeros conocen sus respectivos rendimientos como subproducto de sus actividades diarias.

Los acuerdos entre los individuos se pueden estudiar como relaciones de agencia en las cuales, al menos una parte, el agente, se compromete a realizar algo para otra parte, el principal. En una relación de agencia que se desarrollase en ausencia de costes de transacción y con participantes neutrales al riesgo, el reparto no afectaría a la eficiencia (Cheung, 1969). Sería indiferente que el agente recibiera un salario y el principal la renta residual que, por el contrario, el agente contratara el capital por una cantidad fija o bien que el resultado del proceso productivo se repartiera entre ambos participantes como en los *share-contracts* (Reid, 1977) ya que no existirían asimetrías informativas.

Sin embargo, en una situación de información imperfecta el uso de un sistema u otro suministra incentivos diferentes. Cuando se reparte el resultado, el responsable de la actividad no recibe todo su producto marginal y tendrá ciertos incentivos a reducir su esfuerzo aprovechándose del ajeno, al contrario que el supervisor propuesto por Alchian y Demsetz (1972). Se produce cierto grado de ineficiencia que deberá compensarse con otras ventajas que hagan viable el acuerdo.

La supervivencia de estos contratos desde hace miles de años avala su eficiencia para organizar los intercambios en ciertas condiciones. Las primeras evidencias proceden del régimen de *aparcería* en la agricultura, pero también se conoce la

existencia de esta práctica desde hace algunos siglos en el llamado sistema a la parte empleado en la industria pesquera. En su aplicación más moderna, el sistema de reparto de resultados ha servido para retribuir a las partes contratantes en las cadenas de franquicias que empezaron a desarrollarse a partir del siglo pasado. Así mismo, los acuerdos de licencia, las *joint-ventures* y la subcontratación en algunos casos, son formas modernas de acuerdos entre empresas que se reparten el resultado de su esfuerzo³.

2. DE LA APARCERÍA A LA FRANQUICIA

Las formas híbridas difieren de la organización tradicional de la empresa pero, aunque no son frecuentes en cualquier actividad económica, sí son predominantes en algunas industrias. Se pueden encontrar multitud de referencias pretéritas acreditando la existencia de estos acuerdos en la producción agrícola como las ofrecidas por Murrell (1989). También se conoce su existencia en la pesca al menos desde el siglo XVI (Sáñez, 1791-5; Gifford, 1993) y en la piratería del siglo XVII (Exquemelin, 1678; Gall, 1957). Finalmente, los acuerdos de franquicia empezaron a desarrollarse a finales del siglo del XIX.

La *aparcería* es un acuerdo por el cual el dueño de una tierra cede su explotación a un aparcerero y, a cambio, recibe una parte de la cosecha. En el caso de la pesca, el armador o dueño del barco contrata a un patrón y éste, a su vez, a unos marineros que realizan las labores de pesca. Estos individuos son retribuidos mediante el sistema a la parte, consistente en que el importe resultante de la pesca se reparte entre todos los participantes en unas determinadas proporciones, una vez descontados los gastos comunes. Este sistema de reparto predomina en toda la industria pesquera independientemente del tamaño del barco, la procedencia y la época analizada (Acheson, 1981).

³ En las licencias, el licenciante concede al licenciatario un derecho limitado a hacer, usar y/o vender el objeto de la licencia a cambio de unos royalties, pero no incluye todo un concepto de negocio como en el caso de la franquicia. En las *joint-venture* se crea una nueva sociedad con personalidad jurídica independiente que desarrolla su actividad supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias que aportan sus recursos y obtienen sus beneficios. Finalmente, la subcontratación consiste en un acuerdo a través del cual una empresa confía a otra la labor de ejecutar para ella, y según unas determinadas indicaciones preestablecidas, una parte de la producción o de los servicios, quedando a cargo del contratista la responsabilidad económica final.

Los aparceros y los propietarios de la tierra suelen dividirse la producción al 50-50, 60-40 o 67-33%. Existe evidencia de algunos otros valores discretos, si bien la variedad de porcentajes es muy reducida (Allen y Lueck, 1993). En muchas ocasiones, el propietario es un mero inversor que sólo aporta la tierra, sin aportar servicios adicionales.

Centrando la atención en la *actividad pesquera*, una forma de reparto empleada habitualmente en los botes tradicionales asigna un 51% de los ingresos netos al armador y el resto a la tripulación. Cada marinero recibe un quiñón $-q-$, mientras que los cargos –al menos el patrón de pesca y de costa– reciben alguno adicional, por ejemplo, 1,5. El cálculo sería el siguiente:

$$q = \frac{0,49(VC - G)}{n + 1,5} \quad (1)$$

donde n es el número de personas en el barco, q el quiñón, VC el valor de las capturas y G los gastos comunes (Arruñada *et al.*, 1999)⁴.

En cuanto a las *franquicias de negocio*, éstas son acuerdos en los que 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, así como 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.

Los primeros antecedentes de la franquicia se remontan a la recaudación de impuestos en Inglaterra y la organización de los monasterios cistercienses medievales –siglo XII–, que presentaban un sistema de este tipo. Estos monasterios no eran propiedad de la Iglesia, y obtenían la licencia para dispensar los servicios de salvación del alma, previo pago al Papa de unas cuotas de ingreso en la red (Davidson, 1995). Además, existían unos pagos dependientes de los ingresos semejantes a los royalties modernos y se transmitía el saber-hacer a través de la formación inicial y de unos

manuales, como se sigue haciendo en la actualidad. El manual de confesión permitía mantener la uniformidad del sistema (Davidson, 1995). En su configuración moderna, sus antecedentes se hallan en los sistemas desarrollados a finales del siglo XIX, principios del XX por las empresas *Phildar* en Francia y *Singer*⁵ en EE.UU.

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:

$$S(q) = (1 - r)q - F \quad (2)$$

Así, tal y como se observa en la ecuación anterior, en la franquicia, la renta residual se divide entre los socios; el franquiciador recibe la parte r y el franquiciado la diferencia.

3. EFICIENCIA DE LAS FORMAS HÍBRIDAS

Los acuerdos organizativos híbridos, que suelen emplear sistemas de compensación basados en el reparto del resultado, resultan adecuados para gestionar transacciones con características intermedias entre las que se realizarían a través del mercado o de una empresa convencional. Estos acuerdos permiten ahorrar costes cuando se intercambian activos con un grado medio de especificidad, necesitándose unos incentivos de intensidad moderada para motivar a las partes implicadas y las necesidades de adaptación a los cambios son mixtas —entre la empresa y el mercado—.

Las formas híbridas o plurales tratan de aprovechar las ventajas en el establecimiento de incentivos que ostentan las empresas independientes, sin excluir la planificación cuando sea necesaria. Es decir, se trata de organizaciones donde se emplean distintos mecanismos de control simultáneamente para la misma función en la

⁴ En otro tipo de barcos, el reparto es semejante.

⁵ El inventor de las máquinas de coser Singer consideró que para vender mejor su invento tendría que enseñar a sus clientes a usar las máquinas. Para poder hacerlo a gran escala concesionó el derecho a abrir Centros de Costura Singer en todo el país en tiendas que no sólo vendían las máquinas al por menor, sino que también proporcionaban clases de costura y otros servicios afines a la línea de productos. La concesión de derechos de distribución ya era común en esa época —1850—, pero la novedad estaba en franquiciar el formato completo del negocio que incluía la imagen entera y el ambiente de operación del comercio (Purvin, 1994, pp. 32-41)

misma empresa (Bradach y Eccles, 1989). Entre estos mecanismos se produce una sinergia de modo que dependen unos de otros para su eficiencia (Lewin, 1997). Como se observa en la siguiente tabla, las formas híbridas se corresponderían con una transacción contractual relacional, que comparte rasgos propios de las transacciones de mercado y de las jerarquías. Por ese motivo, también resulta adecuada en unas circunstancias intermedias.

Tabla 1: Características de las transacciones y formas organizativas

Características	Transacción discreta de mercado	Transacción en jerarquía de gestión	Transacción contractual recurrente	Transacción contractual relacional
Naturaleza del intercambio	Transferencia singular de derechos de propiedad	Producción continuada de valor y racionamiento	Producción y transferencia de derechos de propiedad en episodios	Producción y transferencia de derechos de propiedad continuada
Tipo de intercambio	Claro, completo, unidades monetarias	Estructura de autoridad	Cierto, completo según resultados anteriores	Incierto, abierto, incompleto, aprendizaje bilateral
Inversiones específicas	No	Idiosincrásico	Mixto	Mixto e idiosincrásico
Mecanismos de resolución de disputas	Sistema legal y normas de mercado	Autoridad y confianza	Equidad y reciprocidad (arbitraje) y sistema legal	Endógeno diseñado por las partes
Ley contractual	Contrato clásico	Contrato de empleo	Contrato neoclásico	Contrato relacional
Estructura de gobierno	Mercado	Unificada	Mercado	Bilateral

Fuente: Mahoney (1993)

En la agricultura coexisten explotaciones gestionadas por sus propietarios, que contratan empleados en régimen laboral, con otras arrendadas o en régimen de aparcería. El propietario de la tierra puede optar por la aparcería cuando los beneficios, derivados de que cada parte se especialice en la actividad que mejor realiza, superan al desincentivo consecuencia de que el esfuerzo no es perfectamente observable. Por tanto, el tipo de contrato que maximiza los beneficios del terrateniente depende de la importancia de la supervisión y la gestión en el proceso productivo, así como de las

ventajas comparativas del propietario de la tierra y de quien la trabaja en la realización de dichas actividades. En este sentido, la elección de la estructura contractual depende de la tecnología empleada (Eswaran y Kotwal, 1985; Murrell, 1983). Si no existen ventajas de especializar el control, tenderá a usarse la aparcería, que internaliza en el trabajador las consecuencias de sus decisiones, ya que, en muchos casos, los propietarios realizan un control escaso sobre la actividad diaria del aparcerero. De este modo, se ha observado que la aparcería es más frecuente cuando es sencillo repartir el producto final y cuando la persona que cultiva es capaz de afectar el valor de la tierra (Allen y Lueck, 1992).

En el sistema a la parte utilizado en la pesca existen incentivos de bajo nivel, ya que los marineros siguen las instrucciones del patrón y reciben alguna compensación fija pero, a la vez, los incentivos de alto nivel contribuyen a la eficiencia del sistema. Entre estos incentivos se encuentra el reparto de la renta residual entre las partes y el sistema de contratación empleado. En este sentido, existe una fuerte competencia entre los equipos de pesca por los mejores recursos: los patrones tratan de contratar a los mejores marineros y éstos, cuando consideran que el patrón no realiza una buena labor de dirección, se van a otro equipo más productivo, “despidiendo” implícitamente a los patrones poco competentes (Arruñada, *et al.*, 1999). De esta manera se consiguen equipos eficientes en un trabajo donde las condiciones físicas son extremas en ocasiones, en cuanto a número de horas de trabajo y peligrosidad, y donde incluso el sistema a la parte sería insuficiente para autodisciplinarse y ser productivo en cualquier circunstancia. Esta disciplina del mercado laboral es importante ya que patrones y marineros tienen información local relevante sobre las condiciones de la producción⁶.

Las franquicias 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. Los incentivos de alto nivel más

⁶ También los piratas se organizaban de una manera semejante a los pescadores. El reparto del botín se hacía a la parte según determinadas proporciones. También existían los incentivos de alto nivel basados en el cambio de equipo, ya que los piratas descontentos no tenían otro recurso que esperar el encuentro de un barco filibustero y solicitar su admisión. Asimismo, el capitán era elegido por la tripulación antes de partir la expedición de modo temporal y sujeto a revisión diaria. Podía ser depuesto por el simple voto de la mayoría y convertirse así en marinero en cualquier momento, lo que sucedía con bastante frecuencia. El capitán podía ser sustituido por su incompetencia en el combate o su incapacidad para encontrar víctimas. También existían incentivos de bajo nivel como en la empresa, ya que la autoridad del capitán era absoluta durante el combate (Gall, 1957).

importantes son el reparto de la renta residual derivada de los negocios y la decisión de renovación del contrato. Entre los de bajo nivel se encuentra la concesión de licencias adicionales de franquicia⁷ lo que equivale a controlar su crecimiento, ya que tales licencias se asignan a discreción del franquiciador, según como considere que ha sido la gestión del franquiciado, sin que exista un criterio definido para tal decisión. Las formas plurales como la franquicia pueden facilitar la uniformidad y la adaptación del sistema, es decir, la consecución simultánea de los objetivos contrapuestos de cualquier organización: el control de las operaciones y la innovación necesaria para aprovechar las oportunidades del mercado. Para conseguir este doble objetivo deben buscar un equilibrio entre el grado de diferenciación en la gestión de las unidades propias y franquiciadas y el desarrollo de vínculos entre ambos acuerdos, aprovechando la información que se genera en las distintas fuentes, propias y franquiciadas (Bradach, 1998; pp. 9 y 177).

Aunque en las formas híbridas se combinan los incentivos con la planificación, en la mayoría de estos contratos se observa que el reparto de la renta residual se realiza mediante normas relativamente simples. En muchos casos las fórmulas son lineales y estables tanto en el tiempo como en el espacio, sin ajustar los incentivos a las características de los agentes y de la transacción. Esta situación se da en los contratos de franquicia (Lafontaine y Shaw, 1996), donde suele existir un contrato estándar que se ofrece a todos los franquiciados y no suele haber negociaciones, ni en cuanto al canon de entrada, ni en cuanto a los pagos periódicos. Asimismo, se observan distintos modos de reparto en la aparcería y la pesca, pero más atendiendo a las condiciones del capital – tierra o barco- que a otras condiciones particulares de la relación.

Estas formas organizativas son capaces de lograr una mejor adaptación a los mercados cambiantes, de superar los límites de las grandes empresas y los incentivos de las pequeñas, de acceder a un conocimiento localizado difusamente y, además, se sirven

⁷ 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 de este último.

de la reputación y la reciprocidad en los tratos⁸ (Powel, 1987). En todas las formas estudiadas, las partes tienen incentivos a aumentar su productividad en unas circunstancias donde el esfuerzo no es perfectamente observable y el conocimiento local es importante. Además, tanto en agricultura como en pesca la contratación se realiza frecuentemente sobre una base local, reforzando el papel de la reputación como garantía. En el caso de la franquicia, se ha observado una mayor estabilidad en la relación en el caso de los franquiciados que en el de los gerentes de los establecimientos propios, lo que avala la importancia del conocimiento mutuo (Bradach, 1998, pp. 102-3).

En definitiva, las formas híbridas tienen un carácter intermedio entre la empresa y el mercado, ya que emplean simultáneamente incentivos de alto y bajo nivel. Suelen incluir mecanismos de reparto de resultado que les dan ventajas de adaptación en intercambios con un grado medio de especificidad de los activos, en los que es difícil supervisar directamente el comportamiento del agente y éste dispone de información local importante.

4. FRANQUICIAS

La franquicia es una forma híbrida de organización que ha servido como ejemplo clásico de la indefinición de las fronteras de la empresa (Rubin, 1978). La franquicia de negocio⁹ se caracteriza 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

⁸ El reparto de los derechos residuales tiene la virtud de ayudar a superar las dificultades para medir los resultados en presencia de selección adversa o riesgo moral. Chi (1994, p. 281) propone dos soluciones a este problema, una es hacer inversiones en reputación por parte de los contratantes, la cual perdería valor en caso de un comportamiento deshonesto, y otra es precisamente la que ofrecen las formas híbridas, dividir los derechos residuales entre los implicados en el intercambio, si bien la reputación también sirve de garantía en estos acuerdos.

⁹ 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.

técnica regular. Aunque franquiciador y franquiciado son empresas jurídicamente independientes, existe tal nivel de dependencia que este contrato recuerda en gran medida a la relación laboral (Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Hadfield, 1990)¹⁰. Este tipo de franquicia es la variedad más extendida y se ha desarrollado en sectores tan dispares como los restaurantes de comida rápida, tiendas de moda o servicios de abogacía.

La relación de franquicia no sólo se produce de manera individual entre franquiciador y franquiciado, sino que también se pueden desarrollar franquicias multinivel. En estas últimas podemos encontrar master franquiciados, subfranquiciados y responsables de desarrollo de área y se emplean frecuentemente para expandirse fuera del país de origen¹¹, probablemente porque estas formas de franquicia se relacionan con mayores tasas de crecimiento en las cadenas en las que aparecen (Bradach, 1995; Kaufmann y Kim, 1995).

¹⁰ Lutz (1995) destaca tres diferencias de los franquiciados respecto a los gerentes de establecimientos integrados verticalmente en la cadena, aunque sólo la primera es realmente distintiva. En primer lugar, los franquiciados poseen la mayor parte de los activos del local, en segundo lugar, los franquiciados reciben menos supervisión que los empleados, aunque esto es una decisión de la cadena, porque no hay nada en el contrato que lo impida y, finalmente, la compensación del franquiciado depende del resultado de la unidad aunque, nuevamente, este esquema de incentivos podría usarse con un empleado.

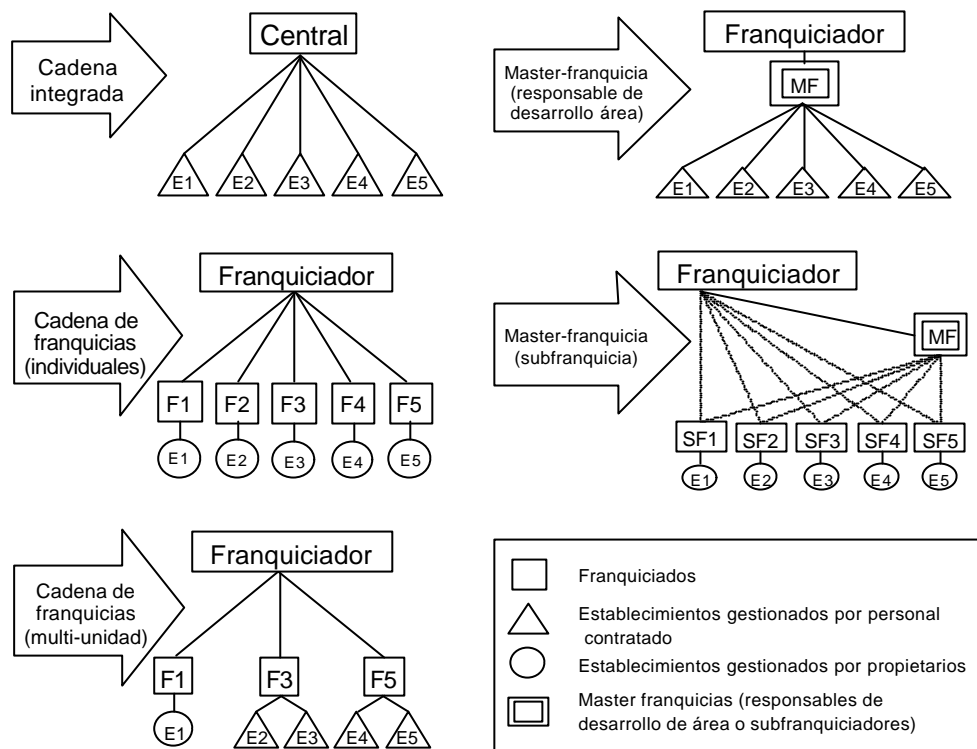
En las relaciones de empleo, el principal tiene la propiedad de los activos y el control o autoridad para decidir cómo se organiza el proceso productivo y cómo se emplean los activos. Por el contrario, en las relaciones puramente de mercado, como podría ser la contratación de agentes independientes, ambas partes poseen determinados activos y controlan los mismos, en el sentido de que deciden cómo usarlos. La relación de franquicia tiene unas características intermedias entre estas dos situaciones, se asemeja a la relación de empleo en cuanto al control, pero se diferencia en el reparto de la propiedad de los activos entre principal y agente, es decir, el franquiciado posee los activos de su negocio pero el franquiciador retiene un gran poder de decisión sobre los mismos (Hadfield, 1990).

¹¹ Existen distintas definiciones de *master franquicia*. Así, Kaufmann y Kim (1995) entienden que se trata de un acuerdo de licencia paraguas que se distingue de la franquicia estándar por dos características: se tiene derecho a un territorio exclusivo mayor que el área de negocio de una sola unidad y se introduce un nivel de control adicional entre la gestión del establecimiento y el franquiciador. A su vez, estos autores diferencian dos tipos de master franquicia: la subfranquicia y el desarrollo de área.

En la subfranquicia, el franquiciador otorga al master franquiciado el derecho a conceder franquicias a terceros operadores en un territorio especificado, pero el subfranquiciado no gestiona esas unidades directamente sino que asume el papel del franquiciador para esas unidades. Sin embargo, se mantiene la relación entre las tres partes, franquiciador, subfranquiciador y subfranquiciado. En cambio en los acuerdos de desarrollo de área, el responsable tiene derecho y acepta la obligación de abrir un determinado número de establecimientos en un territorio exclusivo durante un periodo fijado. Para ello, contrata directivos que gestionen las sucursales y funciona como una minicadena en propiedad. En este caso se suelen firmar contratos de franquicia individuales adicionalmente al contrato de desarrollo de área.

Estas figuras se distinguen de otros franquiciados, a los que se les puedan conceder derechos sobre otras franquicias adicionales de la cadena, por tener un contrato paraguas que garantiza el derecho a abrir múltiples unidades, además los subfranquiciados y los responsables de área tienen un territorio garantizado y un calendario para desarrollarlo.

Figura 1: Tipos de franquicia



Fuente: Kaufmann y Kim (1995)

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. La razón de esta especialización de funciones se halla en la diferencia en las economías de escala existentes en el establecimiento y promoción de una marca y las que se pueden originar en la producción o 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. Este comportamiento 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 recurren a la franquicia sino que están integradas verticalmente (Maness, 1996).

Para analizar la combinación de establecimientos propios y franquiciados que emplean distintos mecanismos de control simultáneamente y de forma paralela, no se debe atender exclusivamente a las transacciones individuales, sino a todo el sistema. Las franquicias son formas híbridas en un doble sentido. Por una parte existe una relación mixta entre el franquiciador y los franquiciados, en un sentido individual, y, por otra parte, la relación entre los establecimientos propios y los franquiciados, en un sentido global, es intermedia entre el mercado y la jerarquía.

Los franquiciados son empresarios independientes, pero firman contratos detallados que capacitan al franquiciador para ejercer un gran control sobre sus explotaciones, como en las relaciones laborales. Sin embargo, dado el carácter mixto de la relación, el control suele ser menos formal de lo que permitiría el contrato.

Las relaciones con los responsables de los establecimientos propios son relaciones de empleo en las que se puede emplear la autoridad, mientras que con los franquiciados se utilizan contratos mercantiles y las relaciones suelen estar basadas en la persuasión (Bradach, 1998, p. 33). Ambos tipos de establecimientos pueden cumplir funciones complementarias, tales como informar sobre procedimientos operativos, en el caso de los franquiciados, y suministrar información para negociar con los franquiciados eficientemente, en el caso de los establecimientos en propiedad (Bradach y Eccles, 1989). Los franquiciados pueden aportar dinamismo al sistema y los establecimientos propios pueden servir de grupo de control para evaluar dichas innovaciones. De este modo, se puede alcanzar una eficiencia dinámica que no se encontraría en un sistema homogéneo con establecimientos exclusivamente propios o, por el contrario, franquiciados (Lewin, 1997). Es de esperar que los empresarios escojan una u otra forma organizativa hasta el punto en que ambas sean igualmente productivas en el margen (Norton, 1989).

Ventajas de la franquicia para demandantes y oferentes

Tal y como se había mencionado previamente, la característica central de los acuerdos de franquicia consiste 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, especialmente para las actividades de servicios, ya que, en estas cadenas, se vende un producto o se presta un servicio preparado por múltiples operadores, al contrario de lo que ocurre con los fabricantes que elaboran artículos uniformes simplemente centralizando la producción. El problema fundamental en estos casos es conseguir una uniformidad estricta sin anular la creatividad individual de los franquiciados por un uso excesivo de normas.

Por tanto, el acuerdo de franquicia es eficiente, desde el punto de vista de la demanda, puesto que permite suministrar el bien a un coste inferior, en la medida que reduce los costes de búsqueda, tanto en cuanto al precio como en cuanto a la calidad de los bienes y servicios comercializados. Naturalmente, este hecho podría ser una causa explicativa de la creación de las redes, aunque no justifica que adopten la forma de franquicia. Varios hechos apoyan esta hipótesis como, por ejemplo, el desarrollo de los sistemas de franquicia en los años 50 en EE.UU. relacionado con un aumento en los viajes, circunstancia que amplió los mercados e hizo que las marcas regionales perdieran su valor como señal de calidad frente a las nacionales. Además, al aumentar la renta de los consumidores, se incrementó el coste de oportunidad del tiempo dedicado a la búsqueda en los mercados y se reforzó el valor de las marcas conocidas (Mathewson y Winter, 1985). Por otra parte, la franquicia está experimentando gran crecimiento en el sector servicios, industria donde cabría esperar una mayor dispersión en la oferta al consumidor, y donde puede resultar más valiosa una garantía de uniformidad en la prestación del mismo¹². Mientras que una actividad manufacturera

¹² Una definición ampliamente aceptada de servicio es la propuesta por Hill (1977), según la cual el servicio supone “un cambio en la condición de una persona o de un bien perteneciente a alguna unidad económica, que se origina como consecuencia de la actividad de alguna otra unidad económica”. Los servicios se suelen definir en contraposición a los bienes, aunque lo que se observa en la realidad es un continuo de figuras con características mixtas entre bienes y servicios. Con el fin de establecer una distinción, se suelen reconocer una serie de diferencias de los servicios respecto a los bienes (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985):

Intangibilidad. Esta característica incrementa el riesgo de compra percibido por el cliente y ambas partes están interesadas en reducirlo para facilitar el intercambio. Esto se puede lograr a través de la reputación del vendedor, la imagen de marca, la estandarización del servicio y la vinculación del mismo a bienes tangibles.

puede crecer desarrollando el mismo sistema de fabricación, los servicios crecen en un ambiente en perpetuo cambio, ya que cada nueva localización tiene su propia idiosincrasia (Kaufmann y Dant, 1999).

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. Las ventajas de la relación de franquicia consisten en compatibilizar las ventajas de la integración vertical, en términos de cooperación o transmisión de los activos intangibles, entre otras, con las ventajas de la autonomía, como el establecimiento de incentivos de alto nivel del tipo aplicado en el mercado. Las posibilidades de combinar estas características se ven acentuadas por el uso de distintas unidades, propias y franquiciadas, con las que se mantienen diferentes relaciones. En este sentido, la explicación más aceptada de la aparición de las franquicias es el abaratamiento del control de un conjunto de unidades dispersas que se deben mantener aparentemente uniformes y adaptadas a los cambios del mercado.

Relaciones entre los distintos tipos de establecimientos

Un inconveniente de la creación de valor a través de la homogeneidad es que no genera un clima adecuado para la innovación y la adaptación precisas para aprovechar oportunidades y evitar amenazas que surjan en el tiempo. Esta dificultad se puede superar a través de la existencia simultánea de unidades propias y franquiciadas. Cuando se combinan, la matriz junto con sus establecimientos en propiedad proporcionan control y los franquiciados ideas empresariales. En este sentido, la lógica de estas redes sólo se puede entender como un conjunto y no una mera suma de contratos individuales (Bradach, 1997).

Los incentivos de la franquicia se recogen parcialmente en los contratos, mientras que otra parte permanece en el plano implícito. Los incentivos de bajo nivel, como la necesidad de obedecer órdenes y de cumplir rutinas para recibir el

Heterogeneidad. Los servicios suelen ser exclusivos porque son prestados por personas, esto hace que sea difícil estandarizar y controlar la producción por parte de los empleados.

Carácter perecedero. Los servicios no se pueden almacenar para hacer frente a picos de demanda.

Simultaneidad en la producción y el consumo. Se efectúan al mismo tiempo y, además, el cliente suele participar en la producción del servicio.

conocimiento, favorecen la uniformidad. Por el contrario, los incentivos de alto nivel estimulan la innovación y adaptación a nuevas situaciones para maximizar beneficios.




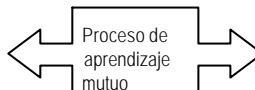
Las formas plurales consiguen la uniformidad no sólo a través de sistemas de control formales, sino que también se sirven de su estructura y las carreras profesionales que pueden seguir los distintos participantes en la empresa. La estructura uniformiza la red porque es frecuente que existan franquiciados con varios establecimientos – multifranquicias–. Estos franquiciados tienden a reproducir en su mini-cadena los mecanismos de control de la matriz, ya que la imitación reduce los costes de búsqueda de otras alternativas de gestión y justificaciones para las mismas (Bradach, 1998, p. 97). Por tanto, en muchas ocasiones, el franquiciador no se relaciona con unidades individuales, sino con otras jerarquías o pequeñas cadenas dentro de la red global.

También tienen este efecto igualador los sistemas de control y las carreras que siguen algunos profesionales de la empresa, que pueden pasar de ser personal socializado en la organización a consultores, franquiciados o empleados de estos últimos (Bradach, 1997).

En estudios realizados en cadenas de restaurantes (Bradach, 1997), la labor de los consultores¹³ consiste en persuadir a los franquiciados para que incorporen novedades, corrijan desviaciones y, así mismo, deciden si se permite a los franquiciados abrir nuevas unidades. Estas personas pueden tener mayor credibilidad que otras ajenas a la empresa al haber estado previamente vinculados a la organización.

¹³ Otra figura similar a los consultores son los promotores, visitantes o controladores, aunque tienen una función más limitada, sirven de puente entre el franquiciador y los franquiciados, motivando a los centros y recogiendo sus quejas e inquietudes. También pueden hacer consultas sobre la acogida que podrían tener nuevos productos que el franquiciador desea introducir en la red. Suelen aparecer cuando la red ha conseguido un crecimiento importante y las posibilidades de atención directa del franquiciador a los franquiciados están limitadas (“El promotor de centros franquiciados, una tendencia en alza”, *Franquicias Hoy*, nº 27, marzo, 1998).

Tabla 2: Modelo de la forma plural

Atributo clave	Establecimientos propios (matriz)	Procesos de la forma plural	Establecimientos franquiciados
Estructura	Jerarquía	Proceso de modelización 	Federación de mini-jerarquías
Sistema de control	Presupuesto, sistemas de información de gestión y autoridad	Proceso trinquete 	Incentivos, contratos y persuasión
Carreras profesionales	Jerarquía ascendente	Proceso de socialización 	Creadores de negocios y pequeños propietarios de negocios
Desarrollo de la estrategia	Experiencia centralizada	Proceso de aprendizaje mutuo 	Experiencia local

Fuente: Bradach (1997)

Con estos elementos, las cadenas consiguen desarrollar redes extensas y homogéneas, explotando por sí mismas unos activos difícilmente comercializables, como son los basados en conocimiento, de forma alternativa a la realización de inversiones directas o *joint-ventures*.

La uniformidad es valiosa pero, en un ambiente dinámico, también es necesario adaptarse a los cambios y aprender. Las franquicias tienen la ventaja de disponer del conocimiento de ambos componentes de la cadena. Los franquiciados pueden proponer ideas y la matriz evaluarlas y persuadir a todo el sistema para que las adopten en sus unidades aportando datos de cómo han funcionado esas novedades en establecimientos propiedad del franquiciador (Bradach, 1997).

Las cadenas de franquicia especializan las tareas, de modo que los franquiciados que controlan las actividades diarias no tienen por qué estar al tanto de cómo se gestiona el conjunto de la cadena, ya sea en los aspectos de central de compras, controles de calidad y homogeneidad o mantenimiento del saber-hacer actualizado. La división del trabajo permite aumentar la productividad puesto que se descentralizan las actividades en las que no existen economías de escala pero, además, contribuye a mantener la ventaja competitiva de la organización. En general, la matriz realiza las labores de coordinación de la cadena, mientras que los franquiciados realizan labores vinculadas a la motivación diaria del personal de los establecimientos. De esta forma los agentes que

participan en la alianza de franquicia pueden concentrarse en las actividades para las que están mejor dotados (Doz, 1988).

Los establecimientos de atención al público difieren internamente según estén dirigidos por franquiciados o por empleados del franquiciador. Los mecanismos de coordinación en ambos tipos de unidades son, aunque en distinta medida, la supervisión directa, la estandarización de los productos o servicios que se prestan, del proceso productivo y de las normas (Douma y Schreuder, 1998, p. 147). Además, también contribuye a la coordinación la socialización de los participantes durante el proceso de formación y la que se produce al cambiar de puesto en la organización, pasando de personal propio o consultores a franquiciados. Asimismo, se pueden formar clanes en la cadena similares a los descritos por Ouchi (1980) en el interior de organizaciones, en los que se produce una socialización de los individuos que facilita el desarrollo del comportamiento deseado cuando el rendimiento es difícil de observar. Este clan está formado por la comunidad de franquiciados y se ve favorecido por la tendencia a la estabilidad de estas personas en la transacción que se suele observar en las franquicias (Bradach, 1998, pp. 102-3).

A su vez, si se comparan establecimientos propios y franquiciados, en los primeros existe más supervisión y en los últimos, los principales mecanismos de coordinación están más vinculados al autocontrol y, en ocasiones, a la reclamación de otros miembros del sistema. Estas reclamaciones se producen cuando los franquiciados se denuncian entre sí para evitar que el comportamiento descuidado u oportunista de algunos deteriore la imagen de toda la cadena.

5. RESUMEN Y CONCLUSIONES

En conclusión, la franquicia de negocio es una forma organizativa en la que una empresa —franquiciador— cede la explotación de un negocio a otro empresario legalmente independiente —franquiciado— a cambio de unas contraprestaciones financieras y dentro de unos límites estrictos que permitan mantener la homogeneidad de la red y no deterioren el valor del nombre de marca. Los franquiciados son agentes más motivados que posibles empleados que realicen sus mismas funciones, puesto que tienen la propiedad de los establecimientos que dirigen. Por este motivo es menos necesario controlar su comportamiento y la relación que mantienen con el franquiciador

es intermedia entre la independencia y la relación laboral. El franquiciador se ocupa de actividades relacionadas con la coordinación, en las que existen economías de escala para toda la cadena, y el franquiciado de labores de motivación de sus empleados y, en general, de gestión diaria y local. Esta labor resulta crucial para ofrecer un servicio de calidad a los consumidores, la cual depende, en gran medida, del personal de contacto de la empresa (Dant, Li y Wortzel, 1995). Además, las buenas relaciones entre ambos sujetos son condición necesaria para ofrecer un servicio adecuado (Dant, Li y Wortzel, 1995), en estos negocios donde buena parte de lo que se intercambia es intangible y la confianza mutua es importante.

La combinación de ambos tipos de establecimientos estimula la uniformidad y la adaptación del sistema, alcanzando un resultado superior al obtenible con una cadena integrada, en las circunstancias mencionadas.

Esta es la forma híbrida que ha presentado un desarrollo más importante en los últimos años, pero comparte características con otros híbridos más tradicionales como la aparcería o el sistema a la parte de la pesca. En todos los casos, resultan adecuados en circunstancias donde los activos tienen una especificidad mixta y se necesitan unos incentivos intensos sin perder la coordinación que se puede alcanzar a través de las jerarquías.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ACHESON, J. M., 1981, "Anthropology of Fishing", *Annual Review of Anthropology*, vol. 10, pp. 275-316.
- ALCHIAN, A. A., y H. DEMSETZ, 1972, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, n.º 5, diciembre, pp. 777-795.
- ALLEN, D. y D. LUECK, 1992, "Contract Choice in Modern Agriculture: Cash Rent versus Cropshare", *Journal of Law and Economics*, vol. XXXV, octubre, pp. 397-426.
- ALLEN, D. y D. LUECK, 1993, "Transaction Costs and the Design of Cropshare Contracts", *RAND Journal of Economics*, vol. 24, n.º 1, primavera, pp.78-100.
- ARRUÑADA, B., 1990, *Economía de la Empresa: Un enfoque contractual*, Ariel Economía, Barcelona.
- ARRUÑADA, B., GONZÁLEZ, M. y B. LÓPEZ, 1999, "El papel del mercado en el control de la producción en equipo: El caso de las empresas pesqueras", *CEDE*, 5, pp. 5-24.

- BRADACH, J. L., 1998, *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- BRADACH, J. L. y R. G. ECCLES, 1989, "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.
- CHEUNG, N.S., 1969, *The Theory of Share Tenancy*, University of Chicago Press, Chicago.
- CHI, T., 1994, "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 271-290.
- DANT, R. P., Z. G. LI y L. H. WORTZEL, 1995, "Linking Relationship Quality and Service Quality in Franchise Systems: Model and Measurement". En P.P. DANT y P.J. KAUFMANN, (eds.), *Franchising: Contemporary Issues and Research*. The Haworth Press, Inc., pp.103-124.
- DAVIDSON, A. B., 1995, "The Medieval Monastery as Franchise Monopolist", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 27, pp. 119-128.
- 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.
- DOUMA, S. y H. SCHREUDER, 1998, *Economic Approaches to Organizations*, segunda edición, Hertfordshire, Prentice-Hall.
- DOZ, Y. L., 1988, "Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues" en F. J. CONTRACTOR y P. LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- ESWARAN, M., y A. KOTWAL, 1985, "A Theory of Contractual Structure in Agriculture", *American Economic Review*, vol. 75, junio, pp. 352-367.
- EXQUEMELIN, A. O., 1678, *De Americaensche Zee-Roovers*, Jan ten Horn, Amsterdam. Traducido al castellano como *Piratas de América*, Barral editores, Barcelona, 1971.
- GALL, J. F., 1957, *El Filibusterismo*, Fondo de Cultura Económica, México. La obra original se titula L'Essai Anarchiste des "Frères de la Côte".
- 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.
- HILL, T.P., 1977, "On Goods and Services", *Review of Income and Wealth*, n° 23, Diciembre, pp. 315-338.
- KAUFMANN, P. J. y R. P. DANT, 1999, "Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research", *Journal of Business Venturing*, vol. 14, n° 1, pp. 5-16.

- KAUFMANN, P. J. y S. H. KIM, 1995, "Master Franchising and System Growth Rates". En P.P. DANT y P.J. KAUFMANN, (eds.), *Franchising: Contemporary Issues and Research*. The Haworth Press, Inc., pp. 49-64.
- KLEIN, B., 1995, "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Corporate Finance*, vol. 2, pp. 9-37.
- LAFONTAINE, F. y K. L. SHAW, 1996, "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", National Bureau of Economic Research (NBER), Working paper #5585, Boston, MA.
- LAFONTAINE, F. y M. E. SLADE, 1998, "Incentive Contracting and the Franchise Decision", National Bureau of Economic Research (NBER), Working paper #6544, Boston, MA.
- LEWIN, S. B., 1997, *Innovation and Authority in Franchise Systems: Toward a Grounded Theory of the Plural Form*, Tesis doctoral, Universidad de Harvard.
- LUTZ, N. A., 1995 "Ownership Rights and Incentives in Franchising", *Journal of Corporate Finance*, vol. 2, pp. 103-131.
- MATHEWSON, F., y R. WINTER, 1985, "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Economics*, vol. 28, pp. 503-526.
- MURRELL, P., 1983, "The Economics of Sharing: A Transactions Cost Analysis of Contractual Choice in Farming", *Bell Journal of Economics*, vol. 14, pp. 383-393.
- NORTON, S., 1989, "Franchising, Labor Productivity, and the New Institutional Economics", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 145, pp. 578-596.
- POWELL, W. W., 1987, "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?", *California Management Review*, otoño, pp. 67-87.
- 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., 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.
- SALAS, V., 1995, "La Organización Empresarial del Sector Público. Reflexiones desde la Teoría de los Contratos", *Instrumentos para la Gestión en Sanidad. XV Jornadas de Economía de la Salud*, Granada.
- SÁÑEZ REGUART, A., 1791-5, *Diccionario Histórico de los Artes de la Pesca Nacional*, imprenta de la viuda de Don Joaquín Ibarra, Madrid.
- ZEITHAML, V.A., A. PARASURAMAN y L.L. BERRY, 1985, "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 49, abril, pp. 33-46.